

**Hans G. Nutzinger/Volker Teichert**

**DER ENTSCHEIDUNGSSPIELRAUM ALTERNATIVER BETRIEBE IN  
EINER KAPITALISTISCHEN UMWELT: THEORETISCHE ÜBERLEGUN-  
GEN UND EMPIRISCHE BEFUNDE**

"Ohne Arbeit verkümmert alles  
Leben, seelenlose Arbeit aber  
unterdrückt und vernichtet es."  
Albert Camus

**1. Alternative Ökonomie in der Bundesrepublik**

**1.1 Einleitende Bemerkungen**

Seit Anfang der 80er Jahre erlebt die Alternativökonomie eine zunehmende Beachtung in der Öffentlichkeit, während sie zuvor als unbedeutende wirtschafts- und sozialpolitische Randerscheinung abgetan worden war. Das Interesse beruht vor allem auf positiven Beschäftigungseffekten, die von der Gründung alternativer Betriebe erhofft werden. Aber es gibt noch weitere Gründe für die wachsende öffentliche Aufmerksamkeit:

- Aus konservativer Sicht ist besonders der Pioniergeist und die Experimentierfreude begrüßenswert, die von den selbstverwalteten Betrieben ausgehen (s. Sachverständigenrat 1984, Zi. 387). Von CDU-Politikern werden überdies die deutlichen Zusammenhänge zwischen ihren Vorstellungen und jenen der alternativen Bewegung unterstrichen, denn für beide Seiten sei "... nicht der betreute, sondern der selbständige Mensch Ziel staatlicher und sozialer Ordnungspolitik. Es liegt in unseren politischen Zielvorstellungen, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß jeder sein Glück selbst definieren und selbst finden kann" (Fink 1983:31).

- Die Sozialdemokraten erhoffen sich durch die Unterstützung der Alternativökonomie eine "Wiedergeburt der Genossenschaftsidee" (SPD 1985), da ja die Leitbilder der alten Produktivgenossenschaften - das Demokratie-, das Identitäts- und das Förderungsprinzip - durchaus bemerkenswerte Ähnlichkeiten mit den Idealen selbstverwalteter Betriebe aufweisen. In den neueren technologischen Entwicklungen sieht die SPD Chancen für eine Wiederbelebung des Demokratieprinzips, weil "selbst komplizierteste Leitungs- und Fertigungsprozesse in kleinen Einheiten konzentriert" (SPD 1985:17) werden können. Auf diese Weise ließen sich wieder funktionsfähige kleinere Produktionseinheiten und ganzheitliche Arbeitszusammenhänge verwirklichen.
  
- Von den "Grünen" wird hauptsächlich der "qualitative Wandel in Arbeits- und Lebenskultur" (Die Grünen 1986:75) hervorgehoben, der sich durch die Gründung alternativer Kleinbetriebe eingestellt habe. Deshalb seien diese Unternehmensformen durch verschiedenartigste Finanzhilfen - wie Start- und Eigenkapitalhilfen, Beratungshilfen, Kredite und Investitionszuschüsse - ökonomisch zu unterstützen. Daneben wollen die Grünen das Arbeitsförderungsgesetz (AFG) dahingehend erweitern, daß auch Arbeitslosen die Möglichkeit geboten wird, sich durch Gründung eines gemeinschaftlich geführten Betriebes einen dauerhaften und selbstbestimmten Arbeitsplatz zu schaffen.

Trotz dieser öffentlichen Anerkennung, vor allem im politischen Raum, hat sich die wirtschaftliche Situation der alternativen Betriebe in der Bundesrepublik in den letzten Jahren nur wenig verbessert. Nach wie vor sehen sie sich einer Reihe von internen und externen Problemen gegenüber, die beständig ihre Existenzfähigkeit gefährden. In den folgenden Abschnitten 2 und 3 werden wir auf diese Schwierigkeiten alternativer Betriebe in einer kapitalistischen Umwelt noch näher eingehen. Zuvor soll allerdings der Versuch unternommen werden,

die Alternativökonomie in sinnvoller Weise von der formellen Erwerbsarbeit und der informellen Eigenarbeit abzugrenzen und sie in ihrer quantitativen Ausdehnung zu beschreiben. Schließlich werden im letzten Abschnitt die Entwicklungsmöglichkeiten selbstverwalteter Betriebe untersucht.

## 1.2 Der intermediäre Sektor

Im Unterschied zu anderen Autoren, welche die Alternativökonomie entweder dem formellen Sektor (Wörle 1984, Kück 1985a) oder dem informellen Bereich (Berger 1982, Heinze/Olk 1982, Gretschmann 1983) zuweisen, rechnen wir die Alternativbetriebe im weiteren dem sogenannten intermediären Sektor zu (Teichert 1986). Damit soll ausgedrückt werden, daß die Alternativökonomie Bezüge zu den beiden anderen Sektoren aufweist. Gemeinsamkeiten zwischen dem intermediären und formellen Bereich bestehen einmal darin, daß die alternativen Betriebe für den kapitalistischen Markt produzieren. So stehen sie in Beziehung zu den Unternehmen des formellen Sektors, von denen sie Vorleistungen für ihre eigene Produktionstätigkeit empfangen. Ebenso übernehmen die selbstverwalteten Betriebe vereinzelt auch Zuliefererdienste für traditionelle Unternehmen. Zum anderen setzen sie ihre produzierten Güter auch zu einem großen Teil wieder an die Beschäftigten des formellen Sektors ab. Gleichwohl ist der intermediäre Bereich auch durch Organisationsprinzipien gekennzeichnet, die eine relative Nähe zum informellen Sektor aufweisen.

Das Leitbild alternativer Betriebe läßt sich in erster Annäherung durch folgende Merkmale beschreiben:

### Selbstverwaltung

Die im Betrieb Arbeitenden nehmen eine Doppelfunktion wahr: Jeder von ihnen ist sowohl Eigentümer als auch Mitarbeiter des selbstverwalteten Betriebes. Das traditionelle Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhält-

nis kapitalistischer Unternehmen soll auf diese Weise überwunden werden. Alle Mitarbeiter bestimmen über sämtliche Planungs- und Investitionsentscheidungen prinzipiell gleichberechtigt mit und sie tragen die daraus erwachsenden Konsequenzen gleichermaßen.

#### Basisdemokratie

Entscheidungen werden in aller Regel auf dem Plenum oder in der Vollversammlung getroffen, wobei jeder Beschäftigte gleiches Stimmrecht hat. Diese Versammlungen finden je nach Betrieb einmal wöchentlich oder nach Bedarf statt. Die Entscheidung erfolgt in der Regel durch Konsensbildung und nicht durch kontroverse Abstimmungen.

