

# **Selbstverwaltung**

## **Formen der Partizipation**

**Formale Regelung von Partizipation in erwerbs-  
und marktorientierten selbstverwalteten Betrieben  
der deutschsprachigen Schweiz**

**Lizentiatsarbeit eingereicht bei  
Prof. Dr. Hans-Joachim Hoffmann-Nowotny**

**am Soziologischen Institut  
der Universität Zürich  
Philosophische Fakultät I**

**Sibylle Keller**

**Matthias Tobler**

**Zürich, April 2002**

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1.</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>9</b>
1.1.	Ausgangslage	9
1.2.	Terminologie, Arbeitsdefinition „selbstverwalteter Betrieb“	11
1.3.	Überblick über die vorliegende Arbeit	11
<b>2.</b>	<b>FRAGESTELLUNG</b>	<b>13</b>
2.1.	Begründung des Forschungsbedarfs	13
2.2.	Ziel der Untersuchung	14
2.3.	Forschungsfrage	15
<b>3.</b>	<b>THEORIE</b>	<b>15</b>
3.1.	Selbstverwaltete Arbeit und ihre wissenschaftliche Rezeption	15
3.1.1.	Ausgangslage	15
3.1.2.	Überblick über die Ideengeschichte und Theorieentwicklung	17
3.2.	Ideengeschichtliche Wurzeln selbstverwalteten Arbeitens	19
3.2.1.	Gleichberechtigung und Gemeinschaftsbesitz: Frühsozialismus	19
3.2.2.	Formalisierung der Selbstverwaltungsprinzipien: Genossenschaften	20
3.3.	„Klassische Selbstverwaltungsmodelle“ um die Mitte des 20. Jh.	22
3.3.1.	Gemeinschaftliches Leben und Arbeiten: Kibbuz	22
3.3.2.	Umfassende Selbstverwaltungswirtschaft: Jugoslawische „Arbeiterselbstverwaltung“	23
3.3.3.	Selbstverwaltung auf betrieblicher und kommunaler Ebene: „Der dritte Weg“	24
3.4.	Die Selbstverwaltungsdebatte seit den 70er Jahren in Deutschland	24
3.4.1.	Ausgangslage	24
3.4.2.	Die Diskussion um Alternativökonomie	26
3.4.2.1.	Zur Begrifflichkeit	26
3.4.2.2.	Hauptmerkmale der Alternativökonomie	28
3.4.2.3.	Das Verhältnis der Alternativökonomie zur konventionellen marktwirtschaftlichen Ökonomie	29
3.4.3.	Selbstverwaltete Betriebe als Renaissance der traditionellen Produktivgenossenschaften	30
3.4.4.	Selbstverwaltete Betriebe als Teil der neuen sozialen Bewegungen	32
3.4.4.1.	Ausgangslage	32
3.4.4.2.	Die neuen sozialen Bewegungen als Forschungsgegenstand	33
3.4.4.3.	Selbstverwaltete Betriebe aus der Sicht der Bewegungsforschung	35
3.4.5.	Wirtschaftswissenschaften und Selbstverwaltung	36
3.4.5.1.	Ausgangslage	36
Exkurs:	Ökonomische Rezeption der jugoslawischen „Arbeiterselbstverwaltung“	37
3.4.5.2.	Selbstverwaltete Betriebe aus volkswirtschaftlicher Sicht	38
3.4.5.3.	Selbstverwaltete Betriebe aus betriebswirtschaftlicher Sicht	39
3.4.6.	Betriebs- oder Industriesoziologie und Selbstverwaltung	41

<b>3.5.</b>	<b>Empirische Ergebnisse zur Selbstverwaltung in Deutschland</b>	<b>43</b>
3.5.1.	Ausgangslage	43
3.5.2.	Methodische Besonderheiten	44
3.5.3.	Ergebnisse regionaler Bestandesaufnahmen	45
3.5.3.1.	Die quantitative Bedeutung der Selbstverwaltungswirtschaft	45
3.5.3.2.	Wirtschaftsbereiche und geografische Lage	46
3.5.3.3.	Alter, Geschlecht und Bildungsstand der Beschäftigten	46
3.5.3.4.	Betriebliche Merkmale	47
3.5.3.5.	Innerbetriebliche Arbeitsteilung	49
3.5.3.6.	Selbstverwaltete Betriebe und neue soziale Bewegungen	51
3.5.3.7.	Thesen zu selbstverwaltetem Arbeiten im Lichte der empirischen Ergebnisse	52
3.5.4.	Relevanz der empirischen Untersuchungen für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit	54
3.5.4.1.	Erwerbsorientierung	54
3.5.4.2.	Miteigentum der Beschäftigten und Kapitalneutralisierung	55
3.5.4.3.	Formale Regelung unterschiedlicher Partizipation	55
3.5.4.4.	Unterschiedliche rechtliche und staatliche Rahmenbedingungen	56
3.5.4.4.1.	Rechtsform	56
3.5.4.4.2.	Finanzierungshilfen und Förderprogramme	57
3.5.5.	Fazit	57
<b>3.6.</b>	<b>Theoretische Beiträge zu demokratischen Partizipationsregelungen</b>	<b>58</b>
3.6.1.	Selbstverwaltung und Modelle differenzierter Partizipation	58
3.6.1.1.	Idealtypische Definition „selbstverwalteter Betrieb“	60
3.6.1.2.	Idealisierungs- und Differenzierungsebenen	61
3.6.1.3.	Die Partizipationsmodelle nach Hettlage	62
3.6.2.	Demokratiethorie: Kriterien für die Mitgliedschaft	63
3.6.2.1.	Der theoretische Grundsatz von Demokratie	64
3.6.2.2.	Mitgliedschaftskriterien aus historischer Sicht	65
<b>3.7.</b>	<b>Selbstverwaltung in der Schweiz</b>	<b>66</b>
3.7.1.	Einleitung	66
3.7.2.	Historischer Abriss zur Entwicklung der schweizerischen Selbstverwaltung seit den 70er Jahren	67
3.7.2.1.	Ursprüngliche Erwartungen und Zielsetzungen	67
3.7.2.2.	Entwicklung der Selbstverwaltung in den 70er Jahren	68
3.7.2.3.	Entwicklung der Selbstverwaltung in den 80er Jahren	72
3.7.2.4.	Entwicklung der Selbstverwaltung in den 90er Jahren	75
3.7.2.5.	Zusammenfassung	78
3.7.3.	Wissenschaftliche und empirische Beiträge zur Selbstverwaltung	79
3.7.3.1.	Einleitung	79
3.7.3.2.	Zusammenfassende Darstellung einzelner Untersuchungen	80
3.7.3.2.1.	„Selbstverwalter in der Schweiz“ (Ohm 1981)	80
3.7.3.2.2.	„Die kleine selbstverwaltete Unternehmung“ (Schärli 1983)	81
3.7.3.2.3.	„Fallstudie zu autonomieorientierter Arbeits- und Organisationsgestaltung in einem selbstverwalteten Betrieb“ (Portmann 1986)	83
3.7.3.2.4.	„Der Lohn in der Selbstverwaltung. Ist der Einheitslohn passé?“ (Seiler 1990/1996)	86
3.7.3.2.5.	„Standortbestimmung: Befragung der Mitglieder des Netzwerks für Selbstverwaltung“ (Rippstein 1991/Hasler 1991)	88
3.7.3.2.6.	„Selbstverwaltung. (K)eine Modeerscheinung?“ (Hasler 1991/1996)	90

3.7.3.2.7.	„Selbstverwaltung im Gastgewerbe: Innerbetriebliche Erfahrungen seit den 70er Jahren“ (Amstutz 1996)	91
3.7.3.2.8.	„Warum geben Selbstverwaltungsbetriebe auf? Potentielle Misserfolgskriterien“ (Mounir 1996)	92
3.7.3.2.9.	„Das Leitungsproblem in der Selbstverwaltung“ (Gailloz 1996)	93
3.7.3.3.	Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse	93
3.7.3.3.1.	Kritische Vorbemerkung zu den Ergebnissen der quantitativen Studien	93
3.7.3.3.2.	Ergebnisse zu formal strukturellen Merkmalen	94
3.7.3.3.3.	Ergebnisse zur innerbetrieblichen Organisation und Partizipation	95
<b>4.</b>	<b>ABGRENZUNG DES UNTERSUCHUNGSGEGENSTANDS UND HYPOTHESEN</b>	<b>97</b>
4.1.	<b>Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands</b>	<b>97</b>
4.1.1.	Grundsätzliche Betriebsmerkmale	97
4.1.2.	Organisationsprinzipien von Selbstverwaltung	98
4.2.	<b>Hypothesen zur Partizipation</b>	<b>100</b>
4.2.1.	Grundmodelle zur Partizipation und Rollenstruktur	100
4.2.2.	Arbeitsteilung	101
4.2.2.1.	Horizontale Arbeitsteilung	101
4.2.2.2.	Vertikale Arbeitsteilung, Entscheidungsfindung	101
4.2.3.	Demokratiemodus	102
4.2.4.	Einkommen: Höhe und Verteilung	102
<b>5.</b>	<b>UNTERSUCHUNGSMETHODE</b>	<b>103</b>
5.1.	<b>Grundgesamtheit und Ziehung der Stichprobe</b>	<b>103</b>
5.2.	<b>Erhebungsinstrument: Schriftliche Befragung</b>	<b>104</b>
5.3.	<b>Fragebogenkonstruktion/Operationalisierung</b>	<b>105</b>
5.3.1.	Fragen zur Verifizierung der Sample-Zugehörigkeit (Abgrenzung)	105
5.3.1.1.	Selbstverständnis	105
5.3.1.2.	Erwerbsorientierung	105
5.3.1.3.	Marktorientierung	105
5.3.1.4.	Gruppen- und Identitätsprinzip	106
5.3.1.5.	Demokratieprinzip und Kapitalreform	106
5.3.2.	Fragen zu den Grundmodellen	107
5.3.3.	Fragen zur horizontalen Arbeitsteilung	107
5.3.4.	Fragen zur vertikalen Arbeitsteilung	107
5.3.4.1.	Status, Entscheidungsbeteiligung	107
5.3.4.2.	Betriebsorganisation: Entscheidungsberechtigte Gruppen	108
5.3.4.3.	Betriebsfinanzen: Entscheidungsberechtigte Gruppen	109
5.3.4.4.	Weitere wichtige Entscheidungsbereiche	110
5.3.5.	Fragen zu formal strukturellen Merkmalen	110
5.3.5.1.	Lage, Betriebsalter, Branche, Umsatz	110
5.3.5.2.	Einkommen	111
5.3.5.3.	Juristisches, Rechtsform	112
5.3.5.4.	Personal	112
5.3.5.5.	Pensen	113

5.3.5.6.	Qualifikation	115
5.3.5.7.	Arbeitsteilung	115
5.3.5.8.	Betriebsorganisation: Entscheidungsberechtigte Gruppen	116
5.3.5.9.	Betriebsfinanzen: Entscheidungsberechtigte Gruppen	117
5.3.5.10.	Weitere Entscheidungsbereiche	118
5.3.5.11.	Häufigkeit der formalen Entscheidungsfindung	118
5.3.5.12.	Demokratiemodus	119
<b>5.4.</b>	<b>Statistische Auswertung</b>	<b>119</b>
<b>6.</b>	<b>FORSCHUNGSVORGEHEN</b>	<b>120</b>
<b>6.1.</b>	<b>Durchführung der Untersuchung</b>	<b>120</b>
6.1.1.	Stichprobe	120
6.1.2.	Rücklauf	120
6.1.3.	Sample-Bereinigung	121
6.1.3.1.	Sample-Definition und Ausschlussverfahren	121
6.1.3.2.	Übersicht der Ausschlussgründe und Abgrenzungskriterien	122
6.1.3.3.	Häufigkeit und Verteilung der Abgrenzungskriterien	123
6.1.3.4.	Häufigkeit und Verteilung der Ausschlussgründe	126
6.1.3.5.	Zusammenfassung	127
<b>7.</b>	<b>ERGEBNISSE</b>	<b>128</b>
<b>7.1.</b>	<b>Deskriptive Ergebnisse</b>	<b>128</b>
7.1.1.	Geografische Lage	128
7.1.1.1.	Einleitung	128
7.1.1.2.	Stadt/Land	129
7.1.1.3.	Verteilung nach Ortschaften	129
7.1.1.4.	Verteilung nach Kanton	130
7.1.1.5.	Zusammenfassung und Diskussion	131
7.1.2.	Alter der Betriebe	132
7.1.2.1.	Einleitung	132
7.1.2.2.	Gründungsjahr und Betriebsalter	132
7.1.2.3.	Zusammenfassung und Diskussion	134
7.1.3.	Betriebsgrösse	136
7.1.3.1.	Einleitung und methodische Vorbemerkung	136
7.1.3.2.	Betriebsgrösse nach Anzahl Beschäftigte	136
7.1.3.3.	Betriebsgrösse nach Anzahl Vollzeitstellen	137
7.1.3.4.	Zusammenfassung und Diskussion	139
7.1.4.	Branchen und Wirtschaftssektoren	139
7.1.4.1.	Einleitung	139
7.1.4.2.	Anzahl Betriebe nach Branchen	140
7.1.4.3.	Anzahl Beschäftigte nach Branchen	141
7.1.4.4.	Anzahl Betriebe und Beschäftigte nach Wirtschaftssektoren	142
7.1.4.5.	Branchen und Wirtschaftssektoren nach Geschlecht der Beschäftigten	143
7.1.4.6.	Zusammenfassung und Diskussion	145
7.1.5.	Jahresumsatz und externe finanzielle Unterstützung	146
7.1.5.1.	Einleitung	146
7.1.5.2.	Höhe des Jahresumsatzes	146
7.1.5.3.	Höhe, Art und Zweck der externen finanziellen Unterstützung	147
7.1.5.4.	Zusammenfassung und Diskussion	148

7.1.6.	Einkommen	149
7.1.6.1.	Einleitung	149
7.1.6.2.	Umfang und Gründe für unentgeltliche Arbeit im Betrieb	150
7.1.6.3.	Lohnsystem	150
	7.1.6.3.1. Art der Entlohnung	150
	7.1.6.3.2. Gründe für abgestuften Stundenlohn	150
7.1.6.4.	Höhe des Lohnes	153
	7.1.6.4.1. Lohnhöhe bei Lohngleichheit	153
	7.1.6.4.2. Lohnhöhe bei abgestuften Stundenlohn	153
7.1.6.5.	Lohndifferenz in Betrieben mit abgestuften Stundenlohn	155
	7.1.6.5.1. Lohndifferenz in Franken	155
	7.1.6.5.2. Lohndifferenz in Prozent	155
7.1.6.6.	Zusammenfassung und Diskussion	156
7.1.7.	Rechtsform	158
7.1.7.1.	Einleitung	158
7.1.7.2.	Häufigkeit der einzelnen Rechtsformen	159
7.1.7.3.	Kapitalreform	160
	7.1.7.3.1. Kapitalreform aufgrund der Rechtsform	160
	7.1.7.3.2. Kapitalverhältnisse in Rechtsformen ohne Kapitalreform	161
7.1.7.4.	Rechtsformmitglieder	163
	7.1.7.4.1. Anzahl Rechtsformmitglieder	163
	7.1.7.4.2. Betriebsexterne Rechtsformmitglieder	164
	7.1.7.4.3. Betriebsinterne Rechtsformmitglieder	165
7.1.7.5.	Zusammenfassung und Diskussion	165
7.1.8.	Vorstand oder Verwaltung	166
7.1.8.1.	Einleitung	166
7.1.8.2.	Anzahl Personen in Vorstand oder Verwaltung	167
7.1.8.3.	Betriebsexterne Vorstandsmitglieder	167
7.1.8.4.	Betriebsinterne Vorstandsmitglieder	168
7.1.8.5.	Zusammenfassung	168
7.1.9.	Betriebliche Anstellungsverhältnisse	169
7.1.9.1.	Einleitung	169
7.1.9.2.	Betriebe, in denen alle Beschäftigten gleichgestellt sind	170
	7.1.9.2.1. Grösse der betriebsführenden Gruppe	170
	7.1.9.2.2. Mitgliedschaft in Rechtsform und Vorstand	171
	7.1.9.2.3. Zusammenfassung Gleichstellungsbetriebe	171
7.1.9.3.	Betriebe mit unterschiedlichen Anstellungsverhältnissen	172
	7.1.9.3.1. Betriebsführende Gruppe	172
	7.1.9.3.2. Übrige Stellungen	173
	7.1.9.3.3. Mitgliedschaft in der Rechtsform	174
	7.1.9.3.4. Mitgliedschaft im Vorstand	175
	7.1.9.3.5. Zusammenfassung Betriebe mit unterschiedlichen Anstellungsverhältnissen	175
7.1.9.4.	Aushilfen oder SpringerInnen	176
	7.1.9.4.1. Anstellung von Aushilfen	176
	7.1.9.4.2. Anzahl Aushilfen	177
	7.1.9.4.3. Umfang der von Aushilfen erbrachten Arbeitsleistung	177
7.1.9.5.	Zusammenfassung und Diskussion	177

7.1.10.	Beschäftigte	180
7.1.10.1.	Einleitung	180
7.1.10.2.	Beschäftigte nach Geschlecht	181
7.1.10.3.	Anstellungsverhältnisse der Beschäftigten	181
7.1.10.3.1.	Beschäftigte nach Status	181
7.1.10.3.2.	Beschäftigte nach Status und Geschlecht	183
7.1.10.4.	Beschäftigte in Rechtsform und Vorstand	184
7.1.10.5.	Beschäftigte nach Arbeitspensen	184
7.1.10.5.1.	Arbeitspensen aller Beschäftigten	184
7.1.10.5.2.	Arbeitspensen nach Geschlecht der Beschäftigten	185
7.1.10.5.3.	Arbeitspensen in Betrieben, in denen alle Beschäftigten gleichgestellt sind	186
7.1.10.5.4.	Arbeitspensen in Betrieben mit unterschiedlichen Anstellungsverhältnissen	187
7.1.10.6.	Zusammenfassung und Diskussion	191
7.1.11.	Qualifikation	192
7.1.11.1.	Einleitung	192
7.1.11.2.	Qualifikation im Gesamtbetrieb	193
7.1.11.3.	Qualifikation der Kollektivmitglieder	193
7.1.11.3.1.	Qualifikation der Kollektivmitglieder in Betrieben, in denen alle Beschäftigten gleichgestellt sind	194
7.1.11.3.2.	Qualifikation der Kollektivmitglieder in Betrieben mit unterschiedlichen Anstellungsverhältnissen	194
7.1.11.4.	Qualifikation der Geschäftsleitung	195
7.1.11.5.	Qualifikation der MitarbeiterInnen	196
7.1.11.6.	Qualifikation der betriebsführenden Gruppe	196
7.1.11.7.	Zusammenfassung und Diskussion	197
7.1.12.	Arbeitsteilung	197
7.1.12.1.	Einleitung	197
7.1.12.2.	Arbeitsbereiche	198
7.1.12.3.	Grad der Arbeitsteilung	198
7.1.12.4.	Verantwortungsbereiche	198
7.1.12.4.1.	Existenz von Verantwortungsbereichen	198
7.1.12.4.2.	Aufteilung der Verantwortungsbereiche	199
7.1.12.4.3.	Zuständigkeit für Verantwortungsbereiche	200
7.1.12.4.4.	Entscheidungskompetenz der verantwortlichen Personen	201
7.1.12.5.	Putzpersonal	202
7.1.12.5.1.	Zuständigkeit für Putzarbeiten	202
7.1.12.5.2.	Anstellungsverhältnis der für die Putzarbeiten zuständigen Person	203
7.1.12.6.	Jahresabschluss	203
7.1.12.7.	Zusammenfassung und Diskussion	204
7.2.	<b>Hypothesen zur Partizipation: Überprüfung</b>	<b>205</b>
7.2.1.	Grundmodelle zur Partizipation und Rollenstruktur	205
7.2.1.1.	Einleitung	205
7.2.1.2.	Idealtypus und abgeleitete Modelle (Rechtsformebene)	205
7.2.1.3.	Verteilung der Grundmodelle	206
7.2.1.4.	Zusammenfassung und Diskussion	207

7.2.2.	Horizontale Arbeitsteilung	208
7.2.2.1.	Einleitung	208
7.2.2.2.	Nullhypothese und Überprüfung	209
7.2.2.3.	Indexbildung und Ergebnisse zur Verteilung	209
7.2.2.4.	Zusammenhänge horizontale Arbeitsteilung	212
7.2.2.4.1.	Betriebsgrösse und horizontale Arbeitsteilung	212
7.2.2.4.2.	Betriebsalter und horizontale Arbeitsteilung	214
7.2.2.4.3.	Pensenbandbreite und horizontale Arbeitsteilung	215
7.2.2.4.4.	Branche und horizontale Arbeitsteilung	216
7.2.2.4.5.	Horizontale und vertikale Arbeitsteilung	216
7.2.2.4.6.	Status und Verantwortungsbereiche	217
7.2.2.5.	Zusammenfassung und Diskussion	218
7.2.3.	Vertikale Arbeitsteilung, Entscheidungsfindung	220
7.2.3.1.	Einleitung	220
7.2.3.2.	Nullhypothese und Überprüfung	221
7.2.3.3.	Indexbildung und Ergebnisse zur Verteilung	223
7.2.3.4.	Entscheidungsgremium Vorstand oder Verwaltung	225
7.2.3.4.1.	Betriebe mit bzw. ohne faktisch entscheidungs- beteiligten Vorstand	225
7.2.3.4.2.	Zusammensetzung des Vorstands	227
7.2.3.4.3.	Stellenwert des Vorstands: Relativer Entscheidungsanteil	229
7.2.3.4.4.	Stellenwert von Externen im Vorstand	231
7.2.3.4.5.	Zusammenfassung und Diskussion	232
7.2.3.5.	Zusammenhänge vertikale Arbeitsteilung	234
7.2.3.5.1.	Innerbetriebliche Beschäftigtenstatus und vertikale Arbeitsteilung	234
7.2.3.5.2.	Beschäftigtenstatus und Entscheidungsanteil	234
7.2.3.5.3.	Beschäftigtenstatus ohne Entscheidungsbeteiligung	235
7.2.3.5.4.	Beschäftigtenstatus und Belegschaftsgrösse	237
7.2.3.5.5.	Beschäftigtenstatus und Pensenbandbreite	238
7.2.3.5.6.	Beschäftigtenstatus und Pensenhöhe	240
7.2.3.5.7.	Qualifikation und Beschäftigtenstatus	242
7.2.3.5.8.	Betriebsalter und Beschäftigtenstatus	243
7.2.3.5.9.	Arbeitsteilung und teilautonome Entscheidungen	245
7.2.3.6.	Zusammenfassung und Diskussion	246
7.2.4.	Demokratiemodus: Konsens und Mehrheit	249
7.2.4.1.	Einleitung	249
7.2.4.2.	Nullhypothese und Überprüfung	249
7.2.4.3.	Zusammenhang Demokratiemodus	250
7.2.4.3.1.	Grösse des Entscheidungsgremiums und Entscheidungs- modus	250
7.2.4.4.	Zusammenfassung und Diskussion	252
7.2.5.	Einkommen und Verteilung	253
7.2.5.1.	Einleitung	253
7.2.5.2.	Nullhypothese und Überprüfung	253
7.2.5.3.	Zusammenhänge Lohn	254
7.2.5.3.1.	Lohnniveau und Branche	254
7.2.5.3.2.	Qualifikationsniveau und Lohnhöhe	255
7.2.5.3.3.	Lohn(un)gleichheit und Belegschaftsgrösse	257
7.2.5.3.4.	Arbeitsteilung und Lohnungleichheit	257
7.2.5.3.5.	Qualifikation und Lohnungleichheit	259
7.2.5.3.6.	Lohnniveau und Lohn(un)gleichheit	261
7.2.5.4.	Zusammenfassung und Diskussion	261



<b>7.3.</b>	<b>Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse</b>	<b>263</b>
7.3.1.	Einleitung	263
7.3.2.	Formal strukturelle Merkmale	264
7.3.2.1.	Strukturelle Eckdaten	264
7.3.2.2.	Finanzielles	265
7.3.2.3.	Juristische Organisation	266
7.3.2.4.	Betriebliche Anstellungsverhältnisse	268
7.3.2.5.	Vertikale Arbeitsteilung	269
7.3.2.6.	Horizontale Arbeitsteilung	270
7.3.2.7.	Beschäftigte nach Geschlecht, Status und Pensum	271
7.3.2.8.	Demokratiemodus	272
7.3.3.	Zusammenhangshypothesen zur Partizipation	272
7.3.3.1.	Horizontale Arbeitsteilung: Partizipation an der Betriebstätigkeit	273
7.3.3.2.	Vertikale Arbeitsteilung: Partizipation an Entscheidungen	273
7.3.3.3.	Pensen: Partizipation an der Arbeitszeit	275
7.3.3.4.	Einkommen: Partizipation am Betriebsertrag	276
<b>8.</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK</b>	<b>277</b>
	<b>BIBLIOGRAFIE</b>	<b>290</b>
	<b>ANHANG 1</b>	<b>299</b>
	<b>ANHANG 2</b>	<b>322</b>
	<b>CODEBOOK / FRAGEBOGEN</b>	<b>348</b>

# 1. EINLEITUNG

## 1.1. Ausgangslage

In der Schweiz wird seit Ende der 1960er Jahre in Kollektivbetrieben Selbstverwaltung als Konzept zur Unternehmensführung und als Organisationsform von Erwerbsarbeit praktiziert. Aus der Kritik an der kapitalistischen Arbeitswelt, an den hierarchischen Machtverhältnissen und der ihr typischen Fremdbestimmung der Arbeitskräfte sind, als realisierte Alternative, Betriebe entstanden, die den Mitarbeitenden gehörten und von diesen „ohne Chef“ selbst und gemeinsam geführt wurden.

Neben der Arbeitsplatzfunktion und der Vorreiter- oder Modellrolle als zukunftssträchtige Alternative zur konventionell abhängigen Erwerbsarbeit verkörperten diese frühen Betriebe – im Zusammenhang mit der 68er-Bewegung – unmittelbar wichtige politische Agitationsmöglichkeiten für ihre Mitglieder und die Bewegung: Da von „bürgerlichen“ Druck- und Verlagshäusern die Produktion von bewegungsnahem Informations- oder Propagandamaterial zunehmend abgelehnt wurde, entstanden die ersten „Kollektive“ vorwiegend im Medienbereich, wie z.B. 1969 die „ropress“ in Zürich, die als selbstverwaltete Druckerei bis heute besteht.

Seither sind v.a. in der deutschsprachigen Schweiz kontinuierlich weitere selbstverwaltete Betriebe entstanden, oft ebenfalls im Dienstleistungsbereich (Gastgewerbe, Handel), aber auch in der Produktion (Handwerk, Bau).

Grundsätzlich wird in selbstverwalteten Betrieben als Leitidee und Strukturprinzip die umfassende und egalitäre Partizipation der Beteiligten in allen Betriebsbelangen angestrebt. Fremdbestimmung soll vermieden werden, indem die Belegschaftsmitglieder gleichberechtigt und gemeinsam das Unternehmen, Formen und Inhalte der Arbeit selbst bestimmen. Die konsequente Umsetzung dieses demokratischen Ideals in Erwerbsbetrieben, die sich in einer marktwirtschaftlichen Konkurrenzsituation befinden, stösst in der Praxis unweigerlich auf Schwierigkeiten. Je nach Gruppenzusammensetzung, Position am Markt usw. ist die Verwirklichung der hohen Ansprüche nicht in gleichem Mass möglich. Die pragmatische Ausgestaltung führt deshalb zu unterschiedlichen Organisationsformen und betriebsinternen Regelungen von Partizipation.

Als juristische Form bietet sich in der Schweiz die „Genossenschaft“ an, die als einzige gesellschaftsrechtliche Form für wirtschaftliche Zwecke von Gesetzes wegen egalitäre, basisdemokratische Strukturprinzipien (Pro-Kopf-Stimmrecht) aufweist; bei anderen Rechtsformen sind dafür zusätzliche binnenvertragliche Regelungen nötig. Zahlreiche selbstverwaltete Betriebe in der Schweiz haben denn auch die Genossenschaft als Rechtsform gewählt.

Dies stellt einen erheblichen Unterschied zur Situation in Deutschland dar, wo der Zugang zur Rechtsform Genossenschaft durch gesetzliche Regelungen mit halbstaatlichen Prüfverbänden derart erschwert und unattraktiv ist, dass Alternativbetriebe fast ausschliesslich in anderer Form juristisch organisiert sind. Da es bei anderen, leichter verfügbaren Formen einen gewissen Aufwand darstellt, eine egalitäre Regelung der Mitbestimmungsrechte zu treffen, welche unabhängig ist von individuell allenfalls unterschiedlich hohen Kapitalanteilen, ist in Deutschland die konsequent formal rechtliche Gleichstellung aller Beteiligten in den Betrieben selten erfüllt.

Dies hat zur Folge, dass auch in der Literatur und empirischen Untersuchungen der Bereich der Kapitalbeteiligungen und seine formal rechtlichen Konsequenzen – unterschiedliche Mitentscheidungsrechte – kaum Beachtung erhält. Unabhängig von kapitalrechtlichen Implikationen wird von einer grundsätzlichen Gleichstellung in den Betrieben ausgegangen; hingegen wird schon bei nicht absolut egalitären Partizipationsregelungen – insbesondere bei Formen vertikaler Arbeitsteilung bzw. abgestufter Entscheidungsbeteiligung – in den meisten deutschen Untersuchungen ein Betrieb als nicht selbstverwaltet aufgefasst.

Bei der Untersuchung in der Schweiz sind dagegen die formalen Einflussmöglichkeiten aufgrund von Kapitalanteilen auch insofern interessant, als unter den Selbstverwaltungsbetrieben zwei unterschiedliche Genossenschaftstypen verbreitet sind: Neben jener genossenschaftlichen Form, deren Mitglieder ausschliesslich die tatsächlich im Betrieb Mitarbeitenden sind, ist als Variante auch die „Publikumsgenossenschaft“ verbreitet, in der neben den im Betrieb Arbeitenden auch weitere Personen Kapitalanteile und damit gewisse Mitbestimmungsrechte besitzen. Formal juristisch gibt es so neben der Belegschaft offiziell eine zweite Gruppe von Personen mit Einflussmöglichkeiten; dies stellt eine Differenzierung der ausschliesslichen und umfassenden Partizipationsrechte für die Belegschaft dar. Trotz dieser Abweichung vom strengen Identitätsprinzip – alle Mitglieder sind sowohl an Kapital, Arbeit und Management beteiligt – gelten kollektiv geführte Publikumsgenossenschaften in der Schweiz unzweifelhaft als selbstverwaltete Betriebe. Die Aufnahme von Passivmitgliedern hat in der Praxis zahlreiche Vorteile: Neben der meist zinslosen Kapitalbeschaffung und der breiteren Abstützung des unternehmerischen Risikos birgt diese Möglichkeit ein Potential immaterieller Unterstützung in verschiedenen Formen. Genauso ist es in andern Rechtsformen möglich, neben den aktiven Vollmitglieder Passivmitglieder in der juristischen Körperschaft zu haben, allerdings muss in diesen Fällen nach den Grundprinzipien für Selbstverwaltung ein innerbetriebliches Pro-Kopf-Stimmrecht gewährleistet sein und der Einfluss von externen Kapitalanteilen auf die Betriebsführung eingeschränkt werden.

Empirisch ist in der Schweiz seit den 80er Jahren eine Pluralisierung der Erscheinungsformen und Organisationsstrukturen festzustellen; das Selbstverständnis von „Selbstverwaltung“ hat sich in den Betrieben im Verlauf der Zeit gewandelt. Dies kommt sowohl in nicht wissenschaftlicher Literatur als auch in den wenigen akademischen Untersuchungen zum Ausdruck. Die in vielen Betrieben beobachtete Entwicklung von fundamental basisdemokratischen, absolut egalitären Strukturen zu funktionalen Differenzierungen und abgestuften Partizipationskonzepten führte in und zwischen den Betrieben – sowie in weiteren, der Idee der Selbstverwaltung nahe stehenden Kreisen – zu intensiven, meist kontroversen Diskussionen, die allerdings im Verlauf der 90er Jahre wieder abflauten. Zentral war dabei die Frage, inwieweit Abstriche an der Ideologie bzw. pragmatische Anpassungen sinnvoll, vertretbar oder unumgänglich sind. In diesem Zusammenhang stand auch zur Diskussion, welche Regelungen und Zielsetzungen akzeptabel sind, damit (noch) von einem „selbstverwalteten“ Betrieb gesprochen werden kann.

Aus soziologischer Sicht geht es nicht um Fragen grundsätzlicher Legitimation. Mit der vorliegenden Arbeit soll vielmehr untersucht werden, welche formalen Regelungen von Partizi-

pation in Kollektivbetrieben, die sich selber als selbstverwaltet bezeichnen, gegen Ende der 90er Jahre tatsächlich etabliert und in welchem Mass sie verbreitet sind. Neben deskriptiven Ergebnissen über Art, Verbreitung etc. von markt- und erwerbsorientierten selbstverwalteten Betrieben in der deutschsprachigen Schweiz ist insbesondere von Interesse, ob sich Zusammenhänge feststellen lassen zwischen der Wahl von egalitären bzw. differenzierten Partizipationskonzepten und weiteren betrieblichen Strukturmerkmalen.

## **1.2. Terminologie, Arbeitsdefinition „selbstverwalteter Betrieb“**

In den 70er Jahren hat sich für die kollektiv durch die Belegschaft geführten Betriebe in der Schweiz die Bezeichnung „selbstverwaltet“ etabliert, während in den umliegenden deutschsprachigen Ländern bis in die Gegenwart meist von „alternativ-ökonomischen Betrieben oder Projekten“ die Rede ist und zahlreiche weitere Bezeichnungen verwendet werden. Dies ist Ausdruck der sehr uneinheitliche Abgrenzung des Gegenstands. In der Schweiz hat sich der Terminus „selbstverwaltet“ gehalten, und zwar sowohl in der Praxis zur Benennung des Selbstverständnisses als auch in der Literatur; dasselbe gilt für die Bezeichnung „Kollektiv“, die üblicherweise für die betriebsführende Beschäftigtengruppe verwendet wird.

Dennoch hat sich weder in Theorie noch Praxis eine vereinheitlichte Auffassung oder Definition davon durchgesetzt, was die konstitutiven Merkmale eines selbstverwalteten Betriebs sind. Die definitorische Fassung wird zudem dadurch erschwert, dass die Strukturen und Regelungen in solchen Betrieben „naturgemäss“ von den jeweils konkreten Belegschaften (mit)bestimmt sind und deshalb sowohl eine gewisse Vielfalt aufweisen als auch einem Wandel unterliegen.

### **Arbeitsdefinition**

Für die vorliegende Untersuchung wird grundsätzlich unter einem „selbstverwalteten Betrieb“ Folgendes verstanden:

„Zur gemeinsamen Erwerbstätigkeit besteht am Markt ein Unternehmen, in dem mindestens drei Personen sowohl am Unternehmenskapital beteiligt sind als auch im Betrieb mitarbeiten und die Betriebsführung innehaben. Nach demokratischem Grundsatz sind diese Beteiligten auf formal juristischer Ebene gleichberechtigt und verstehen sich selber als Mitglieder eines selbstverwalteten Betriebs.“

## **1.3. Überblick über die vorliegende Arbeit**

Nach dieser Einleitung (1. Kapitel) folgt im 2. Kapitel eine kurze Darstellung der gegenwärtigen Forschungslage zu selbstverwalteten Betrieben und die Begründung des Bedarfs nach einer Untersuchung in der Schweiz. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist eine Aktualisierung des empirischen Wissensstands, das Aufzeigen gegenwärtiger Strukturformen selbstverwalteter Betriebe sowie der Vergleich mit den Ergebnissen der wenigen vorliegenden älteren Untersuchungen.

Die zentrale Forschungsfrage betrifft die formalen Regelungen von Partizipation: Insofern interessieren die praktizierten Kapitalbeteiligungsmodelle, die Grade der Arbeitsteilung in horizontaler und vertikaler Hinsicht sowie die Beteiligungen am Betriebsertrag (Einkommen); die Regelungen bezüglich dieser Kriterien können formal unterschiedliche Mitgliedschaftsstatus und Partizipationsrechte aufzeigen. Gesucht werden dann Zusammenhänge zwischen der Wahl von egalitären bzw. differenzierten Partizipationsregelungen und weiteren formal strukturellen Betriebsmerkmalen (z.B. Art, Alter, Grösse).

Im 3. Kapitel werden die wichtigsten historischen und modernen Beiträge zu betrieblicher Selbstverwaltung dargestellt. In ideen- und theoriegeschichtlicher Hinsicht sind besonders die frühsozialistischen Konzepte und die Genossenschaftsbewegung aus dem 18. und 19. Jh. bedeutungsvoll. Im 20. Jh. waren die sozialistischen Modelle der israelischen Kibbuzim und der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung lange in Selbstverwaltungsdebatten prägend, bis sich in vielen westlichen Industriestaaten seit Ende der 60er Jahre eine neue Generation von selbstverwalteten Kollektiven entwickelte, die in wirtschaftlich schwierigen Zeiten unter dem Blickwinkel einer „alternativen Ökonomie“, „neuer sozialer Bewegungen“ oder als „Renaissance der traditionellen Produktivgenossenschaft“ auf breiteres Interesse stiessen und besonders in der BRD Gegenstand zahlreicher Publikationen und wissenschaftlicher Untersuchungen wurden<sup>1</sup>.

Nach der Darstellung dieses neueren, bundesdeutschen Forschungsstands folgen grundsätzliche Überlegungen zur Diskussion von Mitgliedschaftskriterien in Demokratietheorien sowie zu Partizipationsregelungen in demokratischen Betriebsorganisationen, wobei modellhaft unterschieden wird zwischen dem „Idealtypus Selbstverwaltung“ (absolut umfassende, egalitäre und ausschliessliche „Totalpartizipation“ aller Beteiligten) und verschiedenen, realen Ausgestaltungen dieses Idealtyps (limitierte Basispartizipation).

Darauf folgt eine ausführliche Darstellung des Forschungsstands über selbstverwaltete Betriebe in der Schweiz, die im Vergleich zur BRD wenig akademische Aufmerksamkeit erhielten. Das Referieren ihrer Entwicklung stützt sich deshalb vorwiegend auf nicht wissenschaftliche Literatur, mit Ausnahme der 80er Jahre, aus denen Untersuchungen mit vorwiegend deskriptiven Ergebnissen vorliegen, die ausführlicher diskutiert werden.

Im 4. Kapitel werden der Gegenstand und die interessierende Population der empirischen Untersuchung abgegrenzt. Bezüglich differierender Partizipationsregelungen (Kapital, Arbeit, Management, Einkommen, Mitgliedschaftsstatus) werden detaillierte Zusammenhangshypothesen aufgestellt.

Die Untersuchungsmethoden zur Erhebung der deskriptiven Ergebnisse und zur Überprüfung der Hypothesen sind im 5. Kapitel dargestellt. Beschrieben wird die Ziehung der möglichst umfangreichen Stichprobe, welche keine statistische Repräsentativität beansprucht, da die Grundgesamtheit unbekannt ist (fehlende offizielle Erfasstheit). Nach einem Pretest des Fragebogens in der interessierenden Population wurde eine standardisierte, schriftliche Erhebung mittels

---

<sup>1</sup> Zur österreichischen Selbstverwaltung fanden sich nur wenige Publikationen. Auch diese nehmen vor allem Bezug auf die bundesdeutsche Debatte.

Fragebogen durchgeführt, die neben formal strukturellen Betriebsmerkmalen insbesondere die innerbetrieblichen Partizipationsregelungen erfasst. Daran schliesst die Darstellung der Fragebogenkonstruktion und Operationalisierung an sowie der verwendeten statistischen Auswertungsverfahren.

Im 6. Kapitel wird die Durchführung der Befragung, d.h. der Versand des Erhebungsinstruments, und der Rücklauf präsentiert. Daran schliesst die detaillierte Beschreibung der Sample-Bereinigung an.

Im 7. Kapitel sind die Untersuchungsergebnisse ausführlich dargestellt. In einem ersten Teil werden die deskriptiven Ergebnisse zu strukturellen Eckdaten, finanziellen Aspekten, zur juristischen Organisation und zu innerbetrieblicher Partizipation referiert und mit denjenigen bisheriger Studien verglichen. In einem zweiten Teil werden die Resultate der Hypothesenüberprüfung, d.h. die Zusammenhänge zwischen und mit den gewählten Partizipationsregelungen bezüglich Arbeitsteilung, Einkommen, Pensen und ausgewählten formal strukturellen Merkmalen, dargestellt. Abschliessend erfolgt die ausführliche Zusammenfassung der vorher beschriebenen Ergebnisse.

Den Abschluss, das 8. Kapitel, bildet die Gesamtzusammenfassung und der Ausblick. Hier wird noch einmal die gesamte Arbeit im Überblick rekapituliert und in diesem Zusammenhang auf die wichtigsten Ergebnisse hingewiesen. Im Ausblick werden weitere interessante Fragestellungen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht berücksichtigt wurden, angesprochen.

## **2. FRAGESTELLUNG**

### **2.1. Begründung des Forschungsbedarfs**

Im Zuge der 68er-Bewegung kam es zur Gründung der ersten selbstverwalteten Betriebe im deutschen Sprachraum, so auch in der Schweiz. Mit den selbstverwalteten Betrieben wurden neue Formen des Zusammenlebens und Arbeitens ausprobiert, die durch Gleichberechtigung aller Mitglieder, basisdemokratische Regelung von Entscheidungen, Aufhebung von Arbeitsteilung – insbesondere der Trennung von „Kopf- und Handarbeit“ – sowie dem Anspruch auf „Ganzheitlichkeit“ gekennzeichnet waren.

Während diese Betriebe von der Öffentlichkeit anfangs wenig beachtet wurden, rückten sie mit der zunehmenden Arbeitslosigkeit in den Industrieländern Ende der 70er Jahre ins Interesse von Politik und Wissenschaft. Die meisten wissenschaftlichen Publikationen zum Thema beziehen sich auf die Situation von selbstverwalteten Betrieben in der BRD der 70er und 80er Jahre. Die Situation von selbstverwalteten Betrieben in der Schweiz ist nur wenig erforscht, wenn gleich sich die hiesigen Rahmenbedingungen von denjenigen in Deutschland unterscheiden.

In der Auseinandersetzung mit Selbstverwaltung in der Schweiz zeigte sich, dass sich aus der Umsetzung der ursprünglichen Ideale in den betrieblichen Alltag längerfristig Probleme ergaben und die Ansprüche an selbstverwaltetes Arbeiten sich im Laufe der Zeit verändert haben. In

den Jahren 1989/1990 wurden im Rahmen von Lizentiatsarbeiten an der Uni Bern einige empirische Studien zu Themen schweizerischer Selbstverwaltung verfasst und die Ergebnisse im Sammelband „Selbstverwaltung. Soziale Ökonomie in schwierigen Zeiten“ (Wallimann 1996) veröffentlicht. Die Resultate dieser Untersuchungen zeigen eine gewisse Abkehr von alten Ideologien und eine Entwicklung in Richtung wirtschaftlicher Effizienz und grösserer Pragmatik. Auch Zeitungsartikel oder die vom Zürcher „Netzwerk für Selbstverwaltung“ herausgegebene Zeitschrift (info/sapperlot/salopp) thematisieren, wie schwierig die Umsetzung der ursprünglichen Ansprüche in der Realität ist, und dass oft nur eine Anpassung der innerbetrieblichen Organisationsstrukturen das Überleben des Betriebs sicherte.

In Selbstverwaltungskreisen und Gebrauchsliteratur ist aber nach wie vor umstritten, wieweit Anpassungen an die Bedürfnisse des Betriebs und der dort Beschäftigten überhaupt legitim und verbreitet sind. Zentral ist in diesem Zusammenhang die in Selbstverwaltungskreisen viel diskutierte Frage, ob egalitäre formale Partizipation aller Betriebsmitglieder möglich ist oder ob diese Partizipation in gewissen Bereichen eingeschränkt werden kann, ohne dass das Selbstverständnis als selbstverwalteter Betrieb verloren geht. Die Sichtung der relevanten wissenschaftlichen Literatur zeigt allerdings, dass weder Studien zu unterschiedlicher formaler Partizipation in Selbstverwaltungsbetrieben noch empirische Untersuchungen zur Entwicklung der schweizerischen Selbstverwaltung in den 90er Jahren vorliegen.

Die vorliegende Untersuchung soll in diesem Sinn zwei Lücken füllen: Einerseits soll sie Aufschluss über Strukturdaten wie Verbreitung, Grösse etc. von selbstverwalteten Betrieben in der deutschsprachigen Schweiz geben, andererseits soll aufgezeigt werden, in welchem Umfang und in welchen Formen formale Partizipation in den heutigen Selbstverwaltungsunternehmen verbreitet ist und inwieweit sie mit weiteren strukturellen Merkmalen im Zusammenhang steht.

## 2.2. Ziel der Untersuchung

Mit der Erhebung von empirischen Daten soll der Wissensstand über Umfang und strukturelle Merkmale von erwerbs- und marktorientierten selbstverwalteten Betrieben in der deutschsprachigen Schweiz aktualisiert werden<sup>2</sup>.

Aufgrund des Vergleichs mit den Ergebnissen älterer Untersuchungen sollen zudem Aussagen über die Entwicklung dieser betrieblichen Organisationsform ermöglicht werden. Ausserdem sollen detaillierte Ergebnisse zur formalen Regelung von Partizipation in diesen Betrieben vorgestellt werden. Hier stellt sich insbesondere die Frage, welche Partizipationsmodelle sich etabliert haben und inwieweit formale Regelungen von differenzierter Partizipation in selbstverwalteten Betrieben verbreitet sind.

---

<sup>2</sup> Nicht in die Untersuchung einbezogen werden solche selbstverwalteten Projekte oder Organisationen, die in erster Linie kulturell, sozial oder politisch tätig sind und für ihre Mitglieder keine Erwerbsfunktion bieten. Betriebe in der französisch- und italienischsprachigen Schweiz wurden ebenfalls nicht einbezogen: Zum einen gibt es nicht viele selbstverwaltete Betriebe in diesen Regionen, zum andern hätte die Übersetzung des Fragebogens in die entsprechenden Sprachen einen erheblichen zusätzlichen Aufwand bedeutet.

## 2.3. Forschungsfrage

Aufgrund der Literatur zum Thema lässt sich die Abkehr von der absoluten Gleichstellung aller im Betrieb Beschäftigten zu abgestufter Partizipation – sowohl in Bezug auf Mitgliedschaft, Kapital, Betriebsertrag (Einkommen) als auch auf die horizontale und vertikale Arbeitsteilung – feststellen. Im Zentrum der vorliegenden Untersuchung steht die Frage, wieweit die unterschiedliche formale Partizipation ausgeprägt und verbreitet ist<sup>3</sup>.