#### Bedarfsprinzip

Der Betrieb orientiert sich vornehmlich am Bedarf; es wird also nur soviel produziert, wie zur geldlichen Versorgung der Mitarbeiter notwendig ist. Das bedeutet aber nicht, daß überhaupt keine Gewinne erwirtschaftet werden (sollen). Falls Gewinne anfallen, wird von allen Projektmitgliedern entschieden, was damit geschehen soll, ob sie etwa für den Kauf neuer Produktionsmittel oder für Lohnerhöhungen verwendet werden.

#### Rotationsprinzip

Jeder Mitarbeiter des Betriebes soll von Zeit zu Zeit wieder eine andere Tätigkeit ausüben. Damit soll verhindert werden, daß es für bestimmte Arbeiten Spezialisten gibt und andere, weniger angesehene Tätigkeiten ungern oder gar nicht ausgeführt werden.

#### Wandel der Arbeitsauffassung

Anders als in der industriellen Erwerbsarbeit soll jeder Beschäftigte in den Alternativbetrieben stärker seinen Bedürfnissen entsprechend arbeiten können. Die Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit sollen wesentlich flexibler verlaufen; zudem soll möglichst die Trennung von Kopf- und Handarbeit vermieden werden. Im Vordergrund steht also

vor allem die Befriedigung immaterieller Bedürfnisse (wie etwa höhere Arbeitszufriedenheit und Möglichkeiten der Selbstverwirklichung) und weniger monetäre Entlohnungen.

Im betrieblichen Alltag bestehen natürlich große Spannungen zwischen diesen Idealen und der Praxis. Dennoch lassen sich aufgrund der genannten Kriterien die Alternativ- und die informelle Ökonomie zunächst einmal folgendermaßen abgrenzen:

Beide Sektoren betreiben in aller Regel eine bedarfsorientierte Produktion, und sie können sich den Zwängen des formellen Sektors nicht entziehen (Teichert 1985: 315ff.). Darüber hinaus gibt es in beiden Bereichen Elemente der Selbstbestimmung und des fremdbestimmten Arbeitens. Der wesentliche Unterschied besteht darin, daß die Alternativökonomie in den weitaus meisten Fällen monetär alimentiert wird (bis hin zur marktähnlichen Entlohnung) und daß sie, anders als der informelle Sektor, von der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VGR) erfaßt wird.

### 1.3 Die Größe des intermediären Sektors

Da in der amtlichen Statistik selbstverwaltete Betriebe noch nicht gesondert ausgewiesen werden, sind nur äußerst vage Schätzungen über den Umfang des intermediären Sektors möglich. Repräsentative Untersuchungen zur Anzahl der Alternativbetriebe in der Bundesrepublik liegen bis heute noch nicht vor. Bei den bisherigen Studien handelt es sich im allgemeinen um regionale Analysen, die teilweise auf das Bundesgebiet hochgerechnet werden (s. Übersicht 1).

Es liegen also gegenwärtig Untersuchungen zur Größe des intermediären Sektors aus folgenden Regionen oder Städten vor:

- West-Berlin
- Bremen

**Übersicht 1:** Umfang des intermediären Sektors in der Bundesrepublik Deutschland (Schätzungen)

Studie	Huber (1980)	Kück (1983)	Beywl u.a. (1984)	Personn/Tiefenthal (1984)	Kreutz (1985)	Berger u.a. (1985)	Heck (1985)	Zoche (1985)
Erhebungszeitraum	1977-79	1982	1983/84	1982/83	1981/82	1984	1984	1984
Erhebungsregion	West-Berlin	West-Berlin	NRW	Hamburg	Hann./Nürnberg,+Umland	Ost-west-falen	Bremen	Freibg.
Anzahl der Projekte	590	830	800	414	610	137	50	87
durchschnittl. Mitgl.-zahl	7	9	7	9	9	12	7	9
Hochschätzung für die Bundesrepublik								
Anzahl der Projekte	11.500	14.000	3.500	14.000	12.000			
Mitgl.-zahl	80.000	107.000*	24.500	100.000	108.000			

\* Die Zahlenangaben verstehen sich ohne kulturelle Projekte

- Freiburg im Breisgau
- Hamburg
- Hannover/Nürnberg und Umland
- Nordrhein-Westfalen
- Ostwestfalen

Alle Studien deuten darauf hin, daß Großstädte im Vergleich zu den ländlichen Regionen als Standorte von Alternativbetrieben bevorzugt werden. Hier scheint am ehesten die Bevölkerungsschicht vorhanden zu sein, die Produkte und Leistungen der alternativen (Dienstleistungs-) Projekte und Betriebe nachfragt. Weiter wird ein starkes Nord-Süd-Gefälle deutlich: Die Alternativszene ist im Norden wesentlich stärker ausgeprägt als im Süden. Untersucht man schließlich die Wirtschaftsbereiche, in denen selbstverwaltete Betriebe tätig sind, so fällt auf, daß etwa ein Viertel im verarbeitenden Gewerbe angesiedelt ist und sich der Rest auf die Branchen Handel/Verkehr sowie Dienstleistung/Gastgewerbe verteilt (s. Übersicht 2).

Soviel zum gegenwärtigen Umfang und zur Struktur alternativer Betriebe in der Bundesrepublik. Wir wenden uns nun generellen Problemen des Überlebens alternativer Betriebe in einer kapitalistischen Umwelt zu.