In diesem Zusammenhang interessiert, ob alle Beschäftigten auch stimmberechtigte Mitglieder der betrieblichen Rechtsform sind und ihnen gemeinsam die Verfügungsmacht über die betrieblichen Belange und das Unternehmenskapital zusteht. In Bezug auf die der Verteilung des Betriebsertrags ist zu erheben, ob alle Beschäftigten den gleich hohen Lohn beziehen. Auf der Ebene der horizontalen Arbeitsteilung stellt sich die Frage, ob die anfänglich für selbstverwaltete Betrieben geforderte Polyfunktionalität noch praktiziert wird oder ob sich die Schaffung unterschiedlicher Arbeitsbereiche und die Spezialisierung Einzelner etabliert hat. Auf der Ebene der vertikalen Arbeitsteilung ist zu prüfen, ob gewisse autonome Entscheidungen Einzelner möglich sind und wieweit unterschiedliche Status der Beschäftigten in Bezug auf die Partizipation bei gesamtbetrieblichen Entscheidungen verbreitet sind. Hier interessiert insbesondere, ob und Welch ein Zusammenhang zwischen formal strukturellen Merkmalen (z.B. Alter, Branche und Grösse des Betriebs) und dem Grad an Arbeitsteilung bzw. Partizipation an Entscheidungen besteht.

## 3. THEORIE

### 3.1. Selbstverwaltete Arbeit und ihre wissenschaftliche Rezeption

#### 3.1.1. Ausgangslage

Seit über 200 Jahren werden in Europa Formen explizit „selbstverwaltet“ organisierten Arbeitens praktiziert. Diese Zusammenschlüsse kennzeichnet, dass Personen zur Erwerbstätigkeit sowohl ihre Arbeitskraft als auch eigene Mittel in ein gemeinsames Unternehmen einbringen, das sie nach demokratischen Grundsätzen und unter Partizipation aller Beteiligter selber verwalten und führen.

Ein frühes Beispiel dafür ist die Vereinigung von Schneidern, die als „self-governing group of workers“ 1777 in Birmingham gegründet wurde (Gubitzer 1989: 163). Damals traten im wirtschaftlichen Bereich durch die Industrialisierung, die Taylorisierung in den Fabriken und die Entwicklung des Kapitalismus zunehmende soziale Ungleichheiten in den Vordergrund. Einer verelendenden Arbeiterklasse standen gleichzeitig politische Ideen von Partizipation, Freiheit

---

<sup>3</sup> Die Untersuchung der formalen im Gegensatz zu informellen Partizipationsregelungen drängte sich auch deshalb auf, weil sich bald zeigte, dass die Grundgesamtheit der selbstverwalteten Betriebe in der deutschsprachigen Schweiz unbekannt ist, deshalb nur eine möglichst umfangreiche Stichprobe und damit eine schriftliche Befragung als Erhebungsinstrument in Frage kam. Die Erfassung von informellen Hierarchien durch eine schriftliche Befragung wäre problematisch gewesen (vgl. Atteslander 1993: 163 ff.).



und Gleichberechtigung gegenüber. Erkenntnisse zu und Bestrebungen nach einer demokratische Gesellschaft, seit der Aufklärung zunehmend postuliert, fanden sich im Widerspruch zu den vorherrschenden Abhängigkeitsverhältnissen im Arbeitsleben, wo sich recht- und einflusslose Arbeitskräfte ihren machtvollen Arbeitgebern ausgeliefert fanden.

Dies führte seither zu vielfältigen Selbstverwaltungsansätzen, in denen demokratische Grundmuster der Arbeitsordnung praktisch und theoretisch entwickelt wurden: für die Betriebsebene, für kollektive Arbeits- und Lebensgemeinschaften und auch für nationale oder internationale Wirtschaftssysteme. Teils sind die Konzepte und Betriebsgründungen aus purer wirtschaftlicher Not und als Selbsthilfemassnahmen der Betroffenen entstanden, teils spielten zudem ethische oder soziale Motive eine wichtige Rolle.

Gleichzeitig blieb die wissenschaftliche Beschäftigung mit selbstverwalteten Formen der Arbeitsorganisation aus vielfältigen Gründen aus oder wurde nur am Rande betrieben. Zum Thema Selbstverwaltung sind zwar Beiträge aus den Fachbereichen Politologie, Ökonomie, Psychologie, Soziologie und Jurisprudenz erschienen. Sie beziehen sich jedoch kaum aufeinander, so dass sich bis heute keine konsistente Debatte entwickelt hat.

Ebenso uneinheitlich wie die verschiedenen theoretischen Blickwinkel ist bis in die Gegenwart auch die Einschätzung der gesellschaftlichen und damit wissenschaftlichen Relevanz des Themas geblieben. Knapp umrissen lassen sich diesbezüglich in der Literatur zwei Extrempositionen feststellen, welche die vielfältigen Positionen dazwischen umrahmen: Einerseits wurde wiederholt dargelegt, Selbstverwaltung in Betrieben sei ein unrealistischer Selbsthilfeversuch, ein typisches Element abzulehnender sozialistischer Modelltheorie und allenfalls vorübergehende Krisen- oder Modeerscheinung spezifischer historischer Epochen. Andererseits wurde Selbstverwaltung stets erneut als zukunftssträchtiges Modell propagiert, geeignet als Übergangsform oder zur nachhaltigen Lösung von offensichtlichen sozialen und wirtschaftlichen Problemen in Industrie- und Arbeitsgesellschaften.

Wenn sich überhaupt ein wissenschaftlicher Diskurs entwickelte, war er meist sehr kontrovers und insofern wenig ergiebig, als die Beiträge oft von unterschiedlichen Prämissen ausgingen, die ungeklärt blieben; selten bestand überhaupt Einigkeit über den Gegenstand der Diskussion. Zudem veränderten sich die aktuellen Formen praktizierter und postulierter betrieblicher Selbstverwaltung ständig, da sie sich immer aus einer Wechselwirkung zwischen Idee, Konzeption und Umsetzung entwickelten. Selbstverwaltungskonzepte lassen sich bis heute auch deshalb nicht einheitlich auf eine Theorie beziehen, weil sie immer stark vom zeitgeschichtlichen Umfeld beeinflusst waren.

Sowohl der kontinuierliche Wandel der Ideen und der Geschichte selbstverwalteten Arbeitens als auch ihre sozialreformerische oder revolutionäre Perspektive<sup>4</sup> haben stets dazu beigetragen, dass diese Organisationen von wissenschaftlicher Seite insgesamt wenig und zudem aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet wurden. Es finden sich deshalb kaum theoretische Arbeiten zu Selbstverwaltung als konkreter Form der betrieblichen Arbeitsorganisation, die sich auf die aktuelle Situation von Selbstverwaltungsbetrieben in der Schweiz übertragen liessen.

<sup>4</sup> So unterschiedlich der Anspruch an Selbstverwaltung oder die Möglichkeiten dafür auch jeweils waren, gemeinsam ist allen Ansätzen „eine Kritik an den Basisinstitutionen der kapitalistischen Wirtschaft, dem Privateigentum an Produktionsmitteln und dem Verkauf der Arbeitskraft auf Arbeitsmärkten“ (Gubitzer 1989: 12).

### 3.1.2. Überblick über die Ideengeschichte und Theorieentwicklung

Ideengeschichtlich sind die Ansätze der Frühsozialisten aus dem 18. Jh. sowie die daraus entstehende Genossenschaftsbewegung aus dem 19. Jh. bedeutungsvoll für die Entstehung und Verbreitung von Selbstverwaltungsbetrieben und -theorien. Wir werden auf diese beiden Strömungen kurz eingehen, da sie grundsätzlich postulierten, unter geeigneten Rahmenbedingungen würden die Menschen sozial und gemeinschaftlich handeln und nicht egoistisch nutzenmaximierend, wie dies die klassischen Wirtschaftstheorien annehmen. Die Frühsozialisten führten entsprechend auch für die Organisation wirtschaftlicher Aktivitäten die sozialrevolutionären Prinzipien „Demokratie“ und „Gemeinschaftsbesitz“ ein.

Im Anschluss wurden diese Prinzipien praktisch und theoretisch weiter differenziert und formalisiert: In Form der „Genossenschaft“ konnten sie sich als spezifische, demokratisch-partizipative Rechtsform für wirtschaftliche Zwecke staatsrechtlich etablieren. Die Genossenschaften wurden denn auch Gegenstand kontroverser wissenschaftlicher Debatten bezüglich der wirtschaftlichen oder sozialen Funktionalität und Relevanz von demokratisch strukturierten Unternehmensorganisationen. Die genossenschaftlichen Konzepte beschränken sich dabei grundsätzlich nicht auf Unternehmensformen, in denen die Mitglieder ihre Haupterwerbseinkommen erarbeiten. Die vollerwerbsorientierte „Produktivgenossenschaft“ stellt diesbezüglich einen Spezialfall und historisch eher die Ausnahme dar. Die verbreiteteren „Konsum- oder Kreditgenossenschaften“ bezweckten vorwiegend Einkommensergänzungen und Kostenersparnisse für die Einzelwirtschaften ihrer Mitglieder; die genossenschaftlichen „Lebens- und Arbeitsgemeinschaften“ dagegen umfassten sehr viel weitere kollektivistische Ziele und wirtschaftliche Bereiche als moderne Selbstverwaltungsunternehmen.

Die frühsozialistischen und genossenschaftlichen Selbstverwaltungsansätze sind in Kapitel 3.2. dargestellt.

Im 20. Jh. wurden weitere Konzepte für selbstverwaltetes Arbeiten entwickelt, die als die „berühmtesten, beinahe schon klassischen Selbstverwaltungsmodelle“ (Hettlage 1988: 60) in die Diskussion eingegangen sind: der israelische „Kibbuz“ und die jugoslawische „Arbeiterselbstverwaltung“. Beide hatten um die Mitte des 20. Jh. ihre Blütezeit und erhielten auch in wissenschaftlichen Kreisen Beachtung. Aus der Zeit des Kalten Kriegs stammt mit dem Prager „Modell des dritten Wegs“ ein weiterer Ansatz für Basisdemokratie auf Betriebsebene, der allerdings nie praktisch umgesetzt wurde.

Die zu diesen Selbstverwaltungsmodellen vorliegenden theoretischen Ansätze sind auf unseren Untersuchungsgegenstand jedoch nicht übertragbar, da in Bezug auf Grundsätze und Rahmenbedingungen der betrieblichen Organisation erhebliche Unterschiede zur heutigen Situation in der Schweiz bestehen. Bei allen drei Konzepten ist nämlich jeweils eine spezifische, politische Rahmenplanung zentral, die ein entsprechend günstiges wirtschaftliches und gesellschaftliches Umfeld bereit stellt. In Kapitel 3.3. sind die zentralen Punkte dieser Ansätze daher nur kurz umrissen.

Erst seit Ende der 1970er Jahre, als sich die Arbeitsmarktprobleme in den Industrieländern verschärften, stiessen die selbstverwalteten Betriebe auf breiteres politisches und wissenschaftliches Interesse, nachdem im Anschluss an die Protestbewegungen der 60er Jahre kollektive Betriebsgründungen zunahmen. Es entspann sich besonders in Deutschland in den 80er Jahren eine breit geführte Debatte um selbstverwaltete Betriebe und alternative Projekte im weiteren Sinn. In den vielfältigen, kontroversen Beiträgen aus Praxis, Politik und Wissenschaft hat sich erneut gezeigt, dass sich nach wie vor weder eine einheitliche Auffassung noch eine explizite Theorie der betrieblichen Selbstverwaltung etabliert hat. Wieder dominierte eine weitgehende Uneinigkeit über den zur Diskussion stehenden Gegenstand sowie darüber, ob betriebliche Selbstverwaltung überhaupt ein lohnendes Untersuchungsobjekt darstelle, das wissenschaftliche Aufmerksamkeit verdiene und zu unterstützen oder abzulehnen sei.

Die theoretischen Beiträge aus den 80er Jahren haben sich deshalb überwiegend nicht mit der formalen Partizipation und Organisation auf Betriebsebene befasst, sondern mit der sozialpolitischen Relevanz und den ökonomischen Chancen selbstverwalteter Unternehmen in einem marktwirtschaftlichen Umfeld. Wir werden deshalb in Kapitel 3.4. nur die Grundzüge und wichtigsten Richtungen der Debatten um „Alternativökonomie“, „neue soziale Bewegungen“, „Produktivgenossenschaften“ und betriebliche Selbstverwaltung darstellen. Allerdings stammen aus dieser Zeit einige, z.T. umfangreiche und staatlich geförderte empirische Untersuchungen, die aufschlussreiche Einblicke in die Strukturen von neueren Selbstverwaltungsbetrieben in Deutschland vermitteln (vgl. Kapitel 3.5.).

In der Schweiz dagegen blieb die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Phänomen selbstverwaltet organisierter Betriebsformen marginal, obwohl auch hier seit Ende der 60er Jahre bis in die Gegenwart zahlreiche Kollektivgründungen festzustellen sind. Indessen gibt es für die 70er und 80er Jahre eine umfangreiche Gebrauchsliteratur, welche die Situation und Entwicklung schweizerischer Selbstverwaltungsbetriebe gut dokumentiert (vgl. Kapitel 3.7.).

Nicht eingehen werden wir auf jene „self-management“-Konzepte, die besonders in den USA und Kanada in den 70er und 80er Jahren durch so genannte „worker takeovers“ und „employee-ownership models“ Aufmerksamkeit erhielten<sup>5</sup>. Damals standen manche Belegschaften etablierter industrieller (Gross-)Betriebe vor der Wahl, entweder ihre Arbeitsplätze zu verlieren oder aber die Mittel für eine Übernahme und Weiterführung der Firmen aufzutreiben. Die bisherigen Eigentümer hatten die Schliessung der Unternehmen beabsichtigt, weil diese keine bzw. ungenügende Kapitalrenditen abwarfen. Meist waren die Firmen jedoch hinsichtlich Auftragslage, Produktionskapazität und Absatzmöglichkeiten durchaus gut im Markt positioniert und überlebensfähig. Mit Unterstützung von Gewerkschaften und teilweise auch der öffentlichen Hand wurde die Eigentumsstruktur solcher Betriebe so umgebaut, dass sie in Belegschaftseigentum übergingen. Die konventionell hierarchische Arbeitsorganisation mit der typischen Machtkonzentration des Managements und einer weisungsabhängigen Belegschaft wurde jedoch üblicherweise beibehalten. Eine grundsätzlich über die geänderten Besitzverhältnisse hinaus gehen-

<sup>5</sup> Vgl. dazu z.B. Whyte/Blasi (1984). Auch in Europa gab es Versuche mit ähnlichen Modellen, wobei meist Unternehmen im Konkurs zur Übernahme durch die Belegschaft zur Verfügung standen (Gubitzer 1989: 199 f.). Dadurch dominiert das Motiv der Arbeitsplatzhaltung noch stärker, bei den betroffenen Arbeitskräften spielen Bedürfnisse nach selbstbestimmter Tätigkeit, nach einer Demokratisierung der Entscheidungsstrukturen oder Partizipationsregelungen kaum eine Rolle beim Entschluss, einen Betrieb in Belegschaftseigentum zu übernehmen.

de, umfassende oder egalitäre Partizipation der Arbeitskräfte wurde nicht angestrebt, im Gegensatz zur demokratischen Organisation in schweizerischen und deutschen Selbstverwaltungsbetrieben, die zudem überwiegend Gründungen von neuen Unternehmen sind.

## **3.2. Ideengeschichtliche Wurzeln selbstverwalteten Arbeitens**

### **3.2.1. Gleichberechtigung und Gemeinschaftsbesitz: Frühsozialismus**

Die Werke der Frühsozialisten aus der ersten Hälfte des 19. Jh.<sup>6</sup>, die seit ihrer Analyse bzw. Abwertung durch Karl Marx im ersten Band des „Kapitals“ auch „utopische Sozialisten“ genannt werden, gelten in der wissenschaftlichen Literatur fast einhellig als erste theoretische Schriften zu selbstverwaltetem Arbeiten nach basisdemokratischen Prinzipien<sup>7</sup>. Die Autoren verfassten grosse Analysen und Kritiken der damaligen Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung und entwickelten daraus weitgehende Konzepte und konkrete Vorschläge für andere, gemeinschaftliche Eigentumsordnungen und egalitäre Arbeits- oder Lebensformen, in denen Selbstverwaltung ein zentrales Ordnungsprinzip ist.

Das von den Frühsozialisten vertretene Menschenbild und zahlreiche ihrer Postulate finden sich in unterschiedlicher Ausprägung in praktisch allen späteren Selbstverwaltungstheorien und –experimenten wieder. Ausgehend vom Menschenbild eines „homo collectivus“ vertraten die Frühsozialisten die Überzeugung, unter geeigneten Rahmenbedingungen würden die Menschen grundsätzlich sozial und gemeinschaftlich handeln und auch von Gefühlen oder „Trieben“ geleitet, ganz im Gegensatz zum Bild des rational und egoistisch nutzenmaximierend handelnden „homo oeconomicus“ der klassischen Wirtschaftstheorie.

Die daran geknüpften Forderungen nach Gleichwertigkeit der Menschen und ihrer Arbeitstätigkeiten, nach Gleichberechtigung von Mann und Frau sowie nach entsprechender Veränderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (Rechts- und Eigentumsordnung, Erziehungs- und Bildungsmethoden und -inhalte, Mit- und Selbstbestimmung an menschengerecht gestalteten Arbeitsplätzen für sozial nützliche Produkte) sind z.T. quasi im Wortlaut wieder anzutreffen bei den Zielen und Inhalten der Genossenschaften im 19. Jh., der Selbstverwaltungskonzepte um die Mitte des 20. Jh., der neuen sozialen Bewegungen nach 1968 und in alternativ-ökonomischen Konzepten und Projekten bis in die Gegenwart.

Aus ihrem breiten gesellschaftskritischen Blickwinkel und durch die Betonung des weitgehenden Gemeinschaftlichkeitsanspruchs entwarfen die Frühsozialisten als Organisationsform für das umfassend kollektive Leben und Arbeiten die „Assoziationen“<sup>8</sup>, grössere Verbände von Menschen aller Altersstufen. Die frühsozialistischen Konzepte und die damals entstandenen Dorf- oder siedlungsartigen Zusammenschlüsse werden in der Literatur jedoch vorwiegend als „kol-

<sup>6</sup> Die wichtigsten Vertreter sind Claude-Henri de Saint-Simon (1760-1825), Robert Owen (1771-1851), Charles Fourier (1772-1837).

<sup>7</sup> Ansätze dazu finden sich allerdings schon bei der von Platon im Altertum entwickelten Gleichheitsordnung oder z.B. in der berühmten Schrift „Utopia“ von Thomas Morus aus dem Mittelalter.

<sup>8</sup> Fourier z.B. nannte sie „Phalanges“ und konzipierte sie als 1620 Personen umfassende Lebenseinheiten, die mittels zu „Serien“ zusammengefassten „Gruppen“ nach dem Dezentralitätsprinzip organisiert sind (Gubitzer 1989: 50).

lektive Lebensgemeinschaften“ oder „Kommunen“ behandelt, da die selbstverwalteten Arbeitsformen darin lediglich einen Aspekt einer umfassenden gemeinschaftlichen und kooperativen Orientierung<sup>9</sup> darstellen, ähnlich wie später bei den israelischen Kibbuzim im 20.Jh..

Die zentralen Grundsätze, die für spätere Kooperativen und selbstverwaltete Arbeitsformen konstitutiv sind, finden sich aber explizit schon in den Satzungen und Verfassungen der frühsozialistischen kollektiven Lebensgemeinschaften: Gemeinschaftsbesitz, egalitäre Verteilung von Einkommen und Gewinnen, Entscheidungsrechte durch Mitarbeit und Mitgliedschaft, das Pro-Kopf-Stimmrecht sowie die Verwaltung und Kontrolle durch die Basis an Vollversammlungen.

### **3.2.2. Formalisierung der Selbstverwaltungsprinzipien: Genossenschaften**

Neben den oben beschriebenen Kommuneexperimenten entwickelten sich im 19. Jh. in ganz Westeuropa zahlreiche Kooperativen und Genossenschaftsbewegungen, die für ihre Mitglieder nicht sozialreformerische, kollektive Lebensgemeinschaften anstrebten, sondern in erster Linie kollektive ökonomische Ziele verfolgten. Zur Selbsthilfe, Linderung oder Lösung von sozialen Notständen entstanden verschiedene Arten von Genossenschaften. Flieger (1996: 22) unterscheidet grob zwischen:

- „Erwerbs- oder Vollgenossenschaften“: „Produktivgenossenschaften“, in denen die Mitglieder ihre Haupteinkommen erwirtschaften.
- „Hilfs- oder Ergänzungsgenossenschaften“ wie „Konsum-“, „Kredit-“, „Wohnbaugenossenschaften“ sowie „ländliche“ Genossenschaften, die durch gemeinsamen Waren- und Geldhandel oder geteilte Infrastruktur die Einzelwirtschaften ihrer Mitglieder unterstützen oder entlasten.

Im Verlauf der zweiten Hälfte des 19. Jh. entwickelte sich – unter dem Einfluss der revolutionären 48er-Bewegungen und der wirtschaftlichen Schwankungen (Weltwirtschaftskrise 1873) – ein breites Interesse von Politik und Wissenschaften an diesen Kollektivorganisationen, die als kooperative Ansätze zur Selbsthilfe propagiert und gefördert wurden<sup>10</sup>. Es wurde beobachtet, dass in rezessiven Phasen die Genossenschaftsgründungen zwar zunahmten, die Betriebe aber bei wirtschaftlicher Entspannung oft wieder eingingen. Dafür wurde überwiegend der Kapitalmangel verantwortlich gemacht, der sich meist aus der misslichen finanziellen Ausstattung der Mitglieder erklärte, die sich ja v.a. aus wirtschaftlicher Notlage zusammenschlossen („Kinder in Not-These“, vgl. Kapitel 3.4.).

<sup>9</sup> Ein frühes Beispiel dafür stellt die Siedlung „New Harmony“ dar, deren Gründung 1825 in Indiana/USA vom englischen Politiker und Unternehmer Robert Owen konzipiert, initiiert und finanziert wurde. Gründungsmotiv war hier zwar nicht in erster Linie die Selbsthilfe von Betroffenen oder benachteiligten Gruppen, sondern die „bewusste Erprobung neuer Grundsätze des menschlichen Zusammenlebens als Beweis für ihre innere Ordnung“ durch „Pioniere“ und Owen selbst, den wichtigsten frühsozialistischen Autor aus England (Gubitzer 1989: 95).

Bei vielen anderen Kommuneexperimenten standen religiöse Motive im Zentrum, die den Aspekt der kollektiven Organisation des Produktionsbereichs überlagerten: Oft waren es religiöse Minderheiten, die zur Selbsthilfe solche Lebens- und Arbeitsgemeinschaften gründeten, weil sie sozial und politisch diskriminiert oder verfolgt wurden, wie z.B. die „Hutterer“ (vgl. die Übersicht von ausgewählten Beispielen in Gubitzer 1989: 89ff.).

<sup>10</sup> Sie erhielten damals von politischen Mandatsträgern teilweise beachtliche Unterstützung: in England besonders durch Robert Owen und seine Nachfolger, in Frankreich durch das Mitglied der Regierung nach 1848 Louis Blanc, in Deutschland durch Ferdinand Lasalle aus dem linken Lager und durch Hermann Schulze-Delitzsch, der als „Gründer der bürgerlichen Genossenschaftsbewegung“ in Deutschland gilt (Gubitzer 1989: 165).

Besonders in Deutschland fanden sich gegen Ende des 19. Jh. aus allen politischen Richtungen Vertreter, welche vor allem die Produktivgenossenschaften als geeignet zur „Lösung der sozialen Frage“ einschätzten: „Darunter verstand man in erster Linie die positive Überwindung der auf Lohnabhängigkeit zurückgeführten wirtschaftlichen Verelendung der Arbeiterschaft“ (Flieger 1984: 14). Kontrovers wurde hingegen diskutiert, ob Genossenschaften materiell mit Staatsgeldern unterstützt werden oder ob sie reine Selbsthilfeorganisationen von Betroffenen bleiben und lediglich politisch bzw. juristisch gefördert werden sollten, wie dies von bürgerlicher Seite vertreten wurde.

Für die theoretische wie die praktische Entwicklung von Konzepten zur basisdemokratischen Kooperation ist diese Periode sehr wichtig. Die Genossenschaften erlangten in mehreren Ländern Europas eine spezielle, immer noch gültige<sup>11</sup> Rechtsform für einen wirtschaftlichen Unternehmenszweck, bei dem die Interessen der freiwillig zusammengeschlossenen Personen und nicht wie üblich Kapitalanteile entscheidungsrelevant sind (Pro-Kopf-Stimmrecht), und sie wurden je nach Staat in unterschiedlichem Ausmass steuerlich begünstigt. Es entstand eine eigenständige ökonomische und soziologische „Genossenschaftslehre“ (Gubitzer 1989: 159), welche die Grundsätze kollektiver kooperativer Organisationen formalisierte als das „Demokratieprinzip“<sup>12</sup>, das „Identitätsprinzip“<sup>13</sup> mit „Kapitalneutralisierung“<sup>14</sup> und das „Solidaritätsprinzip“<sup>15</sup>; diese sind auch in modernen Selbstverwaltungsbetrieben zentral geblieben.

Die Genossenschaftslehre befand sich allerdings schon 1896 in einen historischen Tiefpunkt: Der Soziologe Franz Oppenheimer veröffentlichte in Leipzig seine empirische Untersuchung „Die Siedlungsgenossenschaft“ und zog daraus auch grundsätzliche genossenschaftstheoretische Schlüsse, so z.B. die Forderung, die Produktivgenossenschaften als Objekte der Genossen-

---

<sup>11</sup> Das österreichische Genossenschaftsgesetz von 1873 ist z.B. bis heute bestimmend für Grundsätze und Organisation (Gubitzer 1989: 166).

<sup>12</sup> Pro-Kopf-Stimmrecht, Verwaltung und Kontrolle durch die Mitglieder, Rotation.

<sup>13</sup> Über Kapital und Arbeit wird gemeinsam verfügt, sie werden von denselben Personen eingebracht.

<sup>14</sup> Kapitalneutralisierung bezeichnet eine Regelung, die ermöglicht, dass nicht die Höhe des Anteils am Geschäftskapital für das Mass an (Mit-)Bestimmungsrechten ausschlaggebend ist, wie dies bei den meisten Rechtsformen für wirtschaftliche Zwecke (AG, GmbH, Kollektivgesellschaft, Kommanditgesellschaft etc.) üblich ist. Diese konventionelle Regelung, nach der grosse Kapitalanteile zu viel und kleine zu wenig Entscheidungsmacht führen, widerspricht dem demokratischen Grundprinzip, das in Genossenschaften und selbstverwalteten Betrieben zentral ist. Die Genossenschaft ist die einzige für wirtschaftliche Unternehmenszwecke zulässige Rechtsform, die das Pro-Kopf-Stimmrecht der Mitglieder vorschreibt und keine unterschiedlichen Partizipationsrechte aufgrund von unterschiedlich hohen Kapitalanteilen zulässt.

Theoretisch lassen sich zwei Stufen der Kapitalneutralisierung unterscheiden:

- Die eingebrachten Kapitalanteile stehen den Betriebsmitgliedern zu Geschäftszwecken gemeinsam zur Verfügung und werden treuhänderisch verwaltet. Während die Anteile im Betrieb eingebracht sind, sind sie so individuellen Verfügungsrechten der BesitzerInnen entzogen. Die BesitzerInnen können erst wieder darüber verfügen, wenn sie ihre individuellen Anteile am Geschäftskapital kündigen und aus dem Betrieb nehmen. Daneben kann durch Rückstellungen und Reinvestitionen in dem Sinne eigentlich neutralisiertes Unternehmenskapital gebildet werden, auf das niemand – also auch nicht aus dem Betrieb ausscheidende Mitglieder – einen Anspruch geltend machen kann; dieses Vermögen gehört nur noch dem Unternehmen selbst.

- In einer zweiten Stufe könnten theoretisch durch Rückstellungen letztlich alle individuellen Kapitalanteile an die BesitzerInnen zurückbezahlt werden, so dass sich nur noch unternehmenseigenes Kapital in der Gesellschaft befindet, das von der Belegschaft verwaltet wird.

Nach schweizerischem Recht – und ähnlich auch in Deutschland (Kück 1989: 83) – ist diese zweite Neutralisierungsstufe jedoch nur bei der Rechtsform Stiftung zulässig; aus haftungsrechtlichen Gründen müssen in allen anderen juristischen Formen persönliche Anteile erhalten bleiben (Schärli 1983: 58).

<sup>15</sup> Gleichmässige Verteilung der Einkommen, „offene Tür“ als Eintrittsprinzip, materielle Förderung der Mitglieder sowie in Bezug auf ihre Qualifikationen und Kompetenzen.

schaftslehre fallen zu lassen, da sie eine aussichtslose Form seien<sup>16</sup>. Oppenheimer formulierte seine berühmt gewordene Transformations-These (vgl. dazu Kapitel 3.4.3.), für die er absolute Gültigkeit als „ehernes Gesetz“ postulierte: „Nur äusserst selten gelangt eine Produktionsgenossenschaft zur Blüte. Wo sie aber zur Blüte gelangt, hört sie auf eine Produktivgenossenschaft zu sein“ (Oppenheimer 1896, zit. nach Flieger 1996: 129). Die Gründe dafür sah er – neben betriebsinternen Mängeln – v.a. im kapitalistisch-marktwirtschaftlichen Umfeld, durch dessen Konkurrenzbedingungen viele Genossenschaften scheiterten, während in ökonomisch erfolgreichen Produktivgenossenschaften die Einstellung von Lohnangestellten festgestellt wurde, welche wie in traditionellen Unternehmen von der betrieblichen Entscheidungsfindung ausgeschlossen blieben.

Dieses Argument, das als „Transformationsgesetz“ die wissenschaftliche Debatte zu genossenschaftlichen Ansätzen bis heute prägt<sup>17</sup>, trug seither zu einer „vollends ernüchterten – ja teilweise zu einer übermässig skeptischen – Betrachtung dieser Gebilde bei“ (Engelhardt 1984: 37). Bis in die Gegenwart wurden in der Folge Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Betriebe in zahlreichen Beiträgen zur Debatte lediglich als typische Krisenerscheinungen beurteilt, die nur in wirtschaftlich schwierigen Zeiten und unter grössten Opfern der Mitglieder gegründet würden und Bestand hätten, aber bei ökonomischer Entspannung jeweils bald wieder eingingen<sup>18</sup>.

### **3.3. „Klassische Selbstverwaltungsmodelle“ um die Mitte des 20. Jh.**

#### **3.3.1. Gemeinschaftliches Leben und Arbeiten: Kibbuz**

In den israelischen Kibbuzim wird über die Arbeitssphäre hinaus ein umfassender, kollektivistischer Lebenszusammenhang angestrebt; es handelt sich um „Kommunen“ oder „Siedlungsgenossenschaften“ (Hettlage 1987: 202). Ähnlich wie bei den frühsozialistischen Lebensgemeinschaften ist in Kibbuz-Siedlungen das Arbeiten in der Landwirtschaft und den vorwiegend industriellen Betrieben als integraler Bestandteil einer umfassenden Gemeinschaftlichkeit konzipiert: Demnach sollen alle produktiven und reproduktiven Tätigkeiten ebenso kollektiv organisiert sein wie das Wohnen und die weiteren Sozialbeziehungen.

Typisch für die Eigentumsordnung in den Kibbuzim ist der Gemeinschaftsbesitz der Produktionsmittel, welche meist durch Staatshilfe<sup>19</sup> vorfinanziert sind. Von den Mitgliedern werden weder Anteile noch Aufnahmegebühren erhoben: „Allein der Aufnahmeakt in die Gemeinschaft

<sup>16</sup> Die empirischen Erkenntnisse über Produktivgenossenschaften bezog Oppenheimer jedoch nicht aus seiner eigenen Untersuchung über die Siedlungsgenossenschaft, sondern v.a. aus einer englischen Studie von Beatrice Webb, die 1893 auch in deutscher Sprache unter dem Titel „Die britische Genossenschaftsbewegung“ erschienen war. Ihre empirische Reliabilität und Wissenschaftlichkeit wurde von mehreren Seiten stark bezweifelt, die Ergebnisse der Untersuchung abwertend z.B. „britische Erfahrungen verwertende Feststellungen“ genannt (Engelhardt 1987: 99).

<sup>17</sup> Vgl. Kapitel 3.4.3.; dort wird auch auf die Kritik am Transformationsgesetz eingegangen.

<sup>18</sup> Vgl. z.B. Kück (1989), von Loesch (1988), Jäger (1987).

<sup>19</sup> Die Kibbuzim werden zudem insofern stark von der öffentlichen Hand gefördert, als der Staat Israel das Agrar- und Siedlungsland besitzt, welches vom Jüdischen Nationalfonds für jeweils 49 Jahre an die einzelnen Siedlungen verpachtet wird.

genügt, damit der einzelne in Abstimmung mit den übrigen Gruppenmitgliedern über die Produktionsmittel verfügen kann“ (Hettlage 1987: 204).

Die Prinzipien Selbstverwaltung und Demokratie beanspruchen hier einerseits eine Reichweite, die weit über eine betriebliche Basisdemokratie hinausweist, wie sie heute in selbstverwalteten Betrieben in der Schweiz angestrebt wird. Andererseits ist bei den Kibbuzim seit je her die Einstellung von reinen Lohnarbeitenden üblich, die z.B. bei Gewinnverteilungen, die über den Nettolohn hinausreichen, nicht berücksichtigt werden (Gubitzer 1989: 243). Auch die Organisationsweise des Gemeinschaftseigentums sowie die weitgehende nationalstaatliche Unterstützung unterscheiden sich stark von der Situation moderner Selbstverwaltungsbetriebe.

### **3.3.2. Umfassende Selbstverwaltungswirtschaft: Jugoslawische „Arbeiterselbstverwaltung“**

Bei diesem in den 50er Jahren entwickelten theoretischen und praktisch umgesetzten Ansatz ist eine gesamte selbstverwaltete Wirtschaft angestrebt, die unter politisch und basisdemokratisch bestimmten Grundsätzen vom Markt reguliert wird<sup>20</sup>. Das Modell wurde im Staat Jugoslawien für die eigene Wirtschaft offiziell beschlossen, 1955 verordnet und entsprechend protegiert.

Die Löhne der Mitarbeitenden waren individuell verschieden, da sie nach einem Qualifikations- und Leistungspunktesystem berechnet wurden. Ein neuer Weg wurde insbesondere bei der Eigentumsordnung des Produktivkapitals eingeschlagen: Universale Eigentümerin war „die Gesellschaft“ als sozialer Gesamtverband. Mit dem kollektiven „Gesellschaftseigentum“ der betrieblichen Produktionsmittel und durch die Berücksichtigung marktwirtschaftlicher Abläufe stellte das jugoslawische Modell eine Alternative zum westlichen kapitalistischen Marktsystem dar wie auch zum kritisierten System der zentralistischen Planwirtschaft sowjetischer Prägung und der dort etablierten Form des „Staatseigentums“<sup>21</sup>.

Sowohl die Besitzordnung des gesamtgesellschaftlichen Kollektiveigentums als auch die Organisationsform Selbstverwaltung ist in Jugoslawien staatlich verordnet worden; beide Strukturprinzipien waren demnach nicht von den Beteiligten selbst gewählt, was einen entscheidenden Unterschied zur Situation der traditionellen Produktivgenossenschaften wie auch der modernen Selbstverwaltungsbetriebe darstellt.

Auf die ökonomisch-theoretischen Beiträge zum jugoslawischen Modell, das zum Thema Selbstverwaltung „für alle nachfolgenden Debatten als empirische Referenz diente“ (Heider et al. 1997: 15), wird im Kapitel 3.4.5. eingegangen.

<sup>20</sup> Der von Benjamin Ward 1958 veröffentlichte Artikel „The Firm in Illyria“, eine Studie über einen fiktiven, idealtypischen jugoslawischen Betrieb, löste im Fachbereich Ökonomie eine breite akademische Diskussion über Selbstverwaltung aus. 1970 erschien in New York Jaroslav Vanek's „The General Theory of Labour-Managed Market Economies“, 1975 in Baltimore James E. Meades „The Theory of Labour-Managed Firms and of Profit Sharing“ (Gubitzer 1989: 235). Die anschließenden Diskussionen sind geprägt von einer uneinheitlichen Begrifflichkeit und lassen oft unklar, ob von einem selbstverwalteten Wirtschaftssystem oder von selbstverwalteten Unternehmen die Rede ist (vgl. dazu z.B. Fehr 1988: 23ff.).

<sup>21</sup> Von den jugoslawischen Selbstverwaltungstheoretikern wurde am „staatlichen Monopolsozialismus“ der Sowjetunion kritisiert, dass bei Staatseigentum die Regierung und ihre Bürokratie faktisch als Elite die Lenkungsbefugnis innehaben und damit eine Selbstverwaltung der Basis geradezu unterbinden.



### 3.3.3. Selbstverwaltung auf betrieblicher und kommunaler Ebene: „Der dritte Weg“

In eine ähnliche Richtung weist auch das im Prager Frühling entwickelte Modell „Der dritte Weg“<sup>22</sup>, das die Selbstverwaltung und direkte Demokratie auf die Ebene der Unternehmen und Gemeinden beschränkt. Auf höherer Ebene sollte es durch eine parlamentarisch-repräsentative Demokratie ergänzt werden, deren Vorschläge für langfristige Wirtschaftskonzepte dem Volk zum Entscheid vorgelegt würden. Das Modell wurde allerdings nie in der Praxis umgesetzt.

Der Hauptunterschied zum jugoslawischen Modell besteht darin, dass die Eigentumsrechte – die Vertretung der Kapitalinteressen und die damit verbundene Risikoübernahme – direkt an die Belegschaften der Betriebe übertragen werden. Damit sollte sowohl eine Alternative zur zentralistischen Verfügungsmacht bei Staatseigentum nach sowjetischem Muster als auch zur sehr abstrakten Kapitalzuständigkeit der gesamten „Gesellschaft“ geschaffen werden, die in Jugoslawien dazu führte, dass kurzfristige Einkommensinteressen der Beschäftigten eine mittelfristig ausreichend solide Kapitalbasis der Betriebe untergruben.

Auch dieses Selbstverwaltungskonzept ist an eine entsprechende politische Rahmenplanung geknüpft, die für Betriebe in der Schweiz nicht besteht.

## 3.4. Die Selbstverwaltungsdebatte seit den 70er Jahren in Deutschland

### 3.4.1. Ausgangslage

Im Zuge der Protestbewegungen der 60er Jahre entstanden die ersten „alternativen“ Projekte. Anfänglich wurden vor allem Buchhandlungen, Druckereien, Verlage, Zeitschriften und Gastwirtschaftsbetriebe gegründet, später folgten handwerkliche und landwirtschaftliche Produktionsgemeinschaften (Leben und Arbeiten). Mit der Öko- und Frauenbewegung wurden Naturkostläden, ökologische Planungsbüros sowie die ersten Frauenbetriebe gegründet. Während anfangs die Schaffung einer materiellen Infrastruktur für diese politischen Bewegungen im Vordergrund stand, wurden alternative Projekte später als „praktische Alternative zu herkömmlichen Betriebs- und Lebensformen, die als ‚wachsende Inseln im Meer des Kapitalismus‘ in der Lage sein sollten, diesen irgendwann zu überwinden“ (Heider/Mevissen 1991: 47), verstanden. Die in diesen Projekten geleistete Arbeit musste meist nicht bezahlt werden, da in dieser Zeit z.B. im Rahmen des BAföG<sup>23</sup> eine Art garantiertes Mindesteinkommen bezogen werden konnte, das für ein Leben auf abgesenktem Konsumniveau reichte (Beywl 1989: 9). Im Laufe der 80er Jahre kam es zu einem eigentlichen „Gründungsboom selbstverwalteter Betriebe“ (Porada/Wolz 1990: 7). Viele alternative Projekte begannen sich vermehrt erwerbs- und marktwirtschaftlich auszurichten. Heider/Mevissen sprechen in diesem Zusammenhang von einem Prozess der Ökonomisierung:

<sup>22</sup> Vgl. Sik (1979): „Humane Wirtschaftsdemokratie. Ein dritter Weg“.

<sup>23</sup> Bundesarbeitsförderungs-Gesetz.

„Den Prozess der Entwicklung von einem politischen **Projekt** zu einem marktorientierten selbstverwalteten **Betrieb** bezeichnen wir als **Ökonomisierung**.“ (Heider/Mevissen 1991: 49, Hervorhebungen im Original)

Seit 1975 werden diese anfänglich als „gegenökonomisch“ bezeichneten Betriebe und Projekte unter dem – allerdings wenig trennscharfen<sup>24</sup> – Begriff „Alternativökonomie“<sup>25</sup> subsumiert. Während die Alternativökonomie bis Ende der 70er Jahre eine unbedeutende wirtschafts- und sozialpolitische Randerscheinung war, rückte sie mit der Krise der Arbeitsgesellschaft, der wachsenden Arbeitslosigkeit in den Industriegesellschaften, der Wirtschaftshumanisierungsdebatte und den daraus entwickelten Mitbestimmungskonzepten anfangs der 80er Jahre zunehmend ins öffentliche Interesse. Dieses Interesse beruhte vor allem auf den positiven Beschäftigungseffekten, die sich verschiedenste Seiten von alternativen Projekten und Betrieben versprachen. In der Folge wurden insbesondere die Entstehungsursachen, die Relevanz, der Umfang, die Probleme und Perspektiven der alternativen Ökonomie diskutiert. Im Zentrum standen dabei vor allem die erwerbswirtschaftlich ausgerichteten selbstverwalteten Betriebe. In den folgenden Jahren beteiligten sich nicht nur Wissenschaft und Politik an der Debatte zur alternativen Ökonomie, sondern auch Personen, die irgendeiner Weise in diesem Bereich praktisch tätig waren, oder als „haupt- und ehrenamtliche Funktionäre in einem der zahllosen Zusammenschlüsse ‚alternativer‘ Betriebe“ arbeiteten (Heider et al. 1997: 19); entsprechend heterogen stellt sich die Debatte dar.

In Deutschland begrüßte die CDU den Pioniergeist und die Experimentierfreude der alternativen Betriebe und betonte, dass es auch ihrem politischen Interesse entspreche, die Selbständigkeit der Einzelnen zu fördern. Die SPD sah in alternativen Betrieben eine Wiedergeburt der Genossenschaftsidee und dadurch eine Wiederbelebung des Demokratieprinzips. Während bei der CDU und der SPD der arbeitspolitische Effekt im Vordergrund stand, hoben die Grünen den qualitativen Wandel in Arbeits- und Lebenskultur hervor. In der Folge wurden staatliche Finanzierungsprogramme zur Förderung selbstverwalteter Betriebe geschaffen und wissenschaftliche Untersuchungen des alternativ-ökonomischen Sektors in Auftrag gegeben.

Das wissenschaftliche Interesse an alternativ-ökonomischen Betrieben erstreckte sich von der Wirtschafts- über die Sozial- bis zur Rechtswissenschaft. Im Zentrum der kontrovers geführten Diskussion stand unter anderem die Frage nach der Ursache für die Gründung von selbstverwalteten Betrieben; Uneinigkeit herrschte darüber, ob solche Betriebe als Infrastruktur der neuen sozialen Bewegungen entstanden oder ob sie als eine neue Form der traditionellen Produktivgenossenschaften aufgrund der Arbeitslosigkeit als „Selbsthilfe in Notzeiten“ zu verstehen sind. In diesem Zusammenhang wurde auch die These von den „Kindern in Not“<sup>26</sup> aufgestellt. Von wirtschaftswissenschaftlicher Seite wurde einerseits das Verhältnis von alternativer und kapitalistischer Ökonomie debattiert, andererseits wurde auf die Schwierigkeit von „nicht kapitalistischen“ Betrieben, sich in einem kapitalistischen Umfeld zu behaupten, hingewiesen. Zentral war dabei die Frage nach der „Effizienz“ dieser Betriebe und spezifischen Finanzierungspro-

<sup>24</sup> Was unter dem Begriff „alternative Ökonomie“ zu verstehen ist, wird in der entsprechenden Literatur sehr unterschiedlich aufgefasst. Auf diesen Punkt wird in der vorliegenden Arbeit an anderer Stelle eingegangen (vgl. Kapitel 3.4.2.).

<sup>25</sup> Der Begriff wurde von Rolf Schwendter (1975: 161) geprägt und ersetzte den Begriff „Gegenökonomie“.

<sup>26</sup> Vgl. dazu Kück (1985: 44).

blemen und -strategien. Auf juristischer Seite wurden zum einen die Hindernisse, die von Seiten des Gesetzgebers für alternativ-ökonomische Betriebe bestehen, gezeigt und zum andern die Schaffung einer eigens diesen Betrieben angepassten Rechtsform diskutiert<sup>27</sup>.

Während im Laufe der 80er Jahre eine Reihe von Publikationen zum Thema erschien, darunter auch einige empirische Untersuchungen von alternativ-ökonomischen Betrieben, die zumeist regionale Bestandesaufnahmen sind (vgl. Kapitel 3.5.), erlosch anfangs der 90er Jahre das wissenschaftliche<sup>28</sup> und politische<sup>29</sup> Interesse an alternativ-ökonomischen Themen zusehends<sup>30</sup>; „die Thematik ist wieder in jenes Schattendasein zurückgekehrt, aus dem sie für kurze Zeit ins Licht der breiteren Öffentlichkeit heraustrat“ (Heider et al. 1997: 29).

Wie oben gezeigt, ist der Zugang zum Thema Selbstverwaltung und alternative Ökonomie sehr heterogen, Einigkeit besteht nur über den oft konstatierten Theoriemangel. Im Folgenden werden wir zuerst auf die Alternativökonomie im Allgemeinen eingehen, anschliessend werden die wichtigsten Aspekte, die in die Debatte um alternativ-ökonomische oder selbstverwaltete Betriebe Eingang gefunden haben, vorgestellt.

### **3.4.2. Die Diskussion um Alternativökonomie**

Selbstverwaltete Betriebe werden in der Regel der „Alternativökonomie“ zugeordnet. Unter diesem Begriff werden allerdings nicht nur die erwerbs- und marktorientierten selbstverwalteten Betriebe subsumiert, sondern – je nach Sichtweise – auch nicht erwerbsorientierte soziale und kulturelle Projekte. Im Folgenden soll einerseits versucht werden, den Begriff „Alternativökonomie“ grob zu umreißen, andererseits die wichtigsten Aspekte und Diskussionspunkte, die sich auf das Verhältnis der Alternativökonomie zur marktwirtschaftlichen Ökonomie beziehen, zusammenfassend darzustellen.

#### **3.4.2.1. Zur Begrifflichkeit**

Der Begriff „alternativ“ hat sich Anfang der 70er Jahre in Wissenschaft und Öffentlichkeit etabliert. Unter diesem wenig trennscharfen Begriff werden seitdem „alle Formen der von traditionellen Strukturen und Einstellungen abweichenden kulturellen, politischen, ökonomischen und sozialen Initiativen mit emanzipativen und kollektiv-egalitären Zielen“ (Effinger 1990: 17) verstanden. Alternative Initiativen, Projekte und Betriebe, die – im Gegensatz zu rein politischen, kulturellen oder sozialen Initiativen und Projekten – eine ökonomische Seite haben, werden unter dem Begriff „alternative Ökonomie“<sup>31</sup> subsumiert.

<sup>27</sup> Zum rechtssoziologischen Aspekt vgl. Daviter et al. (1987: 115-192) sowie Höland (1986).

<sup>28</sup> Während im Laufe der 80er Jahre wie erwähnt zahlreiche empirische Studien zu alternativ-ökonomischem Arbeiten entstanden, erschienen unserer Wissens seit Anfang der 90er Jahre nur die Untersuchung von Heider et al. (1997) sowie die Fallstudien von Frank/Lueger (1993) und Hardwig/Jäger (1991).

<sup>29</sup> Porada/Wolz (1990: 7f.) führen dies einerseits auf die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (z.B. Eindämmung der Arbeitslosigkeit) und den Zeitgeist der 90er Jahre zurück, andererseits auf die fehlende politisch-theoretische Perspektive der „Kooperativ-Bewegung“.

<sup>30</sup> In diesem Zusammenhang ist auch zu erwähnen, dass viele Förderprogramme, die in den 80er Jahren veranlasst wurden, inzwischen bereits wieder abgesetzt sind.

<sup>31</sup> Vgl. dazu Schwendter (1975: 161), der den Begriff eingeführt hat.

„Zunächst erscheint ‚alternative Ökonomie‘ als Reproduktionsbasis subkultureller Individuen, im günstigeren Fall mit dem Zweck, Gebrauchswert für subkulturelle (...) Arbeit zur Verfügung zu stellen.“ (Schwendter 1975: 161)

Alternative Ökonomie beginnt nach Schwendter (1989: 1) in ihrer Keimform schon dort, wo alternative Subkulturen, um ihre Normen und Werte zu realisieren, Räume anmieten, Informationen versenden und Infrastrukturen herstellen. Eine „Steigerung“ erfährt die alternative Ökonomie, wenn die in den Subkulturen Aktiven ihren Lebensunterhalt innerhalb der Alternativökonomie verdienen können, d.h. nicht gezwungen sind, das Feld dieser Aktivitäten zu verlassen.

Im Kontext der neuen sozialen Bewegungen wird alternative Ökonomie als „die Gesamtheit ökonomischer Organisationseinheiten verstanden, die sich im Entwicklungsprozess neuer sozialer Bewegungen ausdifferenzieren“ (Beywl 1987: 187). Alternativökonomie wird in diesem Zusammenhang oft mit dem Begriff „Alternativbewegung“ gleichgesetzt (vgl. Kapitel 3.4.4.).

Der Begriff „alternative Ökonomie“ ist demzufolge sehr weit gefasst; ihm werden nicht nur die in der vorliegenden Arbeit interessierenden selbstverwalteten Betriebe, sondern auch soziale und kulturelle Projekte zugeordnet<sup>32</sup>. In der Diskussion um alternative Ökonomie ist die Bezeichnung für die unterschiedlichen Projekttypen sehr uneinheitlich; generell wird aber zwischen nicht erwerbsorientierten und erwerbsorientierten Projekten unterschieden. Viele Autorinnen und Autoren knüpfen an die Terminologie Hubers (1979b: 111ff.) an, der die Projekttypen „professionelle Projekte“<sup>33</sup>, „duale Projekte“<sup>34</sup> und „Freizeit- bzw. Eigenarbeitsprojekte“<sup>35</sup> unterscheidet<sup>36</sup>. Ebenfalls sehr gebräuchlich ist die Abgrenzung von „alternativen Projekten“, d.h. subventionsabhängigen sozialen und kulturellen Projekten, gegenüber „alternativen Betrieben“, d.h. erwerbswirtschaftlich- und marktorientierten Betrieben (Effinger 1990: 26).

In neuerer Zeit werden anstelle von „alternativer Betrieb“ auch die Begriffe „alternativ-ökonomischer Betrieb/Projekt“, „selbstorganisierter Betrieb“ oder „selbstverwalteter Betrieb“ verwendet (vgl. Beywl 1986: 109, Heider/Mevissen 1991: 47). Im Rahmen der kommunalen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik wird von „lokalen oder örtlichen Beschäftigungsinitiativen“ gesprochen (z.B. Daviter et al. 1987). Abgesehen von der Uneinheitlichkeit der Terminologie wird auch die Frage, welche Betriebe und Projekte überhaupt der Alternativökonomie zuzurechnen sind, unterschiedlich beantwortet: Während die einen alle „alternativen“ Betriebe, Projekte und Initiativen als zur Alternativökonomie gehörig bezeichnen, sind bei andern nur die erwerbsorientierten Betriebe gemeint.

<sup>32</sup> Im Kontext der neuen sozialen Bewegungen werden zusätzlich auch Versorgungseinrichtungen im Bereich Wohnen oder soziale Dienste zur Alternativökonomie gezählt (vgl. Beywl 1987: 187).

<sup>33</sup> „Professionelle Projekte erkennt man zunächst daran, dass die Beteiligten mit ihrer beruflichen Existenz davon abhängen. Für die Betroffenen ist es keine Zweit-, Neben- oder Freizeitbeschäftigung, sondern eben schlicht ihre Existenz.“ (Huber 1979b: 113). Die Arbeit im Projekt ist bezahlt, und zwar aus dem Einkommen des Projekts. Diese Unternehmen sind formell registriert, sie zahlen Sozialversicherung und Steuern.

<sup>34</sup> Auch „duale Projekte“ sind formell registriert, zahlen Versicherung und Steuern. Im Gegensatz zu den professionellen Projekten sind in dualen Projekten aber nicht alle Mitglieder existenziell vom Projekt abhängig, ein Teil der Mitglieder verrichtet die Arbeit im Projekt unbezahlt. Nach Hubers Einschätzung ist diese Dualität innerhalb einer Gruppe, die früher nur in Familienbetrieben bekannt war (mithelfende Angehörige), in dieser Weise „völlig neu und bahnbrechend“ (Huber 1979b: 115).

<sup>35</sup> „Freizeit- resp. Eigenarbeitsprojekte“ (Huber 1981: 43), früher als „soziale Projekte“ bezeichnet (Huber 1979b: 115f.), sind im Aussenverhältnis unterschiedlich organisiert, zentrales Merkmal ist ihr informeller Charakter. Die Arbeit im Projekt ist unbezahlt und orientiert sich am Eigenbedarf der Beteiligten, der gemeinschaftlichen Selbstversorgung, Selbstbetreuung, und Selbsthilfe. Lediglich bei Freizeitprojekten wird etwas für andere getan.

<sup>36</sup> Politische Projekte wie Bürgerinitiativen werden meist nicht zur alternativen Ökonomie gerechnet, da es sich bei ihnen nicht um ökonomische Projekte handelt, die für den Markt oder ihre Mitglieder Güter produzieren.

### 3.4.2.2. Hauptmerkmale der Alternativökonomie

Trotz unterschiedlicher Auffassung und Begrifflichkeit sind sich alle Autorinnen und Autoren darüber einig, dass alle Projekte und Betriebe der Alternativökonomie idealtypisch von den folgenden Idealen und sozialen Ansprüchen geleitet werden (vgl. beispielsweise Effinger 1990, Gubitzer 1989, Huber 1981):

- Selbstverwaltung und direkte Demokratie
- dezentrale Organisation
- Aufhebung der Trennung von Kopf- und Handarbeit
- Gebrauchswert- und Bedarfsorientierung anstelle von Profit- und Tauschwertorientierung
- kollektive Verfügung über Eigentum, Arbeitsmittel und Profite
- Kooperation statt Konkurrenz in Zusammenarbeit mit vergleichbaren Projekten
- ökologische Orientierung
- Aufhebung tradierter Rollenmuster

Im Wesentlichen unterscheidet sich alternative Ökonomie damit von der marktwirtschaftlichen Ökonomie einerseits im Primat des Bedarfs- und Gebrauchswerts, andererseits in der Einschränkung und dem Abbau hierarchisierender Formen der Arbeitsteilung (Schwendter 1989: 1ff.). In der alternativen Ökonomie wird versucht, die Gegensätze zwischen Kapital und Arbeit, zwischen Produzierenden und Konsumierenden aufzuheben (Effinger 1990: 17ff.) und modellhafte Arbeitszusammenhänge und Produktionsverhältnisse, die sich an den Notwendigkeiten und Bedürfnissen des Menschen orientieren, zu schaffen (Gubitzer 1989: 220).

Trotz unterschiedlicher Auffassungen lassen sich zudem – wie Harms et al. (1980) feststellen – zwei grundlegende Gemeinsamkeiten bei allen Vertretern und Vertreterinnen der Alternativökonomie ausmachen. Zum einen wird davon ausgegangen, dass mit der Entfaltung des kapitalistischen Systems eine zunehmende Funktionalisierung und Ökonomisierung der Gesellschaft einghergegangen ist. Das ökonomische Subsystem hat sich aus den soziokulturellen Bezügen gelöst und alle gesellschaftlichen Subsysteme sind vom Gedanken der Vorteilsmaximierung (im Sinne der kapitalistischen Logik) durchdrungen. Zum andern ist allen Vorstellungen alternativer Ökonomie gemeinsam, dass sie eine „Korrektur an dem die marktwirtschaftliche Ökonomie beherrschenden Verhaltensmotiv des Eigeninteresses (des Eigennutzes), das in der Neoklassik dann als Gewinn- und Nutzenmaximierung (...) formalisiert wurde“ (Harms et al. 1980: 9), anstreben. Überlegungen und praktische Ansätze zur alternativen Ökonomie streben eine Wiedereinbindung des ökonomischen Subsystems in alle weiteren soziokulturellen Bezüge und, damit verbunden, die Ausrichtung ökonomischen Handelns sowohl auf ökonomische als auch auf nicht ökonomische Ziele<sup>37</sup> an. In einem Betrieb sollen demnach, neben der Existenzsicherung der Belegschaft, auch nicht ökonomische Ziele verfolgt werden – so etwa generelle Entfaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten bei der Arbeit, Demokratisierung der Entscheidungsprozesse über die Arbeitsinhalte und -bedingungen oder Beachtung ökologischer Erfordernisse.

<sup>37</sup> Die grundlegenden Ziele der alternativen Ökonomie enthalten sowohl Elemente der antikapitalistischen, marxistisch-sozialistischen Tradition als auch der Öko-, Friedens- und Frauenbewegung.

### 3.4.2.3. Das Verhältnis der Alternativökonomie zur konventionellen marktwirtschaftlichen Ökonomie

In Bezug auf das Verhältnis von alternativer und marktwirtschaftlicher Ökonomie werden vor allem drei Aspekte diskutiert: erstens die langfristige Perspektive der alternativen Ökonomie, zweitens ihre (Un-)Abhängigkeit von der marktwirtschaftlichen Ökonomie und drittens die Frage, ob die Alternativökonomie, insbesondere die erwerbsorientierten Betriebe, dem formellen Sektor oder dem informellen Wirtschaftssektor zugeordnet werden können.

1. Die langfristige Verortung der alternativen Ökonomie im Verhältnis zur gesamtgesellschaftlichen Ökonomie reicht von der Vorstellung, entsprechende Betriebe seien „Inseln der Zukunft“ und die alternative Ökonomie werde durch allmähliches Wachstum gesamtgesellschaftlich hegemonial, bis zur dauerhaften Vorverurteilung als „blosse Nischenökonomie“.

2. Strittig ist zudem, inwieweit die alternative Ökonomie von der formellen Ökonomie wirtschaftlich unabhängig ist. Während beispielsweise Huber (1981: 44ff.) noch feststellt, dass Alternativprojekte von den Überschüssen und der Versorgung durch das System abhängen, ist aufgrund neuerer empirischer Untersuchungen, mindestens für alternativ-ökonomische Betriebe, die Abhängigkeit von staatlicher Versorgung kleiner als angenommen (vgl. Kapitel 3.5.). In diesem Zusammenhang wird zum einen auf den „Doppelcharakter“, zum andern auf die „Systemgrenzen“ der alternativen Ökonomie hingewiesen. Von Doppelcharakter wird gesprochen, weil die alternative Ökonomie zwar an die gesamtgesellschaftliche Ökonomie gebunden ist, aber in Einzelheiten über sie hinausweist (vgl. Schwendter 1979: 124ff. und Schwendter 1989). Die Systemgrenzen der alternativen Ökonomie liegen zum einen vor allem darin, dass ein geschlossener Kreislauf alternativer Ökonomie nicht möglich ist, da sie weder über eigene Bodenschätze verfügt, noch alle Produktionsmittel subkulturell produziert werden können. Zum andern stehen der alternativen Ökonomie weder Betriebsmittel (konstantes Kapital) noch Arbeitskraft (variables Kapital) in genügendem Ausmass zu Verfügung. Ausserdem kann auch die alternative Ökonomie der Bindung an den Tauschwert der Ware nicht entgehen.

3. Eingehend diskutiert wird auch die Frage, ob die Alternativökonomie, d.h. in der Regel erwerbs- und marktorientierte Betriebe<sup>38</sup>, dem formellen oder dem informellen Wirtschaftssektor zugerechnet werden müssen<sup>39</sup>. Gretschmann (1986) nimmt an, dass alternativ-ökonomische Betriebe aufgrund ihrer hohen Autonomie, ihrer Selbstständigkeit und der fehlenden staatlichen Erfasstheit nicht Teil der regulären Ökonomie seien und damit der Schattenwirtschaft<sup>40</sup> zugeordnet werden müssen. Auch Berger et al. (1985) zählen die selbstverwalteten Betriebe zur informellen Ökonomie. Zentrales Abgrenzungskriterium ist in ihrem Verständnis der Arbeitsmarkt: Sie schlagen vor, die Wirtschaft in eine formelle Hälfte – alle wirtschaftlichen Tätigkeiten, zu denen ein Individuum Zutritt über den Arbeitsmarkt erhält – und eine informelle Hälfte – dieje-

<sup>38</sup> Während Kück (1985) und Berger (1985) sich explizit auf selbstverwaltete resp. alternativ-ökonomische Betriebe beziehen, gelten die Aussagen von Gretschmann (1986) und Nutzinger/Teichert (1986) sowohl für die gesamte „Alternativökonomie“ als auch für erwerbs- und marktorientierte selbstverwaltete Betriebe.

<sup>39</sup> Im Allgemeinen wird von einer Zweiteilung der Gesamtwirtschaft in einen formellen, sichtbaren (Produktions-) Sektor und in einen informellen, unsichtbaren (Reproduktions-) Sektor ausgegangen.

<sup>40</sup> Die Wirtschaftswissenschaften erfassen unter dem Terminus ‚Schattenwirtschaft‘ eine breite Palette von sehr unterschiedlichen Wirtschaftsaktivitäten. „Als gemeinsames Kennzeichen gilt den ‚mainstream economics‘ die Nichterfassung oder – abgeschwächer – die nicht angemessene oder nicht ausreichende Erfassung dieser Produktionsaktivitäten in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung oder den Dateien der Finanzbehörden oder Gewerbeaufsichtsämter“ (Gretschmann 1986: 63).

nigen Tätigkeiten, die nicht über den Arbeitsmarkt vermittelt werden – zu teilen. Nach ihrer Meinung werden Tätigkeiten innerhalb der Alternativökonomie im Gegensatz zu herkömmlichen Tätigkeiten nicht über den Marktweg aufgenommen und sind deshalb dem informellen Sektor zuzuordnen. Zudem unterscheiden sich selbstverwaltete Betriebe von herkömmlichen Unternehmen in der kollektiven Ausübung der Unternehmenstätigkeit, „kollektiv in dem Sinne, dass dem Unternehmer kein Arbeitnehmer gegenübersteht“ (Berger et al. 1985: 22).

Nutzinger/Teichert (1986) dagegen siedeln die alternativ-ökonomischen Betriebe im Zwischenbereich von informellem und formellem, nämlich dem „intermediären“ Sektor an, weil die Betriebe ihrer Ansicht nach Bezüge zu beiden Sektoren aufweisen. Einerseits produzieren auch alternative Betriebe für den kapitalistischen Markt; sie stehen in Beziehung zu den Unternehmen des formellen Sektors und setzen ihre produzierten Güter zu einem grossen Teil wieder an die Beschäftigten des formellen Sektors ab. Andererseits kennzeichnen alternativ-ökonomische Betriebe Organisationsprinzipien, die eine relative Nähe zum informellen Sektor aufweisen.

Eine ganz andere Auffassung vertritt Kück (1985: 19f. und 1989): Sie ordnet die selbstverwalteten Betriebe eindeutig dem formellen Sektor zu. Ihrer Argumentation zufolge arbeiten diese Betriebe eindeutig marktbezogen; sie beziehen die für die Produktion notwendigen Vorleistungen am Markt und setzen ihre Güter auch wieder am jeweils relevanten Teilmarkt ab.

Aufgrund des oben Gezeigten kann die Einschätzung von Berger (1986: 12) bestätigt werden, der feststellt, dass im Bereich der alternativen Ökonomie die „definitorischen Festlegungen in das Belieben des Forschers gestellt“ sind.

### **3.4.3. Selbstverwaltete Betriebe als Renaissance der traditionellen Produktivgenossenschaften**

Einige Vertreter und Vertreterinnen der Genossenschaftslehre gehen davon aus, dass es sich bei den heutigen selbstverwalteten Betrieben, um eine aktualisierte Form der traditionellen Produktivgenossenschaften handelt<sup>41</sup>. In der aktuellen Diskussion um selbstverwaltete Betriebe werden demnach auch die gleichen Punkte und Fragen erörtert, die schon hundert Jahre früher angeführt wurden (vgl. Kapitel 3.2.2.).

In Bezug auf die öffentliche Diskussion der Produktivgenossenschaften wie der selbstverwalteten Betriebe finden sich auffällige Ähnlichkeiten: Flieger (1984) betont, dass sowohl Produktivgenossenschaften als auch selbstverwaltete Betriebe innerhalb der Gesellschaft eine Modellfunktion und Vorreiterrolle hatten und haben. Seiner Meinung nach haben die Produktivgenossenschaften für viele soziale Errungenschaften entscheidende Impulse gegeben. Ein vergleichbarer Prozess lässt sich auch bei den erwerbswirtschaftlichen Alternativprojekten oder selbstverwalteten Betrieben hinsichtlich demokratischer Gestaltung der Arbeitsorganisation oder hinsichtlich ökologischer Anliegen aufzeigen. Schon Mitte des 19. Jh. hatten Vertreter aller politischen Richtungen Produktivgenossenschaften als ein Mittel zur „Lösung der sozialen Frage“ diskutiert. Ähnlich werden in der politischen Diskussion der 80er Jahre selbstverwaltete Betriebe von fast allen politischen Parteien positiv bewertet (vgl. Kapitel 3.4.1.). Auffallend ist ausserdem, dass

<sup>41</sup> In diesem Zusammenhang ist unerheblich, dass die wenigsten selbstverwalteten Betriebe in Deutschland nicht die genossenschaftliche Rechtsform gewählt haben. Gerade von genossenschaftstheoretischer Seite wird die Politik der Genossenschaftsverbände, welche die Wahl der Rechtsform Genossenschaft häufig verunmöglichen, bedauert.

sowohl im 19. Jh. wie auch in den 1980er Jahren eine kontroverse Diskussion um die Förderung der Produktivgenossenschaften mit Staatsgeldern respektive die staatliche Unterstützung und Subventionierung von selbstverwalteten Betrieben geführt wurde.

Ein zentrales Argument für das Verständnis der selbstverwalteten Betriebe als aktualisierte Form der Produktivgenossenschaften ist zum einen, dass sich die konstitutiven Merkmale der Produktivgenossenschaft – das Identitäts- und das Demokratieprinzip – auch in heutigen selbstverwalteten Betrieben wiederfinden<sup>42</sup>. Zum andern wird davon ausgegangen, dass die Gründung von selbstverwalteten Betrieben in einem vergleichbaren Umfeld wie frühere genossenschaftliche Gründungswellen stattgefunden hat: „Erfolglosigkeit politischen Kampfes, zunehmende politische Repression z.B. in Form von Raumverweigerungen und Berufsverböten sowie Wirtschaftskrise, gekennzeichnet durch Firmenzusammenbrüche und steigende Arbeitslosigkeit“ (Flieger 1984: 19). In die Literatur hat das Argument, dass die Gründung selbstverwalteter Betriebe einzig eine Reaktion auf wirtschaftliche Notlagen – im aktuellen Fall vor allem aufgrund der zunehmenden Arbeitslosigkeit – und damit als „Selbsthilfe in Notzeiten“ zu verstehen sei, als „These der Kinder in Not“<sup>43</sup> Eingang gefunden.

Neben den Prinzipien der genossenschaftlichen Organisation wird von dieser Seite zudem das Grunddilemma der Genossenschaften – der grundsätzliche Widerspruch zwischen dem Zwang zur Profitorientierung im Kapitalismus und der Selbstverwaltung – diskutiert. Parallelen werden in Bezug auf den für die Produktivgenossenschaften typischen „Mangel an Kapital“, „Mangel an Absatz“ und „Mangel an Disziplin“ (Oppenheimer [1896] 1984: 52f.) ausgemacht. Zum einen ist die Kapitalaufbringung bei selbstverwalteten Betrieben ein Grundproblem, zum andern wird postuliert, dass selbstverwaltete Betriebe innerhalb des kapitalistischen Umfelds nicht selbständig – d.h. ohne externe Finanzierung (sei es durch staatliche Subventionierung der Betriebe oder Inanspruchnahme von Geldern im Rahmen des BAföG) und „Selbstausschöpfung“ der Beschäftigten – überleben könnten und ihre Produkte nur in marktnischen Absatz fänden (vgl. z.B. Kück 1985: 33ff., Novy 1986: 86, Gubitzer 1989: 180ff.) Ausserdem werden von dieser Seite prinzipielle Bedenken gegenüber der kollektiven demokratischen Entscheidungsfindung geäußert: Die in selbstverwalteten Betrieben immer wieder konstatierte aufwendige und ineffiziente Entscheidungsfindung („Selbstverwaltungspalaver“), verursacht durch die basisdemokratische Organisation und mangelndes Fachwissen der Beschäftigten, wird als Ausdruck des schon von Oppenheimer beschriebenen Disziplinmangels interpretiert (vgl. Kück 1986: 192ff. und Kück 1989).

Ein weiterer zentraler Punkt in der Diskussion um selbstverwaltete Betriebe ist die Frage nach der Gültigkeit des von Franz Oppenheimer 1896 für die Produktivgenossenschaften postulierten Transformationsgesetzes (vgl. Kapitel 3.2.2.). Wie bereits erwähnt, besagt dieses, dass Produktivgenossenschaften selten erfolgreich sind und bei wirtschaftlichem Erfolg ihre genossenschaftlichen Prinzipien aufgeben, d.h. „sich bei Strafe ihres Untergangs in Kapitalgesellschaften umwandeln (transformieren) müssen“ (von Loesch 1979: 137). In diesem Zusammenhang wird vor

<sup>42</sup> Vgl. beispielsweise Flieger (1984: 13) oder Jäger (1989a: 70f.).

<sup>43</sup> Vgl. Kück (1985: 44), Jäger (1987: 19).



allem das „Spannungsverhältnis zwischen Eigentümer- und Arbeiterfunktion“ der Mitglieder einer Produktivgenossenschaft (Nutzinger/Teichert 1986: 213) betont, den Oppenheimer wie folgt beschreibt:

„Sollen sich doch die Herren des Geschäftes, die Genossen, einem Leiter unterordnen, der zugleich ihr Diener ist.“ (Oppenheimer [1896] 1984: 55)

Dieser Interessengegensatz – verschärft durch die Position in einem kapitalistischen Umfeld – führt demnach entweder in den wirtschaftlichen Ruin oder zur Aufgabe der demokratischen Prinzipien. Selbstverwaltete Betriebe würden demnach analog Gefahr laufen, bei wirtschaftlichem Erfolg längerfristig zu konventionellen Betrieben zu mutieren<sup>44</sup>.

Von der Mehrzahl der Beiträge<sup>45</sup>, die sich in der Tradition der Genossenschaftslehre befinden, wird an der Gültigkeit des Transformationsgesetzes für selbstverwaltete Betriebe festgehalten. Allerdings werden gerade auch von dieser Seite gewichtige Einwände gegen seine prinzipielle Geltung vorgebracht<sup>46</sup>. Auch empirische Forschungen in diesem Bereich weisen darauf hin, dass das Transformationsgesetz nicht auf moderne Selbstverwaltungsbetriebe übertragen werden kann<sup>47</sup>, und zeigen, dass die Entstehungsbedingungen und Ziele dieser Betriebe sich von denjenigen der traditionellen Produktivgenossenschaften grundlegend unterscheiden: Während in modernen selbstverwalteten Betrieben gemeinsame immaterielle Motive und Werte im Vordergrund stehen, die weitgehend den genossenschaftlichen Grundprinzipien entsprechen, sind die traditionellen Produktivgenossenschaften von heterogenen Gruppen<sup>48</sup>, die kaum über geteilte Werthaltungen verfügten, zur materiellen Selbsthilfe geschaffen worden.

### **3.4.4. Selbstverwaltete Betriebe als Teil der neuen sozialen Bewegungen**

#### **3.4.4.1. Ausgangslage**

Die meisten Autorinnen und Autoren, die sich mit dem Thema „selbstverwaltete Betriebe“ beschäftigen, gehen darin einig, dass sich diese Betriebe im Zusammenhang mit den neuen sozialen Bewegungen der 60er und 70er entwickelt haben. Unterschiedlich wird aber die Frage nach den eigentlichen Entstehungsursachen von selbstverwalteten Betrieben beantwortet: Wie gezeigt, gehen eher genossenschaftstheoretisch orientierte Autorinnen und Autoren<sup>49</sup> davon aus, dass selbstverwaltete Betriebe in erster Linie aus wirtschaftlichen Notlagen entstanden und als eine

<sup>44</sup> In modifizierter Form erscheint das Transformationsgesetz im Zusammenhang mit modernen selbstverwalteten Betrieben und alternativ-ökonomischen Projekten z.B. bei Gretschmann (1986) als „Lebenszyklusthese“ wieder. (Frank/ Lueger (1993) haben in einer Einzelfallstudie den „Transformationsprozess“ eines selbstverwalteten Gartenbaubetriebs umfassend beschrieben.

<sup>45</sup> So z.B. von Loesch (1988); etwas differenzierter: Nutzinger/Teichert (1986), Kück (1985).

<sup>46</sup> So kommt beispielsweise Flieger (1996: 128-180) nach einer sorgfältigen Analyse zum Schluss, dass gewichtige Einwände gegen die Gültigkeit des Oppenheimer'schen Transformationsgesetzes sprechen. Resümierend umreißt er die Problematik folgendermassen: „(...) empirisch ungenaue Daten, ein unzulässig verallgemeinernder, aber nicht konsequent durchgeführter Vergleich mit herkömmlichen Unternehmen sowie der deterministische gruppentheoretische Ansatz.“ (Flieger 1996: 480)

<sup>47</sup> Vgl. beispielsweise Heider et al. (1997: 159ff.).

<sup>48</sup> Beispielhaft nennt Oppenheimer verschiedene Persönlichkeitstypen: „der ruhige Arbeiter, der seine privatwirtschaftliche Lage zu verbessern wünscht, der schwärmerische Idealist, der das Ziel wohl sieht, aber nicht den Weg zum Ziele, der Kleon der Bierbank 'mit dem schwülen Kopf und dem kalten Herzen', (...), der Ehrgeizling, der Neider, und die grosse Masse der beeinflussbaren Unselbständigen, die jedem Antriebe willig folgt“ (Oppenheimer [1896] 1984: 54). Nach Oppenheimers Befund führt genau diese heterogene Zusammensetzung zu einem „Mangel an Disziplin“.

<sup>49</sup> Vgl. Kapitel 3.4.3.

aktualisierte Form der traditionellen Produktivgenossenschaften anzusehen sind. Demgegenüber vertreten andere, meist soziologische Autoren und Autorinnen die Meinung, dass selbstverwaltete Betriebe als materielle Infrastruktur oder „ökonomische Organisationseinheiten“ der neuen sozialen Bewegungen geschaffen wurden und Teil der neuen sozialen Bewegungen geblieben sind. Ausschlaggebend für die Gründung von alternativen Betrieben sind in ihrem Verständnis der gesellschaftliche Wertewandel aufgrund der veränderten sozioökonomischen Bedingungen und die „doppelte Krise der Erwerbsarbeit“ (Berger 1985). Demzufolge werden bei der sozialwissenschaftlichen Untersuchung von selbstverwalteten Betrieben einerseits Konzepte der Bewegungsforschung miteinbezogen, andererseits sollen die empirischen Ergebnisse über alternative Beschäftigungsformen zum besseren Verständnis der neuen sozialen Bewegungen beitragen<sup>50</sup>.

### 3.4.4.2. Die neuen sozialen Bewegungen als Forschungsgegenstand

In Folge der Protestbewegungen der 60er und 70er Jahre hat sich die Sozialwissenschaft mit dem Phänomen der so genannten neuen sozialen Bewegungen zu befassen begonnen<sup>51</sup>. Während soziale Bewegung an sich eine Erscheinung ist, die „seit der Französischen Revolution durch veränderte gesellschaftliche Bedingungen hervorgebracht wird und Einfluss auf den Gang der Geschichte hat“ (Raschke 1985: 11), handelt es sich bei den neuen sozialen Bewegungen um ein „raum-zeitlich eingrenzbare Phänomen, das mit der Phase des wohlfahrtsstaatlichen Kapitalismus in den 1960er und 1970er Jahren entsteht und zu diesem eine grundsätzlich ambivalente Haltung hat“ (Rucht 1994: 153). Allerdings fehlt innerhalb der Forschung eine klare und einheitliche Definition des Forschungsgegenstandes<sup>52</sup>.

Ausgangspunkt der Diskussion um die neuen sozialen Bewegungen ist die Frage, ob es sich dabei um einen „Bruch der Modernität“ oder um eine „(vorübergehende) Anpassungskrise des Modernisierungsprozesses“ (Brand et al. 1983: 17) handelt. Strittig bleibt dabei die gesellschaftstheoretische Verortung der neuen sozialen Bewegungen, „die Erklärung ihres Entstehungszusammenhangs, die Interpretation ihrer kulturellen, sozialen und politischen Funktion im Rahmen des strukturellen Transformationsprozesses westlicher Gesellschaften und die Prognosen über ihre weiteren Entwicklungsperspektiven“ (Brand 1989: 126). Entgegengesetzte Ansichten werden auch in der Frage, ob es sich bei den neuen sozialen Bewegungen wirklich um eine historisch neue Erscheinung handelt, vertreten<sup>53</sup>. Weitgehende Einigkeit herrscht einzig bezüglich

<sup>50</sup> Selbstverwaltete Betriebe gehören zu den gut erfassbaren Erscheinungen der neuen sozialen Bewegungen; im Gegensatz zu informellen Gruppen sind sie beschreibbar und zählbar.

<sup>51</sup> Letztlich hat die Bewegungsforschung ihre Wurzeln aber in der Aufklärung, die einen „Aufbruch in die Moderne“ darstellt (Hellmann 1999: 92). Neben den Arbeiten von Karl Marx haben vor allem diejenigen Le Bons zur Massenpsychologie einen entscheidenden Einfluss auf die wissenschaftliche Beschäftigung mit den sozialen Bewegungen gehabt: „Vereinfacht gesagt stellen Marxismus und Massenpsychologie die beiden Extreme zu Beginn der Bewegungsforschung dar, da sie soziale Bewegungen von gänzlich unterschiedlichen Positionen aus gedacht haben“ (Hellmann 1999: 94). Im Gegensatz zu den USA war der Erforschung der sozialen Bewegungen in der europäischen Sozialforschung bis in die 1970er Jahre ein Schattendasein beschieden. Erst mit dem Aufkommen der neuen sozialen Bewegungen erhielt die Bewegungsforschung in Europa Aufschwung (vgl. Raschke 1985: 13f. und Rucht 1994: 73f.).

<sup>52</sup> So stellt beispielsweise Schneider (1989: 196) fest: „Wie kaum in einer anderen sozialwissenschaftlichen Disziplin ist in der Bewegungsforschung der Forschungsgegenstand vage und widersprüchlich abgegrenzt.“

<sup>53</sup> So sprechen einige Autoren und Autorinnen (z.B. Berger et al. 1975 oder Bell 1979) den neuen sozialen Bewegungen ihre Neuheit pauschal ab, andere Autoren dagegen (z.B. Touraine 1984 und Raschke 1985) betonen das Neue an den neuen sozialen Bewegungen und sprechen ihnen eine historisch bedeutsame Rolle zu. Daneben gibt es aber auch Ansätze, die Aspekte der Kontinuität und Diskontinuität hervorheben (Brand 1987 und 1989, Hirsch/Roth 1986, Rucht 1994).

typischer Merkmale der neuen sozialen Bewegungen. So lassen sich diese zusammenfassend folgendermassen charakterisieren:

- Im Vordergrund der neuen sozialen Bewegungen stehen Entfremdungserfahrungen und moralische Kritik, „Fragen der Lebensweise“ und der „Lebensqualität bzw. des Überlebens“ (Brand 1989: 126) und – im Unterschied zu andern sozialen Bewegungen der industriellen Gesellschaft<sup>54</sup> – nicht Statusprobleme, Verteilungs- oder Herrschaftsfragen.
- Zentral ist die „Abwesenheit einer geschlossenen einheitlichen Ideologie“ (Raschke 1985). Stattdessen wird „auf dem Boden postmaterialistischer Wertorientierung und im Kontext einer säkularisierten, pluralistisch ausdifferenzierten Kultur das Recht auf Besonderheit“ betont und eine Vielfalt subkultureller Lebensstile ausgebildet (Brand 1989: 126). Rucht stellt in diesem Zusammenhang eine in ideologischer Hinsicht „ambivalente Haltung zum Modernisierungsprozess im allgemeinen und zum wohlfahrtsstaatlichen Kapitalismus im besonderen“<sup>55</sup> (Rucht 1994: 155) fest.
- Getragen werden die neuen sozialen Bewegungen von den in der Nachkriegszeit sozialisierten neuen Mittelschichten – insbesondere Angehörigen des Humandienstleistungsbereichs –, in wechselnden Koalitionen mit konkret Betroffenen, Marginalisierten, „die beim Modernisierungsprozess besonders schlecht abschneiden“ (Hellmann 1999: 97).
- Kennzeichnend für die neuen sozialen Bewegungen sind autonome, dezentrale und basisdemokratische Organisationsprinzipien; anstelle einer straffen, hierarchischen Bewegungsorganisation werden lockere Netzwerke bevorzugt.
- Typisch ist eine reformistische Strategie, die „sowohl an strukturellen als auch persönlichen Veränderungen ansetzt und dabei Ziel und Weg, Inhalt und Form möglichst in Einklang zu bringen sucht“ (Rucht 1994: 154).

Zusammenfassend hält Wasmuth fest, dass es zwar eine Vielzahl theoretischer Ansätze gibt, aber keine Theorie der neuen sozialen Bewegung, „die den Anspruch erheben könnte, allgemein gültig zu sein“ (Wasmuth 1989: 3). Zu einem ähnlichen Schluss kommt Hellmann, der feststellt, dass die sozialwissenschaftliche Beschäftigung mit sozialen Bewegungen so bunt wie ihr Gegenstand ist und eine Konsolidierung der Bewegungsforschung noch aussteht<sup>56</sup>:

„Mit grossem theoretischen und methodischen Aufwand – und dies auf allen Ebenen – wird versucht, sich einem höchst fluiden, kaum dingfest zu machenden Phänomen anzunähern, das sich einer letzten endgültigen Bestimmung immer wieder entzieht. Zu bizarr, zu vielfarbig, ja zu flatterhaft erweist sich dieser ‚soziologische Schmetterling‘, als dass er sich mit nur einem ‚Netz‘, also nur einem Erklärungsansatz einfach einfangen liesse.“ (Hellmann 1999: 107)

<sup>54</sup> Als Prototyp einer sozialen Bewegung der industriellen Gesellschaft gilt die Arbeiterbewegung (vgl. Raschke 1985: 412).

<sup>55</sup> Zum einen wird die egalitär-demokratische Gesellschaftsordnung befürwortet, zum andern wenden sich die neuen sozialen Bewegungen gegen den Vorrang der instrumentellen Vernunft und die damit verbundenen Folgen.

<sup>56</sup> Eine kritische Bestandesaufnahme von Theorien, die sich mit den neuen sozialen Bewegungen befassen, bietet beispielsweise Rucht (1994: 71ff.).

### 3.4.4.3. Selbstverwaltete Betriebe aus der Sicht der Bewegungsforschung

Den ersten alternativen Druckereien, Verlagen, Buchhandlungen und Kneipen, die als Infrastruktur der Studentenbewegung Anfang der 70er Jahre entstanden waren, folgten im Zuge der nachfolgenden Öko-, Frauen und Friedensbewegung weitere alternative und selbstverwaltete Betriebe unterschiedlichster Art. Mit der zunehmenden Arbeitslosigkeit richteten sich Ende der 70er Jahre viele alternative Projekte zunehmend erwerbswirtschaftlich aus; vermehrt wurden selbstverwaltete Betriebe mit dem Anspruch, den Lebensunterhalt ihrer Mitglieder zu sichern, gegründet. Im Verständnis der Bewegungsforschung darf diese „Selbsthilfe in Notzeiten“ aber nicht als Ursache für die Entstehung von selbstverwalteten Betrieben verstanden werden; vielmehr sind die Zielsetzungen und Strukturmerkmale selbstverwalteter Betriebe nicht von jenen der neuen sozialen Bewegungen zu trennen<sup>57</sup>:

„Für die Funktionsverschiebung und die rasche Ausbreitung der alternativen Betriebe seit 1979/80 ist die Arbeitsmarktkrise ausschlaggebend. Fälschlicherweise wird diese häufig auch zur Erklärung der Entstehung alternativer Ökonomie herangezogen, was durch einen Blick auf die Entwicklung des Arbeitsmarktes entkräftet wird.“ (Beywl 1987: 192)

Selbstverwaltete Dienstleistungs- und Produktionskollektive werden meist der „Alternativbewegung“ zugeordnet, die im gegenkulturellen Protest der 60er Jahre ihren unmittelbaren Ursprung hat<sup>58</sup>. Die Alternativbewegung wird dabei als der Zusammenhang aller Versuche „durch selbstorganisierte Formen des Arbeitens und Zusammenlebens gesellschaftliche Veränderungen unmittelbar praktisch zu machen“ (Brand et al. 1983: 155) verstanden und umfasst die Gesamtheit aller selbstorganisierten Projekte, deren Mitglieder sich von den Ideen der neuen sozialen Bewegungen<sup>59</sup> leiten lassen (Huber 1981: 27). Der Terminus „Alternativbewegung“ wird dabei nicht als festlegende Definition gebraucht<sup>60</sup>, sondern als Bezeichnung für Praxisansätze, die durch „veränderte Formen des Arbeitens, Zusammenlebens und Handelns ausserhalb der vorgegebenen Institutionen und Verhaltensmuster“ (Hirsch 1980: 122) auf gesellschaftliche Entwicklungen reagieren. Zentral ist dabei, dass kollektiv organisierte Individuen versuchen „hier und heute, die eigenen Bedürfnisse und Interessen in überschaubaren Lebensverhältnissen zu organisieren“ (Müschen 1982: 33).

Da die neuen sozialen Bewegungen keine übergreifende Organisationsform besitzen, sondern dezentral organisiert sind und auf informellem Weg kleinräumige Milieus ausbilden, ist die Ausbildung von „Netzwerken“ für ihre Stabilität unabdingbar; sie sind auf die Infrastruktur ihrer

<sup>57</sup> Wie empirische Untersuchungen zu selbstverwalteten Betrieben zeigen, kann einerseits keine Korrelation zwischen hoher Arbeitslosigkeit und grösserer Häufigkeit von selbstverwalteten Betrieben nachgewiesen werden, andererseits zeigt sich auch, dass Arbeitslosigkeit kein zentrales individuelles Motiv zur Arbeit in einem alternativ-ökonomischen Betrieb ist. Empirische Studien zeigen vielmehr, dass eine stärkere Verbreitung von selbstverwalteten Betrieben an Orten zu finden ist, wo über Jahre hinweg neue soziale Bewegungen aktiv waren (vgl. Kapitel 3.5).

<sup>58</sup> Zu den historischen Vorläufern der Alternativbewegung zählen Brand et al. (1983: 155f.) die verschiedenen „antimodernistischen Ansätze“ des 19. und 20. Jh. (beispielsweise die Frühsozialisten, religiös geprägte Modelle kommunitären Lebens oder die Lebensreformbewegung), die aufgrund des politischen Problemhorizonts allerdings keine eigene Tradition ausbilden konnten und dadurch historisch und sozial fragmentiert blieben. Erst mit dem rapiden Wirtschaftswachstum der 50er und 60er Jahre verlor die „antimodernistische“ Zivilisationskritik ihren sozial marginalen, überwiegend rückwärtsgewandten Charakter. Wie in späteren Publikationen betont wird, darf der Begriff „antimodernistisch“ aber nicht als „antimodern“ missverstanden werden (Rucht 1994: 155), sondern der zivilisationskritische Aspekt steht im Vordergrund (vgl. dazu auch Kapitel 3.2.).

<sup>59</sup> Zentral ist vor allem der Einfluss der Ökologie-, Frauenbewegung- und Friedensbewegung (vgl. Huber 1981: 26 und Gubitzer 1989: 220).

<sup>60</sup> Zur Unklarheit des Begriffs vgl. beispielsweise Müschen (1982: 33), Effinger (1990: 25f.), Heider et al. (1997: 19), Huber (1981: 26ff.).

kulturellen, ökonomischen und sozialen Projekte angewiesen<sup>61</sup>. Selbstverwaltete Betriebe werden deshalb als „ökonomische Organisationseinheiten“<sup>62</sup> (Beywl 1987: 188), als „autonome Institutionen“ (Vester 1982: 7) oder als „Teile der lokalen und regionalen Netzwerke“ (Heider et al. 1997: 30, Roth 1989: 28f.) der verschiedenen neuen sozialen Bewegungen bezeichnet.

Innerhalb der neuen sozialen Bewegungen erfüllen selbstverwaltete Betriebe gemäss Beywl (1987: 188) folgende drei Hauptfunktionen: Zum einen statten sie die Bewegungen mit Ressourcen wie Geld, Arbeitskraft und Infrastruktur aus, zum andern versorgen sie die Mitglieder der Bewegungen mit Gebrauchsgütern und Dienstleistungen, zum dritten dienen sie als Reproduktionsbasis für die Träger der sozialen Bewegungen, die sich in diesen Betrieben ihren Lebensunterhalt erwirtschaften. Die Betriebe stellen zudem ein gesellschaftliches Lernfeld dar, in dem die Selbstorganisation der „Bedürfnisse nach nichtentfremdeten solidarischen Arbeits- und Lebenszusammenhängen“ umgesetzt und kulturelle „Gegenmuster erprobt und durchgehalten“ werden können (Brand et al. 1983: 167).

Im Gegensatz zu informellen, kulturellen oder politischen Gruppen innerhalb der neuen sozialen Bewegungen stehen selbstverwaltete Betriebe stark in Konflikt mit dem herrschenden ökonomischen System<sup>63</sup>: Um dem ökonomischen Untergang zu entgehen, sind Anpassungsleistungen an das herrschende System notwendig, die wiederum identitätsbedrohend sind.

„Die Reproduktionsbasis der um veränderte kollektive Identitätskonzepte kämpfenden Betriebsmitglieder ist das Einfallstor für die Kolonisierung durch das System. Die selbstorganisierten Betriebe müssen entweder Systemgrenzen durchbrechen oder den Versuch zu Entfaltung von Gegenidentität aufgeben.“ (Beywl 1987: 202)

Demzufolge müssen selbstverwaltete Betriebe – wie alle ökonomischen Bewegungseinheiten und im Gegensatz zu den Bewegungen selbst – Kompromisse im Interesse des eigenen Überlebens schliessen. Damit stellt sich für die Bewegungsforschung die Frage, ob es den Betrieben gelingt, die Umsetzung von Zielen und Vorstellungen der neuen sozialen Bewegungen in ein Betriebskonzept mit Markterfordernissen einzubringen.

### 3.4.5. Wirtschaftswissenschaften und Selbstverwaltung

#### 3.4.5.1. Ausgangslage

Selbstverwaltete Betriebe und demokratische Organisationsprinzipien sind traditionell ein Randthema in den Wirtschaftswissenschaften. Die Gründe für die untergeordnete Bedeutung in diesem Fachbereich lassen sich wie folgt zusammenfassen:

„Es dominiert das Leitbild des nutzenmaximierenden ‚homo oeconomicus‘. Unternehmen erscheinen in der Literatur als hierarchisch strukturierte Reiz-Reaktionsautomaten, die in

<sup>61</sup> Zu denken ist beispielsweise an eine selbstverwaltete Buchhandlung, die bewegungsnahe Literatur verkauft, in der Plakate, die über Kundgebungen und Demonstrationen informieren, aufgehängt sind, an deren Anschlagbrett Wohngemeinschaften Zimmer anbieten oder alternative Projekte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter suchen, die Bewegungsaktivistinnen und -aktivisten als Treffpunkt dient und zudem noch über demokratisch organisierte Arbeitsplätze verfügt.

<sup>62</sup> Zu den ökonomischen Organisationseinheiten der neuen sozialen Bewegungen zählt Beywl (1987: 187) neben Selbstverwaltungsbetrieben auch Versorgungseinrichtungen im Bereich Wohnung oder soziale Dienste sowie Selbsthilfeszusammenschlüsse auf Gegenseitigkeit.

<sup>63</sup> Nach Beywls Einschätzung (1989: 8) haben die neuen sozialen Bewegungen generell ein prekäres Verhältnis zur Ökonomie: Sie verfügen in einer kapitalistisch-bürokratischen Gesellschaft über keine Theorie und Strategie, wie die zentralen Ressourcen, Geld und Macht, zur Identitätsproduktion angeeignet werden können. Dieser Konflikt ist in der alternativen Ökonomie noch zugespitzt.

möglichst kurzer Zeit auf Veränderungen der Marktdaten reagieren.“ (Heider et al. 1997: 15)

Ökonomische Beiträge in dieser (neo)klassischen Tradition vernachlässigen die soziale Seite des Produktionsprozesses, deshalb sind für sie partizipative Organisationsformen der Wirtschafts- oder Unternehmensführung kaum interessant, ausser sie versprechen betriebliche Effizienzsteigerungen. Beispiele dafür sind Kapitalbeteiligungsmodelle mit Belegschaftsaktien oder Konzepte für teilautonome Gruppenarbeit, durch welche eine erhöhte Arbeitsmotivation und ein entsprechend gesteigerter Output erwartet wird.