## **2. Überlebensprobleme alternativer Betriebe in einer kapitalistischen Umwelt**

### **2.1 Oppenheimers "Transformationsgesetz"**

In seiner klassischen Studie über die Siedlungsgenossenschaften hat Franz Oppenheimer weniger aufgrund theoretischer Überlegungen, sondern vor allem aufgrund der zu seiner Zeit vorliegenden empirischen Erfahrungen ein Transformationsgesetz formuliert, in dem das Span-

Übersicht 2: Die Größe des alternativ-gewerblichen Sektors in West-Berlin (1982), Hamburg (1982/83) und im Raum Nürnberg/Hannover (1981/82) - Verteilung auf Wirtschaftsbereiche

Wirtschaftsbereich	Anzahl d. Betriebe (Berlin)	in %	Anzahl d. Betriebe (Hamburg)	in %	Anzahl d. Betriebe (Nürnberg./Hannover)	in %	Schätzung BRD nach Beywl (1986) in %
Landwirtschaft	-	-	-	-	92	19,9	-
Verarb.Gewerbe (Handwerk/Kleinind.) (1)	82	31,5	36	29,0	108	23,4	23,7
Handel/Verkehr (2)	85	32,7	58	46,8	190	41,1	39,0
Dienstl./Gastgew. (3)	93	35,8	30	24,2	72	15,6	37,3
alternativ-gewerblicher Sektor	260	100,0	124	100,0	462	100,0	100,0

- (1) Druckereien, Tischlereien, Bäckereien, Reparaturhandwerk  
(2) Bioläden, Trödelgeschäfte, Taxi- und Entrümpelungskollektive  
(3) Verlage, Kinos, private Schulen, Kneipen, Cafés

nungsverhältnis zwischen Eigentümer- und Arbeiterfunktion in Produktivgenossenschaften pessimistisch als unlösbar eingeschätzt wird: "Nur äußerst selten gelangt eine Produktivgenossenschaft zu Blüte. Wo sie aber zu Blüte gelangt, hört sie auf, eine Produktivgenossenschaft zu sein" (Oppenheimer 1896:45).

Die uns hier interessierende Frage besteht nun nicht darin, ob Oppenheimers negative Einschätzung generell zutreffend ist - man kann seine empirische Aussage durch den Hinweis auf auch über längere Zeit erfolgreiche Gegenbeispiele, vor allem in Frankreich, Italien und Teilen Spaniens, relativieren -, sondern in einer Bestimmung derjenigen Faktoren, die ein Überleben selbstverwalteter Betriebe in einer kapitalistischen Umwelt erschweren oder fördern. Daß dabei jeweils normative Vor-Urteile für oder gegen alternative Betriebe zum Zuge kommen, zeigt sich in der Art und Weise, wie solche geglückten Experimente jeweils interpretiert werden: Die Skeptiker in der Tradition Oppenheimers schreiben das Überleben selbstverwalteter oder zumindest partizipatorischer Unternehmensformen regelmäßig irgendwelchen atypischen Sonderfaktoren zu (s. Wiemeyer 1986:36), während die Befürworter solcher Experimente in ihnen einen Nukleus, wenn nicht gar ein Modell für die Schaffung alternativer Betriebsformen in größerem Umfang sehen und dabei häufig das Scheitern vieler alternativer Experimente auf eine in rechtlicher, institutioneller und ökonomischer Hinsicht "feindliche Umwelt" zurückführen, oftmals verbunden mit der Forderung, diese Bedingungen zu ändern.

Zur Vermeidung von Mißverständnissen: Das zunächst für die Produktivgenossenschaften beschriebene Spannungsverhältnis zwischen der Eigentümer- und der Arbeiterfunktion in selbstverwalteten Betrieben ist keineswegs an diese Rechtsform gebunden, die auch aus guten Gründen heute von den meisten alternativen Betrieben in der Bundesrepublik Deutschland gar nicht mehr gewählt wird (s. hierzu Flieger 1984). Aber auch die Ausnutzung flexibler Rechtsformen, etwa der Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen einer GmbH, löst das zuvor benannte

Spannungsverhältnis zwischen der Eigentümer- und der Arbeiterfunktion nicht auf. Aus der Sicht des selbstverwalteten Betriebes stellt sich dieses Spannungsverhältnis dar als ein Konflikt zwischen ökonomischen und rechtlichen Außenerfordernissen einerseits und den internen Demokratisierungs- und Selbstverwirklichungsansprüchen andererseits (s. hierzu Voigt-Weber 1984, bes. Kap. 4). Wir wollen dieser generell benannten Konfliktbeziehung nun etwas detaillierter nachgehen, indem wir versuchen, relativ allgemein die Probleme selbstverwalteter Betriebe aufzuzeigen, die sich zunächst bei der Gründung und später bei der Durchführung der ökonomischen Aktivitäten ergeben.

## 2.2 Allgemeine Probleme der Gründung selbstverwalteter Betriebe

In erster Annäherung lassen sich drei unterschiedliche Möglichkeiten der Gründung alternativer Betriebe unterscheiden, die jeweils spezifische Möglichkeiten und Probleme mit sich bringen:

1) Die (vollständige oder teilweise) Übergabe des Betriebs an die Belegschaft durch den früheren Eigentümer: Diese empirisch wohl seltenste Form der Gründung selbstverwalteter Betriebe vermeidet die bei anderen Gründungen auftretenden Finanzierungsprobleme, weist jedoch - wie etwa der Fall der partizipatorischen Unternehmung Opel Hoppmann in Siegen zeigt - das Problem einer "Kopflastigkeit" solcher Modelle auf (s. Hoppmann/Stötzel 1981): Es besteht die Gefahr, daß alles zu sehr auf die Person des "Gründungsvaters" zugeschnitten bleibt und die Belegschaft in der Folgezeit nicht das Engagement und die Initiativen entwickelt, die zur Fortführung des Experiments über den Tod des Gründers hinaus erforderlich sind.

2) Betriebsübernahme durch Konkurs oder Kauf eines kapitalistischen Unternehmens: In beiden Fällen - Konkurs oder Kauf - ist zur Fortführung des Betriebes in der Regel ein hoher Finanzbedarf erforder-

lich; diesen können in den meisten Fällen die Beschäftigten des Betriebes aus eigenen Mitteln nicht befriedigen, so daß sie auf den externen Kapitalmarkt angewiesen sind. Die dabei auftretenden Probleme werden wir im nächsten Abschnitt näher beleuchten.

3) Vollständige Neugründung eines selbstverwalteten Betriebes durch die potentielle Belegschaft: Auch hier entsteht in aller Regel ein hoher Finanzierungsbedarf, der wiederum von den "Gründungsmitgliedern" meist nicht selbst aus Eigenmitteln bewältigt werden kann. Gegenüber dem zuvor genannten Fall entstehen noch zusätzliche Probleme am Kapitalmarkt dadurch, daß eine vollständige Neugründung die Beschaffung von Risikokapital ohne entsprechende Vermögenswerte erfordert und letztlich auf den Erwartungen der Kapitalgeber über die Qualifikationen (das "Humankapital") der Gründungsmitglieder beruht, eine Grundlage, die schon bei der Gründung traditioneller Unternehmen in aller Regel als unzureichend betrachtet wird.