Bevor auf die ökonomische Betrachtung der modernen Selbstverwaltungsbetriebe eingegangen wird, die besonders in den 80er Jahren in Deutschland sowohl aus volks- als auch aus betriebswirtschaftlichem Blickwinkel vorgenommen wurde, folgt ein Exkurs über ökonomische Beiträge zur jugoslawischen „Arbeiterselbstverwaltung“, da dieses Modell in ökonomischen Beiträgen zu betrieblicher Selbstverwaltung „für alle nachfolgenden Debattenstränge als empirische Referenz“ (Heider et al. 1997: 15) dient.

### **Exkurs: Ökonomische Rezeption der jugoslawischen „Arbeiterselbstverwaltung“**

Zahlreiche ältere ökonomisch-theoretische Arbeiten zu Selbstverwaltung<sup>64</sup> beziehen sich auf das jugoslawische Modell der „Arbeiterselbstverwaltung“ aus den 50er bis 70er Jahren (vgl. Kapitel 3.3.2.): Jugoslawien, ein sozialistisches Land, praktizierte in den Jahren des Kalten Kriegs über längere Zeit „Selbstverwaltung“ als nationales Wirtschaftskonzept und betriebliches Organisationsprinzip.

In Westeuropa und den USA wurde diesem Konzept sowohl mit grösster Skepsis als auch mit Enthusiasmus begegnet. Dies gilt auch für die ökonomischen Beiträge, die – aus neoklassischem Blickwinkel – insbesondere die wirtschaftliche Effizienz von selbstverwalteten Betriebsorganisationen reflektieren. Die Schlussfolgerungen sind komplett gegensätzlich: Einmal wird selbstverwaltetes Wirtschaften als hoch effizient und allen anderen ökonomischen Systemen überlegen proklamiert<sup>65</sup>. Ein anderes Mal wird vertreten, Selbstverwaltung führe zu chronischer Arbeitslosigkeit und Missbrauch des eingesetzten Kapitals, sei weniger effizient und reduziere die Entfremdung der Arbeitenden weniger als das kapitalistische Modell<sup>66</sup>. Der fachökonomischen Debatte zum jugoslawischen Modell wird entsprechend der Vorwurf gemacht, sie trage über weite Teile systemkritische und dogmatische Züge, da die Ergebnisse von den ideologischen Standpunkten der Forschenden mitbestimmt seien; dies insbesondere, wenn es um direkte Vergleiche zwischen kapitalistischen und planwirtschaftlich-zentralistischen Volkswirtschaften oder zwischen konventionellen und selbstverwalteten Unternehmen geht (Fehr 1988: 19f.).

<sup>64</sup> Z.B. Ward (1958), Domar (1966), Vanek (1970), Furubotn (1976), Jensen/Meckling (1979); vgl. auch die Übersicht in Gubitzer (1989).

<sup>65</sup> So z.B. bei Vanek, der in den 70er Jahren mit seinen Analysen der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung erstmals eine breitere Diskussion über Vor- und Nachteile einer Selbstverwaltungswirtschaft auslöste (Fehr 1988: 20).

<sup>66</sup> So z.B. bei den Repliken auf Vanek von Furubotn, der davon ausging, dass eine kapitalistische Wirtschaft Pareto-Effizienz und ein optimales Gleichgewicht im wohlfahrtstheoretischen Sinn erreichen kann (Fehr 1988: 20). Pareto-Effizienz bezeichnet einen Zustand, bei dem „es keine Möglichkeit mehr gibt, ein Individuum besser zu stellen, ohne die Wohlfahrt von mindestens einem anderen Individuum zu senken“ (Fehr 1988: 29).

Diese älteren ökonomischen Arbeiten zu Selbstverwaltung sind meist „empiriefremde, ausschliesslich modelltheoretische Analysen auf neoklassischer Basis“ (Heider et al. 1997: 15) und beziehen sich ausserdem vorwiegend auf die volkswirtschaftliche Ebene. Sie bieten deshalb kaum Aufschluss über unseren Untersuchungsgegenstand der formalen Regelung von Partizipation in Betrieben. Wie eingangs erwähnt (vgl. Kap. 3.3.2.), unterscheiden sich zudem die Rahmenbedingungen im damaligen Jugoslawien erheblich von der Situation der heutigen Selbstverwaltungsbetriebe in der Schweiz: Hier handelt es sich überwiegend um Klein(st)betriebe des tertiären Sektors in einem marktwirtschaftlichen Umfeld; in Jugoslawien waren dagegen grosse Produktionskollektive in einem nicht kapitalistischen System, das entscheidenden Einfluss aufgrund von privaten Besitzverhältnissen prinzipiell ausschloss, vorwiegend im primären und sekundären Sektor tätig.

Trotz der speziellen historischen Rahmenbedingungen, die eine Vergleichbarkeit mit anderen oder späteren Selbstverwaltungsbetrieben in der westlichen Welt zumindest stark erschweren, hat das jugoslawische Modell in ökonomischen Beiträgen lange als einziger empirischer Bezugspunkt für betriebliche Selbstverwaltung gedient.

### 3.4.5.2. Selbstverwaltete Betriebe aus volkswirtschaftlicher Sicht

Während die wirtschaftswissenschaftlich dominierte Debatte um die jugoslawische „Arbeiter-selbstverwaltung“ noch anhielt, entstanden seit den späten 70er Jahren vorwiegend in Deutschland neue ökonomische Studien zu Selbstverwaltung als Organisationsprinzip<sup>67</sup>, als entsprechende Betriebsgründungen zunahmen und als Teil einer „alternativen Ökonomie“ aus verschiedenen Blickwinkeln ins öffentliche Interesse rückten (vgl. Kapitel 3.4.2.). Da es sich in Zeiten zunehmender Arbeitslosigkeit um neue Betriebsgründungen handelte, die zudem mit innovativen Produkten neue Marktsegmente ansprachen, insbesondere im Bereich Ökologie, wurde ihre Arbeitsmarktfunktion aus volkswirtschaftlicher Sicht reflektiert. Die Gegenstandsabgrenzungen<sup>68</sup> und Selbstverwaltungsdefinitionen in diesen neueren ökonomischen Arbeiten weichen jedoch in erheblichem Mass voneinander ab, so dass nicht von einer kontinuierlichen oder konsistenten Debatte gesprochen werden kann.

In quantitativer Hinsicht interessierte aus volkswirtschaftlichem Blick besonders die Anzahl Arbeitsplätze, die in selbstverwalteten oder alternativ-ökonomischen Betrieben vorhanden waren. In qualitativer Hinsicht wurde die Bedeutung betrieblicher Selbstverwaltung als potentielle Alternative zum herkömmlichen System der Lohnarbeit<sup>69</sup> diskutiert. Zwischen der Einschätzung, es handle sich dabei um das Modell der Zukunft, welches z.B. im Rahmen von Arbeitsbeschaffungsmassnahmen gefördert werden sollte<sup>70</sup>, und der Bewertung als irrelevante, vorübergehende oder gar volkswirtschaftlich schädliche Randgruppenerscheinung findet sich eine breite

<sup>67</sup> Vgl. z.B. Novy (1986), Gretschmann (1986), Schwendter (1975, 1986), Bierbaum (1987), Kück (1985 und 1989).

<sup>68</sup> Kück (1989: 16) verweist auf das „Konglomerat von Begriffen und Typen“, das in der Diskussion verwendet wird und die definitorische Fassung des Gegenstands erschwert: Modellbetriebe, Beteiligungsbetriebe, Belegschaftsbetriebe, Neugenossenschaften, Arbeitslosenselbsthilfegruppen, alternativ-ökonomische Projekte, selbstverwaltete Betriebe, Kooperativen.

<sup>69</sup> Vgl. z.B. den Beitrag von Berger (1986): „Prägt die Lohnarbeit noch die Zukunft der Arbeit?“.

<sup>70</sup> Ein Überblick über die zahlreichen Förderprogramme, die in der BRD von der öffentlichen Hand oder Interessenverbänden in den 80er Jahren entstanden, findet sich in Porada/Wolz (1990). In der Schweiz konnte dagegen in selbstverwalteten Betrieben nie mit Zuschüssen der öffentlichen Hand für Arbeits- und Beschäftigungsmassnahmen wie in Deutschland gerechnet werden.

Palette von Positionierungen. Vertreten ist z.B. die Sichtweise, beim kooperativen Sektor handle es sich „hinter dem Rücken von Markt und Staat“ um eine „Quasi-Freizeitkultur“ oder „Schwarzarbeit“ aus dem Bereich der „Schattenwirtschaft“ (Gretschmann 1986: 63f). Dagegen sind sich die Mehrzahl der Beiträge jedoch darüber einig, dass die modernen selbstverwalteten Betriebe zwar alternativ organisierte, aber eindeutig marktwirtschaftlich orientierte Unternehmen sind.

### 3.4.5.3. Selbstverwaltete Betriebe aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive schliesst daran die Debatte an, ob selbstverwaltete Betriebsformen strukturell oder finanziell benachteiligt sind. Neben dem Thema Effizienz in demokratisch geleiteten Unternehmen werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur insbesondere die Möglichkeiten und Restriktionen für die Kapitalbeschaffung und längerfristige Finanzierung der selbstverwalteten Betriebe diskutiert<sup>71</sup>.

Im deutschen Sprachraum hat sich besonders Marlene Kück mit der Kapitalsituation befasst. In ihrer Analyse von 1985 entwickelt sie „Neue Finanzierungsstrategien für selbstverwaltete Betriebe“<sup>72</sup> und fordert für solche Unternehmen auch Unterstützungsprogramme der öffentlichen Hand<sup>73</sup>. Dies, nachdem sie festgestellt hatte, dass die Finanzierungsprobleme selbstverwalteter Betriebe nur zum Teil „hausgemacht“ sind und vielmehr als Betriebsgrößenphänomen betrachtet werden müssen, das sich auch in konventionellen Kleinbetrieben zeigt.

Eine spezifische Förderung befürwortet Kück auch aus Gründen der Gleichbehandlung, weil die in Deutschland bestehenden staatlichen Unterstützungsprogramme für kleine und mittlere Unternehmen – Programme zur „Mittelstandsförderung“ (Kück 1985: 37) – praktisch ausschliesslich für privatkapitalistische Betriebe zur Verfügung stehen:

„Eine grosse Rolle spielen, neben reinen finanzwirtschaftlichen Defiziten (Eigenkapitalmangel, Risikokapitalbedarf), vielmehr die ‚abweichenden Ökonomievorstellungen‘ der selbstverwalteten Betriebe, d.h. der Kapitaltransfer in den Selbstverwaltungssektor gerät deswegen ins Stocken, weil demokratische Wirtschafts- und Arbeitsprinzipien (...) eine ungünstige ‚Finanzierungsatmosphäre‘ schaffen und zu einer Kollision mit traditionellen, von den (meist institutionellen) Kapitalanlegern präferierten, Wirtschaftsgrundsätzen führen.“ (Kück 1985: 139)

In Bezug auf die ökonomische Effizienz selbstverwalteter organisierter Arbeitsformen kommen die betriebswirtschaftlichen Beiträge zu gegensätzlichen Schlüssen, wobei wieder verschiedenste Abgrenzungen, Selbstverwaltungsdefinitionen und Untersuchungsinstrumentarien angewandt werden. Mit dem neoklassischen Ansatz, der als Betriebsziel lediglich die materielle Profitmaximierung berücksichtigt, wird eine viel geringere wirtschaftliche Effizienz selbstverwalteter Betriebe festgestellt als in Untersuchungen, welche die Zielvielfalt, die Umsetzung demokratischer

<sup>71</sup> Die beschränkten Möglichkeiten zur Betriebskapitalbeschaffung gelten seit den Produktivgenossenschaften als typisches Problem demokratisch organisierter Unternehmen.

<sup>72</sup> So lautet der Titel von Kücks 1985 erschienenem Buch.

<sup>73</sup> Selbstverwaltungskreise begegneten der staatlichen Förderung zum Teil mit Vorbehalten. Die Diskussion um Förderung durch die öffentliche Hand ist als „Staatsknete-Diskussion“ in die Literatur eingegangen (vgl. Gubitzer 1989: 184).



Wertorientierungen und weitere immaterielle Nutzenvorteile der Mitarbeitenden in die betrieblichen Effizienzanalysen einbeziehen<sup>74</sup>.

Eine Ausnahme bei den betriebswirtschaftlichen Beiträgen stellt Kücks Publikation „Betriebswirtschaft der Kooperative: Eine einzelwirtschaftliche Analyse kooperativer und selbstverwalteter Betriebe“ (1989) insofern dar, als hier eine eigene empirische Untersuchung in Deutschland zu Grunde liegt<sup>75</sup>. Kück setzt sich aus einem betont praxisbezogenen<sup>76</sup> und kritischen<sup>77</sup> Blickwinkel mit Aspekten des Managements, der Organisation, des Marketings und der Finanzierung auseinander. Insgesamt kommt sie dabei zu einer sehr pessimistischen<sup>78</sup> Einschätzung der Chancen für ökonomische Effizienz und Bestandesfähigkeit selbstverwalteter organisierter Arbeitsformen. Neben dem Fehlen einer geeigneten Rechtsform in Deutschland und ausserbetrieblichen ökonomischen Faktoren bezüglich Kapitalbeschaffung stellt Kück in selbstverwalteten Betrieben zahlreiche innerbetriebliche Probleme und Konflikte fest, die sich aus dem basisdemokratischen Anspruch ergeben. Dieser Anspruch ist zwar als wichtiger immaterieller Nutzenvorteil der Mitarbeitenden in selbstverwalteten Betrieben dargestellt und als zentrales Element einer erfolgversprechenden Unternehmenskultur mit zukunftsbezogener Bedeutung<sup>79</sup>; die Umsetzung der demokratischen Ziele im Betriebsalltag ist nach Kück in der Praxis aber dominiert von vielfältigen Schwierigkeiten<sup>80</sup>. Die Resultate und Bewertungen stehen allerdings im Gegensatz zu vielen zitierten Aussagen der Befragten, die in der Mehrzahl angeben, dass „ihre Ziele adäquat berücksichtigt sind“ (Kück 1989: 30). Zudem haben andere Studien in Deutschland zu vergleichbaren Zeitpunkten übereinstimmend festgestellt, dass in zeitgenössischen Selbstverwaltungsbetrieben weder das Konsensprinzip noch der Ganzheitlichkeitsanspruch in dieser strikten und umfassenden Form angestrebt und praktiziert wird, wie dies Kück beschreibt. Noch stärker

<sup>74</sup> In der entscheidungstheoretischen Betriebswirtschaftslehre ist seit den 60er Jahren für genossenschaftliche Betriebe ihre „individuelle multivariate Zielfunktion“ anerkannt: Demnach ist das genossenschaftliche „Gruppenzielsystem Ergebnis intrapersoneller Motivation und interpersonaler Interessenabstimmung“ (Kück 1989: 29). Früher wurde auch in der Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaft in neoklassischer Vorstellung die materielle Gewinnmaximierung und Förderung der Mitgliederwirtschaften als konstantes und dominantes Betriebsziel angenommen.

<sup>75</sup> Die Untersuchung ist allerdings nicht publiziert oder näher beschrieben. Es gibt lediglich den Hinweis, die mit zahlreichen anschaulichen Interviewzitate illustrierten, zusammengefasst dargestellten Erkenntnisse seien „das Resultat einer schriftlichen und mündlichen Befragung von 142 Mitarbeitern/innen aus selbstverwalteten Betrieben, die Anfang des Jahres 1988 in Berlin durchgeführt wurde“ (Kück 1989: 25).

<sup>76</sup> Kück verweist auf den mangelnden empirischen Bezug betriebswirtschaftlicher Literatur zu Selbstverwaltung, auf die Dominanz sozialwissenschaftlicher Beiträge und die kontroversen Aussagen, welche die Diskussion um kollektive Arbeitsorganisationsformen prägen (Kück 1989: 11ff.).

<sup>77</sup> „Es wird der Versuch unternommen, die einzelwirtschaftliche Realität der selbstverwalteten Arbeit sowohl von ihrer ‚Schokoladen- als auch Zitronenseite‘ darzustellen“ (Kück 1989: 11).

<sup>78</sup> Kücks Bestandesaufnahme kann allerdings der Vorwurf gemacht werden, dass die Argumentation tendenziös erscheint, meist mit den negativsten Aussagen der Betroffenen endet, diese am stärksten gewichtet, verallgemeinert und damit überholte Klischees zementiert. Die Überprüf- und Nachvollziehbarkeit ist durch die mangelhafte methodische Beschreibung verunmöglicht und zahlreiche der dargestellten Erkenntnisse sind zudem durch andere Erhebungen übereinstimmend widerlegt.

<sup>79</sup> Gemäss Kück sind die selbstverwalteten Betriebe diesbezüglich fortschrittlich, da „gegenwärtige und künftige technologische Entwicklungen eine partizipative Ausgestaltung betrieblicher Organisations- und Managementmodelle begünstigen bzw. sogar fördern“ (Kück 1989: 15). Sie verweist dazu auf Otten (1987) und seine technik- und wirtschaftssoziologischen Ausführungen zu selbstverwalteten Betrieben, wo es im Wortlaut z.B. heisst: „Die Chancen von selbstverwalteten Betriebskollektiven werden objektiv und subjektiv steigen. Die neue Arbeitsteilung der dritten industriellen Revolution verlangt Kooperation und demokratische Abstimmung, nicht aber Autokratie und Hierarchie. Die Dezentralisierung verlangt eine vertikale Form der Kooperation und Kommunikation und keine zentrale, d.h. hierarchische Vernetzung. Das Management in kleinen, von gleichartigen, aber hochqualifizierten Informationshandwerkern, Ingenieuren oder Managern betriebenen Unternehmen verlangt eine sozialintegrative, auf Zustimmung und nicht auf Gefolgschaft abgestimmte Führung. All das sind Elemente, die in keiner Betriebsverfassung besser realisiert werden können, als im selbstverwalteten Betrieb“ (Otten 1987: 27).

<sup>80</sup> „Entscheidungsprobleme“ ergeben sich aus „Informationsproblemen“ durch unterschiedliche Wissensbestände und Qualifikationsniveaus; „Abstimmungsprobleme“ und grosser Zeitaufwand für Entscheidungsprozesse durch das Konsensprinzip und „die Plenen, die in allen selbstverwalteten Unternehmen wöchentlich stattfindenden Leitungssitzungen“; „Organisationsprobleme“ durch eine geringe Delegationsbereitschaft; „Verteilungsprobleme“ durch eine diffuse Zielvielfalt und entsprechend „divergierende Kooperationsinteressen“; „Verteilungskonflikte aufgrund der Arbeitsteilung“ durch das Rotations- und Ganzheitlichkeitsprinzip (Kück 1989: 32ff.).

gilt dies in Bezug auf das „Rotationsprinzip“, welches als aktuelle Praxis dargestellt ist, während andere Untersuchungen schon länger funktionale Differenzierungen bei der Arbeitsteilung und eine zunehmende Professionalisierung in selbstverwalteten Betrieben dokumentiert haben. In Bezug auf die Fragestellung der vorliegenden Arbeit – formale Regelung von Partizipation – finden sich bei Kück lediglich die Hinweise, dass die Partizipation in selbstverwalteten Betrieben typischerweise eben gerade nicht formal geregelt sei, sich deshalb stets die informellen Gruppen der „kollektiven Geschäftsführer/innen“ und der „kollektiven Arbeitnehmer/innen“ bildeten, wobei die ersteren Machtpositionen und grosse Arbeitszufriedenheit aufwiesen, während die andern in einer als ungleichgewichtig empfundenen Situation machtlos in „pragmatischem Bleiben“ verharrten oder aber fluktuierten (Kück 1989: 30f.).

### 3.4.6. Betriebs- oder Industriesoziologie und Selbstverwaltung

Die Industriesoziologie befasst sich seit ihrer Entstehung mit Gruppenprozessen in Betrieben und analysiert auch Partizipationskonzepte, u.a. als Möglichkeit zur Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Betriebsangehörigen. Meist geht es dabei nicht um eine Demokratisierung der Arbeitssphäre, sondern um die Folgen technologischer Entwicklung und ob z.B. durch Beteiligung der Arbeitskräfte an Entscheidungsprozessen eine Steigerung der Produktivität zu erreichen sei<sup>81</sup>. Als empirische Basis dienen dafür vorwiegend industrielle, (gross-)betriebliche Rationalisierungsmuster und entsprechende Gruppen- und Organisationsprozesse. Selbstverwaltete Unternehmen sind hingegen überwiegend nicht industrielle Klein(st)betriebe, in denen die Technikentwicklung und ihre Folgen weniger weitreichend sind.

In den 60er Jahren fanden die Ideen der „humanrelations“-Bewegung Eingang in die Betriebssoziologie: Die Ablehnung tayloristischer Produktionskonzepte löste eine breite Debatte über Strategien für eine „Humanisierung der Arbeit“ aus.

„Mit Begriffen wie ‚Sozial- bzw. Betriebsklima‘ wurde die ‚subjektive Seite‘ des Produktionsprozesses betont, in Abkehr von und Kritik an einer Betrachtungsweise, wonach Unternehmen rein zweckrational operierende, mechanische Gebilde sind.“ (Heider et al. 1997: 15)

Seit den 70er Jahren wurde in der Industriesoziologie auch explizite „Mitbestimmungsforschung“ betrieben, diese blieb aber marginal. In den 80er Jahren herrschte dann „Einigkeit in der (industrie)soziologischen Profession“, dass bisherige Rationalisierungsmuster an Bedeutung verlieren<sup>82</sup> und an ihre Stelle Prozesse der Reorganisation in Richtung „Zuwachs an Autonomie“ und „umfassendere Aufgabendefinition der Beschäftigten“ treten (Jäger 1988: 11)<sup>83</sup>. Weiterführende Perspektiven, die sich z.B. mit neuen Techniken und damit verbundenem Expertenwissen

<sup>81</sup> Auch die industriesoziologischen Erkenntnisse z.B. über teilautonome Arbeitsgruppen tragen kaum etwas zu unserem Forschungsthema bei, da es sich dabei ebenfalls um materielle Effizienzsteigerungskonzepte handelt und nicht um einen Ausbau betrieblicher Demokratie oder grundsätzlicher Partizipationsbestrebungen.

<sup>82</sup> Nach Jäger (1988: 25) sind die „Klassiker überholt“, die von einer unvereinbaren Gegensätzlichkeit der Interessen einerseits der ausführenden Arbeitskräfte und andererseits der Kapitalseite mit ihrer Planungs- und Entscheidungsmacht ausgehen; sie erfassen die betriebliche Wirklichkeit nur noch unvollständig.

<sup>83</sup> Stichworte „Krise des Taylorismus“, „Neue Produktionskonzepte“, „systemische Rationalisierung“, „neuer Rationalisierungstyp“: Diese Themen dominierten unter dem Motto „Krise der Arbeitsgesellschaft“ auch den deutschen Soziologentag von 1982 (Jäger 1988: 20).

der Arbeitenden<sup>84</sup> befassen, zeigten zwar betriebliche Handlungskonstellationen zu Gunsten industrieller Demokratie auf. Dennoch wurde festgestellt, „dass bestimmte Fragestellungen in der deutschen Industriesoziologie kein Thema sind, etwa die nach den Möglichkeiten und Bedingungen alternativer Gestaltung von Arbeit und Technik im Rahmen industrieller Demokratie“ (Jäger 1988: 7)<sup>85</sup>. Gemäss Jäger sehen sich Ansätze normativer oder arbeitsorientierter Sozialforschung, die sich explizit mit einer Demokratisierung in Betrieben oder den „Interessen der Arbeiter“ befassen, zudem oft dem Vorwurf gegenüber, parteilich, nicht objektiv und unwissenschaftlich zu sein.

Der eigenen Forderung nach einer intensivierten soziologischen Auseinandersetzung mit selbstverwalteten/selbstorganisierten Betrieben (Jäger 1988:12), die bezüglich betrieblicher Demokratie Modellcharakter aufweisen könnten, ist Jäger mit seinem Beitrag „Aufwertung der Arbeit? Alternative Arbeitsformen und Wandel der Industriearbeit“ (Jäger/Riemer 1987) zuvor gekommen: In dieser betriebssoziologischen Untersuchung wird die Arbeit in „alternativ-ökonomischen Projekten“ verglichen mit „requalifizierter Industriearbeit“ in der Automobil-, Werkzeugbau- und Chemieindustrie (Jäger/Riemer 1987: 11). Die Gegenstandsabgrenzung und Definition „alternativ-ökonomisches Projekt“ ist allerdings sehr weit gefasst: Nicht nur erwerbs- und marktwirtschaftlich orientierte selbstverwaltete Betriebe sind darin enthalten, sondern auch ganzheitlich ausgerichtete Lebens-, Kultur- und Arbeitsgemeinschaften wie die Berliner UFA-Fabrik<sup>86</sup>.

Als typischer selbstverwalteter Betrieb ist eine Wuppertaler Bio-Bäckerei beschrieben, die nach idealtypischem Muster in frühsozialistischer Tradition organisiert ist und in der die Mitglieder eine ganzheitliche „Alternative zum bestehenden kapitalistischen Wertesystem“ (Jäger/Riemer 1987: 18) herstellen, ohne Trennung der ökonomischen von der sozialen Dimension. Der Ganzheitlichkeitsanspruch führt zu entsprechenden Organisationsprinzipien: Entschieden wird alles an Plenen und im Konsens; in Ergänzung zur möglichst vermiedenen Arbeitsteilung findet ein striktes Rotationsprinzip Anwendung; die Lohnhöhe richtet sich nach den individuellen Bedürfnissen – „DM 700,- + Warmmiete“ (Jäger/Riemer 1987: 16) – und zur bezahlten Arbeit gehören auch gemeinsames Frühstück, Mittagessen und Erziehungsaufgaben wie Kinderbetreuung.

Im betriebssoziologischen Vergleich mit kapitalistisch-marktwirtschaftlicher Industriearbeit stellen Jäger/Riemer für solche alternativ-ökonomischen Projekte zwar ökonomische Nachteile fest, welche ihre grössere volkswirtschaftliche Bedeutung verhindern werden; in Bezug auf die demokratische Gestaltung und den Zusammenhang von Arbeiten und Leben sollten sie aber vermehrt soziologische Beachtung finden, sowohl in der Arbeits- und Industriesoziologie als auch in anderen „Bindestrichsoziologien (Freizeitsoziologie, Bildungssoziologie etc.)“, welche

<sup>84</sup> Dieses Expertenwissen wird als Machtpotential aufgefasst und seine optimale Nutzung damit als Effizienzfaktor. Vgl. dazu z.B. Hindrichs/Kruse 1988: „Woher kommen die neuen Produktionskonzepte? Einige Anmerkungen zur vergessenen Produzentenrolle der Arbeitenden“.

<sup>85</sup> Die Beiträge des von Jäger 1988 mitherausgegebenen Sammelbands „Sozialwissenschaften und industrielle Demokratie“ befassen sich mit der technologischen Situation in industriellen Grossbetrieben (z.B. Automobilindustrie) sowie mit dem Verhältnis zwischen Arbeiterbewegung oder Gewerkschaften und den Sozialwissenschaften, für welches eine intensive Zusammenarbeit gefordert wird.

<sup>86</sup> Jäger/Riemer beziehen neben der eigenen Untersuchung für ihre Analyse auch Ergebnisse anderer empirischer Regionalstudien über alternativ-ökonomische Betriebe und Projekte aus den frühen 80er Jahren in Deutschland ein, z.B. Kreuz et al. (1985), Berger et al. (1985), Personn/Tiefenthal (1986).

die gegenseitigen Einflüsse von Arbeitszeit und Freizeit oft zu wenig beachtet (Jäger/Riemer 1987: 176).

Jäger/Riemers Untersuchung bietet insgesamt wenig Hinweise zum Thema Partizipationsregelung in selbstverwalteten Betrieben. Die als typisch für alternativ-ökonomische Projekte dargestellten Strukturprinzipien (ganzheitliches gemeinsames Leben und Arbeiten, Ökologie- und Bedarfswertorientierung, striktes Rotations- und Konsensprinzip) führen im beschriebenen selbstverwalteten Betrieb denn auch zu einer umfassenden Partizipation aller Beteiligten, die so einem Idealtypus egalitärer Basisdemokratie nahe kommt. Die Autoren deuten jedoch an, dass die alternativ-ökonomischen Projekte unter dem Druck der Marktmechanismen und der technologischen Entwicklung von den geschilderten Prinzipien abweichen und sich professionalisieren werden; insbesondere in Bezug auf die Arbeitsteilung sehen sie künftige Differenzierungen als unumgänglich an.

Diese Entwicklung hat tatsächlich auch stattgefunden, das idealtypische Bild ist nicht (mehr) repräsentativ für selbstverwaltetes Arbeiten. Wie neuere empirische Studien zeigen, weisen moderne selbstverwaltete Betriebe durchaus arbeitsteilige Strukturen und differenzierte Entscheidungsregelungen auf.

## 3.5. Empirische Ergebnisse zur Selbstverwaltung in Deutschland

### 3.5.1. Ausgangslage

Wie oben erwähnt, ist die Debatte über Umfang, Relevanz und Entwicklungspotential der alternativen Ökonomie im Allgemeinen und der selbstverwalteten Betriebe im Besonderen, die Anfang der 80er Jahre entbrannte, unübersichtlich und wenig aufeinander bezogen. Da zu Beginn keine empirischen Daten zur alternativen Ökonomie und selbstverwalteten Betrieben vorlagen, beruhten die Analysen auf Schätzungen und persönlichen Eindrücken. Um eine empirische Grundlage für die Diskussion zu schaffen, wurden im Laufe der 80er Jahre in der BRD mehrere regionale Bestandesaufnahmen zum „alternativ-ökonomischen“ Sektor gemacht<sup>87</sup>. Das hauptsächliche Ziel dieser Regionalstudien war, Daten zu Verbreitung und strukturellen Merkmalen des alternativ-ökonomischen Sektors zu erhalten. So beschränkten sich diese Studien im Wesentlichen darauf, die entsprechenden deskriptiven Daten zu erheben<sup>88</sup>. Im Zusammenhang mit

<sup>87</sup> Zu den bekanntesten und am meisten diskutierten lokalen Bestandesaufnahmen zu alternativ-ökonomischen Betrieben zählen: Hamburg 1983 (Personn/Tiefenthal 1986), Hessen 1986 (Heider/Mevisen 1991), Hessen 1995 (Heider et al. 1997), Nordrhein-Westfalen 1984 (Beywl et al. 1984, Beywl 1986), Nordrhein-Westfalen 1988 (Schramm 1989, Beywl et al. 1990), Nürnberg/Hannover 1982/1985 (Kreutz et al. 1989), Ostwestfalen 1984 (Berger et al. 1985, Domeyer 1986, Funder/Voigt-Weber 1986), Ostwestfalen-Lippe/Mittlerer Neckar 1986 (Domeyer et al. 1988, Domeyer et al. 1989).

Die Bremer Studie von 1988 (Effinger 1989, Effinger 1990) und diejenigen des Saarlands von 1987 (Becker 1989) untersuchten nicht nur erwerbswirtschaftliche Betriebe, sondern auch sozial- und kulturpolitische Projekte.

Bei den Studien von Goldner/Kokigei (1982), Volmerg (1989), Hardwig/Jäger (1991) und Frank/Lueger (1993) handelt es sich um Einzelfallstudien.

Die Zahlen in Huber (1981) (Berlin) und Grottian/Kück (1983) (Berlin) beruhen auf Schätzungen und sind somit nicht zu den eigentlich empirischen Studien zu zählen, die Untersuchung von Kück (1989) wurde an anderer Stelle besprochen (vgl. Kapitel 3.4.5.3.).

Eine Übersicht und Beurteilung einiger Studien findet sich beispielsweise in Heider (1991: 14ff.); eine Beurteilung der älteren Studien in Daviter (1984: 2ff.).

<sup>88</sup> So z.B. Anzahl Betriebe, Branchenverteilung, Anzahl Beschäftigte, Frauenanteil, Qualifikation und Alter der Beschäftigten, Arbeitszeit und Entlohnung, Rechtsform, Finanzierungsquellen. Eine übersichtliche Darstellung der wichtigsten Ergebnisse einiger Studien findet sich in Porada/Wolz (1990).

der vorliegenden Arbeit interessieren natürlich in erster Linie diejenigen Erhebungen, in denen erwerbs- und marktorientierte Betriebe untersucht wurden. Die Ergebnisse dieser Studien geben zum einen Auskunft über den Umfang des alternativ-ökonomischen Sektors, zum andern beschreiben sie die strukturellen Merkmale der untersuchten Betriebe und lassen dadurch eine Reihe von Thesen, die in der Debatte um selbstverwaltete Betriebe diskutiert wurden, in einem andern Licht erscheinen.

Im Folgenden wird zum einen auf die methodischen Besonderheiten eingegangen, welche die Aussagekraft und die Vergleichbarkeit der einzelnen Studien einschränken, zum andern werden die wichtigsten Ergebnisse dieser Erhebungen im Überblick zusammengefasst und den innerhalb der Debatte diskutierten Annahmen und postulierten Thesen gegenübergestellt. Im Anschluss wird die Relevanz dieser empirischen Studien für die Fragestellung der vorliegenden Untersuchung diskutiert.

### 3.5.2. Methodische Besonderheiten

Wie erwähnt, wurden vor allem im Laufe der 80er Jahre zahlreiche empirische Regionalstudien über alternative Betriebe verfasst. Da alternativ-ökonomische resp. selbstverwaltete Betriebe in den offiziellen Statistiken weder erfragt noch erfasst werden, zeigte sich, dass schon das Auffinden und die Kategorisierung der entsprechenden Betriebe aufwendig war. Zum einen erwies sich die Abgrenzung von alternativ-ökonomischen Betrieben und andern alternativen Projekten, die auf unentgeltliche, freiwillige Arbeitsleistung ihrer Mitglieder oder auf Unterstützung des Staates angewiesen sind, als sehr schwierig. Auch wurden Betriebe, die in gewissem Sinn alternative Produkte oder Dienstleistungen anbieten, aber betrieblich wie traditionelle Unternehmen organisiert („neue Selbständige“) und somit nicht zu den Selbstverwaltungsunternehmen zu zählen sind, nicht in allen Fällen vom Sample ausgenommen<sup>89</sup>. Zum andern ist die Vergleichbarkeit der einzelnen Studien dadurch erschwert, dass diesen ein unterschiedliches Erkenntnisinteresse zu Grunde liegt und demzufolge die Definitionskriterien, was ein selbstverwalteter resp. alternativ-ökonomischer Betrieb sei, sehr unterschiedlich gewählt sind<sup>90</sup>. So stellen Berger et al. zusammenfassend fest:

„Nahezu alle Bestandaufnahmen weisen demnach differierende Begriffsbestimmungen auf, was einen Vergleich der Untersuchungsergebnisse erschwert, da die als zentral erachteten Abgrenzungskriterien, die eine scharfe Trennung zwischen alternativ-ökonomischen Projekten und sich ebenfalls als ‘alternativ’ verstehenden ‘Neuen Selbständigen’ erlauben sollen, z.T. erheblich voneinander abweichen.“ (Berger et al. 1985: 25)

Auch Porada/Wolz konstatieren eine „Begriffsverwirrung hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes“ und stellen fest, „dass es in der Bundesrepublik sehr problematisch zu sein [scheint], einen konsensfähigen Begriff zu entwickeln, der den Betrieben wirklich gerecht wird“ (Porada/Wolz 1990: 17). Zudem weisen Heider/Mevissen (1991) bei vielen Untersuchungen erhebli-

<sup>89</sup> So ist z.B. in der Hamburger Untersuchung „Selbstverwaltung“ kein zwingendes Abgrenzungskriterium, sondern es wurden auch Betriebe in die Untersuchung einbezogen, die „nach aussen durch die Art der Produkte und Dienstleistungen, die sie vertreiben, produzieren oder vermitteln als alternativ gekennzeichnet [sind]“ (Personn/Tiefenthal 1986: 23). Auch bei Kreuz et al. (1989) sind keine objektiven Kriterien in Bezug auf die interne Projektstruktur in die Definition des Untersuchungsgegenstandes eingeflossen, als Abgrenzungskriterium wurde nur der subjektiv vorhandene alternative Anspruch verwendet.

<sup>90</sup> Eine Darstellung der zentralen Fragestellung und der Begriffsbestimmung der bekanntesten Untersuchungen findet sich in Heider/Mevissen (1991: 14ff.), einen Überblick über die Definitionskriterien einiger Untersuchungen geben Porada/Wolz (1990: 19ff.).

che methodische Schwächen nach (vgl. Heider/Mevissen 1991: 14ff.). Auch Daviter et al. stellen sogar bei sorgfältig durchgeführten Studien methodische Mängel fest:

„Eine kritische Lektüre der einzelnen empirischen Studien lässt allerdings erkennen, dass selbst die aufwendigsten wissenschaftlichen Erhebungen (...) wegen statistischer Unschärfen, die wenigstens ihren Ursprung meist in den enormen Schwierigkeiten der Feldarbeit haben, nicht mit dem Gütesiegel der quantitativen Exaktheit versehen werden können.“ (Daviter et al. 1987: 7)

In methodischer Hinsicht positiver zu bewerten sind die aus neuerer Zeit stammenden Untersuchungen, hier insbesondere zu Nordrhein-Westfalen 1988 (Beywl et al.), Ostwestfalen/Mittlerer Neckar 1986 (Domeyer et al.) sowie die beiden Hessenstudien von 1986 (Heider/Mevissen) und 1995<sup>91</sup> (Heider et al.), die sich auf erwerbs- und marktorientierte selbstverwaltete Betriebe beschränken. Allerdings unterscheiden sich auch diese Untersuchungen in Bezug auf die Bestimmung des Untersuchungsgegenstandes.

### 3.5.3. Ergebnisse regionaler Bestandesaufnahmen

Bei allen empirischen Untersuchungen handelt es sich um regionale Bestandesaufnahmen. Obwohl die Vergleichbarkeit und die Befunde dieser Studien durch unterschiedliche Begriffsbestimmung, regionale Besonderheiten und methodische Schwächen eingeschränkt sind, lassen sich einige gemeinsame strukturelle Merkmale selbstverwalteter Betriebe ausmachen. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse zusammenfassend dargestellt, obwohl bei der Lektüre die oben aufgeführten Einschränkungen in Bezug auf die Gültigkeit der Ergebnisse immer mitberücksichtigt werden müssen.

#### 3.5.3.1. Die quantitative Bedeutung der Selbstverwaltungswirtschaft

In der Diskussion um die beschäftigungspolitische Bedeutung der alternativen Ökonomie wurde – trotz der oben erwähnten Schwierigkeiten – die in den regionalen Bestandesaufnahmen ermittelte Betriebsdichte, oft vermischt mit regionalen und lokalen Schätzungen<sup>92</sup>, auf das Gesamtgebiet der Bundesrepublik hochgerechnet<sup>93</sup>. Wie Porada/Wolz aber richtig feststellen, verbleiben selbst Hochschätzungen auf der alleinigen Grundlage von Regionalerhebungen im Bereich ungesicherter Annahmen:

„Zu unterschiedlich sind Forschungsinteresse und Zählweise. Auch regionale Besonderheiten (...) lassen eine Extrapolation auf Grundlage der Projektdichte extrem schwanken.“ (Porada/Wolz 1990: 34)

Dementsprechend differieren die für das ganze Bundesgebiet errechneten Zahlen: Während ältere Schätzungen<sup>94</sup> noch von 6000 bis 8000 Betrieben ausgingen, kann aufgrund neuerer Studien<sup>95</sup>

<sup>91</sup> Bei der neueren Hessenstudie handelt es sich allerdings nicht um eine aktuelle Bestandesaufnahme, sondern um eine vergleichende Längsschnittstudie: Die 1986 erhobenen Betriebe wurden nochmals befragt, um Aussagen über ihre Entwicklung machen zu können. Bei den Ergebnissen der neuen Hessenstudie muss immer mitberücksichtigt werden, dass es sich um Betriebe handelt, die seit mindestens zehn Jahren bestehen.

<sup>92</sup> So etwa diejenigen von Huber (1981), Grottian/Kück (1983).

<sup>93</sup> Zur Fragwürdigkeit dieser Hochrechnungen vgl. Daviter et al. (1987: 7ff.) und Heider et al. (1997: 19f.).

<sup>94</sup> Vgl. Grottian/Kück (1983).

<sup>95</sup> Die Betriebsdichte reicht von 0.31 Betrieben pro 10'000 Einw. in der Region Nordrhein-Westfalen (Schram 1989; Beywl et al. 1990) bis zu 0.47 Betrieben pro 10'000 Einw. in Hessen (Heider/Mevissen 1991). In den Untersuchungen des Saarlands (Becker 1989) und insbesondere in der Bremer Untersuchung (Effinger 1990), die eine Betriebsdichte von 0.76 bzw. von 2.88 Betrieben ausweisen, wurden nicht nur ökonomische, sondern auch kulturelle und soziale Projekte erfasst.

nur noch von einer Gesamtzahl von 1800<sup>96</sup> bis 2800<sup>97</sup> Betrieben ausgegangen werden. Eine zuverlässige Aussage über die Zahl der selbstverwalteten Betriebe in der BRD ist also nicht möglich. Mit Sicherheit kann nur festgestellt werden, dass die Bedeutung der Selbstverwaltungswirtschaft in beschäftigungspolitischer Hinsicht marginal ist.

### 3.5.3.2. Wirtschaftsbereiche und geografische Lage

Die Mehrzahl der selbstverwalteten Betriebe ist im tertiären Sektor (v.a. Dienstleistungen und Handel) oder im verarbeitenden Gewerbe tätig. Viele Betriebe sind in Bereichen tätig, die traditionell stark mit den neuen sozialen Bewegungen verbunden sind (Naturkost, Fahrradläden, Gastgewerbe, Buchhandlungen, Druckereien u.a.).

Der grösste Teil der Betriebe befindet sich in städtischen Ballungsräumen. Ein allgemeiner Zusammenhang zwischen einem hohen Anteil an Studierenden (Hochschulstädte) und der Häufigkeit selbstverwalteter Betriebe – wie schon behauptet worden ist<sup>98</sup> – kann empirisch nicht überzeugend nachgewiesen werden. Dagegen zeigt sich, dass Hochschulstädte, die einen hohen Anteil an Studierenden geisteswissenschaftlicher Fächer haben, eine überdurchschnittlich hohe Betriebsdichte selbstverwalteter Betriebe aufweisen<sup>99</sup>. Generell wird festgehalten, dass die Häufigkeit selbstverwalteter Betriebe durch ein den neuen sozialen Bewegungen nahe stehendes Umfeld begünstigt wird<sup>100</sup>.

Ebensowenig kann aufgrund der empirischen Daten – wie dies aufgrund von regionalen Ergebnissen behauptet worden ist<sup>101</sup> – generell von einem bundesdeutschen „Nord-Süd-Gefälle“ bezüglich der geografischen Verteilung selbstverwalteter Betriebe ausgegangen werden.

### 3.5.3.3. Alter, Geschlecht und Bildungsstand der Beschäftigten

Der Grossteil der Beschäftigten ist zwischen 26 und 35 Jahren alt<sup>102</sup>; die neue Hessenstudie (Heider et al. 1997), die allerdings nur Betriebe berücksichtigt, die seit mindestens zehn Jahren bestehen, weist sogar einen hohen Anteil an über 36-jährigen Gesellschafterinnen und Gesellschaftern nach<sup>103</sup>. Wie der Vergleich mit der Länge der Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten zeigt, scheinen die meisten von ihnen „mit ihren Betrieben älter geworden zu sein“ (Heider et al. 1997: 63). Aufgrund des in vielen Studien festgestellten hohen Anteils an über 30-Jährigen und

<sup>96</sup> Errechnet auf der Grundlage von Beywl et al. (1990).

<sup>97</sup> Errechnet auf der Grundlage von Heider/Mevissen (1991).

<sup>98</sup> So z.B. Daviter et al. (1987: 14).

<sup>99</sup> Dieser Zusammenhang wird insbesondere von Domeyer et al. (1989: 15) und Heider/Mevissen (1991: 67f.) betont.

<sup>100</sup> Vgl. dazu beispielsweise Daviter (1987: 14), Beywl et al. (1990: 95), Heider/Mevissen (1991: 193ff.).

<sup>101</sup> Kreutz et al. (1989) haben den Unterschied der Betriebsdichte in der Region Hannover gegenüber der Region Nürnberg als Unterschied zwischen Norden und Süden interpretiert (zur methodologischen Kritik vgl. Daviter 1987: 13). Die Befunde von Heider/Mevissen, die sogar von einem ausgeprägten „Süd-Nord-Gefälle“ sprechen (1991: 67), Beywl et al. (1990) und insbesondere der Vergleich der Regionen Ostwestfalen und Mittlerer Neckar (Domeyer et al. 1989) zeigen, dass sich diese These nicht empirisch belegen lässt, sondern andere Faktoren eine Rolle spielen.

<sup>102</sup> Insgesamt liegt der Anteil an Beschäftigten, die zwischen 26 und 35 Jahre alt sind, zwischen rund 60% und 70%; generell besteht ein Zusammenhang zwischen Alters- und Qualifikationsstruktur der Beschäftigten: In Regionen mit einem hohen Anteil an Beschäftigten mit Hochschulabschluss, ist auch das durchschnittliche Alter der Beschäftigten höher. Das individuelle Alter der Beschäftigten wurde allerdings nicht in allen Studien erhoben.

<sup>103</sup> Allerdings werden die Angaben sowohl für nicht mehr selbstverwaltete Betriebe als auch für selbstverwaltete Betriebe – nämlich die schon 1986 befragten Betriebe (Heider/Mevissen 1991) – gemacht. Die Hälfte der Gesellschafterinnen und Gesellschafter ist demnach in Betrieben beschäftigt, die nicht mehr selbstverwaltet sind (vgl. Heider et al. 1997: 63).

der z.T. langjährigen Betriebszugehörigkeit ist anzunehmen, dass selbstverwaltete Betriebe für ihre Mitglieder eine Dauerperspektive bieten.

Der Anteil an weiblichen Beschäftigten ist gesamthaft mit etwa 40%<sup>104</sup> kleiner als angenommen und entspricht damit dem in der konventionellen Wirtschaft von rund 39% (vgl. Wolz/Porada 1990: 42). Ebenso ist die branchenspezifische Verteilung ähnlich wie in der Gesamtwirtschaft: Die Frauenbeschäftigung ist im Dienstleistungssektor deutlich höher als im verarbeitenden Gewerbe.