### 2.3 Exogenes und endogenes Kapitalrisiko

Daß in realen Marktwirtschaften hierarchisch gegliederte Unternehmen vorherrschen, an denen die Beschäftigten keine wesentlichen Eigentumsanteile besitzen und in denen sie sich durch den Arbeitsvertrag der Autorität der Unternehmensleitung unterordnen, während selbstverwaltete Betriebe eine Ausnahme darstellen, wird häufig als Beweis für die Unterlegenheit alternativer Produktionsorganisationen interpretiert (Williamson 1980, Alchian/Demsetz 1972:787). Der damit verbundene Umkehrschluß auf die Überlegenheit kapitalistischer Produktionsorganisationen ist allerdings nicht zwingend, da unterschiedliche Ausgangsverteilungen von Eigentumsrechten den Pfad wirtschaftlicher Entwicklung wesentlich determinieren können (s. Eger/Weise 1978). Auch die Richtung technologischer Innovationen, die ja vor allem in Großunternehmen entwickelt und angewendet werden, kann in Richtung auf groß-

betriebliche und herrschaftsbestimmte Organisationsformen verzerrt sein. Es ist durchaus der Fall denkbar - und theoretisch konstruierbar (Vogt 1986) -, in dem die Interessen der Beschäftigten an selbstbestimmten, "laboristischen" Arbeitsbedingungen nicht zum Zuge kommen können, weil systematische Zugangsbeschränkungen die Gründung und Fortführung alternativer Betriebe behindern oder gar verhindern. Vogt unterscheidet hierbei zwei Arten von Kapitalrisiken:

1) Ein - schon in der bisherigen Literatur über genossenschaftliche und selbstverwaltete Betriebe diskutiertes - exogenes Risiko ergibt sich vor allem daraus, daß das von den Arbeitern angebotene "Humankapital" - anders als transferierbares Sach- oder Geldvermögen - an die Person seiner Besitzer gebunden ist und daher im Haftungsfall nicht an den Gläubiger übertragen werden kann.

2) Wichtiger ist für Vogt das endogene Risiko arbeitsorientierter Unternehmen, das auf dem spezifischen, selbstbestimmten Charakter laboristischer Unternehmen beruht und Einkommensumverteilungen von den Kapitalgebern zu den Beschäftigten erlaubt, die von den ersteren nicht kontrolliert und deshalb auch nicht unterbunden werden können. Das grundsätzliche Problem besteht dabei darin, daß selbstbestimmte Arbeitsbedingungen - ohne Kontrollmöglichkeiten externer Kapitalgeber - es den Beschäftigten selbstverwalteter Unternehmen ermöglichen, sich zu Lasten der Kapitalgeber ein besonderes "psychisches Einkommen" zu verschaffen, indem sie etwa die Arbeit nach eigenen Bedürfnissen aufteilen und gestalten. Die Einführung externer Kontrollmöglichkeiten seitens der Gläubiger würde dagegen mit dem Anspruch auf selbstbestimmte Arbeitsbedingungen in Konflikt geraten und so die von Vogt unterstellte Überlegenheit einer laboristischen Produktionsweise unterminieren.

Vogt schlägt daher eine gesellschaftliche Absicherung exogener und endogener Risiken laboristischer Unternehmen vor, die allerdings nur

für eine Übergangszeit notwendig wäre, da sich ja dann die längerfristige Überlegenheit der laboristischen Organisationsform durchsetzen würde. Vogts (1986) Gedankenexperiment zeigt also die theoretische Möglichkeit, daß selbstverwaltete Betriebe aufgrund systematischer Kapitalmarktbarrieren auch in einer ansonsten funktionierenden Marktwirtschaft ohne staatliche Hilfe nicht zum Zuge kommen werden. Die von ihm vorgeschlagene temporäre Unterstützung alternativer Unternehmen wirft allerdings erhebliche politische Probleme auf: Zum einen muß Widerstand von seiten der Eigentümer traditioneller Unternehmen erwartet werden, die nicht auf dem Wege über Steuern zu einem Übergang zu einer alternativen Produktionsweise beitragen wollen. Zum anderen kann die Gefahr nicht ausgeschlossen werden, daß ein einmal mit Hilfe staatlicher Kreditbürgschaften eingeleiteter Transformationsprozeß aufgrund politischen Drucks der Begünstigten - der Mitglieder selbstverwalteter Unternehmen - auch dann nicht mehr abgebrochen werden kann, wenn sich die unterstellte Überlegenheit selbstverwalteter Produktions- und Arbeitsbedingungen als Irrtum erweisen sollte. Insgesamt muß als generelles Problem einer - eventuell durchaus erforderlichen - staatlichen Unterstützung alternativer Betriebe die Gefahr gesehen werden, daß die Subventionierung solcher Unternehmensformen zu einer mit dem Selbstverwaltungsgedanken unvereinbaren Abhängigkeit von staatlichen Organisationen führen kann (s. auch Wiemeyer 1986, Abschnitt 6).

#### 2.4 Die "Führung" selbstverwalteter Betriebe

Schon der etwas widersprüchliche Begriff der "Führung selbstverwalteter Betriebe" weist auf ein mögliches Konfliktfeld hin: Nicht nur aus Gründen der Repräsentation (und Verantwortlichkeit) gegenüber der - kapitalistischen - Außenwelt, sondern auch aus Gründen funktionaler Leistungserfordernisse wird sich eine gewisse Hierarchisierung der demokratisch konzipierten Innenstruktur nicht umgehen lassen, und

sei es auch nur in der Form, daß unterschiedliche Qualifikationen mit unterschiedlichen Entscheidungsbefugnissen verbunden sein werden. Diese von Horvat (1973) so genannte "Expertenhierarchie" birgt aber einige Risiken für die Fortführung des Unternehmens als selbstverwalteter Betrieb.

- Unterschiedliche Qualifikationen und damit verbundene funktionale Entscheidungsbefugnisse lassen sich in der Praxis nur schwer abtrennen von einem Zuwachs an unternehmenspolitischer Macht für bestimmte Mitglieder selbstverwalteter Betriebe.

- Die auch aus Wettbewerbsgründen vielleicht unumgängliche "Professionalisierung" betrieblicher Funktionen bedeutet eine erhebliche Einschränkung demokratischer Ausgangsvorstellungen und ist mit der Gefahr verbunden, daß die Professionalisierung dann auch zu einer allmählichen Angleichung der internen Betriebsstruktur an traditionelle Unternehmen führt. Der Verzicht auf solche Professionalisierungen kann umgekehrt zu so erheblichen Wettbewerbsnachteilen führen, daß das Überleben des selbstverwalteten Betriebes gefährdet wird.