Der Ausbildungsstand der Beschäftigten differiert regional, ist insgesamt aber sehr hoch. Das Verhältnis von Beschäftigten mit Hochschulabschluss und solchen mit betrieblicher Ausbildung ist relativ ausgewogen; von einer „Akademiker-Dominanz“ – wie sie von verschiedenen Seiten postuliert wurde – kann nicht gesprochen werden<sup>105</sup>. Ebenso finden sich wenig Beschäftigte, die gar keine Berufsausbildung haben. Im Allgemeinen entsprechen die vorhandenen Qualifikationen den Anforderungen des Arbeitsplatzes. In Bezug auf die Qualifikation der Beschäftigten kann aufgrund des Vergleichs älterer und neuerer Studien festgestellt werden, dass die berufsspezifische Qualifikation immer stärker an Bedeutung gewonnen hat.

### 3.5.3.4. Betriebliche Merkmale

Bei selbstverwalteten Betrieben handelt es sich vorwiegend um Kleinbetriebe, die durchschnittliche Anzahl liegt zwischen fünf<sup>106</sup> und neun<sup>107</sup> Beschäftigten pro Betrieb.

Die zunehmende Bedeutung berufsspezifischer Qualifikation und Professionalisierung spiegelt sich auch in der Einstellungspolitik der Betriebe wider. Ein Vergleich der beiden Hessenstudien (Heider/Mevissen 1991: 113ff. und Heider et al. 1997: 73ff.) zeigt eine deutliche Verschiebung von persönlichen<sup>108</sup> und politischen Kriterien zu Gunsten von beruflicher Qualifikation<sup>109</sup> als wichtigster Grundforderung<sup>110</sup>. Private Kontakte spielen bei der Einstellung neuer Kollektivmitglieder zwar noch die Hauptrolle, im Gegensatz zu früher wird bei Bedarf jedoch auf normale Stellenanzeigen oder das Arbeitsamt zurückgegriffen (vgl. Heider et al. 1997: 76ff.).

<sup>104</sup> Der Frauenanteil liegt in Ostwestfalen/Mittlerer Neckar zwischen 32% und 38%, in Hessen zwischen rund 45% (1986) und 43% (1995). Der für Nordrhein-Westfalen ermittelte Anteil von 52 bzw. 59% ist nur auf den hohen Anteil an geringfügig beschäftigten Frauen (unter 18 Std. pro Woche) zurückzuführen, bei den Beschäftigten mit einer höheren Wochenstundenzahl liegt er nur bei 40% (vgl. Beywl et al. 1990: 58). Ähnliches gilt für die Bremenstudie (Effinger 1990), deren hoher Frauenanteil (rund 53%) ebenfalls mit dem hohen Anteil an Teilzeit arbeitenden Frauen zusammenhängt. Im Raum Hannover/Nürnberg und Saarland ist der Frauenanteil nicht erhoben worden, in der Hamburger Studie liegt er bei rund einem Drittel.

<sup>105</sup> In den meisten Studien ist der Anteil an Beschäftigten mit Hochschulabschluss leicht höher als derjenige von Beschäftigten mit betrieblicher Ausbildung. Der höchste Anteil von Beschäftigten mit Hochschulabschluss, nämlich 60%, wird in der Region Ostwestfalen verzeichnet. Eine Ausnahme bildet in diesem Zusammenhang der Raum Mittlerer Neckar: In diesen Betrieben haben zwei Drittel der Beschäftigten eine betriebliche Ausbildung (vgl. Domeyer et al. 1989).

<sup>106</sup> Becker (1989).

<sup>107</sup> Vgl. dazu Heider et al. (1997) und Beywl et al. (1990); in der Bremer Studie (Effinger 1990) – die nicht nur ökonomische Projekte erfasst – werden durchschnittlich 10 Beschäftigte gezählt.

<sup>108</sup> So z.B. Sympathie, Übereinstimmung in den Zielsetzungen, wechselseitiges Verstehen.

<sup>109</sup> Hierzu zählen neben der beruflichen Qualifikation/Erfahrung insbesondere Teamfähigkeit und Belastbarkeit.

<sup>110</sup> Eine ähnliche Entwicklung zeichnet sich auch im Raum Ostwestfalen/Mittlerer Neckar ab (vgl. Funder/Voigt-Weber 1986: 156f.).



In allen Studien wird übereinstimmend festgestellt, dass sich das Einkommensniveau und das Ausmass der sozialen Absicherung für die Beschäftigten mit der Lebensdauer der Betriebe insgesamt verbessert hat. Während aber die älteren Studien von Domeyer et al. (1989) und Heider/Mevissen (1991) noch grosse Defizite bei der sozialen Absicherung konstatieren<sup>111</sup>, sind in der neusten Untersuchung (Heider et al. 1997) über drei Viertel der bezahlten Beschäftigten in der gesetzlichen Sozialversicherung; zudem besteht bei knapp der Hälfte der selbstverwalteten Betriebe eine zusätzliche betriebliche Altersvorsorge.

Ein ähnliches Bild ergibt sich in Bezug auf das Einkommen der bezahlten Beschäftigten: Die Mehrzahl der älteren Studien weist ein durchschnittliches Einkommen um die 1000 bis 1500 DM aus<sup>112</sup>. Gemäss der neuen Hessenstudie (Heider et al. 1997) liegt der durchschnittliche Nettolohn bei Vollzeitbeschäftigung bei 2200 DM – 1986 waren es noch 1498 DM –, zudem zahlt ein knapper Drittel der Betriebe Kinderzuschläge aus. Diese aktuellen hessischen Löhne liegen im Bereich der jeweils branchenüblichen Verdienste in einem Kleinbetrieb. Insgesamt zeigt sich, dass die Lohnhöhe stark von der jeweiligen Branche abhängig ist, im Dienstleistungsbereich sind die Löhne deutlich tiefer als im Produktionssektor. Von „Selbstaussbeutung“ kann aber in Bezug auf die Einkommen im Selbstverwaltungsbereich nach Ansicht der meisten Autoren und Autorinnen nicht gesprochen werden<sup>113</sup>. Ausgeblendet bleibt in diesem Zusammenhang der unterschiedlich hohe Anteil an unbezahlt arbeitenden Beschäftigten: In Hessen<sup>114</sup> (Heider/Mevissen 1991: 105) arbeiten in einem Viertel der Betriebe neben den entlohnten auch nicht entlohnte Beschäftigte, durchschnittlich kommt in allen hessischen Betrieben auf sechs bezahlt arbeitende eine unbezahlt arbeitende Person. In Nordrhein-Westfalen (Beywl et al. 1990: 60ff.) sichert nur gut die Hälfte der befragten Betriebe den Lebensunterhalt der Mitglieder<sup>115</sup>. In den Regionen Ostwestfalen und Mittlerer Neckar kommt auf zwei Beschäftigte ein Arbeitsplatz, der ein „ausreichendes Einkommen“ garantiert (Domeyer et al. 1989: 14f.). In allen drei Studien zeigt sich, dass die Lebensunterhaltssicherung aller Mitglieder stark von der jeweiligen Branche abhängig ist; in Branchen mit einem tiefen Einkommen ist der Anteil an Betrieben, die nur wenigen Mitgliedern den Lebensunterhalt sichern, höher.

Der Einheitslohn<sup>116</sup> macht zunehmend Einkommensdifferenzierungen Platz, wobei sich die Vergütung in der Regel nach der Arbeitszeit richtet. Die meisten Studien weisen darauf hin, dass arbeitsplatzspezifische Differenzierungen des Einkommensniveaus abgelehnt werden. Ein etwas anderes Bild zeichnet wiederum die neue Hessenstudie: Hier finden sich auch Lohn-

<sup>111</sup> In beiden Studien waren nur 50% der Einkommensempfängerinnen und -empfänger voll sozialversichert, ein weiteres Viertel war nur krankenversichert. Auch Beywl et al. konstatieren eine mangelnde Altersversorgung, sie weisen darauf hin, dass hier ein „sozialpolitischer Sprengsatz“ vorliegt, der erst nach einigen Jahrzehnten wirksam wird (Beywl et al. 1990: 62). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Thiede (1986), der die soziale Sicherung von 31 Westberliner Alternativprojekten untersucht hat.

Im Zusammenhang mit der sozialen Sicherung muss zum einen bedacht werden, dass ein Teil der Betriebe als Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GBR) organisiert ist und die Kollektivmitglieder dadurch den gesetzlichen Status „Selbstständige“ haben, für den keine staatliche Versicherungsmöglichkeit durch den Betrieb besteht (Heider/Mevissen 1991: 98f.). Zum andern spielen generelle Vorbehalte gegenüber staatlichen Einrichtungen beim „Versichern“ eine wesentliche Rolle (Gubitzer 1989: 205ff.).

<sup>112</sup> Da die Einkommen sehr unterschiedlich erhoben wurden, kann nur von einer Tendenz gesprochen werden.

<sup>113</sup> In diesem Zusammenhang wird auch immer auf die generell bescheidenen materiellen Ansprüche der Mitglieder hingewiesen.

<sup>114</sup> In der neuen Hessenstudie wird das Vorhandensein von unbezahlt Beschäftigten nicht erwähnt.

<sup>115</sup> Berücksichtigt wurden nur diejenigen Mitglieder, die mehr als 18 Stunden pro Woche arbeiten.

<sup>116</sup> Einheitslohn bedeutet in diesem Zusammenhang, dass alle Beschäftigten gleich viel verdienen – unabhängig von Arbeitszeit, Qualifikation, individueller Leistung u. Ä.

differenzierungen aufgrund von fachlicher Qualifikation oder Dauer der Betriebszugehörigkeit (Heider et al. 1997: 116).

Die Vollarbeitszeit in selbstverwalteten Betrieben liegt mehrheitlich um die 40 Stunden pro Woche, Arbeitszeiten von über 50 Stunden sind selten. Damit kann auch im Bereich der Arbeitszeit nicht von „Selbstausschöpfung“ gesprochen werden. Teilzeitarbeit ist wie erwartet sehr verbreitet; in selbstverwalteten Betrieben sind Modelle entstanden, die einer grösstmöglichen Flexibilität für die einzelnen Beschäftigten Rechnung tragen sollen. Allerdings kann aufgrund der empirischen Ergebnisse keine Aussage darüber gemacht werden, ob die z.T. niedrigen Arbeitszeiten in Einzelfällen immer auf freiwilliger Basis beruhen oder ob sie aus betriebswirtschaftlichen Zwängen entstanden sind. Im Allgemeinen haben Frauen ein kleineres Pensum als Männer. In Bezug auf die geschlechtsspezifische Verteilung der Teilzeitstellen wird – mindestens in Hessen – eine im Vergleich zur konventionellen Wirtschaft atypische Verteilung konstatiert; während normalerweise nur etwa 8% der Teilzeitstellen von Männern besetzt sind, sind etwa 40% der Teilzeitbeschäftigten in den (ehemals) selbstverwalteten Betrieben männlichen Geschlechts (Heider et al. 1997: 192).

Entgegen den Erwartungen verfolgen selbstverwaltete Betriebe professionelle betriebswirtschaftliche Strategien wie Effektivitätskontrolle, Werbung, Kalkulation des Verkaufspreises, Investitionen u.a., um ihre Produktivität und ihren Absatz zu erhöhen. In Hessen (1986/1995) nehmen fast alle Betriebe externe Betriebsberatung, meist Steuerberatung, in Anspruch. Gerade die neue Hessenstudie weist explizit darauf hin, dass ordnungsgemässe Betriebsführung „zur Normalität“ geworden ist (vgl. Heider et al. 1997: 105); somit sind Behauptungen, dass es sich bei der Selbstverwaltungswirtschaft um eine „Schwarzarbeit“ handle, die „hinter dem Rücken von Markt und Staat“ ausgeübt werde<sup>117</sup>, klar zurückzuweisen.

### 3.5.3.5. Innerbetriebliche Arbeitsteilung

Bezüglich der innerbetrieblichen horizontalen Arbeitsteilung wird allgemein eine Abkehr vom Rotationsprinzip festgestellt; an dessen Stelle ist eine zunehmende Segmentierung in Form von festen Arbeitsbereichen getreten, die Arbeit wird aufgrund der individuellen Qualifikation und Spezialisierung verteilt<sup>118</sup>. Der Vergleich der beiden Hessenstudien (Heider/Mevissen 1991: 132ff. und Heider et al. 1997: 134) zeigt, dass damit auch die Tendenz, die anfallenden Aufgaben geschlechtsspezifisch aufzuteilen, verstärkt worden ist<sup>119</sup>. Rotation wird nur noch in wenigen kleineren Kollektiven, deren Arbeit nur wenig oder keine bereichsspezifische Qualifikation fordert, praktiziert. Eine ähnliche Entwicklung lässt sich auch auf der Ebene der Entscheidungsfindung beobachten: Alltägliche Entscheidungen werden von den einzelnen Beschäftigten getroffen, im eigenen Arbeitsbereich herrscht grössere Autonomie als früher. Die Betriebs-sitzungen sind dementsprechend seltener geworden und beschränken sich auf übergeordnete betriebliche

<sup>117</sup> Vgl. Kapitel 3.4.2. und 3.4.5.

<sup>118</sup> Gemäss der neuen Hessenstudie (Heider et al. 1997: 133ff.) hat etwa die Hälfte der selbstverwalteten Betriebe die (ungeliebte) Putzarbeit sogar an eigens dafür zuständiges Personal delegiert.

<sup>119</sup> So werden in schwere körperliche und handwerklich-technische Arbeiten z.T. nur von Männern erledigt, während Büro-/Hausarbeiten eher Sache der Frauen sind.

Entscheidungen<sup>120</sup>. Der Grossteil der Betriebe hält bei Entscheidungen immer noch am Konsensprinzip fest<sup>121</sup>. Obwohl in der Selbstverwaltung idealtypisch von der Gleichberechtigung aller Beschäftigten bezüglich betrieblicher Entscheidungen ausgegangen wird, bestehen in der Mehrzahl der untersuchten Betriebe informelle Hierarchien, d.h. einzelne Betriebsmitglieder haben einen grösseren Einfluss auf das Betriebsgeschehen als die übrigen Beschäftigten<sup>122</sup>. Im Unterschied zu andern Studien wird in der nordrhein-westfälischen Untersuchung von 1988 zwischen „volldemokratischen“ Betrieben, in denen, nach Einschätzung der Befragten, alle gleichberechtigt entscheiden, und „teildemokratischen“ Betrieben, in dem Sinne, dass einzelne Beschäftigte aufgrund informeller Hierarchien<sup>123</sup> mehr Einfluss auf die Entscheidungen haben, unterschieden.

Es zeigt sich, dass die Herausbildung von informellen Hierarchien v.a. auf die individuell unterschiedliche Erfahrung und Kompetenz, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Identifikation mit und Engagement für den Betrieb sowie Durchsetzungsfähigkeit zurückgeführt wird; ebenso kann die Höhe des eingebrachten Kapitals bei Entscheidungen eine Rolle spielen. In den beiden Hessenstudien, die informelle Macht und Einfluss von Frauen in den Betrieben untersucht haben, stellte sich ausserdem heraus, dass Frauen deutlich weniger häufig als Männer einflussreiche Positionen im Betrieb innehaben<sup>124</sup>.

In Bezug auf unterschiedliche formale Partizipation liegen im Allgemeinen keine Ergebnisse vor: Im Allgemeinen wird die Untersuchung auf Betriebe beschränkt, in denen alle Mitglieder gleichberechtigt mitentscheiden. Bei genauerer Lektüre der entsprechenden Studien stellt sich jedoch heraus, dass sich die formale Gleichberechtigung nur auf die Voll(zeit)mitglieder<sup>125</sup> beschränkt. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass in selbstverwalteten Betrieben formale Abstufungen der Partizipation – in kleinerem Ausmass – bestehen. Die neue Hessenstudie zeigt ausserdem, dass im Laufe der Zeit noch zusätzliche Modifikationen in Bezug auf formale Partizipation festgestellt werden können: In fast allen hessischen Betrieben hat sich eine Geschäftsleitung etabliert, die sich in den meisten Fällen allerdings nur auf bestimmte Bereiche wie die Vertretung gegen aussen beschränkt (vgl. Heider et al. 1997: 177ff.). In der Mehrzahl der Betriebe sind alle Kollektivmitglieder weiterhin an Planung und Ausführung der Arbeiten beteiligt. In

<sup>120</sup> So z.B. Investitionen, Angebotsänderungen, Einstellungen/Entlassungen u.Ä.

<sup>121</sup> Den von Funder/Voigt-Weber (1986: 166) beschriebenen Zusammenhang, dass grössere Betriebe bei Konsensunfähigkeit zu Mehrheitsentscheidungen übergehen, wird durch die Untersuchung von Heider/Mevissen (1991: 167) nicht bestätigt.

<sup>122</sup> Die Mehrzahl der Autorinnen und Autoren spricht von informellen Hierarchien, wenn der grössere Einfluss einzelner Beschäftigter – im Gegensatz zu formalen Hierarchien – nicht formal abgesichert ist. Eine andere Terminologie benutzen Beywl et al. (1990), vgl. folgende Fussnote.

<sup>123</sup> Beywl et al. sprechen in diesem Zusammenhang allerdings von „informellen und/oder formellen Hierarchien“, die zu unterschiedlichen Entscheidungskompetenzen führen. Der Begriff „informelle Hierarchien“ ist jedoch enger gefasst als in den andern Studien: Als „informelle Hierarchien“ werden „Regelungen, die auf längerer Betriebszugehörigkeit oder einem stärker empfundenem Angewiesensein einer Person auf den Betrieb beruhen“, bezeichnet. Unter „formellen Hierarchien“ wird hier der Anspruch auf grössere Entscheidungsrechte in bestimmten Fragen verstanden, der auf objektive, unmittelbar erfahrbare Tatbestände, die an Ausbildungsabschlüssen, Zeugnissen, Gesellschaftsverträgen ablesbar sind, zurückgeführt wird; dieser Einfluss ist aber nicht formal abgesichert. Damit entspricht der Begriff „formelle/informelle Hierarchie“ von Beywl et al. dem Begriff „informelle Hierarchie“ in den andern Studien (vgl. Beywl et al. 1990: 46).

<sup>124</sup> Der Prozentsatz von Frauen in einflussreichen Positionen ist von 27% im Jahr 1986 auf knapp 39% im Jahr 1995 gestiegen. Damit ist der Einfluss zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten immer noch nicht gleich verteilt, die Entwicklung ist aber aus Frauensicht durchaus positiv zu bewerten.

Zur Situation der Frauen in selbstverwalteten Betrieben vgl. den zum Thema herausgegebenen Sammelband „Frauen(t)raum im Männerraum“ (Racki 1988).

<sup>125</sup> Aushilfen, Auszubildende, sog. freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Ehrenamtliche in dualen Betrieben sind in der Regel nicht an allen Entscheidungen beteiligt (vgl. beispielsweise Beywl et al. 1990: 47; Heider et al. 1997: 174).

dieser Aufhebung der Trennung von Ausführungs- und Anordnungs- bzw. Leitungsfunktion sehen Heider et al. (1997: 174) den wesentlichen Unterschied zu konventionellen Unternehmen. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass – gemäss der neuesten Studie von Heider et al. (1997) – heutige selbstverwaltete Betriebe im Bereich der Arbeitsteilung und Entscheidungsfindung über effiziente Betriebsstrukturen verfügen und die Behauptung, dass selbstverwaltete Betriebe ineffizient seien, keine Gültigkeit mehr hat.

### **3.5.3.6. Selbstverwaltete Betriebe und neue soziale Bewegungen**

Aufgrund der empirischen Ergebnisse finden sich klare Befunde (Branchenverteilung, städtische Ballungsräume, Produktorientierung u.a.), wonach die Gründung von selbstverwalteten Betrieben von einem den neuen sozialen Bewegungen nahe stehenden Umfeld abhängt oder zumindest begünstigt wird.

Personen aus dem so genannten Humandienstleistungssektor sind jedoch weniger häufig vertreten als dies für die neuen sozialen Bewegungen im Allgemeinen angenommen wird. Auch die Vertretung von im Zuge des Modernisierungsprozesses Marginalisierten ist verschwindend klein, zumindest bei den im Zusammenhang mit der Fragestellung der vorliegenden Arbeit interessierenden erwerbs- und marktorientierten selbstverwalteten Betrieben.

Im Rahmen der Bewegungsforschung ist die Frage gestellt worden, ob es selbstverwalteten Betrieben gelingt, die Umsetzung von Zielen und Vorstellungen der neuen sozialen Bewegungen in ein Betriebskonzept mit Markterfordernissen einzubringen. Der Vergleich älterer und neuerer Untersuchungen zeigt, dass im Laufe der Zeit ein Prozess der Ökonomisierung und Professionalisierung stattgefunden hat. Während der grundsätzliche Anspruch aus der „Studentenbewegung“ auf herrschaftsfreie Strukturen beibehalten wurde, sind im Bereich der innerbetrieblichen Organisation Modifikationen festzustellen. Der Anspruch auf „Ganzheitlichkeit“ wurde weitgehend fallen gelassen.

Die Umsetzung von Forderungen aus der Frauenbewegung ist offensichtlich weniger gelungen als erwartet. Der Frauenanteil und die Verteilung der Frauenarbeitsplätze über die einzelnen Wirtschaftsbereiche entsprechen weitgehend der konventionellen Wirtschaft. Auch auf der Ebene der innerbetrieblichen Arbeitsteilung zeichnen sich ähnliche Verhältnisse wie in der Gesamtwirtschaft ab: Zwar ist in einigen Betrieben der Anspruch nach Aufhebung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung auf horizontaler Ebene in die Praxis umgesetzt, im Zuge der Professionalisierung der Betriebe werden jedoch die Aufgaben wieder vermehrt geschlechtstypisch verteilt. Der informelle Einfluss der Frauen auf vertikaler Ebene ist hingegen im Vergleich zu früher gestiegen, ist aber immer noch deutlich kleiner als derjenige der Männer. Ebenso sind kinderfreundliche Regelungen am Arbeitsplatz – ein zentraler Anspruch der Frauenbewegung – ausgesprochen selten. In Bezug auf die formale Regelung des Anteils an Frauenarbeitsplätzen kommen beide Hessenstudien zum ernüchternden Schluss, dass nur ein Drittel der gemischten Betriebe eine Quotierung anstrebt und es sich auch in diesen Fällen um unverbindliche Absichtserklärungen handelt, die, ebenso wie im konventionellen Bereich, zumeist in dem Moment über Bord geworfen werden, wenn sie andere Interessen behindern oder den so genannten Sachzwän-

gen entgegenstehen. Ernüchtert wird in beiden Studien festgehalten: Quotierungsregelungen haben „eine positive Aussenwirkung und sind kostenneutral oder gar umsatzsteigernd, also rein kosmetischer Natur“ (Heider/Mevissen 1991: 147 und Heider et al. 1997: 141).

Heider et al. (vgl. 1997: 182ff.) haben sich die Frage gestellt, inwieweit selbstverwaltete Betriebe sich im Laufe der Zeit entpolitisiert haben. Sie stellen fest, dass die Häufigkeit politischer Aktionen des Betriebs und die Einbindung der Beschäftigten in feste politische Zusammenhänge zwar abgenommen hat, trotzdem haben sich die Betriebe ihrer politischen Seite aber nicht entledigt. Vernetzungen mit andern selbstverwalteten Betrieben sind im Vergleich zur älteren Untersuchung brüchiger und bei der Kooperation stehen betriebliche Belange im Vordergrund. Zusammenfassend halten Heider et al. (1997: 195) fest, dass „nach wie vor ein – wenn auch schwächer gewordener – Zusammenhang zwischen den Betrieben und den neuen sozialen Bewegungen“ besteht. Selbstverwaltung ist nach ihrer Ansicht eine „spezifische Unternehmenskultur auf der Basis gemeinsamer politisch-ideeller Wertvorstellungen“. Der auf einer gemeinsamen Geschichte und politischen Aktivitäten basierende Grundkonsens führt zu einer tragfähigen Balance zwischen Individuum und Kollektiv und ermöglicht erst eine effiziente Selbstverwaltungsstruktur.

### **3.5.3.7. Thesen zu selbstverwaltetem Arbeiten im Lichte der empirischen Ergebnisse**

Im Folgenden sollen die beiden in der Debatte um selbstverwaltete Betriebe am heftigsten diskutierten Thesen der „Armutsökonomie“ oder der „Kinder in Not“ sowie das Oppenheimer'sche „Transformationsgesetz“ mit den empirischen Ergebnissen verglichen werden.

Für die in der Debatte um selbstverwaltete Betriebe immer wieder postulierte These der „Kinder in Not“<sup>126</sup> lassen sich keine empirischen Belege finden. Die vergleichende Untersuchung zweier in Hinsicht auf die Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituation unterschiedlicher Regionen (Domeyer et al. 1989) zeigt klar, dass die spezifische Arbeitsmarktsituation keinen dominierenden Einfluss auf die Existenz von selbstverwalteten Betrieben hat. Auch die Analyse der individuellen Gründungsmotive zeigt auf, dass nie wirtschaftliche, sondern organisationsspezifische oder politische Motive im Vordergrund stehen<sup>127</sup>. Demgegenüber deuten die Ergebnisse der meisten Studien darauf hin, dass die Häufigkeit von selbstverwalteten Betrieben eng mit der Existenz eines bewegungsnahen kulturellen Umfelds zusammenhängt und die Betriebe damit als „Kinder jeweils lokaler Bewegungsmilieus“ (Beywl 1989: 10) denn als „Kinder in Not“ zu verstehen sind.

Die Annahme, dass es sich bei der Selbstverwaltungswirtschaft um eine „Armutsökonomie“ handle, für die schlechte Arbeitsbedingungen, extrem niedrige Einkommen und mangelhafte soziale Absicherung der Beschäftigten („Selbstaussbeutung“) kennzeichnend seien und deren Überleben nur in Marktnischen und durch staatliche Subventionierung möglich sei, kann auf-

<sup>126</sup> Die „Kinder in Not“-These postuliert, dass es sich bei selbstverwalteten Betrieben um eine wirtschaftliche Selbsthilfe in Notzeiten handelt; vgl. Kapitel 3.4.3. der vorliegenden Arbeit.

<sup>127</sup> Eine detaillierte Analyse der Gründungsmotive findet sich beispielsweise in Heider/Mevissen (1991: 81ff.).

grund der empirischen Ergebnisse so nicht bestätigt werden. Wie oben gezeigt, sind die Einkommen zwar niedrig, aber entsprechen heutzutage etwa denjenigen, die in einem konventionellen Kleinbetrieb der jeweiligen Branche bezahlt werden. Von „Selbstaussbeutung“ kann in diesen Fällen nicht gesprochen werden, zumal auch die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit in der neuen Hessenstudie (Heider et al. 1997) bei etwa 40 Std. pro Woche liegt. Berücksichtigt werden muss in diesem Zusammenhang jedoch, dass es in einem Teil der erwerbs- und marktorientierten Betriebe Beschäftigte gibt, die unentgeltlich mitarbeiten.

In Bezug auf die soziale Sicherung hat sich die Situation in selbstverwalteten Betrieben, wie oben gezeigt, markant verbessert. Die Ergebnisse von Domeyer et al. (1989) zeigen zudem, dass gerade in denjenigen Betrieben, die in einer Marktnische tätig sind, die Einkommenssituation der Beschäftigten am schlechtesten ist.

„Hinsichtlich der ökonomischen Bestandessicherheit der Betriebe und der Reproduktions-sicherheit der MitarbeiterInnen konnten wir feststellen, dass günstigere Bedingungen in den Betrieben gegeben waren, die gerade *nicht* bzw. nicht mehr in einer sog. ‚Nische‘ arbeiten.“ (Domeyer et al. 1989: 17, Hervorhebung im Org.)

Auch bezüglich der staatlichen Subventionierung kommen die Autorinnen und Autoren zum Schluss, dass eine externe Subventionierung der Arbeitsplätze<sup>128</sup> nur bei einer Minderheit von Beschäftigten in etwa der Hälfte der Betriebe vorkommt und diese Möglichkeiten auch von konventionellen Betrieben genutzt werden (vgl. Domeyer et al. 1989: 16). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Heider et al. (1997: 93), die feststellen, dass nur gut die Hälfte der befragten Betriebe öffentliche Zuschüsse oder Darlehen beantragt hat und sich auch diese Betriebe „im normalen Rahmen am Kreditmarkt“ bedienen.

Die Studien von Domeyer et al. (1989: 19) und Heider et al. (1997: 159ff.) haben empirisch nachgewiesen, dass das Oppenheimer'sche Transformationsgesetz für moderne Selbstverwaltungsbetriebe keine Gültigkeit hat<sup>129</sup>. Der Grund für dessen Ungültigkeit ist nach Heider et al. (1997) vor allem im politischen Selbstverständnis, das die Produktivgenossenschaften und die modernen selbstverwalteten Betriebe unterscheidet, zu finden:

„Während also die politischen Vorstellungen der GenossenschaftlerInnen am Anfang sehr viel umfassender und weitreichender waren, als die in den selbstverwalteten Betrieben, so waren umgekehrt deren Forderungen an eine innerbetriebliche Demokratie radikaler.“ (Heider et al. 1997: 181)

Beide Untersuchungen stellen fest, dass nicht die Betriebsorganisation, sondern die allgemeine wirtschaftliche Situation für den ökonomischen Erfolg ausschlaggebend ist (vgl. Domeyer et al. 1989: 15 und Heider et al. 1997: 105). Zudem lassen sich die von Oppenheimer angeführten Gründe (Kapital-, Absatz- und Disziplinmangel) für das Scheitern von Produktivgenossenschaften bei modernen selbstverwalteten Betrieben nicht (mehr) beobachten. Zum einen ist die von vielen Seiten beklagte „Unterkapitalisierung“ der Betriebe – wie die neue Hessenstudie zeigt – gerade für länger bestehende Betriebe kein Problem mehr; auch Bankkredite sind in selbstverwalteten Betrieben inzwischen zu einer normalen Finanzierungsquelle geworden<sup>130</sup>. Zum andern

<sup>128</sup> Festzustellen ist allerdings, dass in dieser Studie etwa ein Viertel der Beschäftigten Einkommensdefizite über Freundes- und Familienkreis oder Zusatzjobs lindern (Domeyer et al. 1989: 17).

<sup>129</sup> Die Überprüfung des Transformationsgesetzes ist ein wesentliches Ziel der neuen Hessenstudie (Heider et al. 1997), die bezeichnenderweise den Titel „Kontinuität oder Transformation“ trägt.

<sup>130</sup> Auch die ältere Hessenstudie zeigt, dass die oft behauptete hohe Verschuldung nur bei einem Drittel der Betriebe besteht und die Hälfte der befragten Betriebe gute Erfahrungen mit ihren Banken machten.

können selbstverwaltete Betriebe auf Nachfrageschwankungen schneller reagieren als konventionelle Betriebe, da im Kollektivbetrieb die Mitglieder an der geschäftlichen Entwicklung beteiligt sind und sowohl Ertragssteigerungen wie auch Verluste unmittelbar in Lohnveränderungen umgesetzt werden können. Ausserdem kann der behauptete Interessengegensatz zwischen „Eigennutz und Investitionsbereitschaft“ (Heider/Mevissen 1991: 196) in selbstverwalteten Betrieben nicht festgestellt werden; vielmehr tritt „individuelle Nutzenmaximierung“ hinter betrieblichen Belangen zurück (Heider et al. 1997: 100).

Bei der Analyse der Transformationsgründe selbstverwalteter Betriebe stellen Heider et al. (1997:193) fest, dass weder Kapitalmangel und „eigentumsrechtliche Probleme“ noch Absatzprobleme als besondere Gründe für die Abkehr von der Selbstverwaltung auszumachen sind. Auch die Betriebsgrösse spielt keine Rolle; zwischen selbstverwalteten und transformierten Betrieben sind kaum Grössenunterschiede feststellbar. Der entscheidende Grund für die Transformation war in der Mehrzahl der Betriebe die personelle Fluktuation.

„Nach vielen Jahren kollektiven Arbeitens ist ein dichtes Beziehungsgeflecht entstanden, das es sehr schwer macht, ausscheidende GesellschafterInnen zu ersetzen bzw. die passenden Leute zu finden, um das Team zu erweitern.“ (Heider et al. 1997: 193)

Daneben waren individuelle Einstellungs- und Motivationsunterschiede ein – wenn auch weniger bedeutender – Transformationsgrund<sup>131</sup>. Dies ist, wie Heider et al. (1997: 194) zu Recht anmerken, auch „der einzige Punkt, an dem sich Parallelen zu Oppenheimers Transformationsgesetz (Disziplinmangel) ausmachen lassen“.

### **3.5.4. Relevanz der empirischen Untersuchungen für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit**

Wie bereits ausgeführt, liegen aufgrund der empirischen Studien in Deutschland mehrheitlich deskriptive Daten vor. Da schon in Deutschland der regionale Vergleich durch die heterogenen gegenstandsbestimmenden Kriterien und die methodischen Mängel erschwert ist, ist ein Vergleich mit schweizerischen Verhältnissen umso schwieriger, insbesondere weil sich die Gesamtsituation von selbstverwalteten Betrieben in der Schweiz von derjenigen in Deutschland in einigen zentralen Punkten unterscheidet.

#### **3.5.4.1. Erwerbsorientierung**

In den bundesdeutschen empirischen Studien wird zwar eine generelle Erwerbsorientierung als Kriterium für die Kategorie „alternativ-ökonomischer Betrieb“ vorausgesetzt, doch bei genauerer Lektüre der entsprechenden Untersuchungen zeigt sich, dass der Begriff „Erwerbsorientierung“ sehr weit gefasst ist. Meist wird nur gefordert, dass wenigstens ein Betriebsmitglied seinen Lebensunterhalt aus dem Einkommen, das es im Betrieb erwirtschaftet, bestreitet oder dies wenigstens vom Betrieb angestrebt werden muss. Exemplarisch seien hier die Definitionen von Berger et al. (1985), Beywl et al. (1990), und Heider/Mevissen (1991) angeführt:

<sup>131</sup> Aufgrund unterschiedlicher Einschätzungen und Ziele (in Bezug auf Entscheidungsstrukturen, Arbeitsteilung, unterschiedliches Verantwortungsbewusstsein u.Ä.) kam es zu Spannungen und Konflikten im Kollektiv, die entweder zur Einführung einer innerbetrieblichen Hierarchie oder zu einer Ausgründung führten (vgl. Heider et al. 1997: 164f.).

„Dieser Bereich ‘alternativer Ökonomie’ (...) hebt sich dadurch von der Mehrzahl der sozialen Projekte ab, dass sie als ‘professionelle’ Projekte über bezahlte Arbeitsplätze für ihre Mitglieder verfügen *oder dies zumindest anstreben.*“ (Berger et al. 1985: 15; Hervorhebung von uns)

“Erwerbsorientierung liegt dann vor, wenn entweder für alle bzw. einen Teil der Betriebsmitglieder der volle Lebensunterhalt erwirtschaftet wird, *oder wenn dies zum Zeitpunkt der Untersuchung zwar nicht erreicht, aber angestrebt wird.*“ (Beywl et al. 1990: 7f.; Hervorhebung von uns)

„Die Betriebe sollten auf Dauer und ökonomisch wirtschaftend angelegt sein, d.h. für ihre MitarbeiterInnen die Haupteinkommensquelle darstellen *bzw. dies erkennbar anstreben.*“ (Heider/Mevissen 1991: 13; Hervorhebung von uns)

In vielen Betrieben, insbesondere im Dienstleistungssektor, finden sich denn auch Beschäftigte, die ohne Bezahlung arbeiten. In der Schweiz haben unseres Wissens die meisten Betriebe den Anspruch und Zwang, ihren Mitgliedern existenzsichernde Löhne zu zahlen; die Mitarbeit von unentgeltlich Arbeitenden, die über staatliche Zuschüsse ihren Lebensunterhalt sichern (Arbeitslose, Studierende), wie dies in Deutschland vorkommt, ist in der Schweiz bisher nicht festgestellt worden.

### 3.5.4.2. Miteigentum der Beschäftigten und Kapitalneutralisierung

In deutschen Untersuchungen wird bei der Gegenstandsbestimmung wenig Wert auf die Kapitalbeteiligung der Beschäftigten gelegt, ebenso ist eine formal geregelte Kapitalneutralisierung kein Abgrenzungskriterium<sup>132</sup>. Der Grundsatz der gleichen Partizipationsrechte für alle Kollektivmitglieder gilt innerbetrieblich auch dann als erfüllt, wenn keine oder unterschiedliche Kapitalanteile bestehen (vgl. Jäger 1989a: 71): Die alleinige Grundlage für die Teilnahme an betrieblichen Entscheidungen bildet die Mitarbeit im Betrieb<sup>133</sup>. Allerdings zeigt die Entwicklung in Hessen, dass mittlerweile auch in Deutschland die Relevanz des Eigentums zugenommen hat; in der Mehrzahl der Betriebe sind die Kollektivmitglieder sowohl an der Arbeit als auch am Kapital beteiligt.

Im Gegensatz zu Deutschland haben in der Diskussion um selbstverwaltete Betriebe in der Schweiz Kapitalneutralisierung und Mitbeteiligung der Kollektivmitglieder am Betriebskapital immer eine zentrale Rolle eingenommen und gelten im Allgemeinen für das Verständnis als selbstverwalteter Betrieb als Voraussetzung.

### 3.5.4.3. Formale Regelung unterschiedlicher Partizipation

Für die in Deutschland vorherrschende Debatte ist die Frage nach der formalen Partizipation der einzelnen Mitglieder nicht von Bedeutung, da in allen zitierten Untersuchungen von einem Idealtypus der Selbstverwaltung ausgegangen wird, der keine abgestufte vertikale Partizipation erlaubt. Wie oben erwähnt stellt sich bei genauerer Lektüre der Studien allerdings heraus, dass Aushilfen, Auszubildende, „freie“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Beschäftigte mit einem kleinen Pensum sowie Ehrenamtliche mehrheitlich nicht gleichberechtigt in betriebliche Entschei-

<sup>132</sup> Dies hängt damit zusammen, dass in der Bundesrepublik formal juristische Hindernisse bezüglich der Entkoppelung von Kapitalhöhe und Entscheidungsbefugnis bestehen (vgl. Kapitel 3.5.4.4.).

<sup>133</sup> Laboristisches Organisationsprinzip; aus haftungsrechtlichen Gründen ist dies in Deutschland und der Schweiz ein theoretischer Idealtypus (vgl. Kapitel 3.6.1.1. und 4.1.2.).



dungen miteinbezogen werden. Das Vorhandensein von Beschäftigten, die nicht zum Kollektiv gehören, wird in den meisten Studien aber nur am Rande erwähnt und nicht thematisiert. Zu berücksichtigen ist in diesem Zusammenhang die v.a. von genossenschaftstheoretischer Seite geführte Argumentation in Bezug aufs Oppenheimer'sche Transformationsgesetz, derzufolge ein Betrieb, der unterschiedliche formale Partizipationsregelungen hat, bereits zu einem konventionellen Betrieb transformiert sei. In den deutschen Regionalstudien wird demnach nicht auf unterschiedliche formale, sondern nur auf die informelle Regelung von Partizipation eingegangen. Zusätzlich ist anzumerken, dass die negativen Aspekte basisdemokratischer Entscheidungsstrukturen natürlich weit weniger ins Gewicht fallen, wenn Betriebe auf freiwillige Mitarbeit von Mitgliedern oder auf externe Finanzierung zurückgreifen können. Wie sich gezeigt hat, wird der Konflikt zwischen dem Anspruch auf basisdemokratische Strukturen und der Wirklichkeit mit den negativen Aspekten von innerbetrieblicher Demokratie in bundesdeutschen Untersuchungen zwar thematisiert, aber nicht stark gewichtet.

### **3.5.4.4. Unterschiedliche rechtliche und staatliche Rahmenbedingungen**

#### **3.5.4.4.1. Rechtsform**

In Deutschland gibt es – das Gleiche gilt im Übrigen für die Schweiz – keine spezielle Rechtsform für Selbstverwaltungsbetriebe. So stellen Beywl et al. (1990: 36) fest, dass es nur mit grossem Aufwand – und auch dann nur unvollkommen – möglich ist, Zielsetzungen und Strukturprinzipien der Selbstverwaltung in den „gegebenen, auf die Privatwirtschaft zugeschnittenen Rechtsformen“ formal juristisch festzulegen. Im Gegensatz zur Schweiz halten rechtliche Hindernisse und das Verhalten der genossenschaftlichen Prüfverbände<sup>134</sup> bundesdeutsche selbstverwaltete Betriebe davon ab, die Rechtsform der Genossenschaft zu wählen, die eine weitgehende Entkoppelung von Kapital und betrieblicher Entscheidungsbefugnis ermöglicht. Bevorzugt werden Rechtsformen wie Einzelunternehmen, GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts) oder die GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)<sup>135</sup>. Obwohl in der wissenschaftlichen Diskussion der Wahl und Ausgestaltung der Rechtsform ein hoher Stellenwert beigemessen wird, scheinen die deutschen Betriebe selber wenig Wert auf eine rechtlich verbindliche Form der Kapitalneutralisierung zu legen<sup>136</sup>: In der neuen Hessenstudie haben gerade noch 2.9% der Betriebe „juristische Konstruktionen, die einer Kapitalneutralisierung entsprechen könnten“, gewählt (Heider et al. 1997: 147).

Ganz anders präsentierte sich die Situation in der Schweiz Ende der 80er Jahre: 60% bis 70% der Betriebe wählten die Rechtsform „Genossenschaft“ (vgl. Kapitel 3.7.3.). Möglich ist es hier auch bei anderen Rechtsformen (Aktiengesellschaft, Verein, Kollektivgesellschaft u.a.) eine juristische Konstruktion zu wählen, die eine Kapitalneutralisierung gewährleistet<sup>137</sup>.

<sup>134</sup> Eine detaillierte Darstellung der rechtlichen Situation findet sich beispielsweise in Daviter et al. (1987: 115ff.); Neuling (1985: 49ff.); Müntz (1984: 278ff.). Wie Beywl et al. (1990: 36) feststellen, sind zudem rechtlich verbindliche Kapitalneutralisierungen und die Beschränkungen der Verfügungsmacht der (Haupt-)Kapitaleigner bei der Inanspruchnahme von Existenzgründungshilfen des Bundes oder anderer Wirtschaftsförderungsprogramme hinderlich.

<sup>135</sup> Vgl. dazu die Übersicht in Porada/Wolz (1990: 50).

<sup>136</sup> So kommt Kück (1987: 33) zum Schluss, dass Kapitalneutralisierung in dem sich neu formierenden kooperativen Wirtschaftssektor bisher weitgehend eine politische Forderung ohne viel praktische Relevanz geblieben ist.

<sup>137</sup> Vgl. dazu Schärli (1983).

### 3.5.4.4.2. Finanzierungshilfen und Förderprogramme

Im Gegensatz zur Schweiz gibt es in Deutschland für selbstverwaltete Betriebe zahlreiche Möglichkeiten, Gelder von Bund, Ländern oder Stiftungen<sup>138</sup> zu bekommen<sup>139</sup>. Einerseits existieren Förderprogramme<sup>140</sup>, die speziell für selbstverwaltete Betriebe und örtliche Beschäftigungsinitiativen geschaffen wurden, andererseits gibt es auch direkte Finanzhilfen der Wirtschaftsförderung<sup>141</sup> – meist zinsgünstige Darlehen –, die auch konventionelle Betriebe anfordern können<sup>142</sup>. Ausserdem besteht die Möglichkeit, über diverse Arbeitsförderungsmassnahmen<sup>143</sup> Personalkosten einzusparen. Inwieweit von solchen Möglichkeiten tatsächlich Gebrauch gemacht wird, ist in der Literatur allerdings umstritten und wurde nur zu einem kleinen Teil untersucht<sup>144</sup>.

### 3.5.5. Fazit

Die in der Bundesrepublik Deutschland durchgeführten Regionalstudien unterscheiden sich stark hinsichtlich ihrer Gegenstandsbestimmung und Fragestellung und weisen oft methodische Mängel auf. Mehrheitlich wurden strukturelle Merkmale von selbstverwalteten Betrieben erhoben. Bei einem Vergleich der Untersuchungen oder einer zusammenfassenden Darstellung der Ergebnisse – wie sie in der vorliegenden Arbeit gemacht wurde – sind die oben aufgeführten Schwächen immer mit zu berücksichtigen.

Die empirischen Befunde widerlegen zahlreiche Behauptungen, die in der Debatte um selbstverwaltete Betriebe gemacht wurden. Tendenziell zeigen sie deutlich, dass im Laufe der Zeit ein Prozess der Ökonomisierung und Professionalisierung stattgefunden hat. Moderne Selbstverwaltungsbetriebe verfügen über eine effizientere betriebliche Organisation als früher und sind im Vergleich zu konventionellen Kleinbetrieben keineswegs wirtschaftlich schlechter gestellt.

In ihrer Fragestellung unterscheiden sich die deutschen regionalen Bestandesaufnahmen jedoch stark von derjenigen der vorliegenden Arbeit. Offen bleibt in diesem Zusammenhang vor allem, inwieweit unterschiedliche formale Partizipationsregelungen innerhalb der bundesdeutschen

<sup>138</sup> Z.B. Stiftung Deutsche Klassenlotterie, Aktion Sorgenkind, Stiftung Deutsches Hilfswerk, Deutsche Fernsehlotterie, Stiftung Deutsche Jugendmarke, Bussgelder Sachwertlotterie (vgl. AG „Unter Geiern“ 1983).

<sup>139</sup> In den 80er Jahren wurden unter dem Schlagwort „Staatsknete“ hitzige Diskussionen über das Pro und Kontra von Staatsgeldern geführt.

<sup>140</sup> Eine Übersicht über die öffentlichen Förderprogramme für selbstverwaltete Betriebe und örtliche Beschäftigungsinitiative findet sich in Porada/Wolz (1990: 59ff.).

<sup>141</sup> Zu Finanzierungsmöglichkeiten vgl. Arbeitsgruppe „Unter Geiern“ (1983).

<sup>142</sup> In diesem Zusammenhang verweisen zahlreiche Autoren und Autorinnen darauf, dass selbstverwaltete Betriebe aufgrund ihrer kollektiven Strukturen gegenüber konventionellen Betrieben benachteiligt seien.

<sup>143</sup> So z.B. Eingliederungshilfen, Einarbeitungszuschüsse, Arbeitsförderung Behinderter und ABM-Massnahmen (vgl. AG „Unter Geiern“ 1983).

<sup>144</sup> In Nordrhein-Westfalen erwirtschaften rund 84% der untersuchten Betriebe mindestens 76% ihrer Einnahmen durch Verkauf von Gütern und Dienstleistungen am Markt (Beywl et al. 1990: 10). In Ostwestfalen/Mittlerer Neckar (Domeyer et al. 1988) bezogen nur gerade drei Betriebe Darlehen der Mittelstandsförderung und zwei Betriebe städtische Zuschüsse/Spenden; dazu halten Funder/Voigt-Weber (1986: 154) fest: „Es hat sich allerdings gezeigt, dass nur wenige Betriebe sich um entsprechende Gelder [Existenzgründungsdarlehen] bemühen: sei es aufgrund von Unkenntnis über die vorhandenen Formen und Möglichkeiten dieser staatlichen Förderungsprogramme, der von den Gründern antizipierten Ablehnung ihrer Anträge oder des bewussten Verzichts auf staatliche Gelder, durch deren Inanspruchnahme Einschränkungen der betrieblichen Autonomie befürchtet werden.“ In Hessen hat gut die Hälfte der befragten Betriebe öffentlich geförderte Zuschüsse oder Darlehen beantragt, die Hessenstudie (Heider/Mevissen 1991 und Heider et al. 1997) geben Auskunft über die Verteilung der wichtigsten Finanzierungsarten: Zu etwa einem Drittel wurde das „Hessische Förderprogramm für selbstverwaltete Betriebe“ (das Programm 1985 beschlossen, wurde zwei Jahre später von der CDU/FDP-Regierung wieder eingestellt) und zu weiteren 12% zinsverbilligte Kredite in Anspruch genommen. Zu je einem Viertel wurden Zuschüsse vom Arbeitsamt und andere Zuschüsse bezogen (vgl. Heider et al. 1997: 93). Beywl et al. (1990: 62) weisen zudem darauf hin, dass die Möglichkeiten, durch Transfereinkommen wie Arbeitslosenhilfe die schlechte Einkommenslage der Beschäftigten zu kompensieren, inzwischen stark begrenzt sind und ihnen keine Relevanz mehr zukommt.

Selbstverwaltungswirtschaft überhaupt bestehen, da unterschiedliche formale Partizipation zum einen nicht thematisiert wurde, zum andern gar nicht erfasst wurde.

In Bezug auf die rechtlichen und staatlichen Rahmenbedingungen der Bundesrepublik und der Schweiz lassen sich klare Unterschiede ausmachen, welche die Selbstverwaltungsdebatte der jeweiligen Länder geprägt haben. Dadurch wird der Vergleich mit den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung zusätzlich erschwert.

Trotz dieser Einschränkungen sind die besprochenen Regionalstudien für uns von grossem Wert, da sie einerseits ein differenziertes Bild deutscher Selbstverwaltungsbetriebe abgeben und andererseits ausgewählte Ergebnisse mit denjenigen der vorliegenden Untersuchung verglichen werden können.

## **3.6. Theoretische Beiträge zu demokratischen Partizipationsregelungen**

### **3.6.1. Selbstverwaltung und Modelle differenzierter Partizipation**

Robert Hettlages Artikel „Partizipationsmodelle und -restriktionen in Selbstverwaltungsbetrieben“<sup>145</sup> stellt in verschiedener Hinsicht eine Ausnahme unter den neueren Beiträgen zum Thema Selbstverwaltung dar.

Einerseits handelt es sich dabei um einen grundsätzlichen Beitrag zur organisationssoziologischen Theoriebildung über betriebliche Selbstverwaltung, der die unterschiedliche Terminologie und oft vage verwendeten zentralen Grundbegriffe „Selbstverwaltung“ und „Partizipation“ thematisiert und eine eigene klare Definition bietet. Andererseits wird davon ausgegangen, dass das Konzept umfassender betrieblicher Selbstverwaltung einen theoretischen Idealtypus darstellt, der praktisch weder umsetzbar noch vorzufinden ist<sup>146</sup>. Unter Verweis auf die verschiedenen Formen praktizierter Demokratie in Betrieben und die Vielzahl und Vielfalt von selbstverwalteten Unternehmen, die im gesamten westlichen Raum anzutreffen sind<sup>147</sup>, wird festgestellt, dass „nicht alle von der gleichen Selbstverwaltungsqualität sind und daher nicht den gleichen Modellcharakter beanspruchen können“ (Hettlage 1988: 60).

Ausgehend von einem idealtypischen Modell mit „Totalpartizipation“ aller Betriebsmitglieder entwickelt Hettlage weitere Organisationsmodelle für verschiedene Ausgestaltungen betrieblicher Selbstverwaltung. Neben der Betriebsgrösse – die Bandbreite reicht vom Kleinstbetrieb bis zum Grossunternehmen – sind nach den Modellen die Aufgabenkomplexität und die Kapitalintensität entscheidend für entsprechend differenzierte Partizipationsregelungen, die von der di-

<sup>145</sup> Der Artikel ist 1988, zu einer Zeit, als in Deutschland selbstverwaltete Arbeitsformen aus verschiedenen Blickwinkeln thematisiert wurden, in einem Sammelband der „Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen“ erschienen: von Loesch, Hg., 1988: „Selbstverwaltete Betriebe – Neue genossenschaftliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen? Überblick und Beurteilung“.

<sup>146</sup> Hettlage verweist in einem kurzen Exkurs über theoretische Modellbildung auf Max Webers Methode der Idealtypenbildung; Idealtypen sind als „Begriffsstenographien“ kein Abbild der Realität, ermöglichen aber erst die „systematische Suche danach, in welchem Masse sich diese Typen in der Realität verwirklicht haben“ (Hettlage 1988: 63).

<sup>147</sup> USA, Kanada, Israel, Jugoslawien, Italien, Spanien, Frankreich, Grossbritannien, Deutschland; die Situation in der Schweiz ist dagegen nie angesprochen. Hettlage stützt sich auch auf empirisch gewonnenes Material zur Thematik, das er z.T. durch eigene Untersuchungen gewonnen hat, z.B. über Genossenschaften in Andalusien.

rekten Basisdemokratie bis zur indirekt repräsentativen Ausprägung mit mehreren Delegationsstufen reichen (vgl. die folgende tabellarische Übersicht).

**„Partizipationsmodelle in SV-Betrieben“ (Hettlage 1988: 70)**

Modell	Grösse	Eigentumsrechte	Arbeitsorganisationen	Demokrati- form	Faktische („qualitative“) Partizipation der Mitglieder		
					Kompetenzverteilung zw. Entscheidungszentren		
					Basis	Delegations- stufen	Management
I	klein	Gruppen- eigentum	"Arbeitsvereini- gung"	direkt 1 Zentrum für	Planung Selektion Kontrolle	- - -	- - -
IIa	klein	Gruppen- eigentum	Arbeitsteilung	direkt 2 Zentren für	Planung Selektion Kontrolle	- - -	Planung* Selektion*
IIb	klein/ mittel	Gruppen- eigentum + externe Kapi- talgeber	Arbeitsteilung ge- spaltene Mitglied- schaft Mitglieder/ Nichtmitglieder	direkt oder indirekt 2 oder 3 Zentren für	- Selektion** Kontrolle**	Planung Selektion*	Planung* Selektion*
III	mittel/ gross	Gruppen- eigentum	Arbeitsteilung	indirekt 3 Zentren für	- Selektion* Kontrolle	Planung Selektion	Planung Selektion*
IV	mittel/ gross	Gruppen- eigentum + externe Kapi- talgeber	Arbeitsteilung ge- spaltene Mitglied- schaft Mitglieder/ Nichtmitglieder	indirekt 3 Zentren für	- - Kontrolle/ Zustimmung	Planung - Kontrolle	Planung Selektion -

\*) Mitentscheid

\*\*\*) Vollmitglieder

Diese Modelle sind für uns zwar nur ansatzweise verwendbar, weil die knappe Beschreibung und tabellarische Darstellung der unterschiedenen Organisationsformen zu wenig trennscharf sind und die verwendeten Kriterien und Begriffe zu wenig geklärt. Das Verdienst von Hettlage in der Debatte ist es jedoch, heraus gearbeitet und theoretisch begründet zu haben, dass in selbstverwalteten Betrieben nicht nur ein Partizipationsmodell möglich ist, sondern je nach Grösse, Aufgabenkomplexität und Kapitalbedarf der Unternehmen andere Organisationsformen angebracht und verschiedene Partizipationsregelungen sinnvoll sind.

Hettlages Beitrag können wir deshalb zur Hypothesenbildung für die vorliegende Untersuchung verwenden und teilweise empirisch überprüfen, da mit den Modellen etliche Zusammenhänge zwischen verschiedenen Partizipationsregelungen in selbstverwalteten Betrieben und weiteren betrieblichen Strukturmerkmalen (Grösse des Unternehmens, Komplexität der Aufgaben, Betriebsalter etc.) postuliert sind.

Bevor die einzelnen Modelle kurz beschrieben werden, wird im Folgenden Hettlages idealtypische Selbstverwaltungsdefinition sowie seine Methode der Modellbildung dargestellt.

### 3.6.1.1. Idealtypische Definition „selbstverwalteter Betrieb“

Nach Hettlage weist ein idealtypischer selbstverwalteter Betrieb dieselben Strukturmerkmale auf, die für die traditionelle Produktionsgenossenschaft<sup>148</sup> kennzeichnend sind: Erwerbsorientierung, Demokratieprinzip, Rollenidentität der Beteiligten und die typische genossenschaftliche Eigentumsordnung, nach der nicht die Grösse der Kapitalanteile für das Mass an betrieblicher Mitbestimmung ausschlaggebend ist, sondern das Recht auf vollumfängliche Partizipation sich grundsätzlich aus Mitarbeit ableitet. Prinzipiell handelt es sich bei idealtypischer betrieblicher Selbstverwaltung um einen „freiwilligen Zusammenschluss von Personen zur gemeinsamen Produktivtätigkeit und Existenzsicherung (...), so organisiert, dass alle für die Wirtschaftsaktivität notwendigen Aufgaben von allen beteiligten Personen gemeinsam verwaltet werden“ (Hettlage 1988: 61).

Implizit sind mit dieser Festlegung verschiedene Abgrenzungen gezogen, die im Diskurs um die Erwerbsorientierung in selbstverwalteten Betrieben oft unscharf bleiben: Einerseits geht es um bezahlte, kollektiv organisierte Erwerbsarbeit und nicht um unentgeltliche Tätigkeiten, die in der Freizeit geleistet werden<sup>149</sup>. Andererseits handelt es sich um eine (Haupt-)Erwerbstätigkeit, um entlohnte Arbeit, welche die Lebensunterhaltskosten der Betriebsmitglieder finanziert und nicht bloss einen Zustupf oder gewisse Vergünstigungen bringt<sup>150</sup>.

Neben der Erwerbsorientierung zeichnet sich die Organisationsstruktur selbstverwalteter Betriebe nach Hettlage durch „zwei konstitutive Merkmale“ aus, welche die gemeinsame selbstbestimmte Produktivtätigkeit ermöglichen und absichern: Einerseits die grundsätzliche Gleichstellung der Betriebsmitglieder, die mit dem Prinzip der „Rollenidentität von (Mit-)Arbeiter, (Mit-)Unternehmer und (Mit-)Kapitalgeber“ erreicht wird und theoretisch zu einer „Interessenhomogenität“ führt, andererseits eine „möglichst herrschaftsfreie Koordination der Mitgliedertätigkeiten und -entscheide sowie eine demokratische Konfliktlösung“ (Hettlage 1988: 61).

Um formal eine egalitäre Entscheidungsbefugnis für alle Betriebsmitglieder zu gewährleisten, unabhängig vom individuellen Kapitalbeitrag, ist zudem eine „Reform der Eigentumsordnung“ (Hettlage 1988: 64) notwendig, die an Stelle der konventionell kapitalorientierten Unternehmensform zu einer „laboristischen Organisationsstruktur“ führt (Hettlage 1988: 61): Der traditionelle Zusammenhang von betrieblichem Kapitalbesitz und Verfügungs- bzw. Nutzungsrechten ist so reformiert, dass nicht die Höhe der Kapitaleinlage und die davon abgeleiteten Kapital-

<sup>148</sup> Hettlage beschäftigt sich schon länger aus soziologischem Blickwinkel mit Genossenschaften und hat viel dazu publiziert. Sein Buch „Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion“ (1987, 1. Aufl. 1979) ist für diese Thematik zum Standardwerk geworden. Aus seiner Sicht entsprechen die modernen Selbstverwaltungsbetriebe bezüglich Organisationsprinzipien und interner Struktur einem traditionellen Spezialfall der genossenschaftlichen Organisations- und Rechtsform, nämlich den Produktiv- oder Produktionsgenossenschaften, die sich u.a. dadurch auszeichnen, dass sie für die Mitarbeitenden in den Betrieben die primäre Sicherung des Lebensunterhalts, basisdemokratische Strukturen und Selbstverwaltung anstreben.

<sup>149</sup> Diese Abgrenzung ist besonders bedeutsam für die Diskussion, die in den 80er Jahren um „Alternativökonomie“ in der BRD geführt wurde, bei der politische, ökologische oder soziale Projekte oft einbezogen waren, auch wenn sie überwiegend von Ehrenamtlichen oder mit Zuschüssen der öffentlichen Hand betrieben wurden (vgl. Kapitel 3.4. und 3.5.).

<sup>150</sup> In Bezug auf die genossenschaftstheoretische Diskussion – Hettlages wissenschaftliche Domäne – ist damit klar gestellt, dass selbstverwaltete Betriebe nicht mit so genannten „Ergänzungs-“, „Einkaufs-“ oder „Konsumgenossenschaften“ verwechselt werden dürfen, welche zwar die wirtschaftliche Stellung ihrer Mitglieder durch den Zusammenschluss fördern oder „ergänzen“, aber erst in zweiter Linie Haupterwerbsmöglichkeiten bieten oder gerade noch für eine kleine Minderheit der Beteiligten. Selbstverwaltete Betriebe stellen aus Hettlages Sicht vielmehr eine moderne Form der traditionellen „Handwerks-“, „Produktions-“ oder „Vollgenossenschaften“ dar, die aus der klassenkämpferischen Arbeiterbewegung entstanden und deren primäres Ziel ebenfalls die Schaffung von Arbeitsplätzen und Erwerbsmöglichkeiten war. Vgl. dazu Hettlage (1987) und Flieger (1996).

mehrheiten für Entscheidungsbefugnisse ausschlaggebend sind, sondern die Partizipation aller Organisationsmitglieder prinzipiell gewährleistet ist<sup>151</sup>.

### 3.6.1.2. Idealisierungs- und Differenzierungsebenen

Die beiden konstitutiven Merkmale eines selbstverwalteten Betriebs bilden die zwei grundsätzlichen Idealisierungs- und Differenzierungsebenen für die Entwicklung der Modelle: die innerbetriebliche Organisation nach demokratischen Grundsätzen und das Prinzip der Rollenidentität.

Als Ideal gesetzt ist eine direkte Basisdemokratie von mit gleichem Stimmrecht ausgestatteten Mitgliedern, die alle Entscheidungen im Unternehmen stets gemeinsam fällen. Davon abgeleitet werden Organisationsformen, die zunehmend mehr Delegationsstufen bzw. „Entscheidungszen-tren“ aufweisen und damit zunehmend indirekt demokratisch sind.

Die Rollenstruktur ist in der idealisierten Selbstverwaltungsform in dreifacher Hinsicht vereinheitlicht: Alle Betriebsmitglieder sind gleich gestellt in Bezug auf Arbeitsleistung, Managementkompetenz und Kapitalbeteiligung (Identität). Sie integrieren die verschiedenen Aufgaben, die im Organisations- und Arbeitsprozess anfallen, in eine umfassende, polyfunktionale Rolle. Damit ist die „Rollenidentität“ konstruiert, bei der alle Beteiligten zugleich „(Mit-)Arbeiter, (Mit-)Unternehmer und (Mit-)Kapitalgeber“ sind (Hettlage 1988: 61). Abgeleitet werden davon Betriebsmodelle mit zunehmender Arbeitsteilung<sup>152</sup> und mit differenzierteren Kapitalbeteiligungssystemen. Da alle Organisationsmodelle nach demokratischem Prinzip ein Pro-Kopf-Stimmrecht vorsehen, ist nicht die Höhe des individuell eingebrachten Kapitals entscheidend; wichtig ist dagegen, ob alle im Betrieb Mitarbeitenden Anteile besitzen sowie ob auch Nichtmitarbeitende am Kapital im Betrieb beteiligt sind.

Für die Modellbildung werden die demokratische Dimension und die Dimension der Rollenstruktur miteinander verknüpft und nach ihrem Vereinheitlichungs- bzw. Differenzierungsgrad abgestuft. Entsprechend korrespondiert bei idealtypischer Totalpartizipation eine absolut vereinheitlichte Demokratieform mit einer absolut vereinheitlichten Rollenstruktur. Die davon abgeleiteten weiteren Modelle limitierter Partizipation zeichnen sich durch eine zunehmende Differenzierung der Rollenstruktur aus, die mit einer zunehmend differenzierten demokratischen Organisationsform einher geht.

<sup>151</sup> Die Genossenschaft ist die einzige Rechtsform für Unternehmen, die mit dem Pro-Kopf-Stimmrecht der Mitglieder eine kapitalunabhängige, demokratische Entscheidungsfindung vorsieht. In der Genossenschaftslehre wird bei dieser Massnahme von Kapitalneutralisierung gesprochen. Als Abgrenzungskriterium gegen konventionelle Unternehmensformen hat diese Eigentumsordnung einen hohen Stellenwert. Dies gilt für die Genossenschaften allgemein und nach Hettlage auch für selbstverwaltete Betriebe.

Als Partizipationsmodelle konventioneller Unternehmen nennt Hettlage (1988: 62) teilautonome Gruppen oder ein partizipativer Führungsstil, die ohne Änderung der Eigentumsstruktur sowohl eingeführt als auch wieder abgeschafft werden können. Ebenfalls ungenügend für seine Selbstverwaltungsprinzipien sind Mitbesitz von Belegschaftsaktionären oder stille Beteiligungen, wenn sich die Mitentscheidungsrechte allein aus Grad und Umfang der Kapitalbeteiligung bemessen.

<sup>152</sup> Horizontale und/oder vertikale Arbeitsteilung: Die Rollendifferenzierung kann sich dabei nur auf die Arbeitsplatzebene oder auch auf die Unterscheidung von ausführenden (Arbeitsplatzebene) und dispositiven (Managementebene) Tätigkeiten beziehen.

### 3.6.1.3. Die Partizipationsmodelle nach Hettlage

Ausgehend von seinem „Modell der Totalpartizipation“, das dem idealtypischen selbstverwalteten Betrieb entspricht, entwickelt Hettlage vier weitere Modelle der „limitierten Partizipation“, die in zunehmendem Grad vom Ausgangsmodell abweichen. Das „formal neu geregelte Zusammenspiel der Faktoren Arbeit, Kapital und Management“ dient als „Gliederungsprinzip, um die unterschiedlichen Partizipationsmodelle und zugleich deren Restriktionen<sup>153</sup> in selbstverwalteten Betrieben sichtbar zu machen“ (Hettlage 1988: 63).

In den vom Idealtyp abgeleiteten Modellen erfolgt die Beschränkung der Partizipation entsprechend durch eine Kombination von Differenzierungen auf der Ebene der Demokratieform, der Arbeitsorganisation/-teilung, der Eigentumsrechte und der Entscheidungskompetenz (vgl. dazu und im Folgenden die Tabelle in Kap. 3.6.1.).

#### **Modell I: „Totalpartizipation (der Idealtyp ‚Selbstverwaltung‘)“**

Das idealtypische Ausgangsmodell ist das einer umfassenden Selbststeuerung der Betriebsmitglieder. Sie partizipieren vollumfänglich an allen betrieblichen Belangen und Entscheidungen, sind direkt basisdemokratisch und egalitär organisiert. Jedes Mitglied hat dieselbe polyfunktionale Rolle und alle nötigen Fähigkeiten dafür, es gibt keine Arbeitsteilung und keine Delegationsstufen. Alle sind am Betriebskapital beteiligt, Miteigentum am Kapital von weiteren Personen ist ausgeschlossen.

Dieses Organisationsmuster eignet sich nach Hettlage nur für Kleinbetriebe in Sektoren mit geringer Kapitalintensität, wenig komplexen Produktionszielen oder einer sehr homogenen Belegschaft in Bezug auf Qualifikation und Motivation; ausserdem wird diese Form eher bei jungen Betrieben anzutreffen sein, die tendenziell von einer idealistisch-egalitären „Aufbruchseuphorie“ geprägt sind (Hettlage 1988: 62).

#### **Modell IIa: „Duale Machtverteilung“**

Hier führt eine Rollendifferenzierung zu einer gewissen vertikalen Arbeitsteilung: Dispositive Aufgaben werden an einzelne oder eine Gruppe delegiert, die direkt basisdemokratisch durch das Plenum abgeordnet und legitimiert sind. Es besteht damit neben der Basis ein Management, das mit speziellem Fachwissen Planungsaufgaben und Entscheidungsvorbereitungen wahrnimmt. Sonst sind die Betriebsmitglieder auch hier direkt basisdemokratisch organisiert und entscheiden gemeinsam über die Vorschläge des Managements. Alle Mitarbeitenden besitzen Anteile am Betriebskapital und auch hier gibt es keine Kapitalanteile aussenstehender Personen.

#### **Modell IIb: „Duale Machtverteilung“, unter Einbezug externer Kapitalgeber und Angestellter**

Eine Variante dieses zweiten Modells sieht noch weitergehende Rollen- und Funktionsdifferenzierungen vor: Es gibt – zusätzlich zu den Vollmitgliedern des Betriebs, welche die Abgeordneten für Planungsgruppen und das Management wählen – weitere am Betriebskapital beteiligte,

<sup>153</sup> Als entscheidende Restriktionsfaktoren bei der Umsetzung aller Modelle in die Praxis stellt Hettlage v.a. die Betriebs- bzw. Gruppengrösse sowie das Mass der Komplexität der Aufgaben fest.

externe Personen, die bei gewissen Entscheidungen mitbestimmen können. Zudem sind in dieser Variante auch angestellte Mitarbeitende möglich, die keine Kapitalanteile besitzen und keine formalen Mitentscheidungsrechte haben. Die Basispartizipation umfasst damit nicht alle Mitarbeitenden und beschränkt sich auf Teilbereiche, die Demokratieform kann je nach Ausgestaltung der Repräsentationsstufen indirekte Züge aufweisen.

An diesem Modell muss bemängelt werden, dass es gegenüber dem vorhergehenden gleich zwei Modifikationen der idealtypischen Selbstverwaltungsprinzipien beinhaltet, die bezüglich qualitativer Partizipationsberechtigung zwei neue, fundamental unterschiedliche Mitgliedschaftsstatus schaffen: Als neue Dimensionen werden sowohl nicht mitarbeitende Kapitalbeteiligte mit Mitentscheidungsrechten eingeführt als auch reine Lohnangestellte ohne jegliche formale Rechte auf Entscheidungspartizipation.

#### **Modell III: „Triadische Machtverteilung“**

Die ausgebaut vertikale Arbeitsteilung ergibt hier eine weitere Delegations- und Repräsentationsstufe zwischen Basis und Management. Es bestehen nun drei Entscheidungszentren mit delegierten Kompetenzen, die demokratische Legitimation ist indirekt. In Übereinstimmung mit Modell IIa und im Unterschied zum Modell IIb sind jedoch alle Mitarbeitenden am Betriebskapital beteiligt, weitere Kapitalbeteiligte oder reine Lohnangestellte sind nicht vorhanden.

#### **Modell IV: „Administrierte Partizipation“**

Dieses Modell sieht ein Management vor, das von den Vollmitgliedern über weitere Delegationsstufen indirekt gewählt und mit hoher Entscheidungskompetenz ausgestattet ist. Mitbesitz am Betriebskapital durch Externe ist die Regel, die angestellten Mitarbeitenden ohne Anteile und Mitentscheidungsrechte bilden die Mehrzahl der Beschäftigten. Die Mitentscheidungsmöglichkeit der Vollmitglieder ist derart beschränkt, dass sie faktisch nur noch ein „Recht auf Zustimmung“ (1988: 70) darstellt. Nach Hettlage ist die Managementdominanz in diesem Modell so gross und die Mitglieder macht so marginalisiert, dass nicht mehr von weitgehender Basispartizipation geredet werden kann und damit der Anspruch auf oder die Bezeichnung „Selbstverwaltung zur Farce“ wird (Hettlage 1988: 79).

So innovativ Hettlages Theoriebeitrag bezüglich differenzierter Partizipationsregelungen in Selbstverwaltungsbetrieben auch ist, fehlt neben der teilweise ungenügenden Trennschärfe der referierten Modelle ebenfalls die Klärung der Frage, was die formalen Kriterien dafür sind, wer in der demokratischen Organisation Vollmitglied und mitentscheidungsberechtigt ist und wer nicht. Auf diese Frage geben allerdings auch die traditionell politischen Demokratietheorien keine eindeutige, normative Antwort, wie anschliessend ausgeführt wird.

### **3.6.2. Demokratietheorie: Kriterien für die Mitgliedschaft**

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, auf welchem Grundprinzip Demokratie theoretisch basiert, um anschliessend zu prüfen, welches die Kriterien sind, die für eine Zulassung zur Mitbeteiligung am demokratischen Prozess entscheiden.



Ein Blick in die Geschichte zeigt, dass die verschiedenen Demokratien ganz unterschiedliche Bedingungen für die Vergabe von politischen Rechten stellen. Es stellt sich dabei heraus, dass es weitgehend uneinheitliche Gründe mit oft konventionellem Charakter sind, die den Status als entscheidungsbeteiligtes Mitglied oder „Bürger“ legitimieren. Offensichtlich wird zudem, dass es in allen Bevölkerungen demokratischer Staaten stets auch die „Nichtmitglieder“ gab und gibt, also Gruppen ohne Mitbestimmungsrechte. Unter diesem Blickwinkel muss also auch das Demokratiekonzept als theoretischer Idealtypus bezeichnet werden, da es in der politischen Praxis nie eine konsequente Umsetzung fand.

### 3.6.2.1. Der theoretische Grundsatz von Demokratie

Grundlage und Ziel einer demokratischen Organisation ist theoretisch ihre umfassende Selbstbestimmung, unter Beteiligung und nach dem Willen aller ihrer Mitglieder. Dieser ideale Anspruch wird z.B. in der politischen Soziologie an jede direkt basisdemokratische Organisation gestellt. Selbstverwaltete Betriebsorganisationen orientieren sich grundsätzlich ebenso an basisdemokratischen Kriterien.

Wer ist nun aber aus theoretischer Sicht Mitglied eines demokratischen Gebildes? Wie geschieht die Grenzziehung zwischen den Mitgliedern der Organisation und den Aussenstehenden, d.h. wie ist konzipiert, wer in einem demokratischen Gebilde als entscheidungsbeteiligt dazu gehört und wer nicht? Die meisten Demokratietheorien geben darauf keine explizite Antwort. Ihr Blickwinkel ist auf die demokratische Organisation in staatspolitischen Bereichen ausgerichtet. Die Frage nach den Kriterien für den Erwerb der Mitgliedschaft bleibt hier üblicherweise vorgelegt oder stellt sich gar nicht: Die Mitgliedschaft ist grundsätzlich durch Staatsangehörigkeit gegeben.

Ausgeblendet bleibt in Demokratietheorien ebenfalls, ob und wie demokratische Prinzipien in anderen als den klassisch politischen Gebieten – also z.B. in betrieblichen Organisationen – umgesetzt oder angestrebt werden. So befasst sich die politische Soziologie zum Thema Demokratie vorwiegend mit Fragen zur Machtverteilung und der Bildung von Eliten im Staat und seinen Unterorganisationen<sup>154</sup>. Auch politikwissenschaftliche oder historische Literatur beschränkt die Diskussion von Demokratiefragen vorwiegend auf ihre staatspolitischen Anwendungsmöglichkeiten oder -restriktionen<sup>155</sup>. Häufig werden in diesen Disziplinen zudem vergleichende Analysen historischer oder aktueller staatlicher Gebilde im Hinblick auf ihre praktische Ausgestaltung und Umsetzung demokratischer Prinzipien vorgenommen<sup>156</sup>.

Die Frage nach den Kriterien für die Mitgliedschaft in der betreffenden demokratischen Organisation ist in diesen Ansätzen meist implizit beantwortet: Die entscheidungsbeteiligten Mitglieder dieser Demokratien sind per Definition „die Bürger“.

---

<sup>154</sup> Z.B. Richter (1994).

<sup>155</sup> Z.B. Barber (1994); Sartori (1992); Mittermaier/Mair (1995).

<sup>156</sup> Z.B. Moeckli (1994).

### 3.6.2.2. Mitgliedschaftskriterien aus historischer Sicht

Die historische Literatur zu Demokratie zeigt, dass die Anerkennung als „Bürger“ immer nach ganz unterschiedlichen Kriterien zugesprochen wurde. Die Statuszuweisung „Mitglied der Demokratie“ ist seit jeher von einem mehr oder weniger raschen Wandel geprägt. Je nach Zeit und Staat führten Traditionen und Konventionen zu ganz unterschiedlichen Bedingungen, um z.B. Stimm- und Wahlrecht zu erhalten. Besonders lange Zeit waren die entscheidenden Kriterien die Geschlechts- und die materielle Klassenzugehörigkeit<sup>157</sup>.

Die Reformen von Staat und Regierung im antiken Griechenland unter Solon (6. Jh. v.Chr.) werden zwar als Beginn der demokratischen Entwicklung beschrieben; rückblickend muss die athenische Polis jedoch als „Timokratie“ (Herrschaft der Grund besitzenden Klasse) bezeichnet werden<sup>158</sup>. Ähnlich verhält es sich bei der Römischen Republik in vorchristlicher Zeit: Die Demokratie beschränkte sich auf die anerkannten Stadtrömer und das waren die Grund besitzenden Männer.

In Europa blieb die Idee einer politischen Gleichberechtigung der Bevölkerung während der Antike, im Mittelalter und die ganze Neuzeit hindurch ein marginales Thema. Besonders deutlich ist dies bei der politischen Stellung der Frau:

„Erst während der Französischen Revolution organisierten sich die Frauen und forderten zum ersten Mal die gesetzliche Gleichberechtigung und die Ausübung der politischen Rechte für alle Frauen, und zwar bis hin zum Parlaments- und Regierungsmandat.“ (Mittermaier/Mair 1995: 72)

In der modernen Schweiz sind auf Bundesebene erst seit gut dreissig Jahren formelle politische Mitbestimmungsrechte für Frauen etabliert. In einzelnen Kantonen dauerte es bekanntlich noch länger, bis der Frau als Staatsbürgerin neben den Pflichten auch umfassende politische Rechte zuerkannt wurden.

Bei all ihrer Verschiedenheit, eine grundsätzliche Gemeinsamkeit weisen sämtliche historischen und aktuellen staatlichen Demokratieformen auf: Formell zur Mitentscheidung berechtigt ist nie die ganze Bevölkerung, die im Rahmen eines demokratischen Systems lebt. Faktisch gibt es stets Personengruppen, die aus verschiedenen Gründen den Status „Nichtmitglied“ haben und deshalb vom demokratischen Prozess ausgeschlossen sind.

Das egalitäre, basisdemokratische Organisationsprinzip hat damit ebenso idealtypischen Charakter wie das darauf aufbauende Selbstverwaltungskonzept, das von einer allgemeinen

<sup>157</sup> Von Platon über Aristoteles bis ins späte Mittelalter war eine negative Wertung von „Demokratie“ verbreitet: Als „Herrschaft der Mehrheit“ wurde sie aufgefasst als „Diktatur, Tyrannei, Despotie der Armen, der Bettler, Knechte, Tagelöhner, Gesellen und verschuldeten Kleinbauern zu ihrem eigenen materiellen Nutzen und Vorteil“ (Mittermaier/Mair 1995: 71). Aristoteles bezeichnete die Demokratie deshalb als falsche, illegitime oder „verfehlt Form“; eine Staatsform, die zum Nutzen der Allgemeinheit dient, bezeichnete Aristoteles demgegenüber als „Politie“ (Mittermaier/Mair 1995: 29).

<sup>158</sup> „Die athenische Demokratie, in der Aristoteles lebte, ist aus heutiger Sicht als Basisdemokratie für jenen kleinen Bevölkerungsteil zu werten, der die politischen Rechte besass. Mit Rücksicht darauf, dass die Mehrheit der Bevölkerung, die wirklich Armen, die Minderjährigen, die Frauen, die Gastarbeiter und die Sklaven aus der Mitbestimmung ausgeschlossen blieben, können wir die athenische Polis nicht als moderne Demokratie ansprechen“ (Mittermaier/Mair 1995: 19).

Interessenhomogenität und Gleichheit der Beteiligten bezüglich Rechten, Fähigkeiten und Engagement ausgeht.

## 3.7. Selbstverwaltung in der Schweiz

### 3.7.1. Einleitung

Über die selbstverwalteten Betriebe in der Schweiz sind im Vergleich zu Deutschland nur wenige Publikationen zu finden. Einen guten Überblick zur Situation der selbstverwaltet Arbeitenden in den 70er Jahren bieten der Sammelband „Inseln der Zukunft“ (Holenweger/Mäder 1979) und der Roman von Rolf Niederhauser (1978).

Die weitere Entwicklung in den 80er und 90er Jahren ist v.a. durch die vom Netzwerk für Selbstverwaltung herausgegebene Zeitschrift *info/sapperlot/salopp*<sup>159</sup> und durch Zeitungsartikel<sup>160</sup> dokumentiert. Während in den 80er Jahren zahlreiche Artikel zum Thema erschienen<sup>161</sup>, verschwanden selbstverwaltete Betriebe in den 90er Jahren zunehmend aus dem Blickfeld des öffentlichen Interesses<sup>162</sup>; zur aktuellen Entwicklung fanden sich nur wenige Publikationen<sup>163</sup>.

Im Gegensatz zu Deutschland wurde und wird die Selbstverwaltung in der Schweiz von wissenschaftlicher Seite kaum untersucht. Empirische Studien wurden einzig im Rahmen von einigen Diplom- oder Lizentiatsarbeiten in den 80er Jahren durchgeführt. Leider wurde und wird auf die Ergebnisse der schweizerischen Untersuchungen in der entsprechenden (bundesdeutschen und österreichischen) wissenschaftlichen Literatur nicht eingegangen und deren Ergebnisse sind demzufolge in der theoretischen Diskussion ignoriert.

Die folgenden Kapitel sollen einen Überblick über die Literatur zur schweizerischen Selbstverwaltung geben. Im ersten Teil wird anhand der Gebrauchsliteratur die Entwicklung der schweizerischen Selbstverwaltung bis in die 90er Jahre nachgezeichnet: Hier werden die grundsätzlichen Aspekte bei der Umsetzung der ideologischen Ansprüche in den Alltag herausgegriffen sowie die wichtigsten Publikationen zum Thema referiert. Im zweiten Teil werden die wissenschaftlichen Studien zum Thema kurz vorgestellt und die wichtigsten Ergebnisse diskutiert.

<sup>159</sup> Im Verlauf ihres Bestehens trug die Zeitschrift verschiedene Titel; ihr Erscheinen wurde 1995 eingestellt.

<sup>160</sup> Hier ist vor allem der in der Weltwoche veröffentlichte Artikel von Bär (1986) zu erwähnen, der die Entwicklung der Selbstverwaltung bis in die 80er Jahre kurz und packend geschrieben zusammenfasst.

<sup>161</sup> Ähnlich wie in Deutschland war das Interesse der Öffentlichkeit an selbstverwalteten Betrieben in den 80er Jahren relativ gross, da in ihnen im Zusammenhang mit der auftretenden Arbeitslosigkeit und aufgrund der Diskussion um die „Humanisierung der Arbeit“ Vorreiter neuer Formen der Arbeitsorganisation gesehen wurden. Auch die linken politischen Parteien nahmen zum Selbstverwaltungskonzept Stellung.

<sup>162</sup> Die meisten Zeitungsartikel beziehen sich zudem auf den ehemals grössten selbstverwalteten Betrieb der Schweiz, das Studentenreisebüro SSR. Eine ähnliche Entwicklung ist in Deutschland zu beobachten.

<sup>163</sup> Der von Isidor Wallimann 1996 herausgegebene Sammelband „Selbstverwaltung. Soziale Ökonomie in schwierigen Zeiten“ beinhaltet empirische Studien, die Ende der 80er Jahre durchgeführt wurden; diese Studien werden im Kapitel 3.7.3. der vorliegenden Arbeit ausführlich besprochen.

## 3.7.2. Historischer Abriss zur Entwicklung der schweizerischen Selbstverwaltung seit den 70er Jahren

### 3.7.2.1. Ursprüngliche Erwartungen und Zielsetzungen

Bevor wir auf die Entwicklung der Selbstverwaltung in den 70er Jahren und auf die wichtigsten Publikationen eingehen, möchten wir die ursprünglich zentralen Zielsetzungen selbstverwalteten Arbeitens nochmals kurz umreißen<sup>164</sup>. Im Folgenden geht es nicht darum, detailliert auf diese Zielsetzungen einzugehen, sondern es soll ein grober Überblick verschafft werden, der das Verständnis der zentralen Diskussionspunkte in den nachfolgend besprochenen Publikationen und Entwicklungen erleichtert.

Das Selbstverwaltungskonzept stellte die Effizienz und Rationalität der traditionellen (kapitalistischen) Wirtschaft grundsätzlich in Frage<sup>165</sup>. Es wurde davon ausgegangen, dass wirtschaftliches Wachstum auf einem Raubbau von natürlichen und menschlichen Ressourcen beruhe, und bemängelt, dass in der traditionellen Ökonomie die ohne Bezahlung erbrachte Reproduktionsarbeit nicht berücksichtigt werde. In selbstverwalteten Betrieben dagegen sollte Leistung nicht im individuellen Wettbewerb, sondern kollektiv erbracht werden und soziale Funktionen und Netze nicht ausgegliedert, sondern vom Betrieb mitgesichert und mitfinanziert werden. In der Praxis hiess das: Die Entlohnung der Arbeit richtete sich nicht nach der Leistung eines Mitglieds, sondern war für alle gleich oder hing von den individuellen und sozialen Bedürfnissen ab; Kinder wurden vom Kollektiv mitfinanziert.

Kritisiert wurde auch die seit der Industrialisierung in zunehmendem Masse bestehende Entfremdung der Arbeit, der Trennung zwischen Arbeit und Freizeit, Arbeitsplatz und Wohnort, zwischen Kopf- und Handarbeit. Im Bestreben um eine „ganzheitliche Lebensweise“ waren viele selbstverwaltete Betriebe oft nicht nur Arbeits-, sondern auch Wohngemeinschaften, in denen Privates und Berufliches nicht „künstlich“ getrennt und die Arbeitsteilung in manuelle und geistige oder ausführende und planende Tätigkeiten aufgehoben werden sollte: Man arbeitete und lebte zusammen; alle anfallenden Aufgaben – von der Haushaltsführung über die Kinderbetreuung bis zur betrieblichen Arbeit – wurden von allen Kollektivmitgliedern erledigt, unabhängig von individuellen Fähigkeiten der Einzelnen. Angestrebt wurde die Abschaffung jeglicher Hierarchie und Macht. Dies spiegelte sich sowohl in der Neutralisierung des Betriebskapitals als auch in der betrieblichen Organisation; alle im Betrieb Beschäftigten sollten über das eingesetzte Kapital verfügen und an allen Entscheidungsprozessen gleichberechtigt teilnehmen können. Entscheidungen sollten kollektiv gefasst werden und für alle Mitglieder vertretbar sein (Konsensprinzip). Der Spezialisierung Einzelner und Informationsmonopolen wurde auch innerbetrieblich mit Jobrotation oder der Aufhebung von Arbeitsteilung („alle machen alles“) entgegengewirkt – dies auch im Sinne des Ganzheitlichkeitsanspruchs. Der Anspruch auf Hierarchielosig-

<sup>164</sup> Wie schon an andern Orten erwähnt, existiert Selbstverwaltung in den vielfältigsten Formen, eine klare Abgrenzung gegenüber andern Formen alternativen Lebens ist gerade in den 70er Jahren unmöglich. Zielsetzungen und Diskussionen innerhalb der Selbstverwaltung müssen zudem immer auf dem Hintergrund der neuen sozialen Bewegungen verstanden werden. Einen Einstieg in diese Thematik bieten beispielsweise Hollstein (1979), Huber (1979a) und Huber (1981). Einen umfassenden Überblick über die Geschichte der Selbstverwaltung gibt Gubitzer (1989).

<sup>165</sup> Huber (1981: 13) hält in diesem Zusammenhang fest: „Die Kritik gilt in diesem Zusammenhang vornehmlich der Sinnentleerung und Entfremdung der industriellen Arbeitswelt, dem beruflichen Leistungsstress und dem Karrierismus. Andererseits handelt es sich um Konsumkritik im weitesten Sinne, die sich auf Statussymbolik und Prestige Konsum wie auf passiven Massenkonsum schlechthin bezieht.“

keit und der Wunsch nach Ganzheitlichkeit hatte zur Folge, dass sozial Schwächere nicht ausgestossen, sondern integriert wurden. Doch nicht nur auf die Bedürfnisse der Betriebsmitglieder, sondern auch auf diejenigen von Konsumierenden und der Umwelt sollte Rücksicht genommen werden, um eine Ausbeutung menschlicher und natürlicher Ressourcen zu vermeiden.

Anhand der oben aufgeführten Ansprüche lassen sich zusammenfassend die folgenden innerbetrieblichen Organisationsmerkmale festmachen<sup>166</sup>:

1. Aufhebung der Trennung von Arbeit und Freizeit: Zusammenleben als Wohn- und Arbeitskollektiv.
2. Aufhebung der Trennung von Kopf- und Handarbeit durch Jobrotation oder gänzliche Aufhebung der Arbeitsteilung.
3. Aufhebung aller Herrschaftsverhältnisse, Demokratie innerhalb des Betriebs durch:
  - Partizipation aller Beschäftigten an allen Entscheidungen,
  - Konsensprinzip,
  - Partizipation aller Beschäftigten an den Produktionsmitteln, Abkoppelung der Entscheidungsbefugnisse vom eingesetzten Kapital,
  - Selbstverantwortlichkeit aller Beschäftigten, d.h. keine Vorgaben zu Arbeitsmenge, Arbeitszeit und Arbeitstempo,
  - gleichen Lohn für alle Beschäftigten.
4. Berücksichtigung der sozialen Erfordernisse sowohl der Betriebsmitglieder als auch der gesamten Umwelt: keine Profitorientierung sowie Integration von sozial Schwächeren in den Betrieb.

### 3.7.2.2. Entwicklung der Selbstverwaltung in den 70er Jahren

Die Gründung der ersten selbstverwalteten Betriebe in der Schweiz erfolgte – ähnlich wie in der BRD – im Zuge der Studentenbewegung der 60er Jahre: Mit Betrieben im Druck-, Zeitungs-, Buch- und Filmbereich wurde eine unabhängige Infrastruktur geschaffen, die eine Gegenöffentlichkeit zu den „bürgerlichen“ Medien gewährleisten sollte<sup>167</sup>. Den Mitgliedern dieser kollektiv geführten Betriebe ging es anfangs nicht darum, Arbeitsplätze zu schaffen, sondern ihre politischen Ideen verbreiten zu können und damit eine Veränderung der Gesellschaft zu bewirken.

Später boten selbstverwaltete Betriebe<sup>168</sup> ihren Mitgliedern Gelegenheit, die Ideale von einer anderen Form des Zusammenlebens und -arbeitens sofort in die Realität umzusetzen, anstatt auf eine ferne Revolution zu hoffen. 1973 entstand die Genossenschaft Kreuz in Solothurn, die erste selbstverwaltete „Alternativbeiz“ (Bär 1986: 63), deren Gründung folgendermassen beschrieben wird:

„Ein paar junge Leute hatten es satt, zu leben mit der blossen Vermutung, dass es bessere Formen menschlicher Gemeinschaft gibt, mit einer vagen Hoffnung zu warten auf Zukunft, auf den Sozialismus in der Schweiz. Da kann man lange warten. Sie wollen endlich et-

<sup>166</sup> Vgl. dazu auch Hasler (1991: 8ff.).

<sup>167</sup> Die Druckerei ropress in Zürich ist dafür ein gutes Beispiel: Anstoss zur Gründung war der Umstand, dass bürgerliche Druckereien nach den Globuskrawallen die Agitationsschriften der 68er-Bewegung nicht mehr drucken wollten, vgl. Holenweger/Mäder (1979: 297ff.) und Bär (1986: 62).

<sup>168</sup> Im Gegensatz zur Literatur in der BRD wurden in schweizerischen Publikationen kollektiv geführte Betriebe mehrheitlich als selbstverwaltete Betriebe und nicht als alternative Betriebe bezeichnet. Auch die Erwerbsorientierung – wenn auch in bescheidenem Masse – war von Anfang an zentral, da in der Schweiz nicht auf staatliche Einkommensquellen der Mitglieder wie BAföG u. Ä. zurückgegriffen werden konnte.

was ausprobieren. (...) Sie gründen eine Genossenschaft, die ihnen und der Welt beweisen soll, was möglich ist: Selbstverwaltung, Demokratie am Arbeitsplatz –“ (Niederhauser 1978: 12)

In den folgenden Jahren wuchs die Alternativszene<sup>169</sup>, zahlreiche selbstverwaltete Betriebe wurden gegründet. Es kam zu einem eigentlichen „Selbstverwaltungsboom“<sup>170</sup> (Bär 1986: 63), der auch linke politische Parteien<sup>171</sup> und die Medien erfasste. Die Motive der Mitglieder dieser Betriebe waren allerdings sehr heterogen: Während die einen weiterhin eine linke Infrastruktur aufbauen wollten, sahen andere in den Kollektiven „Inseln der Zukunft“ und versprachen sich eine Veränderung der Gesellschaft durch deren Vernetzung und Ausbreitung. Mehr persönlich Motivierte hatten es satt, in hierarchischen Strukturen zu arbeiten, wollten sich endlich selbst verwirklichen und eigene – vermeintliche oder tatsächliche – Talente ausleben. Weitere individuelle Beweggründe waren die Hoffnung auf emotionale Geborgenheit im Kollektiv oder das Bedürfnis nach gruppendynamischer Auseinandersetzung. Dazu hält Bär rückblickend fest:

„In der Boomphase bekamen die selbstverwalteten Kollektive die Funktion einer Leinwand, auf welche die verschiedensten Wünsche und Träume projiziert wurden.“ (Bär 1986: 64)

1977 fand das erste Treffen von selbstverwalteten Arbeitenden statt, an dem Kollektive aus der Schweiz und aus der BRD teilnahmen. Das Protokoll des „Selbstverwaltertreffens“ macht deutlich, wie intensiv sich die selbstverwalteten Betriebe auch im gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang mit ihrer Betriebsform auseinandergesetzt haben<sup>172</sup>. Neben der Diskussion über theoretische Konzepte<sup>173</sup> wurden aber auch erste Erfahrungen mit dem selbstverwalteten Alltag ausgetauscht. Da viele Kollektive mit ähnlichen Problemen zu kämpfen hatten, wurden in der Folge regelmässig derartige Zusammenkünfte organisiert, die sich im Laufe der Zeit „(...) zum Forum für einen intensiven Erfahrungsaustausch und für Diskussionen konkreter Probleme entwickelt“ haben (info 5/1982: 3).

Der Sammelband „Inseln der Zukunft“ ist die wohl bekannteste Publikation zur schweizerischen Selbstverwaltung in den 70er Jahren<sup>174</sup>. Der Sammelband ist im Anschluss an die „Selbstverwaltertagung“ in Salecina im Jahr 1978 entstanden und spiegelt die Situation, die Ansprüche und Schwierigkeiten der schweizerischen Selbstverwaltung der 70er Jahre wider.