- Die von der Außenwelt geforderte persönliche Haftbarkeit einzelner Unternehmensmitglieder - etwa in der Form, daß sie ihr Privatvermögen als Sicherheit einbringen oder sich in anderer Form langfristig an den selbstverwalteten Betrieb binden - kann im Innenverhältnis zu dem Konflikt führen, daß diese aufgrund ihrer besonderen Bindung an den Erfolg des Unternehmens auch einen stärkeren Einfluß auf betriebliche Entscheidungen verlangen. Will man eine solche hervorgehobene Stellung wegen des Demokratieprinzips nicht hinnehmen, so besteht umgekehrt die Gefahr, daß besonders engagierte Mitglieder zum "Opfer" von Mehrheitsentscheidungen solcher Unternehmensmitglieder werden, die sich in geringerem Maße an den selbstverwalteten Betrieb gebunden haben und daher weniger mit den Konsequenzen fehlerhafter Entscheidungen konfrontiert werden. Der Grad der Verbun-

denheit der Mitglieder an den selbstverwalteten Betrieb - der Immobili-  
tätsgrad (s. Eger/Weise 1978) - sollte also relativ hoch sein und nicht  
zu sehr zwischen den Unternehmensmitgliedern differieren.

Generell kann man das Problem der Führung eines selbstverwalteten  
Betriebes wohl am besten mit dem Satz beschreiben, daß sie sowohl  
den ökonomischen Mißerfolg meiden muß, der sein langfristiges Überle-  
ben gefährdet, als auch die Risiken beachten soll, die ein wirtschaft-  
licher Erfolg mit sich bringen kann, nämlich die Gefahr einer allmähli-  
chen Integration in die herrschende Ökonomie, sei es durch immer  
stärkere Betonung traditionell-ökonomischer Denkweisen und allmähli-  
che Erodierung des Selbstverwaltungsgedankens, sei es auch durch  
den Verkauf des wertvoll gewordenen selbstverwalteten Betriebes an  
ein kapitalistisches Unternehmen, der für die Mitglieder lukrativ sein  
kann (wie dies etwa in den USA im Falle der erfolgreichen selbstver-  
walteten Sperrholz-Genossenschaften eingetreten ist). Eine andere Ge-  
fahr besteht darin, daß aus Gründen ökonomischer Effizienz und Kon-  
kurrenzfähigkeit selbstverwaltete Betriebe so stark expandieren müssen,  
daß die Übersichtlichkeit und der Zusammenhang zwischen den Be-  
triebsmitgliedern allmählich verloren geht.

Als zentrale Funktionsbedingungen für selbstverwaltete und alternative  
Betriebe in einer kapitalistischen Umwelt lassen sich daher drei Merk-  
male festhalten:

1) ein möglichst ungehinderter Zugang zum Kapitalmarkt oder Formen  
staatlicher Unterstützung, die nicht zu neuen Abhängigkeiten selbst-  
verwalteter Betriebe führen;

2) eine relative Unabhängigkeit von der Konkurrenz durch traditio-  
nelle Unternehmensorganisationen ("Marktnische"), die eine gewisse  
Unabhängigkeit von kapitalistischen Wachstumszwängen ermöglicht;

3) eine hohe und möglichst gleichmäßige Bindung aller Mitglieder an den alternativen Betrieb (hohe und relativ gleichmäßige Immobilität der Beschäftigten).

### **3. Anpassung des alternativen Unternehmensleitbilds an die kapitalistische Umwelt?**

Die im vorigen Abschnitt dargestellten theoretischen Überlegungen haben an einigen zentralen Problemen das Spannungsfeld alternativer Betriebe in einer kapitalistischen Umwelt - die Gefahr des ökonomischen Mißerfolgs und die Risiken zu erfolgreicher Anpassung - skizziert. Unverkennbar geht von dieser Umwelt ein enormer Anpassungsdruck aus. Alle empirischen Untersuchungen (s. etwa Kreutz 1985, Kück 1986, Personn 1986) zur Situation selbstverwalteter Betriebe machen deutlich, daß sich deren interne Strukturen in den letzten Jahren verändert haben. Versuchen die Betriebe zu Anfang noch relativ starr die Prinzipien ihres alternativen Unternehmensleitbilds in die Praxis umzusetzen, so ergaben sich bereits nach einiger Zeit erste Modifikationen der theoretischen Vorstellungen in der betrieblichen Praxis. In den meisten Projekten hat sich ein strenges Rotationsprinzip nicht beibehalten lassen. Nach diesem Prinzip soll jeder Mitarbeiter in der Lage sein, möglichst alle anfallenden Arbeiten zu erledigen. Außerdem wird jeder verpflichtet, seine Fähigkeiten anderen zu zeigen und zu vermitteln (Überwindung des Konkurrenzprinzips). Im Betriebsalltag wird freilich das Rotationsprinzip nur bedingt oder gar nicht durchgeführt, weil eine ständige Neuverteilung der Tätigkeiten mit erheblichen organisatorischen Aufwendungen verbunden ist. Ein völliger Verzicht auf Spezialisierung mindert auch die zweifellos notwendigen Qualifikationen der Projektmitglieder. Mittlerweile werden mögliche Qualifikationsunterschiede zumindest informell akzeptiert, weil dadurch der einzelne seine individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse besser in den Leistungserstellungsprozeß einbringen kann. Außerdem entfallen unnötige

Einarbeitungszeiten, die bei einem festen Rotationsplan entstehen würden. Im Grunde geht es um die Vorteile der (innerbetrieblichen) Arbeitsteilung, die schon Smith (1776) genannt hat.

Um die im vorigen Abschnitt genannten Gefahren der (informellen) Hierarchiebildung aufgrund von Qualifikationsunterschieden zu vermeiden, werden die Entscheidungsprozesse nach wie vor überwiegend nach dem Konsensprinzip durchgeführt. Kontroverse Abstimmungen sind eine Ausnahme und sollen es bleiben. Dieses konsensuelle Entscheidungsverfahren verursacht allerdings einen hohen Zeitaufwand für die notwendigen Managementfunktionen: Zumeist dauern die Vollversammlungen, auf denen die für den selbstverwalteten Betrieb wichtigen Beschlüsse getroffen werden (sollen), zwischen zwei und vier Stunden und schließen nicht selten an einen acht- bis neunständigen Arbeitstag an. Häufig werden auch die unterschiedlichen Qualifikationen der Mitglieder für Entscheidungsfunktionen nicht optimal genutzt. Aus diesen Gründen beobachtet man bei den meisten Betrieben eine im Zeitablauf abnehmende Motivation und demzufolge auch Bereitschaft der Mitarbeiter, an diesen Versammlungen noch teilzunehmen. So werden sie nach einer Weile immer unregelmäßiger aufgesucht, weil das individuelle Zeitbudget durch die Sitzungen zunehmend eingeschränkt wird. Finden die Vollversammlungen dagegen in der Arbeitszeit statt, so entstehen überproportionale Herstellungskosten, weil die Entscheidungsfindung zu Lasten der Arbeitszeit geht. Es besteht dann auch die Tendenz, sich auf aktuell anstehende Entscheidungen zu beschränken und längerfristige, weniger wichtig erscheinende Entscheidungen zurückzustellen oder ganz zu unterlassen.