„Mit der Auswahl der Texte (...) haben wir versucht, einen möglichst umfassenden Überblick über den gegenwärtigen Stand von Theorie und Praxis der Selbstverwaltung in der Schweiz zu geben.“ (Holenweger/Mäder 1979: 8)

<sup>169</sup> Nach Bär (1986: 63) findet sich im Kleinanzeigenteil der Alternativ-Zeitschrift „tell“ neben „von trendbewussten Psychofritzen hurtig erfundenen Kursen im 'Aussteigen' (...) das älteste Gewerbe im alternativen Gewand“.

<sup>170</sup> Die empirische Untersuchung von Hasler (1991: 26ff.) zeigt einen deutlichen Anstieg an Neugründungen in den Jahren 1979 bis 1983 (vgl. Kapitel 3.7.3.), von einem „Selbstverwaltungsboom“ spricht Hasler während der Jahre 1978-1988, da in dieser Zeit drei Viertel aller Betriebe seines Samples gegründet wurden. Allerdings wurden dabei nur Betriebe berücksichtigt, die 1989 noch existierten.

<sup>171</sup> Vgl. dazu die Beiträge der SPS (Sozialdemokratischen Partei Schweiz), der POCH (Progressive Organisation Schweiz) und der RML (Revolutionär Marxistische Liga) in Holenweger/Mäder (1979: 140 – 154).

<sup>172</sup> So wurde z.B. die Frage diskutiert: „Sind selbstverwaltete Kollektive parasitäre Randformen der kapitalistischen Gesellschaft oder Vorboten einer zukünftigen Gesellschaftsform?“ oder etwa „Ermöglichen sie [die selbstverwalteten Betriebe] die Aufhebung von entfremdeter Arbeit unter den Beteiligten?“ (Medienladen 1977: 4).

<sup>173</sup> So wurden Vorträge zur jugoslawischen Selbstverwaltung oder zur idealen Rechtsform für einen selbstverwalteten Betrieb abgehalten und diskutiert.

<sup>174</sup> Unseres Wissens auch die einzige schweizerische Publikation, die von bundesdeutschen Autoren beachtet wurde.

Neben der Diskussion um die historischen Anknüpfungspunkte der Selbstverwaltung<sup>175</sup> und ihrer politischen Perspektiven<sup>176</sup> schildern selbstverwaltete Arbeitende die Schwierigkeiten selbstverwalteter Praxis. Die Beiträge zu Finanzierungsproblemen und zur Wahl der betrieblichen Rechtsform sollen bei der Gründung eines selbstverwalteten Betriebs Hilfestellung geben. Den Abschluss bilden 47 Selbstporträts von selbstverwalteten Betrieben.

Gerade in den Beiträgen zur Selbstverwaltungspraxis werden die Schwierigkeiten, ideologische Ansprüche in die Realität umzusetzen, offenbar: Einerseits wird der geringe Lohn thematisiert, der auf die hohe Fluktuation und mangelnde Professionalität der Beschäftigten (die wenigsten haben eine Ausbildung für die ausgeübte Tätigkeit) sowie auf die langwierige Entscheidungsfindung zurückgeführt wird. Andererseits erwies sich die Integration von Randständigen und das Zusammenwohnen und -arbeiten oft als problematisch. Trotzdem herrscht im Vergleich zu späteren Publikationen – gerade in den Beiträgen der Parteien und Institutionen – immer noch eine Aufbruchstimmung vor.

Im Roman<sup>177</sup> „Ein paar junge Leute hatten es satt zu warten auf das Ende der blossen Vermutung dass es bessere Formen menschlicher Gemeinschaft gibt“ (Niederhauser 1978) verarbeitet der Autor<sup>178</sup> seine Erfahrungen als Mitglied einer selbstverwalteten Wohn- und Arbeitsgemeinschaft. Neben Auszügen aus Statuten, Betriebsverfassung, dem Jahresbericht der Genossenschaft und Sitzungsprotokollen zeichnet Niederhauser anhand von Szenen aus dem Alltag ein authentisches Bild der Situation eines selbstverwalteten Betriebs in den 70er Jahren. Bei der Lektüre wird die umfassende Gesellschaftskritik der damaligen Selbstverwalter deutlich<sup>179</sup>: Die Kritik am kapitalistischen System, die immer wieder an Beispielen<sup>180</sup> aufgezeigt wird, steht dabei im Vordergrund. Zentral ist auch der von der 68er-Bewegung postulierte Leitsatz: „Das Private ist politisch“; so wird neben der generellen Umsetzung der politischen Ansprüche ins Privatleben<sup>181</sup> die Verteilung der Hausarbeit<sup>182</sup> und der Betreuung der Kinder<sup>183</sup> auf beide Ge-

<sup>175</sup> Kästli (1979) umreissst kurz die Geschichte der Genossenschaftsbewegung und ihr Verhältnis zur Arbeiterbewegung, der Beitrag von Pinkus (1979) befasst sich mit dem Verhältnis von Selbstverwaltung und Arbeiterbewegung; Roost (1979) stellt den 1932 gegründeten Verband Schweizerischer Produktivgenossenschaften vor.

<sup>176</sup> Unter anderen nehmen hier politische Parteien (Sozialdemokratische Partei; POCH; RML Revolutionär Marxistische Liga) und Organisationen wie der Schweizerische Gewerkschaftsbund Stellung zum Thema. In weiteren Beiträgen steht die Vernetzung resp. Isolation selbstverwalteter Betriebe im Vordergrund.

<sup>177</sup> Der Roman wird von uns berücksichtigt, weil es nur sehr wenig Literatur zur schweizerischen Selbstverwaltung gibt und das Buch sich trotz der gewählten literarischen Form durch grosse Realitätsnähe auszeichnet und ein gutes Bild der damaligen Verhältnisse gibt.

<sup>178</sup> Niederhauser war Gründungsmitglied der Genossenschaft Kreuz in Solothurn, einem der bekanntesten selbstverwalteten Restaurants in der Schweiz.

<sup>179</sup> In diesem Zusammenhang muss allerdings berücksichtigt werden, dass die politische Motivation der einzelnen Mitglieder eines selbstverwalteten Betriebs unterschiedlich war: Niederhauser ist sicher zu den politisch bewussten Selbstverwaltern zu zählen.

<sup>180</sup> Sei es anhand der Biografien einzelner Gruppenmitglieder, sei es aufgrund der Schilderung der Lebenssituation einzelner Stammgäste.

<sup>181</sup> So wird etwa Friedrich Engels „Der Ursprung der Familie, des Privateigentums und des Staates“ gemeinsam gelesen und diskutiert (vgl. Niederhauser 1978: 150).

<sup>182</sup> Als eine gerechte Verteilung auf beide Geschlechter nicht gelingt, wird die Hausarbeit entlohnt.

<sup>183</sup> Einerseits wird gefordert, dass sich alle Gruppenmitglieder um die im Haus lebenden Kinder kümmern, andererseits versucht der Ich-Erzähler seine Vaterrolle nicht traditionell zu gestalten und die Hälfte der Betreuungsarbeit zu übernehmen.

schlechter thematisiert. Der grundsätzliche Anspruch, in herrschaftsfreien Formen zu leben und zu arbeiten, kommt auch bei der Integration Randständiger<sup>184</sup> zum Tragen.

Bezeichnenderweise wird bereits im Zweckartikel der Genossenschaft – neben dem Zweck kollektive Wohn- und Arbeitsstätten zur Verfügung zu stellen – festgehalten, dass die Genossenschaft die Aufgabe hat:

„ c) Personen jeden Alters in der Region, ohne Ansehen von Konfession oder politischer Gesinnung, fürsorglich zu betreuen

d) besonders resozialisierungsbedürftigen Jugendlichen als Zufluchtsstätte und Ort persönlicher Betreuung zu dienen“ (Niederhauser 1978: 20)

Bei der Betriebsführung wird demnach in erster Linie den sozialen Erfordernissen<sup>185</sup> und den politischen Ansprüchen Rechnung getragen; so werden beispielsweise Drogenabhängige in die Gruppe aufgenommen und in der „Beiz“ besteht kein Konsumzwang.

Es wird aber auch von den Schwierigkeiten berichtet, neue herrschaftsfreie Formen des Zusammenlebens und -arbeitens mit Menschen, die im kapitalistischen System aufgewachsen sind, umzusetzen.

„Wir sind alle erzogen worden zu Konkurrenten. Man kann von niemandem erwarten, dass er die Mechanismen der Abwehr und Selbstverteidigung, die er mühsam erworben hat in den Jahren seiner Kindheit, einfach aufgibt in einer Gruppe (...).“ (Niederhauser 1978: 123)

Immer wieder wird aber auch hier deutlich, wie schwierig die Umsetzung der ideologischen Ansprüche in den Alltag ist<sup>186</sup>: Die unterschiedliche Motivation der einzelnen Mitglieder, in einem solchen Betrieb zu arbeiten, und die differierenden Vorstellungen davon, welche Funktion ein solcher Betrieb haben soll, führen zu Auseinandersetzungen. Die Integration Randständiger erweist sich als aufwendig und braucht zu viele Ressourcen der restlichen Mitglieder. Anstelle formaler Hierarchien bilden sich informelle Hierarchien<sup>187</sup>, die zu Spannungen innerhalb der Gruppe führen. Die kollektive Entscheidungsfindung ist langwierig und aufwendig. Durch das gleichzeitige Zusammenleben und -arbeiten wird die Problematik gruppenspezifischer Prozesse verstärkt, die Fluktuation der Gruppenmitglieder ist gross. Der niedrige Lohn ist zwar anfangs im Zusammenhang mit der Kritik des mit dem Kapitalismus einher gehenden Materialismus kein Thema, wird aber längerfristig zum Problem. Trotz der beschriebenen Schwierigkeiten sind die Schilderungen von einer Aufbruchstimmung geprägt; es wird davon ausgegangen, dass „herrschaftsfreies Leben- und Arbeiten“ grundsätzlich lernbar ist und die Probleme bei der Umsetzung der ideell-politischen Ansprüche vor allem bei der vom kapitalistischen System geprägten „falschen“ Sozialisation der Beteiligten lägen.

<sup>184</sup>Die Integration ist in diesem Zusammenhang in erster Linie als „Nichtausschluss“ zu verstehen. Dies wird zum Beispiel deutlich bei der Aufnahme eines Drogenabhängigen in die Gruppe: Die Gruppe sieht, dass sie zu wenig Ressourcen hat, den Betroffenen intensiv zu betreuen. „Man muss klar sein, sagte Mona, dass die Chance [mit dem Fixen aufzuhören] gering ist. Eine stabile Wohngruppe haben wir nicht zu bieten, dazu sind wir zu sehr beansprucht vom Betrieb und von persönlichen Engagements. Ob er eine Chance hat, mit dem Fixen aufzuhören, hängt nur von ihm ab“ (Niederhauser 1978: 55).

<sup>185</sup> Deutlich wird dies beispielsweise mit dem Entscheid, nicht diejenige Person in den Wirtkurs zu schicken, die „von Anfang an in der Beiz gearbeitet hat und als Verantwortliche der 'Arbeitsgruppe Beiz'“ am ehesten in Frage käme, sondern diejenige Person, für die der Wirtkurs am wichtigsten ist: „Ann hingegen hat keinen Beruf gelernt. Insofern ist es sinnvoller, wenn sie den Wirtkurs besucht und das Patent erwirbt (...).“ (Niederhauser 1978:13).

<sup>186</sup> Ähnliche Probleme zeichnet auch Nägeli (1980) auf, der im Rahmen eines sozialpädagogischen Arbeitsberichtes für die Schule für soziale Arbeit seine Erfahrungen in einem Handwerkerkollektiv beschreibt.

<sup>187</sup> So stellt der Ich-Erzähler fest: „Alle haben gleich viel zu sagen, und einige sagen einfach mehr, weil sie's gelernt haben: daheim, in der Schule, an der Uni, im Beruf. Und die andern schweigen, auch weil sie's gelernt haben, weil man sie zum Schweigen gebracht hat“ (Niederhauser 1978: 150f.).



Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Selbstverwaltungsdebatte während der 70er Jahre stark von ideologischen Ansprüchen und der Auseinandersetzung mit theoretischen Konzepten geprägt war. Trotz erster Probleme, die in der alltäglichen Umsetzung der Selbstverwaltungsprinzipien auftauchten, herrscht in den entsprechenden Publikationen eine euphorische Aufbruchstimmung vor: Generell wird davon ausgegangen, dass sich selbstverwaltete Betriebe als „Inseln der Zukunft“ längerfristig zu zusammenhängendem Land vernetzen würden, in dem andere Formen des Zusammenlebens und -arbeitens möglich sein würden.

### 3.7.2.3. Entwicklung der Selbstverwaltung in den 80er Jahren

Während in den 70er Jahren die theoretische und politische Diskussion im Vordergrund stand, rückten im Laufe 80er Jahren die Probleme, die sich aufgrund der selbstverwalteten Organisationsform ergaben, ins Zentrum der Diskussion.

1981 wurde zwecks besserer Vernetzung der einzelnen Kollektive das „Netzwerk für Selbstverwaltung“ gegründet. Etwa 1982 war aber die Blütezeit der „Alternativler“ vorbei<sup>188</sup>:

„Zusammen mit den jugendbewegten Chaoten verschwinden sie [die Alternativler] aus der Öffentlichkeit. Naturwollepullover, Latzhosen, Gesundheitssandalen, Struwelpeterfrisuren und Alp-Öhi-Bärte passen schlecht zum neuen Zeitgeist, (...). Die Alternativmode geht, die selbstverwalteten Betriebe aber bleiben.“ (Bär 1986: 64)

An der Selbstverwaltertagung von 1986 in Nidau<sup>189</sup> wurde erstmals umfassend über die sich abzeichnenden Probleme diskutiert:

„Der Anfang war ganz im alten Stil, harmlos und lieb. Zwei Vertreter der Lebens- und Produktionsgemeinschaft (LPG) zeigten Dia-Bildli von ihrem ländlichen Idyll (...) Doch dann ging es Schlag auf Schlag. Ein Selbstverwaltercredo nach dem anderen wurde demontiert, ernsthaft, manchmal gnadenlos, aber nicht ohne Witz. Fast genüsslich wurde der alltägliche alternative Murks und Knorz beschrieben.“ (Bär 1986: 60)

Werden die unterschiedliche individuelle Motivation der einzelnen selbstverwalteten Arbeitenden und die heterogenen ideologischen Ansprüche in Erinnerung gerufen, erstaunt es nicht, dass es längerfristig zu innerbetrieblichen Problemen im Alltag kam.

Die kollektive Entscheidungsfindung, bei der jedes Betriebsmitglied über jedes noch so unbedeutende Detail befinden konnte und musste, erwies sich als langwierig und ineffizient<sup>190</sup>. Anschaulich beklagt sich ein Mitglied eines selbstverwalteten Restaurants über die berühmterichtigten überlangen Sitzungen:

„Da waren diese Marathonsitzungen am Sonntag. (...) Auch bei schönstem Wetter hockten wir in einem verqualmten Raum und diskutierten über Kaffeepreise, nicht ersetzte Taschenlampenbatterien und nicht gekauftes WC-Papier. (...) Am Schluss hatten wir kaum noch Zeit, um die dringendsten ökonomischen Fragen zu besprechen, dafür einen dummen Grind.“ (Bär 1986: 64)

<sup>188</sup> Die Blütezeit bezieht sich in diesem Zusammenhang auf das Interesse der Öffentlichkeit an der Selbstverwaltung. Wie die empirische Untersuchung von Hasler (1991: 26ff.) zeigt, nahm die Anzahl Neugründungen erst im Jahr 1989 signifikant ab. Hasler geht zudem davon aus, dass aufgrund der Jugendbewegung der 80er Jahre vermehrt selbstverwaltete Betriebe gegründet wurden.

<sup>189</sup> Mit dieser Tagung befassen sich neben der Netzwerkzeitschrift auch die Artikel von Bär (1986) und Baumann (1986).

<sup>190</sup> In diesem Zusammenhang muss mit bedacht werden, dass beim Konsensprinzip Minderheiten zwar nicht übergangen werden, dafür Einzelne die Möglichkeit haben, die Entscheidungsfindung zu lähmen. Für die Qualität der Entscheidungsfindung ist die Homogenität der Gruppe damit zentral.

Es zeigte sich, dass die Umsetzung des Anspruchs „alle machen alles“ mit dem Rotationsprinzip zum einen schwer umzusetzen und wegen der jeweiligen Einarbeitungszeit sehr aufwendig war, zum andern die meisten Mitglieder längerfristig überforderte. Da die sozialen Zielsetzungen so stark im Vordergrund standen, wurde wirtschaftlichen und qualitativen Aspekten der Arbeit wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Auf das Wissen um ökonomische Zusammenhänge und auf die fachliche Qualifikation der Mitglieder wurde wenig Wert gelegt<sup>191</sup>. Zentrale Motivation der selbstverwalteten Arbeitenden war nicht fachberufliches Interesse, sondern der Wunsch nach Selbstverwaltung. Fehlendes Fachwissen und das Rotationsprinzip führten zu Dilettantismus in Produktion und Dienstleistung vieler Kollektive. So stellt ein langjähriger Selbstverwalter fest:

„Bis 1982/83 war es üblich, dass jemand mit der Ehrenmarke ‚Selbstverwalter‘ an der Brust alles zu können glaubte oder alles zu können hatte. Die Folge davon: Selbstverwaltete reparierte Maschinen wurden zu Tinguelys und Kunden von alternativen Kollektiven erlebten manchmal eine Behandlung, die sie als gerupfte Hühner entliess.“ (Bär 1986: 60)

Aufgrund der hohen Fluktuation und mangelnden Professionalität der Beschäftigten und der innerbetrieblichen Schwierigkeiten hatten in der Folge fast alle Betriebe mit ökonomischen Schwierigkeiten zu kämpfen. Zudem waren die Mehrzahl der selbstverwalteten Betriebe in ausgesprochenen Krisenbranchen und solchen Bereichen, in denen traditionellerweise tiefe Löhne bezahlt werden<sup>192</sup>, tätig. Auch der kleine Lohn, oft als Selbstausbeutung bezeichnet, wurde längerfristig zum Problem. Viele selbstverwaltete Arbeitende forderten ein Einkommen, von dem sie nicht nur existieren, sondern „anständig leben“ konnten. Neben den schon beschriebenen Problemen zeigte sich zudem eine Kluft zwischen „alten“ und „neuen“, engagierten und weniger engagierten Betriebsmitgliedern<sup>193</sup>. Es wurde bemängelt, dass in vielen Betrieben dem Fachwissen und der Betriebserfahrung von Mitgliedern keine Rechnung getragen werde. Ein Selbstverwalter fasst seine Erfahrungen so zusammen:

„Und die Neuen sind ganz erfüllt von den schönen Selbstverwalteridealen, glauben, man müsse nur alles anders machen als in einer normalen Beiz, dann werde es bestimmt gut. Bei der ersten Generation gefiel ich mir in der Rolle des sanft lächelnden Weisen, der auch auf den naivsten Vorschlag mit ‚probier's mal‘ reagiert, im Wissen, dass sie sehr schnell wieder auf dem Teppich landen. Doch bei der zweiten und dritten Generation fühlte ich mich nur noch verarscht.“ (Bär 1986: 64)

Das unterschiedliche Interesse der einzelnen Mitglieder an gesamtbetrieblichen Belangen, die unterschiedliche Bereitschaft, Verantwortung im Betrieb zu übernehmen, und der unterschiedliche zeitliche Umfang der Beschäftigung führte oft zu Konflikten. Die einen beklagten das mangelnde Engagement anderer Mitglieder, die andern fühlten sich vom Informationsfluss ausgeschlossen oder empfanden das Mitentscheidungsrecht als lästige Mitentscheidungspflicht.

In der Folge stiegen viele selbstverwaltete Arbeitende in die traditionelle Wirtschaft zurück<sup>194</sup> oder gründeten eigene, nicht selbstverwaltete Betriebe<sup>195</sup>. Aber jene, die sich längerfristig im Be-

<sup>191</sup> So löste etwa bei der Druckerei „ropress“ ein Lehrabschluss im grafischen Gewerbe eher Argwohn denn Anerkennung aus (vgl. Bär 1986: 66).

<sup>192</sup> Viele Betriebe waren beispielsweise im Gastgewerbe und im Einzelhandel tätig.

<sup>193</sup> Gerade in diesem Zusammenhang muss bedacht werden, dass alle Beschäftigten – unabhängig von der Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit, von Fachwissen oder zeitlichem Umfang der Beschäftigung – gleichberechtigt über alle betrieblichen Belange mitentscheiden konnten.

<sup>194</sup> Als „Rücksteigen“ wird der Ausstieg aus dem „Aussteigen“, in diesem Fall aus der Selbstverwaltung, bezeichnet.

<sup>195</sup> Im eigenen Betrieb konnten die im Kollektiv erworbenen Fähigkeiten und Erfahrungen privatwirtschaftlich genutzt werden. Eine ähnliche Entwicklung wurde schon in der Genossenschaftsbewegung beobachtet, als Genossenschaftsbetriebe die Funktion einer „Managerschule der Arbeiterbewegung“ übernahmen (Kästli 1979: 99). In diesem Sinne übernahm die Selbstverwaltung somit die Funktion einer Managerschule der Alternativbewegung.

trieb engagieren wollten – sei es weil sie wenig Chancen auf dem Arbeitsmarkt hatten, sei es, weil sie sich nicht mehr vorstellen konnten, in einem hierarchisch organisierten Betrieb zu arbeiten – stellten höhere Anforderungen an das Funktionieren des Betriebs, an die Qualität der Arbeit und an den Lohn. Statt Jobrotation wurden in vielen Betrieben Arbeitsteilung und feste Ressorts eingeführt, informelle Hierarchien wurden als unvermeidbar akzeptiert und transparent gemacht.

Dem unterschiedlichen Engagement der Einzelnen wurde mit unterschiedlichem Mitentscheidungsstatus Rechnung getragen: Beschäftigte, die wenig Verantwortung übernehmen wollten, wurden nicht mehr ins Betriebskollektiv aufgenommen, sondern als Aushilfen angestellt<sup>196</sup>. Der langwierigen Entscheidungsfindung wurde begegnet, indem einerseits die Aufnahme ins Kollektiv aufgrund eines aufwendigen Verfahrens erfolgte, das eine gewisse Homogenität der Gruppe gewährleisten und den Konsens ohne immensen Aufwand ermöglichen sollte. Andererseits wurden Entscheidungsverfahren durch mehr teilautonomen Entscheidungsspielraum innerhalb des Betriebs und der Beschränkung der Betriebsführung auf eine gewisse Grösse beschleunigt. Um die Qualität der Produkte und der individuellen Arbeitsplätze zu erhöhen, wurden mancherorts Fach- und Verantwortungsbereiche geschaffen und, neben Teamfähigkeit, auf die fachliche Qualifikation der Mitarbeitenden mehr Wert gelegt. Der Fluktuation der Beschäftigten sollte in manchen Kollektiven – neben den eben beschriebenen Massnahmen zur Verbesserung der individuellen Arbeitsqualität – mit je nach Länge der Betriebszugehörigkeit abgestuften Löhnen entgegen gewirkt werden.

Die oben gezeigte Umstrukturierung vollzog sich in vielen Fällen nicht immer problemlos, oft gingen ihr lange Diskussionen voraus, galt es doch bis zu einem gewissen Grad, Abschied von alten Idealen zu nehmen, um das ökonomische Überleben des Betriebs zu sichern. In vielen Publikationen zeigt sich, wie vielfältig und langwierig dieser Prozess war: Mehr theoretisch Orientierte interpretierten die Umstrukturierung als langsame Unterhöhlung der Selbstverwaltungsidee, während praxisorientierte Selbstverwalterinnen und Selbstverwalter in einer besseren Organisation die einzige längerfristige Überlebensebene sahen.

Das neue Selbstverständnis der selbstverwalteten Arbeitenden wird beispielsweise in der 1985 von Mitarbeitenden des Netzwerks aufgestellten „Definition von Selbstverwaltung“ deutlich:

- „1. Selbstverwaltung ist der *Versuch*, die Mitarbeiter eines Betriebs an allen Entscheidungsprozessen teilnehmen zu lassen.
2. In einem selbstverwalteten Betrieb gibt es den herkömmlichen Arbeitgeber nicht mehr.
3. Die in einem Betrieb Arbeitenden verfügen über das eingesetzte Kapital (Arbeitgeber = Arbeitnehmer).
4. In einem selbstverwalteten Betrieb richtet sich die Aufgabenteilung und damit die Verantwortung nach den Fähigkeiten der Mitarbeiter. *Dennoch strebt die Selbstverwaltung eine Ganzheitlichkeit an, in dem jeder Mitarbeiter in möglichst vielen Arbeitsbereichen tätig sein kann.*
5. Wer für einen Arbeitsplatz verantwortlich ist, hat auch die tagtägliche Entscheidungskompetenz.
6. Eine weitreichende Entscheidung wird in der Verantwortung aller getroffen, und somit müssen oder *sollten* sich alle an dieser Entscheidung beteiligen.

<sup>196</sup> Zudem zeigte sich, dass manche Selbstverwaltungsbetriebe Mühe hatten, neue Kollektivmitglieder zu rekrutieren: Da sie keine Neumitglieder fanden, die bereit waren, sich für einen immer noch kleinen Lohn in einem selbstverwalteten Betrieb zu engagieren, blieb ihnen nichts anderes übrig, als Beschäftigte im Angestelltenverhältnis anzustellen; meist zu einem deutlich höheren Lohn als die Kollektivmitglieder selber bezogen.

7. Die Eigenwirtschaftlichkeit eines Betriebs wird angestrebt und gilt als wichtigstes Ziel jedes selbstverwalteten Betriebs. Die Wirtschaftlichkeit wird aber nicht als Selbstzweck betrachtet, sondern orientiert sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter, Konsumenten und den sozialen Erfordernissen.
8. Die selbstverwalteten Betriebe streben eine Zusammenarbeit an, damit Selbstverwaltung nicht Selbstzweck bleibt, sondern zu der von uns gewünschten 'Veränderung der Welt' führen kann.“ (info 18/1985: 8, *Hervorhebungen von uns*)

Schon die sprachliche Formulierung zeigt den ständigen Konflikt zwischen Idealvorstellung und alltäglicher Umsetzung. Bezeichnenderweise wird das Rotationsprinzip gar nicht mehr erwähnt, im Vordergrund steht die Arbeitsteilung, die sich nach den Fähigkeiten der Einzelnen richtet, und die Eigenwirtschaftlichkeit des Betriebs ist ein zentrales Thema geworden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Selbstverwaltungsdebatte der 80er Jahre stark von den Problemen, die sich bei der alltäglichen Umsetzung der Selbstverwaltungsprinzipien ergaben, geprägt war. Mehr oder weniger deutlich zeigt sich in allen Publikationen der Dauerkonflikt zwischen Idealvorstellungen und Wirklichkeit. Infolge dieses Konfliktes kam es in den meisten Betrieben zu – viel diskutierten – innerbetrieblichen Umstrukturierungen, welche die längerfristige Überlebensmöglichkeit der Betriebe sichern sollten.

### 3.7.2.4. Entwicklung der Selbstverwaltung in den 90er Jahren

Wie schon eingangs erwähnt, erlosch das öffentliche Interesse an selbstverwalteten Betrieben im Laufe der 90er Jahre zusehends; neben der Zeitschrift „salopp“<sup>197</sup> und der Broschüre „Selbstverwaltet. Genossenschaften und selbstverwaltete Betriebe in Winterthur“ (Gmür et al. 1996) fanden sich nur wenige Zeitungsartikel zum Thema<sup>198</sup>.

Diese Beiträge zeigen auf der einen Seite, dass viele Betriebe aufgrund der Rezession Anfang der 90er Jahre in wirtschaftlichen Schwierigkeiten steckten und ausserdem Mühe hatten, neue Kollektivmitglieder zu finden, die bereit waren, sich in einem solchen Betrieb zu engagieren. Im Laufe der 90er Jahre lösten sich zudem einige alte und bekannte selbstverwaltete Betriebe auf – z.B. die Buchhandlung „Pinkus“ in Zürich – oder gingen in private Hände und konventionelle Besitzverhältnisse über – z.B. als grösste Schweizer Selbstverwaltungsunternehmung das Reisebüro „SSR“ in Zürich. Das Netzwerk für Selbstverwaltung beschränkte ab 1995 seine Aktivitäten auf ein Minimum: Die Präsenz des Sekretariats wurde stark reduziert, das Erscheinen der Zeitschrift „salopp“ eingestellt und das Bildungsprogramm aufgehoben<sup>199</sup>. Die Frage nach der prinzipiellen Überlebensfähigkeit der selbstverwalteten Arbeitsform stand im Raum.

<sup>197</sup> Das Erscheinen des salopp wurde 1995 eingestellt.

<sup>198</sup> Vgl. z.B. Amacher/Barmettler (1997), Brändle (1998), Haas (1998), Hässig (1997), Keller (1996), Lötscher (1999), Naldi (2000). Ein Grossteil der Artikel befasst sich mit der Abkehr des Studentenreisedienstes SSR – des ehemals grössten Selbstverwaltungsunternehmens der Schweiz – vom Selbstverwaltungsprinzip und dessen Umwandlung von einer Genossenschaft in eine Aktiengesellschaft.

<sup>199</sup> Das Scheitern des Netzwerks wird von „Insidern“ aber nicht nur auf veränderte gesellschaftliche Bedingungen, sondern auch auf interne Schwierigkeiten des Netzwerks zurückgeführt. Die frei werdenden finanziellen Mittel (z.B. Mitgliederbeiträge) des Netzwerks wurden der neu gegründeten Interessengemeinschaft Neuer Wirtschaftsverband (IG NWV) zur Verfügung gestellt. Die Verwendung der Gelder soll grundsätzlich der Selbstverwaltung zugute kommen. „Dabei ist der Begriff Selbstverwaltung im Sinne einer auf Partizipation und Mitbestimmung im Wirtschaftsprozess ausgerichteten Entwicklungsrichtung offen zu interpretieren“ (salopp 2/1995: 1). In dieser sehr weiten Definition von Selbstverwaltung spiegelt sich zum einen die Pragmatik der Selbstverwaltungs-bewegung, andererseits wird aber auch die zunehmende Unklarheit des Begriffs „Selbstverwaltung“ deutlich.

Auf der anderen Seite wird in den Beiträgen deutlich, dass viele selbstverwaltete Betriebe – oft mit modifizierten Strukturen – am Markt gut überleben und im Laufe der Zeit sogar expandieren konnten. Es zeigt sich, dass das wirtschaftliche Überleben eines selbstverwalteten Betriebs zum einen mit der allgemeinen wirtschaftlichen Lage, zum andern mit der Bereitschaft des Kollektivs, die betriebliche Organisation den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen anzupassen, zusammenhing. Für viele selbstverwaltete Arbeitende war klar: „Wir müssen genau so effizient wirtschaften wie ein anderer Betrieb“ (Walter 1999: 17). Gut funktionierende selbstverwaltete Betriebe konnten ausserdem oft flexibler auf marktwirtschaftliche Erfordernisse reagieren als konventionell geführte Betriebe; die Beschäftigten waren in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eher gewillt, ihr individuelles Arbeitspensum dem betrieblichen Bedarf anzupassen oder Lohnkürzungen vorzunehmen.

Schon Ende der 80er Jahre hat sich gezeigt, dass eine Abkehr von den ursprünglichen Ansprüchen unumgänglich für das Überleben der einzelnen Betriebe war. Die Situation in den 90er Jahren zeichnet sich dementsprechend durch eine gewisse Pragmatik aus. Im Zentrum der geführten Diskussion standen nicht mehr die ideologischen Ansprüche, respektive der Anspruch auf deren Umsetzung, sondern realitätsnahe Lösungen der betrieblichen Probleme. So bot das Netzwerk für Selbstverwaltung Seminare in Betriebsführung, Konfliktlösung im selbstverwalteten Betrieb und zu ökonomischen Belangen an. Betriebsberater warben in den einschlägigen Publikationen für eine betriebswirtschaftliche Analyse der Betriebsstrukturen.

Kündigungen von Beschäftigten und das Prinzip „gleicher Lohn für alle“ haben ihren Status als „heilige Kühe der Selbstverwaltung“ verloren. Differenzierte innerbetriebliche Arbeitsteilung und die Einführung von unterschiedlichen Status der Mitglieder innerhalb des Betriebs sind üblich geworden. Fachliche Kompetenz und Ausbildung sind auch für selbstverwaltete Arbeitende unabdingbar geworden. Generell steht – neben einem guten Betriebsklima – die Professionalität und Effizienz des Betriebs im Zentrum. Diese hohe Professionalität spiegelt sich auch in Porträts von selbstverwalteten Betrieben in Zeitungsartikeln wider: So wird selbstverwalteten Restaurants im Allgemeinen eine gute Küche attestiert, die sich an ökologischen Kriterien orientiert – so etwa die Verwendung lokaler umwelt- und artgerechter Produkte – und gesund ist (vgl. Spörri 1998, Walter 1999, Aeschimann 1997). Das selbstverwaltete Solothurner Hotel „Baseltor“ und das Mogelsberger Gasthaus „Rössli“ glänzen sogar mit gleich vielen Gault Millau-Punkten wie die konventionell geführten „Grand Hotel Dolder“ oder „Kronenhalle“ in Zürich. „Der Chörnlipicker-Groove mit pampigem Vollkornreis und handgestricktem Service (,Hei zämme, was wänder?) ist passé“ (Spörri 1998: 63). Hohe Professionalität wird auch Handwerkskollektiven, selbstverwalteten Buchhandlungen, Umweltberatungen u.a. attestiert. Viele dieser Betriebe haben sich auf umweltfreundliche Produkte oder Technologien spezialisiert und sich in diesen Bereichen einen Namen gemacht. Ebenso wird mit den Porträts deutlich, dass selbstverwaltete Betriebe nicht mehr als „alternatives Ghetto“ verstanden werden.

„Vor nicht allzu langer Zeit galten Alternativbeizen als subversive Zirkel und wurden von der Bundespolizei überwacht. Wer zum Beispiel Anfang der achtziger Jahre im ‚Rössli‘ Mogelsberg übernachtete und zu diesem Zweck den obligatorischen Meldezettel ausfüllte, dessen Name meldete die St. Galler Kantonspolizei umgehend nach Bern weiter. Doch die Zeiten haben sich geändert. Mogelsberg gilt heute auch unter Honoratioren der FDP oder

CVP als Geheimtip. Und Angst, fichiert zu werden, braucht hier niemand mehr zu haben.“ (Spörri 1998: 63)

Auch das Beispiel des Winterthurer Architekturbüros „ARBA Bioplan“, das sich in schweizerischen und europäischen Gremien im Bereich Baubiologie engagiert, zeigt, dass viele selbstverwaltete Betriebe ihre „alternative Nische“ verlassen haben.

Die meisten selbstverwalteten Betriebe haben ihre innerbetrieblichen Strukturen modifiziert, das prinzipielle Bekenntnis zu innerbetrieblichen Demokratie wird jedoch betont. In vielen Betrieben zeigte sich zudem, dass effiziente Entscheide nur in kleineren Gruppen – im Allgemeinen wird von einer kritischen Grösse von zehn Personen ausgegangen – möglich waren. In grösseren Betrieben wurde in der Folge die Anzahl der Kollektivmitglieder beschränkt oder der Betrieb in verschiedene teilautonome Bereiche gegliedert. In vielen Betrieben führt heute eine mehrköpfige Geschäftsleitung den Betrieb – sei es nach einer professionellen Betriebsanalyse, sei es, weil nicht mehr alle Beschäftigten bereit waren, die Verantwortung für die Betriebsführung zu übernehmen. Nicht mehr alle im Betrieb Beschäftigten gehören dem Kollektiv an, die Entscheidungsstrukturen sind effizienter gestaltet und beschränken sich auf die wesentlichen betrieblichen Belange. Endlose Sitzungen und die Selbstverwirklichung Einzelner gehören eindeutig der Vergangenheit an. In den meisten Betrieben ist eine horizontale Arbeitsteilung an Stelle der Jobrotation getreten; eine Ausnahme bilden hier Betriebe mit wenigen Beschäftigten, deren Arbeit nur wenig bereichsspezifische Qualifikation erfordert. Wie erwähnt wird in vielen Betrieben der unterschiedlichen Länge der Betriebszugehörigkeit, manchmal auch der Ausbildung und Erfahrung oder der wahrgenommenen Verantwortung, bei der Bemessung des Lohnes Rechnung getragen; zentral ist dabei die Transparenz der Lohnstruktur des Betriebs für alle Beschäftigten.

Im Allgemeinen zeigt sich, dass die innerbetriebliche Organisation ganz unterschiedlich gestaltet und auf den jeweiligen Betrieb zugeschnitten ist. Dies wird in den Porträts der Winterthurer Betriebe deutlich: Im Restaurant „Widder“, das zwar über eine horizontale Arbeitsteilung verfügt, werden alle Entscheide weiterhin vom Kollektiv basisdemokratisch gefällt: „Vom Zitronenschnitt bis zur Investition wird an den sonntäglichen Sitzungen über alles geredet“ (Walter 1999: 17). Dass die Sitzungen trotzdem zeitlich nicht ausufern, wird u.a. auf die lange Betriebszugehörigkeit vieler Kollektivmitglieder zurückgeführt. Ebenso wird die Lohngleichheit immer noch praktiziert; „ob jemand kocht, putzt oder serviert, alle verdienen gleichviel“ (Gmür et al. 1996: 10). Anders dagegen die Genossenschaften „Rägeboge“ und „Grünwerk“: In diesen Betrieben existieren neben der horizontalen Arbeitsteilung auch innerbetriebliche Hierarchien, denen mit unterschiedlichen Löhnen Rechnung getragen wird.

Im Gegensatz zur konventionellen Wirtschaft ist Teilzeitarbeit in selbstverwalteten Betrieben die Regel. Die viel diskutierte Selbstausbeutung der Selbstverwalter und Selbstverwalterinnen ist zumindest in länger existierenden Betrieben kein Thema mehr, im Gegenteil: Generell zahlen selbstverwaltete Betriebe mindestens Existenz sichernde Löhne, und gerade in schlecht bezahlten Branchen wie dem Gastgewerbe oder dem Handel liegen die Löhne oft deutlich über dem branchenüblichen Durchschnitt.

Insgesamt zeigt die Entwicklung in den 90er Jahren, dass moderne Selbstverwaltungsbetriebe professionell arbeiten und sich im wirtschaftlichen Umfeld längerfristig behaupten konnten. Die innerbetrieblichen Organisationsstrukturen sind auf die Bedürfnisse der Betriebs und auf dieje-

nigen der Beschäftigten zugeschnitten. Der individuell unterschiedlichen Kompetenz und Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme der Beschäftigten wird mit Arbeitsteilung und verschiedenen Mitgliedstatus Rechnung getragen. Die Veränderungen werden im Allgemeinen von allen im Betrieb Beschäftigten mitgetragen. Ideologische Auseinandersetzungen, wie sie die 80er Jahre kennzeichneten, sind selten und von gegenseitiger Toleranz geprägt.

Generell wird die gute Arbeitsplatzqualität in diesen Betrieben betont. Damit sind die Forderungen derjenigen selbstverwalteten Arbeitenden, die Ende der 80er Jahre für Umstrukturierungen plädierten, in den meisten Betrieben erfüllt. Der politische Anspruch ist in den Hintergrund getreten oder wie ein Kollektivmitglied eines Restaurants erklärt: „Wir treten nicht politisch auf. Man muss die Leute über den Genuss abholen, nicht über Indoktrination“ (Spörri 1998: 63). Geblieben ist der Anspruch, den Betrieb im Kollektiv zu führen und die Betriebsführung in die Hände jener zu legen, die im Betrieb arbeiten.

Die angeführten Publikationen zur Selbstverwaltung der 90er Jahre geben Auskunft über grundlegende Tendenzen in der schweizerischen Selbstverwaltung. Offen bleibt jedoch, wie verbreitet und umfänglich die innerbetriebliche Arbeitsteilung modifiziert und wieweit der so genannte Einheitslohn aufgehoben worden ist. Ausgeblendet bleibt zumeist auch, wie gross der Anteil derjenigen, die über das betriebliche Kapital verfügen und die Betriebsführung innehaben, im Verhältnis zur Gesamtzahl der Beschäftigten ist.

### **3.7.2.5. Zusammenfassung**

Wie gezeigt, haben sich selbstverwaltete Betriebe im Laufe der Zeit ständig verändert. Die 70er Jahre waren vom „Aufbruch in eine andere Gesellschaft“ und idealistischen Ansprüchen an „ganzheitliches“ und „herrschaftsfreies“ Arbeiten geprägt. Die individuelle Selbstverwirklichung der Beschäftigten und der politische Anspruch, die Gesellschaft grundsätzlich zu verändern, standen im Zentrum. Alle im Betrieb Arbeitenden waren – unabhängig von individuellem Engagement und Kompetenzen – gleichermassen an allen betrieblichen Entscheidungen beteiligt, alle Entschlüsse wurden im Konsensprinzip gefällt. Auf der Ebene der horizontalen Arbeitsteilung standen Jobrotation und der Grundsatz der Aufhebung der Trennung von Kopf- und Handarbeit im Vordergrund.

Im Laufe der 80er Jahre setzte eine zunehmende Desillusionierung unter den selbstverwalteten Arbeitenden ein. Die Nachteile der basisdemokratischen Entscheidungsfindung, die Überforderung Einzelner durch das Rotationsprinzip und die Etablierung informeller Hierarchien wurden offenbar. Aufgrund mangelnder fachlicher Qualifikation der Beschäftigten und der ineffizienten betrieblichen Strukturen arbeiteten viele Betriebe unwirtschaftlich, ihre Produkte und Dienstleistungen konnten in Bezug auf die Qualität nicht mit konventionellen Produkten konkurrieren. Da der individuell unterschiedlichen Kompetenz, dem Engagement und der Erfahrung der Beschäftigten wenig Rechnung getragen wurde, verliessen viele aufgrund von Ermüdungserscheinungen die Selbstverwaltung. Selbstverwaltete Arbeitende, die in ihrem Betrieb eine längerfristige Perspektive haben wollten, forderten eine Anpassung der Strukturen an die persönlichen und betrieblichen Erfordernisse. In der Folge kam es in vielen Betrieben zu heftigen Auseinandersetzungen.

zungen um die Umsetzung der ideologischen Ansprüche in die Wirklichkeit: Während die einen in arbeitsteiligen Strukturen und in vermehrt betriebswirtschaftlicher Orientierung eine Abkehr von der Selbstverwaltung sahen, argumentierten die andern, dass für das wirtschaftliche Überleben des Betriebs und die Erhaltung einer befriedigenden Arbeitsqualität Modifikationen der Strukturen unumgänglich seien.

Wie die Beiträge der 90er Jahre zeigen, haben sich die Pragmatikerinnen und Pragmatiker der Selbstverwaltung durchgesetzt; in den meisten Betrieben haben sich arbeitsteilige Strukturen und professionelles Arbeiten etabliert; teilautonome Entscheidungen, die Beschränkung der Betriebsführung auf einen Teil der Beschäftigten und die Aufhebung der Lohnleichheit sind in vielen Betrieben zur Normalität geworden, ohne dass der prinzipielle Anspruch, in demokratischen Strukturen zu arbeiten, aufgegeben wurde. Im Allgemeinen wird selbstverwalteten Betrieben in den 90er Jahren in Bezug auf ihre Produkte eine hohe Professionalität attestiert und ihr wirtschaftlicher Erfolg zeigt, dass sie längerfristig am Markt erfolgreich bestehen können.

### **3.7.3. Wissenschaftliche und empirische Beiträge zur Selbstverwaltung**

#### **3.7.3.1. Einleitung**

Zum Thema Selbstverwaltung in der Schweiz wurden nur wenige wissenschaftliche Untersuchungen verfasst. Die meisten Arbeiten wurden im Rahmen von Diplom- und Lizentiatsarbeiten gemacht und geben Aufschluss über die Situation selbstverwalteter Betriebe der 80er bis Anfang der 90er Jahre.

Martina Ohm erfasste 1981 erstmals die Organisationsstruktur selbstverwalteter Betriebe in der Schweiz. 1983 verfasste Markus Schärli eine theoretische Abhandlung über Selbstverwaltung aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Im Jahr 1986 folgte die Lizentiatsarbeit von Rainer Portmann, der einen selbstverwalteten Gastwirtschafts- und Kulturbetrieb einer arbeits- und betriebspsychologischen Analyse unterzogen hat. 1991 publizierte das Netzwerk für Selbstverwaltung die Befragung seiner Mitgliedsbetriebe, in der sowohl strukturelle Daten als auch Daten zur innerbetrieblichen Organisation erhoben wurden. 1996 gab Isidor Walliman, ein profunder Kenner der Selbstverwaltung in der Schweiz, den Sammelband „Selbstverwaltung. Soziale Ökonomie in schwierigen Zeiten“ heraus, in dem vier empirische Studien und eine theoretische Untersuchung, die anfangs der 90er Jahre im Rahmen von Lizentiatsarbeiten verfasst wurden, präsentiert werden.

Im Folgenden werden die erwähnten Untersuchungen vorgestellt und die wichtigsten Ergebnisse jeweils kurz zusammengefasst. Im Anschluss folgt eine kritische Bewertung der vorgestellten Untersuchungen und ein zusammenfassender Überblick über die für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit zentralen Ergebnisse.



### 3.7.3.2. Zusammenfassende Darstellung einzelner Untersuchungen

#### 3.7.3.2.1. „Selbstverwalter in der Schweiz“ (Ohm 1981)

Martina Ohm hat 1981 im Rahmen ihrer Abschlussarbeit an der Universität Fribourg erstmals die Struktur der schweizerischen Selbstverwaltungsbetriebe zu erfassen versucht. In einem ersten empirischen Teil wurden aufgrund einer schriftlichen Befragung deskriptive Daten zu Gründung, Anzahl der Beschäftigten, Branchenzugehörigkeit, zur Rechtsform und den finanziellen Regelungen erhoben. Erfragt wurden ausserdem die Organisation des Betriebes (Sitzungen, Stimmrecht, Arbeitszeit etc.) und die Erfahrungen und Erwartungen der Betriebsmitglieder. Allerdings stellte sich schon bei der Durchführung der Untersuchung heraus, dass aufgrund methodologischer Schwierigkeiten die Ergebnisse der Studie nicht als repräsentativ gelten können<sup>200</sup>. Insgesamt schrieb Ohm 136 Betriebe an<sup>201</sup>; von den 101 zurück erhaltenen Fragebogen waren 80 brauchbar. In einem zweiten empirischen Teil wurden die Ergebnisse der schriftlichen Befragung anhand der mündlichen Befragung von sieben ausgewählten Kollektiven überprüft<sup>202</sup>.