Die Gründe für den sehr hohen Zeitbedarf bei der Entscheidungsfindung sind vielfältig (Kück 1986:7) :

- Der Zeitaufwand ist notwendig, um unter den Projektmitgliedern ein gleichmäßiges Informationsniveau herzustellen.

- Der Entscheidungsprozeß muß mehrstufig abgewickelt werden, weil u.a. Mitarbeiter auf den Vollversammlungen gefehlt haben und demzufolge das Thema erneut in die Diskussion einbringen. Nicht zuletzt kann eine Entscheidung von solcher Tragweite sein, daß auf einer Sitzung gar nicht alle wichtigen Punkte behandelt werden können. Somit wird das Thema nicht wirklich ausdiskutiert, sondern permanent unterschiedlich akzentuiert und möglicherweise gar nicht endgültig entschieden.
- Die zur Beschlußfassung anstehenden Themen werden nicht eindeutig eingegrenzt oder vorstrukturiert, so daß die nachträgliche Zusammenfassung der wesentlichen Fakten einen zusätzlichen Zeitbedarf mit sich bringt.
- Schließlich entsteht ein hohes Zeitbudget durch die umfassende Partizipation, da zu allen bedeutsamen Fragen die gesamte Belegschaft befragt werden muß, und es - zumindest den Prinzipien nach - keine Formen der Entscheidungsdelegation gibt.

Nachdem das Rotationsprinzip in den Alternativbetrieben weitgehend modifiziert oder gar aufgehoben worden ist, hat sich intern eine relative Arbeitsteilung herausgebildet. Die Außenrepräsentanz soll indes auch weiterhin möglichst von verschiedenen Personen wahrgenommen werden. Diese Arbeitsteilung, die eine notwendige Anpassungsstrategie an die kapitalistische Umwelt darstellt, hat aber zur Folge, daß von den Mitarbeitern vornehmlich die interessanten Tätigkeiten ausgeführt werden. Da aber auch unwichtige ("Drecks-")Arbeiten erledigt werden müssen, ergibt sich ein sogenannter "Stellenbesetzungskonflikt" (Kück 1986: 13). Dieser äußert sich in zwei Grundmustern:

- Unattraktive Arbeiten werden nur unzureichend ausgeführt oder sogar ganz verdrängt. Erst dann, wenn der Betrieb in eine Krise gerät, weil die Leistungserstellung wegen der unerledigten Arbeiten

ins Stocken gerät, sehen sich die engagierten Projektmitglieder - Kück (1986) nennt sie die "kollektiven Geschäftsführer" - dazu aufgerufen, den Arbeitsrückstau abzarbeiten. "Die Feuerwehrfunktion der kollektiven Geschäftsführer führt in den Betrieben zu Spannungen, da sie hierin eine einseitige Lösung des Stellenbesetzungskonfliktes zu ihren Lasten sehen" (Kück 1986: 13).

- Bei der zweiten Variante werden die uninteressanten Arbeiten von vornherein den weniger qualifizierten Mitarbeitern "zugewiesen". Diese verfügen intern - im Gegensatz zu den "kollektiven Geschäftsführern" - nicht über genügend Verhandlungsmacht und Fachqualifikationen, um den Stellenbesetzungskonflikt für sich zu entscheiden. So kann sich über kurz oder lang eine Arbeitsaufteilung innerhalb des selbstverwalteten Betriebes einstellen, die dann die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten verfestigt und die interne Kooperationsbereitschaft beeinträchtigt.

Die unterschiedliche Identifikation mit den Betriebszielen, das verschieden ausgebildete Qualifikationsniveau sowie die damit verbundenen ungleichen Arbeitsbelastungen führen nicht zuletzt zu Verteilungsproblemen (Bartning 1986). Diese ergeben sich vor allem daraus, daß engagierte und qualifizierte Mitarbeiter für ihre "Mehrarbeit" keine höheren Löhne erhalten; vielmehr wird allen Beschäftigten nach dem "Einheitslohnprinzip" dasselbe Entgelt ausbezahlt. Begründet wird dieses Prinzip mit der notwendigen Gleichheit aller im Betrieb Arbeitenden. Langfristig kann es aber dazu führen, daß auch die mit dem Betrieb stärker verwurzelten Mitglieder in ihren Leistungen zurückstecken mit erkennbar negativen Rückwirkungen auf die Gesamtstruktur des Betriebes. In letzter Konsequenz könnte schließlich noch die "exit-option" (Hirschman 1970) gewählt werden, derart, daß die kollektiven Geschäftsführer in den klassisch-kapitalistischen Arbeitsmarkt des formellen Bereichs zurückkehren, sobald ihnen dies möglich ist, oder daß sie anderswo ein neues alternatives Projekt gründen. Ablesbar

sind die zuvor aufgezeigten Spannungen an der relativ hohen Fluktuationsrate in Alternativbetrieben. Ein über lange Jahre existierender Betrieb besagt noch nichts über Struktur und Kontinuität der Projektmitarbeiter, weil häufiger personeller Wechsel noch nicht die betriebliche Fortexistenz ausschließt. Empirische Belege über die Veränderungen in der personellen Zusammensetzung alternativer Betriebe fehlen allerdings noch.

Eine Konsequenz des Bedarfsprinzips ist die Herstellung umweltschonender Güter. Im Konflikt zwischen Ökonomie und Ökologie entscheiden sich auch selbstverwaltete Betriebe, ähnlich den kapitalistischen Unternehmen des formellen Sektors, oftmals zu Lasten ökologischer Grundsätze. Dies beruht zumeist auf der geringen Kapitalausstattung alternativer Betriebe, die nur wenig Handlungsspielraum für kostspielige Umweltschutzmaßnahmen zuläßt. Wird trotzdem investiert, dann werden Gelder vor allem in Produktions- und Humankapital angelegt, es werden also entweder neue Maschinen gekauft oder neue Mitglieder eingestellt. Umweltschutzinvestitionen sind ja - wie bei jedem traditionellen Unternehmen - zunächst einmal nur zusätzliche Kosten. Diese Finanzierungslücke könnte evtl. in Zukunft durch umweltbezogene Kredite der geplanten Ökobank geschlossen werden.

Wollen die selbstverwalteten Betriebe nicht an ihren eigenen Vorstellungen scheitern, so müssen sie zwangsläufig zu anders gearteten internen Führungsstrukturen kommen, die den vorgenannten Defiziten Rechnung tragen. Eine solche Professionalisierung ist nicht nur wegen der Anpassung an die kapitalistischen Marktverhältnisse notwendig, sondern sie kann auch der Aufrechterhaltung demokratischer Führungsstrukturen dienen. Über ein noch zu entwickelndes Konzept kollektiven Managements und kollektiver Organisation, das die gemachten Fehler positiv wendet, ohne den Demokratisierungsanspruch aufzugeben, kann langfristig ein Fortbestehen des intermediären Sektors gesichert werden.

#### 4. Entwicklungstendenzen des intermediären Sektors

Das Überleben selbstverwalteter Betriebe wird zwar auch - aber nicht in erster Linie - von weiteren Finanzhilfen abhängen (Kück 1985b). Wichtiger aber wird sein, wie die Betriebe ihre eigenen internen Probleme lösen. Dabei wird sich entscheiden, ob und inwieweit sie sich über kurz oder lang den Organisationsstrukturen kapitalistischer Unternehmen angleichen werden oder ob sie in der Lage sind, eigene basisdemokratische Strukturen zu entwickeln, die funktionalen Notwendigkeiten Rechnung tragen und die Mythen vergangener Tage überwinden. Diese Verschiebung bei den internen Kompetenz- und Koordinationsabläufen haben allerorten bereits eingesetzt, sind allerdings noch nicht abgeschlossen, so daß Aussagen über künftige Entwicklungen insbesondere Fehlentwicklungen auszuleuchten sind. Aus den Fehlern der Vergangenheit kann aber durchaus für die Zukunft gelernt werden.

Auch wenn die Alternativbetriebe anfänglich mit dem Anspruch gegründet wurden, eine Alternative zur kapitalistischen Umwelt darzustellen, so zeigt sich spätestens in ihrer gegenwärtigen Phase, daß eine vollständige Isolation des intermediären Sektors von der Umwelt ihr Scheitern bedeuten würde. Viel zu verwoben sind mittlerweile schon die Beziehungen zwischen den kapitalistischen und den selbstverwalteten Betrieben. Deshalb muß die Auseinandersetzung mit dem marktwirtschaftlichen System vermehrt gesucht werden, wenn die Alternativökonomie nicht in reiner Nischenexistenz weiterbestehen will - eine Lebensform, bei der sie ständig gezwungen ist, sich neue Nischen zu suchen, weil die Unternehmen des formellen Sektors schon die profitablen Marktsegmente besetzt haben. Bestes Beispiel dafür ist die Naturkost-Ecke im Supermarkt, der die Bio-Produkte anderer traditioneller Unternehmen aufgrund größerer Umschlagshäufigkeit billiger anbieten kann als der alternative Bio-Laden. Der kapitalistische "Goliath" läßt sich in diesem Fall vom alternativen "David" die Marktchancen abstecken, um bei positivem Befund später selbst in dieses

Marktsegment einzudringen. Der ökonomische Handlungs- und Gestaltungsspielraum ist also in erheblichem Maße davon abhängig, inwieweit klassisch-kapitalistische Unternehmen den von dem Alternativbetrieb erschlossenen Markt als zusätzliche Gewinnquelle betrachten und ihn dann ggf. erschließen. Die Chancen alternativer Betriebe sind dann besser, wenn sie ihr kreatives Potential so im Sinne effizienter Leistungserstellung nutzen, daß sie nicht ohne weiteres im Falle des ökonomischen Erfolges aus ihren "Marktnischen" verdrängt werden können. Auch auf der Ebene der öffentlichen Meinung und der politischen Willensbildung muß einiges getan werden: Auch wenn dies einige Alternative nicht gerne hören, ist die Gründung eines zentralen Verbandes (mit regionalen Untergliederungen) wünschenswert, wenn nicht gar unbedingt notwendig, der die Interessen der Alternativökonomie gegenüber dem formellen und dem informellen Sektor besser vertreten kann als rein lokale Gruppierungen. Zu den Aufgaben einer solch zentralen "pressure group" sollte die Beratung in Finanzhilfefragen ebenso gehören wie die Intensivierung der Beziehungen zum informellen Bereich. Wie Flieger (1986) richtig bemerkt, läßt sich nur durch bessere Informationen der Verbraucher über die betrieblichen Arbeits-, Eigentums- und Entscheidungsformen möglicherweise eine Vernetzung der vielen zerstreuten Alternativprojekte mit dem informellen Sektor herstellen und damit langfristig der intermediäre Bereich stabilisieren. Die Genossenschaftserfahrung der Weimarer Republik, als Gewerkschaften und Sozialisten ganz selbstverständlich in "ihren Betrieben" eingekauft haben, unterstreicht die Möglichkeiten solcher Vernetzungsideen. Nur so läßt sich der politische und ökonomische Rückhalt herstellen, der für ein langfristiges Überleben alternativer Betriebe in einer kapitalistischen Umwelt notwendig ist.

## Literatur:

- Alchian, A.A., H. Demsetz, 1972: Production, Information Costs, and Economic Organization, in: American Economic Review, Vol.62, S. 777-795
- Bartning, C., 1986: Lohnarbeit und Kollektiv, in: R. Schwendter (Hg.), Die Mühen der Ebenen. Grundlegungen zur alternativen Ökonomie, Teil 2, München, S. 96-109
- Berger, J., 1982: Zur Zukunft der Dualwirtschaft, in: F. Benseler, R.G. Heinze, A. Klönne (Hg.), Zukunft der Arbeit, Hamburg, S. 97-117
- Berger, J., V. Domeyer, M. Funder, L. Voigt-Weber, 1985: Alternativen zur Lohnarbeit? Selbstverwaltete Betriebe zwischen Anspruch und Realität, Bielefeld
- Beywl, W., 1986: Saure Früchte vom Baum der Erkenntnis, in: R. Schwendter (Hg.), Die Mühen der Ebenen. Grundlegungen zur Alternativen Ökonomie, Teil 2, München, S. 230-242
- Beywl, W., H. Brombach, M. Engelbert, 1984: Alternative Betriebe in NRW. Bestandsaufnahme und Beschreibung von alternativ-ökonomischen Projekten in NRW, Hg.: Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf
- Die Grünen, 1986: Umbau der Industriegesellschaft. Programm zur Überwindung von Erwerbslosigkeit, Armut und Umweltzerstörung, Bonn
- Eger, T., P. Weise, 1978: Einzel- und gesamtwirtschaftliche Aspekte des Investitionsverhaltens arbeiterselbstverwalteter Unternehmen, in: J. Backhaus, T. Eger, H.G. Nutzinger (Hg.), Partizipation in Betrieb und Gesellschaft, Frankfurt/New York, S. 133-176
- Eger, T., P. Weise, 1987: Participation and Codetermination in a perfect and an imperfect world, in: J. Backhaus, H.G. Nutzinger (Hg.), Codetermination, Berlin/Heidelberg/New York/Tokio (I.E.)
- Fink, U., 1983: Keine Angst vor Alternativen. Ein Minister wagt sich in die Szene, Freiburg
- Flieger, B. (Hg.), 1984: Produktivgenossenschaften oder Der Hindernislauf zur Selbstverwaltung, München
- Flieger, B., 1986: Ökologisches Marketing oder: Überlegungen zu einer anspruchskonformen Absatzpolitik produktivgenossenschaftlicher Unternehmen, in: Rundbrief Alternative Ökonomie, Nr. 36, S. 10-12

- Gretschmann, K., 1983: *Wirtschaft im Schatten von Markt und Staat. Grenzen und Möglichkeiten einer Alternativökonomie*, Frankfurt
- Heck, D., 1985: Zur aktuellen Situation selbstverwalteter Betriebe in Bremen, in: *Netzwerk Selbsthilfe Bremen-Nord-Niedersachsen/Zentrum für europäische Rechtspolitik/Angestelltenkammer Bremen* (Hg.), *Selbsthilfe und Arbeitsmarkt in Bremen*, Bremen
- Heinze, R.G., T. Olk, 1982: *Selbsthilfe, Eigenarbeit, Schattenwirtschaft. Entwicklungstendenzen des Informellen Sektors*, in: F. Benseler, R.G. Heinze, A. Klönne (Hg.), *Zukunft der Arbeit*, Hamburg, S. 13-31
- Hirschman, A.O., 1970: *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge/Mass.
- Hoppmann, K., B. Stötzel, 1981: *Demokratie am Arbeitsplatz. Ein Modellversuch zur Mitwirkung von Arbeitnehmern an betrieblichen Entscheidungsprozessen*, Frankfurt
- Horvat, B., 1973: *Arbeiterselbstverwaltung im Betrieb*, in: P. Hennicke (Hg.), *Probleme des Sozialismus und der Übergangsgesellschaften*, Frankfurt, S. 243-257
- Huber, J., 1980: *Wer soll das alles ändern? Die Alternativen der Alternativbewegung*, Berlin
- Kreutz, H., 1985: *Eine Alternative zur Industriegesellschaft? Alternative Projekte in der Bewährungsprobe des Alltags*, BeitrAB 86, Nürnberg
- Kück, M., 1983: *Entwicklung, Stand und Probleme der Alternativökonomie*, Manuskript
- Kück, M., 1985a: *Alternative Ökonomie in der Bundesrepublik. Entstehungsanlässe, wirtschaftliche Bedeutung und Probleme*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Nr. B 32, S. 26-38
- Kück, M., 1985b: *Neue Finanzierungsstrategien für selbstverwaltete Betriebe*, Frankfurt
- Kück, M., 1986: *Partizipationsprobleme in selbstverwalteten Betrieben*, Manuskript
- Nutzinger, H.G., 1987: *Selbstverwaltungsbetriebe und Genossenschaften*, in: *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart (i.E.)
- Oppenheimer, F., 1896: *Die Siedlungsgenossenschaft. Versuch einer positiven Überwindung des Kommunismus durch Lösung des Genossenschaftsproblems und der Agrarfrage*, Leipzig

- Personn, C., 1986: Arbeitsorganisationsstrukturen in selbstverwalteten Betrieben: Beispiel einer Demokratisierung von Arbeit? Manuskript
- Personn, C., O. Tiefenthal, 1984: Bedingungen und Strukturen alternativer Ökonomie. Empirische Analyse Hamburger Alternativprojekte, unveröff. Diplomarbeit
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 1984: Jahresgutachten 1984/85, Bundestagsdrucksache 10/2541
- Smith, A., 1776: The Wealth of Nation, 2.Band. Neudruck 1964, London/New York
- SPD, 1985: Selbstbestimmt arbeiten. Materialien zum Genossenschaftswesen und zur Selbstverwaltungswirtschaft, Bonn
- Teichert, V., 1985: Das Modell der dualen Ökonomie. Möglichkeiten und Grenzen für ökologisch orientiertes Wirtschaften, in: Öko-Institut/Projektgruppe Ökologische Wirtschaft (Hg.), Arbeiten im Einklang mit der Natur. Bausteine für ein ökologisches Wirtschaften, Freiburg, S. 308-336
- Teichert, V., 1986: Der intermediäre Sektor: Die Alternativökonomie im Modell der Dualwirtschaft, in: R. Schwendter (Hg.), Die Mühen der Berge. Grundlegungen zur alternativen Ökonomie, Teil 1, München, S. 127-145
- Vogt, W., 1986: Theorie der kapitalistischen und einer laboristischen Ökonomie, Frankfurt
- Voigt-Weber, L., 1984: Alternative Betriebe. Genese, Strukturen und Funktionsprobleme, Frankfurt
- Wiemeyer, J., 1986: Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung? Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster
- Williamson, O.E., 1980: The Organization of Work, in: Journal of Economic Behaviour and Organization, Vol.1, S. 5-38
- Wörle, M., 1984: Bedeutung alternativer Betriebe in der Bundesrepublik, in: P. de Gijssel, H.G. Seifert-Vogt (Hg.), Schattenwirtschaft und alternative Ökonomie, Regensburg, S. 204-220
- Zoche, P., 1985: Alternativprojekte. Einige empirische Befragungsergebnisse zur Situation in Freiburg i. Br., in: Amt für Statistik und Einwohnerwesen (Hg.), Jahresheft der Stadt Freiburg, S. 23-32