#### Zusammenfassung der Ergebnisse

Ohm datiert die Geburtsstunde der selbstverwalteten Betriebe in der Schweiz ins Jahr 1968<sup>203</sup>; die meisten Kollektive wurden allerdings erst im Jahr 1978 gegründet. Zwei Drittel sind Neugründungen, bei einem Drittel wurde ein bereits bestehender Betrieb übernommen. Für die Gründung der meisten Selbstverwaltungsunternehmen waren Vorstellungen von Gleichberechtigung sowie von persönlicher und betrieblicher Unabhängigkeit ausschlaggebend. Die meisten Kollektive sind Kleinunternehmen mit fünf bis zwölf Mitgliedern. Drei Viertel der Beschäftigten beziehen reproduktionssichernde Löhne; entgegen den Erwartungen leisteten die untersuchten Selbstverwalter keinen Beitrag zur Integration benachteiligter Randgruppen. Der Grossteil der Betriebe ist im Dienstleistungssektor tätig, dabei handelt es sich typischerweise weitgehend um Restaurants, Verlage und Buchhandlungen. Im Sekundärsektor dagegen sind nur wenige Kollektive – vorwiegend in der bau- und kunsthandwerklichen Produktion – tätig; landwirtschaftliche Kollektive wurden nur wenige gezählt.

Bei der regionalen Verteilung fällt auf, dass nur in vierzehn Kantonen selbstverwaltete Betriebe gefunden wurden, der Grossteil davon in der deutschsprachigen Schweiz; etwa die Hälfte der befragten Betriebe ist zudem im Kanton Zürich angesiedelt. Rund die Hälfte der Betriebe hat die Rechtsform der Genossenschaft gewählt, 19% sind als Verein und 13% als einfache Gesellschaft organisiert. Die restlichen Betriebe entschieden sich für diverse andere Rechtsformen. Allerdings legen die von Ohm befragten Betriebe wenig Wert auf formal juristische Regelungen: das Vertretungsrecht der Unternehmung wird mehrheitlich als Aufgabe der Gruppe verstanden. Zur Bekämpfung von finanziellen Schwierigkeiten, die bei drei Vierteln der Unternehmen festgestellt wurden, werden in erster Linie Lohnneibussen in Kauf genommen. Meist wird allen Kollektiv-

<sup>200</sup> Einerseits zeigte sich schon bei der Adressbeschaffung, dass die Gesamtzahl von selbstverwalteten Betrieben nicht einmal „Insidern der Szene“ bekannt war, andererseits beklagt auch Ohm das Fehlen einer einheitlichen Definition von Selbstverwaltung.

<sup>201</sup> Die Adressen erhielt Ohm einerseits von der Infostelle Netzwerk für Selbstverwaltung in Zürich, andererseits von den Autoren des Buches „Inseln der Zukunft“ (Holenweger/Mäder 1979).

<sup>202</sup> Aus den im Sample der schriftlichen Befragung am häufigsten vertretenen Branchen wurden sieben Kollektive ausgewählt.

<sup>203</sup> Vgl. Ohm (1981: 68), der älteste Betrieb in Ohms Untersuchung wurde erst 1969 (vgl. Ohm 1981: 108) gegründet.

mitgliedern ein Einheitslohn ausbezahlt. Die Mehrheit der befragten Betriebe zahlt die üblichen Sozialversicherungsbeiträge und hat damit – wie Ohm (1981: 74) festhält – „professionellen Charakter“. Trotz der beklagten Finanzmisere weisen zwei Drittel aller Kollektive Gewinn aus; mit diesem werden tendenziell zu gleichen Teilen Reservefonds geüfnet und Gewinnverteilungen vorgenommen. Zur Organisation ihres Betriebs befragt, gab die Mehrheit der Betriebe an, sich an wöchentlichen Vollversammlungs-Sitzungen zu besprechen; in Kollektiven mit mehr als 13 Mitgliedern finden zudem Arbeitssitzungen in kleineren Gruppen statt. Generell gilt ein Pro-Kopf-Stimmrecht; während Mehrheitsentscheidungen in Detailfragen üblich sind, wird in Grundsatzfragen in der Regel der Konsens gesucht. Die Mehrheit der Beschäftigten arbeitet wöchentlich zwischen 36 und 45 Stunden; dabei können die Mitglieder aber ihre Arbeitszeit weitgehend selber einteilen. Drei Viertel aller Kollektive praktizieren mindestens ansatzweise Jobrotation; es zeigt sich aber, dass die Anwendung des Rotationsprinzips insbesondere im administrativen Bereich kaum zum Tragen kommt. Weiterbildung wird nur in wenigen Kollektiven thematisiert. Untergeordnete Bedeutung kommt auch der kollektiven Lebens- und Arbeitsgemeinschaft zu. Nach ihren Erfahrungen mit der Arbeit in einem selbstverwalteten Betrieb befragt, heben die meisten Beschäftigten als positiv hervor, dass Gleichberechtigung und Autonomie ihre Arbeit kennzeichne und ihnen eine grosse Identifikation mit dem Produktionsprozess ermögliche; die Produkte werden gesamthaft als „nützliche Produkte“ bewertet (Ohm 1981: 76). Als Nachteile werden der Kapitalmangel, die mangelhafte Fachausbildung einzelner Kollektivmitglieder und die persönliche Überforderung Einzelner empfunden. Diesen Nachteilen soll nach Ansicht der Befragten in Zukunft durch informelle und finanzielle Vernetzung verschiedener Kollektive sowie mit dem Erwerb zusätzlicher fachlicher Grundkenntnisse und Supervision begegnet werden. Abschliessend hält Ohm (1981: 77) fest, dass in den meisten Betrieben ein ausreichender monatlicher Einheitslohn die materielle Existenz der Mitglieder sichert. Durch die gewählten Rechtsformen und die teilweise ausgeübte Jobrotation leisten die selbstverwalteten Arbeitenden einen aktiven Beitrag zur Gestaltung neuer Arbeitsformen. Nach Ansicht von Ohm macht die Befragung aber auch deutlich, dass ein grundlegender Zielkonflikt zwischen Effizienz und Selbstverwaltung besteht. Obwohl dieses Problem den Befragten bewusst ist, fehlen für notwendige Verbesserungen aber die zeitlichen und die finanziellen Mittel.

### **3.7.3.2.2. „Die kleine selbstverwaltete Unternehmung“ (Schärli 1983)**

Markus Schärli's breit fundierte theoretische Abhandlung zur Selbstverwaltung nimmt in erster Linie einen betriebswirtschaftlichen Blickwinkel ein, unter besonderer Berücksichtigung der schweizerischen Rechtslage. Sie legt den Schwerpunkt auf die Ebene des Unternehmens, das in einem kapitalistisch-marktwirtschaftlichen Umfeld operiert. Mit dieser Festlegung bezieht sich Schärli direkt auf die empirische Situation von konkreten Selbstverwaltungsbetrieben in der Schweiz. Zudem soll theoretisch nachgewiesen werden, dass Selbstverwaltung auf Unternehmensebene auch möglich ist, wenn keine entsprechend günstige oder angepasste gesamtwirtschaftliche Rahmenplanung existiert. Neben der theoretischen Analyse verfolgt der Beitrag

gleichzeitig einen praktischen Nutzen und sozialreformerische Ziele<sup>204</sup>. Er will „entscheidungsrelevantes Material zur Verfügung stellen, welches selbstverwalteten Kollektiven die Organisation ihrer Unternehmung (insbesondere in der Gründungsphase) erleichtern kann“ (Schärli 1983: 8).

Für die ökonomische Analyse der Institution selbstverwalteter Betrieb wird die „Theorie der Handlungsrechte (Property Rights Approach)“ angewendet (Schärli 1983: 17ff.), welche die Grundsätze des Methodologischen Individualismus für die Bewertung von Transaktionskosten und wirtschaftlicher Effizienz einbezieht. Der Orientierungspunkt ist demnach die Nutzenmaximierung aller am Unternehmen beteiligten Personen, wobei auch individuelle Motivationen und immaterielle Präferenzen der Mitarbeitenden einbezogen sind. Das Untersuchungsinstrumentarium der neoklassischen Ökonomie hält Schärli für reformbedürftig, da es unternehmerische Effizienz zu einseitig als objektive, materielle Gewinnmaximierung auffasst.

Die konstitutiven Merkmale einer kleinen selbstverwalteten Unternehmung, die „nicht als variabel angenommen werden dürfen“ (Schärli 1983: 9ff.), entsprechen den Prinzipien, die für Produktivgenossenschaften traditionell sind: Es handelt sich um einen freiwilligen Zusammenschluss von Personen für gemeinsame erwerbswirtschaftliche Tätigkeit zur Existenzsicherung; alle Beteiligten bringen sowohl ihre Arbeitskraft als auch Vermögen in ein Unternehmen ein, das sie nach demokratischen Regeln verwalten, „unter Verzicht auf institutionalisierte hierarchische Strukturen“. Schärli's zusätzliches Kriterium der Kleinheit des Betriebs bezieht sich einerseits auf Ohms empirischen Befund von 1981, andererseits begünstigt das Merkmal die Umsetzung der anderen genannten Kriterien: betriebswirtschaftlich führt es zu einfachen Informations- und Kontrollsystemen, geringen Konsensfindungskosten, aber auch zu jener geringen Marktmacht und Finanzkraft, wie sie für Selbstverwaltungsbetriebe in der Schweiz typisch sind.

### Zusammenfassung der Ergebnisse

Schärli streicht das positive Potential selbstverwalteter Arbeitsformen hervor und entwickelt daraus praxisorientierte institutionelle Betriebsorganisationsmodelle, welche Wettbewerbsvorteile gegenüber konventionellen Unternehmen bieten. Als „Gefährdungen“ für die Ansprüche an selbstverwaltete Arbeit und die Umsetzung der entsprechenden Ziele beschreibt er detailliert zahlreiche betriebsinterne<sup>205</sup> wie -externe Faktoren<sup>206</sup> und verweist diesbezüglich auf entsprechend günstige institutionelle Massnahmen.

Der Beitrag hat dank seiner ökonomischen und juristischen Analysen stellenweise den Charakter eines praxisorientierten Ratgebers, der insbesondere die eigentumsrechtlichen Aspekte fokussiert und geeignete – je nach Ansprüchen von Betrieb und Mitarbeitenden verschiedene –

<sup>204</sup> Mit Bezug auf Erich Fromm und Karl Marx – Entfremdungserfahrungen in Produktionsabläufen, funktionale und unnatürliche Trennung von Kapital und Arbeit – und auf aktuelle arbeitgesellschaftliche Krisenerscheinungen fordert Schärli eine grundsätzliche „Neuüberdenkung der Art der Eingliederung des Menschen in seine Arbeit“: Die Beziehung zum Arbeitsplatz sei so zu gestalten, dass die Arbeit als sinnvolles Tun erlebt werde, wozu sich dezentrale Selbstverwaltungsmodelle gut eignen (Schärli 1983: 7).

<sup>205</sup> Schärli (1983: 33ff.) bezeichnet als ersten internen Faktor die „Gefährdung durch die Veränderung der Bedürfnisstruktur“ der MitarbeiterInnen in Bezug auf den „qualitativen und quantitativen Arbeitseinsatz“, auf „Einkommensbedürfnisse“, auf die „personelle Zusammensetzung von Arbeitsgruppen“ und auf die „Sicherheit des Arbeitsplatzes“. Als zweiter interner Faktor gilt die „Gefährdung durch die unternehmensinterne Handlungsrechtsordnung“, d.h. durch eine Unternehmensverfassung, welche „die effiziente Einbringung individueller Bedürfnisse und/oder die effiziente Übertragung wirtschaftlicher Markterfordernisse nicht gewährleisten kann“.

<sup>206</sup> Als ersten externen Faktor beschreibt Schärli (1983: 43ff.) die „Gefährdung durch den Markt“ mit den Aspekten „Gütermarkt“, „Arbeitsmarkt“, „Kapitalmarkt“; als zweiten externen Faktor die „Gefährdung durch die staatliche Handlungsrechtsordnung“, also durch die politisch und juristisch möglichen Organisations- und Rechtsformen.

organisatorische Regelungen vorschlägt. Demnach ist als Rechtsform für den idealtypischen selbstverwalteten Betrieb in der Schweiz die Kombination einer Genossenschaft mit einer übergeordneten AG am besten geeignet, aus pragmatischer Sichtweise die einfache Rechtsform Genossenschaft. Die weiteren möglichen Rechtsformen werden detailliert referiert und mit Ausführungen, in welcher Hinsicht sie zur Umsetzung der Selbstverwaltungsprinzipien nur suboptimal sind, ergänzt. In einem komplexen Schema dargestellt ist ausserdem die idealtypische „Funktion des einzelnen Mitarbeiters im unternehmerischen Planungs- und Entscheidungsprozess“ (Schärli 1983: 86).

### 3.7.3.2.3. „Fallstudie zu autonomieorientierter Arbeits- und Organisationsgestaltung in einem selbstverwalteten Betrieb“ (Portmann 1986)

Rainer Portmann hat im Rahmen seiner Lizentiatsarbeit an der Universität Bern einen selbstverwalteten Gastwirtschafts- und Kulturbetrieb mit 24 Beschäftigten – das Restaurant Kreuz in Solothurn<sup>207</sup> – einer umfangreichen arbeits- und betriebspsychologischen Analyse unterzogen. Interessiert hat in dieser Fallstudie vor allem die autonomieorientierte Arbeits- und Organisationsgestaltung des Betriebs.

Die problemzentrierte und prozessorientierte Datenerhebung war in zwei Hauptphasen gegliedert: In einem ersten Schritt wurde der Betrieb einer „quasi-objektiven Autonomie-Analyse“ unterzogen. Besondere Berücksichtigung fanden dabei die Aspekte: Autonomie des Gesamtbetriebs in seinem Umfeld, innerbetriebliche Arbeitsteilung sowie die Kontrollierbarkeit kollektiver Entscheidungsprozesse. Die „quasi-objektive Autonomie-Analyse“ erfolgte aufgrund der vorhandenen schriftlichen Unterlagen des Betriebs<sup>208</sup>, aufgrund eines Expertengesprächs<sup>209</sup> und der Beobachtung kollektiver Gruppenprozesse<sup>210</sup>. In einem zweiten Schritt wurde die „subjektive Wahrnehmung und Bewertung der Arbeitssituation“ der Beschäftigten, insbesondere der individuellen Entscheidungs- und Kontrollspielräume, erhoben. Die Wahrnehmung und Bewertung der Arbeitssituation wurde zum einen mit einem standardisierten Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit<sup>211</sup> erfasst, zum andern erfolgte sie aufgrund der Analyse einer problemzentrierten Gruppendiskussion<sup>212</sup> (Wahrnehmung von Autonomie und Partizipationsmöglichkeiten), die anhand eines Gesprächsleitfadens vom Autor selbst geführt wurde. Um Aussagen zur „Humanisiertheit der Arbeitssituation“ (Portmann 1986: 165) zu ermöglichen, wurden die Daten des Kurzfragebogens zur Arbeitszufriedenheit mit externen Daten von traditionell organisierten Unternehmen verglichen.

<sup>207</sup> Das 1973 gegründete Restaurant Kreuz ist der älteste selbstverwaltete Gastwirtschaftsbetrieb in der Schweiz; die ersten Jahre wurden im Roman „Das Ende der blossen Vermutung“ (Niederhauser 1978) ausführlich beschrieben (vgl. 3.7.2.2. der vorliegenden Arbeit).

<sup>208</sup> Hierbei handelt es sich um die Jubiläumsschrift zum 10-jährigen Bestehen der Genossenschaft (1983), die Statuten der Genossenschaft (1984), die Betriebsverfassung (1985), Lohnabrechnungsbögen, verschiedene Jahresberichte und Sitzungsprotokolle.

<sup>209</sup> Das Expertengespräch wurde mit einer Genossenschafterin und einem Genossenschafter, die schon länger im Betrieb arbeiten, anhand eines Gesprächsleitfadens am 20. August 1985 durchgeführt, auf Tonband aufgezeichnet und anschliessend analysiert.

<sup>210</sup> Am 26.8.1985 wurden drei verschiedene Sitzungen (Genossenschaftersitzung, Arbeitssitzung, Sitzung der Hauptarbeitsgruppe „Küche“) einer halbstandardisierten Beobachtung unterzogen und anschliessend analysiert.

<sup>211</sup> Verwendet wurde eine modifizierte Form des Arbeitszufriedenheits-Kurzfragebogen (AZK) von Bruggemann (1976), (vgl. Portmann 1986: 136ff.). Der Fragebogen wurde von allen im Betrieb Arbeitenden – mit Ausnahme zweier Personen, die in den Ferien waren – ausgefüllt.

<sup>212</sup> An der zweieinhalbstündigen Gruppendiskussion nahm eine repräsentative Auswahl (hinsichtlich des Anstellungsverhältnisses und der Dauer der Betriebszugehörigkeit) von sechs Gruppenmitgliedern teil.

Aufgrund der Fragestellung der vorliegenden Arbeit interessieren v.a. die Ergebnisse zu innerbetrieblichen Partizipationsregelungen.

### **Ergebnisse der „quasi-objektiven Autonomie-Analyse“**

Im Verlauf der „quasi-objektiven Autonomie-Analyse“ wurde Autonomie auf drei Ebenen betrachtet: auf der Ebene des Gesamtbetriebs in seinem Umfeld, auf der Ebene der innerbetrieblichen Arbeitsorganisation hinsichtlich kollektiver und individueller Entscheidungs- und Kontrollspielräume und auf der Ebene der kollektiven Gruppenprozesse hinsichtlich ihrer Kontrollierbarkeit.

1. Die Analyse des Gesamtbetriebs in seinem Umfeld zeigt, dass der untersuchte Betrieb ein eigenwirtschaftliches, sich selbst regulierendes, offenes und relativ autonomes System (z.B. keine Verschuldung) ist.

2. Innerbetrieblich ist der Betrieb in mehrere relativ autonome Arbeitsbereiche (sog. „Arbeitsgruppen“) gegliedert. Die Dienstleistungen des Gastwirtschaftsbetriebs werden von den beiden Hauptarbeitsgruppen „Küche“ und „Beiz“ erbracht. Alle Beschäftigten sind einer dieser Hauptarbeitsgruppen zugeteilt. Für Verwaltungs-, Dispositions- und grössere Unterhaltsarbeiten sind weitere kleinere Arbeitsgruppen zuständig. Für die Buchhaltung ist eine externe Person angestellt. Insgesamt sind die kollektiven und individuellen Entscheidungs- und Kontrollspielräume sehr weit gefasst. Sie erlauben weitreichende Einflussnahme im Bereich der konkreten Arbeitstätigkeit. Die arbeitsplatzübergreifenden Partizipationsstrukturen eröffnen zudem die Möglichkeit, auf gesamtbetriebliche Zielsetzungen Einfluss zu nehmen.

Im Betrieb sind vier unterschiedliche Anstellungsverhältnisse möglich: „Aushilfen“, „Probemitglieder“ („Genossenschafter auf Probe“), „Genossenschafter“ und „Inhaber von Genussscheinen“. Alle Beschäftigten erhalten – unabhängig vom jeweiligen Anstellungsverhältnis – den gleich hohen Lohn. Die „Aushilfen“ und „Probemitglieder“ arbeiten nur in einer der Hauptarbeitsgruppen (Küche oder Beiz), sie besitzen keine Anteilscheine am Genossenschaftskapital. Die „Probemitglieder“ sind – im Gegensatz zu den „Aushilfen“ – zusätzlich verpflichtet, der wöchentlichen „Genossenschaftersitzung“ beizuwohnen. Die Stufe „Genossenschafter“ ist an ein gewisses Arbeitspensum (mindestens drei Arbeitstage pro Woche) sowie die Übernahme zusätzlicher Aufgaben und Verantwortung (Mitarbeit in den kleineren Arbeitsgruppen) gebunden. „Inhaber von Genussscheinen“ sind ehemalige „Genossenschafter“, die das minimal geforderte Arbeitspensum für den „Genossenschafter“-Status nicht erbringen. Sie sind nur in einer der Hauptarbeitsgruppen tätig. Sowohl „Genossenschafter“ als auch die „Inhaber von Genussscheinen“ besitzen Anteilscheine am Genossenschaftskapital.

Die Ausführung der anfallenden Arbeiten in den einzelnen Arbeitsgruppen wird – im Rahmen der von der „Genossenschaftersitzung“ festgelegten Entscheidungskompetenzen – an den „Arbeitsgruppensitzungen“ besprochen. Teilnahmeberechtigt sind nicht nur die Arbeitsgruppenmitglieder, sondern alle Beschäftigten. An der wöchentlich stattfindenden „Genossenschaftersitzung“ werden alle wichtigen innerbetrieblichen Entscheidungen gefällt sowie die Entscheidungskompetenzen der jeweiligen Arbeitsgruppen bestimmt; stimmberechtigt sind nur die „Genossen-

schafter“. In Bezug auf Zuständigkeit entspricht die „Genossenschaftersitzung“ der Betriebsleitung. Die zweiwöchentlich stattfindende „Arbeitssitzung“ dient in erster Linie der Informationsübertragung der an der „Genossenschaftersitzung“ gefällten Entscheidungen; zudem werden an dieser Sitzung die Arbeitspläne im Kollektiv erstellt. Alle Beschäftigten sind zur Teilnahme verpflichtet und stimmberechtigt.

Die jährlich stattfindende „Genossenschaftsversammlung“ entscheidet über gesamtbetriebliche Belange (Zweck der Genossenschaft, Finanzierung, die Wahl neuer „Genossenschafter“ u.Ä.) und entspricht der Geschäftsleitung. Stimmberechtigt sind alle „Genossenschafter“ sowie – in „begrenzten Angelegenheiten“ – die „Inhaber von Genussscheinen“.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Betrieb sowohl horizontal wie auch vertikal über eine differenzierte Arbeitsteilung verfügt. Die kollektive Betriebs- und Geschäftsführung („Genossenschafter-Status“) ist auf knapp die Hälfte der im Betrieb Beschäftigten beschränkt. Prinzipiell haben alle Beschäftigten die Möglichkeit „Genossenschafter“ zu werden. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Strukturentwicklung der Genossenschaft: Im Laufe der Jahre ist die horizontale Arbeitsteilung durch die Schaffung von weiteren Arbeitsgruppen immer differenzierter geworden. Während anfänglich noch alle Beschäftigten die Betriebsleitung wahrgenommen haben (Stimmrecht an „Betriebsversammlung“), ist nach zehnjähriger Betriebstätigkeit zusätzlich eine vertikale Arbeitsteilung eingeführt worden und das Stimmrecht bezüglich der Betriebsleitung auf einen Teil der Beschäftigten („Genossenschafter“) beschränkt worden.

3. Die kollektiven Entscheidungsprozesse sind bezüglich der Kontrollierbarkeit<sup>213</sup> prinzipiell durch „hohe Effizienz“ und „hohe Güte“ gekennzeichnet. Alle Entscheidungen werden im Konsens gefällt. Dennoch lassen sich aufgrund der Analyse die folgenden Probleme aufzeigen:

- Bei spezifischen Sachfragen beeinflussen mehrfachqualifizierte und länger dem Betrieb zugehörige „Genossenschafter“ den Entscheidungsprozess.
- Einige wenige Neumitglieder können ihre Anliegen schlecht anbringen und werden von den andern Gruppenmitgliedern auch nicht zum Sprechen ermutigt.
- Die Qualität der grösseren Arbeitssitzung (alle Beschäftigten) ist schlechter als diejenige der kleineren Betriebssitzungen.

### **Ergebnisse der „Analyse der subjektiven Wahrnehmung und Bewertung der Arbeitssituation“**

Ziel der „subjektiven Analyse“ der Arbeitssituation waren neben der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten die Erhebung der Motive für die Tätigkeit im Betrieb, der individuellen Ansprüche an Arbeitsbedingungen sowie der individuelle Bewertung der Arbeitssituation (Entscheid- und Kontrollspielräume).

---

<sup>213</sup> Kontrollierbarkeit ist v.a. dann möglich, wenn zum einen die Entscheidungsprozesse eine gewisse Struktur aufweisen, d.h. Phasen der Problemanalyse und -bewertung sollen von Phasen der Problemlösung und Entscheidung unterschieden werden. Zum andern sollen Meinungen und Vorschläge aller Anwesenden aufgegriffen und diskutiert oder bewusst auf eine spätere Phase verschoben werden.

Drei Viertel der Beschäftigten verfügen über eine oder mehrere abgeschlossene Berufsausbildung(en). Nur eine Beschäftigte verfügt über eine gastgewerbspezifische Ausbildung.

Als Hauptmotive für die Arbeit im Betrieb werden die Kategorien „Möglichkeiten mitzubestimmen“, „kein Chef, keine Hierarchie“ sowie „persönliche Ideen einbringen“ genannt. Zentral sind demnach nicht politische, sondern arbeitsorganisationspezifische Motive.

Der individuelle Anspruch an die Arbeitsbedingungen ist im Vergleich zu konventionellen Betrieben sehr hoch: 73% der Beschäftigten erwarten, dass „die eigenen Bedürfnisse und Wünsche in der Arbeit erfüllt werden sollten“ (Portmann 1986: 180). Die individuelle Arbeitszufriedenheit ist deutlich höher als in konventionellen Betrieben. Als besonders positiv werden die arbeitsplatzspezifischen und arbeitsplatzübergreifenden Entscheid- und Kontrollspielräume bewertet. Der individuellen Kompetenzentwicklung wird mit den unterschiedlichen Anstellungsverhältnissen Rechnung getragen. Generell kann die Arbeitssituation für die meisten Beschäftigten als „persönlichkeitsförderlich“ (Portmann 1986: 181) bezeichnet werden.

Als problematisch werden die finanziellen Rahmenbedingungen (geringe Entlohnung, Altersvorsorge) eingestuft. Im Allgemeinen werden auch die Entscheidungsprozesse als gute Seite der Arbeit bewertet, allerdings wird in diesem Zusammenhang die „Güte des Informationsflusses“ sowie die „Durchschaubarkeit von Entscheidungen“ bemängelt. So fühlen sich „Nichtgenossenschafter“ in Bezug auf gesamtbetriebliche Belange oft zu wenig informiert. Wie schon die Ergebnisse der „quasi-objektiven Autonomie-Analyse“ gezeigt haben, haben sich innerhalb der Gruppe der „Genossenschafter“ informelle Hierarchien etabliert, die dazu führen, dass betriebsintern mehrfachqualifizierte „Genossenschafter“ mit längerer Dauer der Betriebszugehörigkeit Entscheidungsprozesse verstärkt beeinflussen und gewisse Probleminhalte (z.B. Lohn) tabuisieren.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Fallstudie von Portmann dem untersuchten Betrieb bezüglich „Humanisiertheit der Arbeit“ ein gutes Zeugnis ausstellt. Zudem zeigt seine Analyse, dass der Betrieb über eine differenzierte innerbetriebliche Arbeitsteilung – sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Hinsicht – verfügt. Angesprochen werden aber auch Probleme im Entscheidungsprozess und in Bezug auf die finanziellen Rahmenbedingungen.

#### **3.7.3.2.4. „Der Lohn in der Selbstverwaltung. Ist der Einheitslohn passé?“ (Seiler 1990/1996)**

Simone Seiler befasst sich im Rahmen ihrer Lizentiatsarbeit (1990), die 1996 im Sammelband „Selbstverwaltung. Soziale Ökonomie in schwierigen Zeiten“ veröffentlicht wurde, mit der Lohnfrage in selbstverwalteten Betrieben. Ziel der Untersuchung ist es einerseits, den gegenwärtigen Stand der Lohndiskussion festzuhalten – im Zentrum steht hier die Frage, inwieweit der für die Selbstverwaltung typische Einheitslohn noch verbreitet ist und ob er als „gerecht“ empfunden wird –, andererseits, einen Diskussionsbeitrag im Bereich der Lohngestaltung zu leisten. Im Rahmen der Untersuchung wurden zwei Befragungen durchgeführt: In einer ersten, schriftlichen Befragung wurden 246 Betriebe<sup>214</sup> zu ihrem derzeitigen Lohnsystem<sup>215</sup> befragt, zusätzlich

<sup>214</sup> Grundlage bildete die vom Zürcher Netzwerk für Selbstverwaltung erstellte Liste; nicht angeschrieben wurden Kollektive, die entweder mehrheitlich Gratisarbeit leisten oder externe Unterstützung beziehen.

<sup>215</sup> Neben der Frage nach dem derzeit praktizierten Lohnsystem wurde nach den Gründen für das Lohnsystem und nach der Beurteilung des Lohnsystems gefragt.

wurden noch wenige weitere strukturelle Daten<sup>216</sup> erhoben. 74 Fragebogen konnten in der Folge ausgewertet werden<sup>217</sup>. In einer zweiten, telefonischen Befragung wurden bei den 18 Betrieben<sup>218</sup>, die ein abgestuftes Lohnsystem haben, weitere Informationen zum Lohnsystem und zum Gesamtbetrieb eingeholt.

### Zusammenfassung der Ergebnisse

Mehr als die Hälfte der befragten Kollektive hat als Rechtsform die Genossenschaft gewählt, ein weiterer Drittel hat sich als Aktien-, als Kollektivgesellschaft, als einfache Gesellschaft oder als Stiftung organisiert, ein knapper Sechstel ist als Verein eingetragen. Gut die Hälfte der Betriebe befindet sich in Städten. Die meisten Betriebe sind im Dienstleistungssektor tätig.

Gut 70% der Betriebe haben als Lohnsystem den Einheitslohn<sup>219</sup> gewählt; ein Drittel davon bezahlt einen reinen Einheitslohn, zwei Drittel einen einheitlichen Grundlohn mit zusätzlichen (Sozial-)Zulagen, nur in drei Betrieben richtet sich der Lohn rein nach den Bedürfnissen der einzelnen Beschäftigten. Die übrigen 30% aller Betriebe praktizieren ein abgestuftes Lohnsystem. Etwa die Hälfte der befragten Kollektive ist mit ihrem derzeitigen Lohnsystem zufrieden. In knapp der Hälfte der Kollektive – sowohl in Kollektiven mit Einheitslohn als auch in denjenigen mit abgestuftem Lohnsystem – wird eine Änderung des Lohnsystems diskutiert. Wichtige Diskussionspunkte sind in diesem Zusammenhang einerseits die Wirtschaftlichkeit des Betriebs, andererseits die spezielle Honorierung von Verantwortung, aber auch die Entkoppelung von Verantwortung, Arbeitsleistung und Einkommen. Betriebe mit Einheitslohn begründen die Wahl ihres Lohnsystems hauptsächlich damit, dass die Arbeit sinngebend sein soll und nicht der Lohn, Betriebe mit abgestuften Lohnsystemen orientieren sich an den Grundzügen des Marktes – „Förderung des betriebswirtschaftlichen Denkens“ (Seiler 1996: 180) –, ohne den Anspruch, alternativ-ökonomisch zu wirtschaften, aufgeben zu wollen.

Bei der telefonischen Nachbefragung der Betriebe mit abgestuftem Lohnsystem kristallisierten sich vier unterschiedliche Typen des abgestuften Lohnsystems heraus.

Das erste Lohnsystem (Leistungslohn) betont die Professionalität im Arbeitsablauf; für die Höhe des Lohns sind Ausbildung, Funktion, Erfahrung und Engagement entscheidend. In Kollektiven mit Leistungslohn haben alle Mitglieder eine berufsspezifische Ausbildung und im Betrieb spielt Wirtschaftlichkeit eine zentrale Rolle.

Beim zweiten Lohnsystem richtet sich der Lohn nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem Grad der Verantwortungsübernahme; dieses Lohnsystem wird vor allem in Restaurants praktiziert, der Grossteil der Beschäftigten hat keine berufsspezifische Ausbildung.

<sup>216</sup> Erfragt wurden die „Art“ des Betriebs, die Zahl der Beschäftigten, der ungefähre Umsatz, die Anstellungsverhältnisse der Beschäftigten und die Rechtsform.

<sup>217</sup> Der Rücklauf (36%) ist im Gegensatz zu Ohm und Hasler relativ gering: Insgesamt wurden 89 Fragebogen zurückgeschickt, davon waren sieben Betriebe nicht selbstverwaltet, einer erst in Gründung. Weitere sieben Betriebe zahlten gar keinen Lohn und wurden deshalb ausgeschieden.

<sup>218</sup> Ursprünglich gaben bei der ersten Befragung 21 Betriebe an, ein abgestuftes Lohnsystem zu haben; wie sich bei der telefonischen Befragung jedoch herausstellte, hatte sich ein Betrieb inzwischen aufgelöst und zwei weitere hatten die Selbstverwaltung aufgegeben.

<sup>219</sup> Unter dem Begriff Einheitslohn werden folgende Lohnmodelle zusammengefasst (Seiler 1996: 178): Reiner Einheitslohn (17 Betriebe), Einheitslohn als Grundlohn plus Sozialzulagen, bei denen die jeweilige soziale Situation der Beschäftigten berücksichtigt wird, so etwa zusätzliches Kindergeld, Familiengeld, bezahlter Mutter- und Vaterschaftsurlaub, Kostenbeteiligung bei ärztliche und zahnärztliche Behandlung, der AHV-Beitrag der Beschäftigten wird vom Betrieb übernommen u.Ä. (33 Betriebe), Bedürfnislohn (3 Betriebe).



Im dritten Lohnsystem existieren zwei Lohnstufen, die sich nach der Ausbildung/Funktion und Verantwortung richten; auf der einen Lohnstufe sind die im Monatslohn Angestellten, die für das Funktionieren des Betriebs verantwortlich sind, auf der andern Lohnstufe sind die übrigen Beschäftigten, meist Aushilfen oder im Honorarverhältnis Beschäftigte, die im Stundenlohn bezahlt werden. In diesen Betrieben haben im Allgemeinen alle Beschäftigten die geforderte Berufsausbildung.

Im vierten Lohnsystem existieren zwei bis drei Lohnstufen, die sich nach der rechtlichen Stellung im Betrieb richten; Gesellschafts-/Genossenschaftsmitglieder und Angestellte werden unterschiedlich hoch entlohnt. Während die Angestellten einen festgelegten Monatslohn beziehen, variiert der Lohn der Gesellschafts-/Genossenschaftsmitglieder je nach Geschäftsabschluss. Dieses Lohnsystem wird von Handwerksbetrieben bevorzugt, alle Beschäftigten haben eine entsprechende Berufsausbildung oder zumindest eine Anlehre und langjährige Erfahrung.

Zusammenfassend stellt Seiler fest, dass Betriebe mit Einheitslohn mehrheitlich in Branchen mit einer tiefen Marge anzusiedeln sind, dementsprechend ist der Betriebsgewinn und die zur Verfügung stehende Lohnsumme beschränkt. Die Höhe des Lohns richtet sich nach dem erzielten Umsatz, ein existenzsichernder Lohn wird aber zumindest angestrebt. Die Betriebsphilosophie bezeichnet Seiler als eher „idealistisch“; es besteht ein klarer Anspruch, „gemeinsam anders zu arbeiten“. Es handelt sich mehrheitlich um kleinere Betriebe mit wenig Arbeitsteilung; die meisten Beschäftigten haben keine berufsspezifische Ausbildung. Demgegenüber sind Betriebe, die ein abgestuftes Lohnsystem praktizieren, meist in Branchen mit hoher Marge anzusiedeln, der Betriebsertrag ist gut und die zur Verfügung stehende Lohnsumme dementsprechend hoch. Auch hier richtet sich die Lohnhöhe nach dem erzielten Umsatz, der Lohn ist aber nach Stellung und Funktion jedes Mitglieds abgestuft. Die Lohnhöhe wird als zufriedenstellend bezeichnet und orientiert sich nach den am Markt üblichen Löhnen. Zentral ist in diesen Betrieben der Anspruch, professionell zu arbeiten, der Lohn soll gerade für Fachleute attraktiv sein. Betriebe mit abgestuften Lohnsystemen sind meist grösser als Betriebe mit Einheitslohn und sind arbeitsteilig nach klar verteilten Funktionen organisiert; der Grossteil der Beschäftigten hat eine berufsspezifische Ausbildung.

Abschliessend hält Seiler fest, dass der Lohn in selbstverwalteten Betrieben stark diskutiert wird und dass tendenziell „die Ideale des Einheitslohnes zugunsten eines sozial und wirtschaftlich angepassten Lohnsystems verlassen werden“ (Seiler 1990: 79, Hervorhebung im Original). Zentral ist in diesem Zusammenhang auch die Forderung nach mehr Wirtschaftlichkeit des Betriebs und nach existenzsichernden Löhnen.

### **3.7.3.2.5. „Standortbestimmung: Befragung der Mitglieder des Netzwerks für Selbstverwaltung“ (Rippstein 1991/Hasler 1991)**

Das Netzwerk für Selbstverwaltung hat 1990 eine Befragung bei seinen Mitgliedsbetrieben durchgeführt, deren Ergebnisse Hasler (1991/1996) in einer Sekundäranalyse nochmals aufgegriffen hat. Obwohl die Befragung des Netzwerks in erster Linie zum Ziel hatte, für die Beratungstätigkeit aktuelle Informationen über die dem Netzwerk angeschlossenen Betriebe und „Aussagen über Entwicklungen und Tendenzen innerhalb der Selbstverwalterszene“ zu erhal-

ten, „ohne daraus eine wissenschaftliche Untersuchung machen zu wollen“ (Rippstein 1991: 13), möchten wir an dieser Stelle kurz auf die Befragung eingehen. Denn die vom Netzwerk durchgeführte Befragung ist unseres Wissens die einzige quantitative Untersuchung, die Aspekte unterschiedlicher formaler Partizipation von Betriebsmitgliedern berücksichtigt.

Im Jahr 1990 wurde allen Mitgliedsbetrieben des Netzwerks (N=74<sup>220</sup>) ein umfangreicher, schriftlicher Fragebogen<sup>221</sup> zugestellt, der Rücklauf betrug 85%. Ausgewertet wurden die Fragebogen von 63 Betrieben mit gesamthaft 1009 Beschäftigten. Erfragt wurden einerseits strukturelle Daten wie Gründungsjahr, Branche, Rechtsform, Marktorientierung, öffentliche Unterstützung, Vorsorgeeinrichtungen, Vergünstigungen und Ferienanspruch, Lohnhöhe, Arbeitszeit und Anzahl Beschäftigte, andererseits wurden Daten zur innerbetrieblichen Struktur wie Organisationsform, unterschiedliche Entscheidungsbeteiligungen der Beschäftigten, Lohndifferenzen, Entscheidungsmodus sowie Einfluss von Kapitaleignerinnen und -eignern auf Betriebsentscheidungen erhoben.

### Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse stützt sich zum einen auf die Darstellung der Netzwerkbefragung in der Netzwerkzeitschrift „sapperlot“<sup>222</sup>, zum anderen auf Hasler (1991/1996)<sup>223</sup>. Die erste Betriebsgründung erfolgte mit der „ropress“ im Jahr 1969, bis 1977 wurden jährlich zwei bis drei neue Betriebe gegründet, 1978 bis 1987 jährlich bis zu acht Neugründungen. Während der Jahre 1988/89 wurden keine neuen Betriebe gegründet, erst 1990 erfolgte die Gründung neuer Betriebe. 70% der Betriebe sind als Genossenschaft organisiert; es wurden nur wenige Betriebe gezählt, die formal rechtlich das Prinzip der Kapitalneutralität nicht verwirklicht haben. 62% der Betriebe befinden sich in grösseren Städten; mehr als die Hälfte sind Kleinbetriebe mit bis zu zehn Arbeitsplätzen. Ein Fünftel der Beschäftigten arbeitet weniger als 18 Stunden pro Woche<sup>224</sup>. Der Anteil an Frauen und Männern hält sich in den befragten Betrieben etwa die Waage, allerdings variiert der jeweilige Anteil je nach Branche<sup>225</sup>. Knapp zwei Drittel der Betriebe entscheiden im Konsens, v.a. grössere Betriebe fällen aber auch Mehrheitsentscheidungen. In Bezug auf die innerbetriebliche Organisation gaben 65% der Betriebe an, unterschiedliche Arbeitsbereiche zu haben.

Interessant ist für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit, dass bereits 1990 ein Drittel der Betriebe<sup>226</sup> Angestellte hatte; diese Zahl relativiert sich jedoch, wenn die Zahl der Angestellten

<sup>220</sup> Weder in Hasler (1991 resp. 1996) noch in der Darstellung der Ergebnisse von Rippstein (1991) wird die Zahl der angeschriebenen Betriebe genannt. Aufgrund der Zahl der befragten Betriebe (Hasler 1996: 37) und der von Rippstein (1991) angegebenen Rücklaufquote, lässt sich die Zahl der angeschriebenen Betriebe berechnen:  $63 = 85\%$ ,  $100\% = 74,12$ . Unklar bleibt auch, ob nur diejenigen Betriebe berücksichtigt wurden, die selbstverwaltet arbeiten, da die Mitgliedschaft im Netzwerk nicht zwingend an betriebliche Selbstverwaltung gebunden ist.

<sup>221</sup> Der entsprechende Fragebogen wurde im sapperlot nicht veröffentlicht, ist aber in Hasler (1991: 97f.) abgedruckt.

<sup>222</sup> Leider werden die Ergebnisse nur punktuell und unvollständig vorgestellt, da es sich um einen kurzen Artikel handelt.

<sup>223</sup> Hasler verfügt zum Teil über detailliertere Ergebnisse als sie in Rippstein 1991 angegeben sind; als Quelle wird jedoch immer auf Rippsteins Artikel verwiesen. Es bleibt demnach offen, ob Hasler noch über weitere Quellen wie persönliche Nachfrage beim Netzwerk oder eine umfangreichere Version der Befragung verfügte.

<sup>224</sup> Vgl. dazu Hasler (1991: 35); Rippstein schreibt, dass 10% der Stellen Teilzeitstellen sind. Da Rippstein im Fragebogen nur erfragt, wie viele Beschäftigte weniger oder mehr als 18 Stunden pro Woche arbeiten und wie viele Stunden pro Woche eine Vollzeitstelle umfasst, und in selbstverwalteten Betrieben Teilzeitarbeit sehr verbreitet ist, ist die von Rippstein gemachte Aussage wahrscheinlich auf einen Druckfehler zurückzuführen.

<sup>225</sup> In Läden sind zu 60% Frauen beschäftigt, in männertypischen Branchen wie Handwerk, Architektur und Planung arbeiten zu 76% Männer (vgl. Rippstein 1991: 14).

<sup>226</sup> Vgl. Rippstein (1991: 13).

und Aushilfen mit der Gesamtzahl der Beschäftigten verglichen wird: 74% „EntscheidungsträgerInnen“ stehen 17% „Angestellte“ und 8.5% „Aushilfen“ gegenüber<sup>227</sup>.

Das Lohnniveau ist in den befragten Betrieben generell immer noch tiefer als in der übrigen Wirtschaft<sup>228</sup>; aber es gibt auch Betriebe, die branchenübliche Löhne zahlen<sup>229</sup>. Das Lohnsystem basiert zwar bei gut zwei Dritteln der Betriebe prinzipiell auf dem Einheitslohn, trotzdem kennen viele Betriebe erhöhte Kinderzulagen, Entlohnung nach Dauer der Betriebszugehörigkeit oder Lohnunterschiede zwischen Angestellten und Genossenschaftsmitgliedern<sup>230</sup>. Nur 10% der Betriebe kennen klare Lohnunterschiede nach hierarchischer Stufe.

### 3.7.3.2.6. „Selbstverwaltung. (K)eine Modeerscheinung?“ (Hasler 1991/1996)

Matthias Hasler zeigt im Rahmen seiner Lizentiatsarbeit (1991), die 1996 im Sammelband „Selbstverwaltung. Soziale Ökonomie in schwierigen Zeiten“ veröffentlicht wurde, die wesentlichen Strukturmerkmale von selbstverwalteten Betrieben auf und vergleicht sie anschliessend mit der traditionellen Erwerbswirtschaft. Hasler wertet zum einen die Ergebnisse der eigenen schriftlichen Befragung von 220 Betrieben<sup>231</sup> in der Deutschschweiz, zum anderen die Ergebnisse einer Befragung, die vom Netzwerk für Selbstverwaltung (Rippstein 1991) durchgeführt wurde, aus. Bei der Primärerhebung werden Standort, Betriebsalter, Betriebsgrösse, Betriebstätigkeit und Kundschaft erfragt.

#### Zusammenfassung der Ergebnisse

Haslers Untersuchung zeigt, dass es sich bei der Selbstverwaltung in der Schweiz um eine ausgesprochene Stadtbewegung handelt; rund 80% der Betriebe sind in Städten oder städtischen Agglomerationsgemeinden zu finden<sup>232</sup>. Im Gegensatz zu Ohm (1981) datiert Hasler die Geburtsstunde der Selbstverwaltung in der Schweiz vor das Jahr 1968; insgesamt fand er zehn Betriebe, die vor 1970 gegründet wurden. Drei Viertel aller Betriebe wurden zwischen 1978 bis 1988 gegründet<sup>233</sup>. Im Jahr 1989 beobachtet Hasler einen Rückgang an Gründungen. Auffallend ist, dass viele frühe Betriebsgründungen vor allem in Branchen wie Druckereien, Zeitschriften, Medien und Sozialeinrichtungen gefunden wurden<sup>234</sup>. Ein Grossteil der Betriebe im Gastgewerbe und die Öko- und Umweltläden wurden in den Jahren 1981/82 gegründet, während – wie Hasler (1996: 32) anmerkt – die „intellektuellen“ Branchen „erst viel später den Eingang zur Selbstverwaltung fanden“ (Hasler 1996: 32). Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft kommt Hasler

<sup>227</sup> Vgl. Hasler (1991: 30). Im vom Netzwerk verschickten Fragebogen werden nur diese drei Begriffe angeboten, ohne dass darauf hingewiesen wird, was unter den jeweiligen Begriffen zu verstehen ist.

<sup>228</sup> In diesem Zusammenhang muss allerdings berücksichtigt werden, dass viele Betriebe zusätzliche Sozialleistungen wie Übernahme von Versicherungs-, Arzt-/Zahnartzkosten oder Vergünstigungen beim Einkauf/Essen u.Ä. übernehmen.

<sup>229</sup> Wie Rippstein (1991: 13) sehr treffend anmerkt, ist das im „Gastgewerbe oder in Läden auch nicht viel“.

<sup>230</sup> Hier ist allerdings anzumerken, dass Genossenschaftsmitglieder in der Regel weniger verdienen als ihre Angestellten; oft beziehen die Angestellten einen festen Lohn, während die Genossenschaftsmitglieder ihren Lohn dem Betriebsergebnis anpassen.

<sup>231</sup> Das Adressmaterial stammt einerseits vom Netzwerk für Selbstverwaltung, andererseits aus der 1. Mai-Beilage der „WochenZeitung“. „Das andere Arbeiten“ aus dem Jahr 1990. Insgesamt wurden 406 Betriebe angeschrieben, 242 Fragebogen wurden beantwortet zurückgeschickt, davon waren 220 brauchbar; die Rücklaufquote betrug 59%.

<sup>232</sup> Ein ähnliches Bild zeigen auch empirische Untersuchungen in Deutschland.

<sup>233</sup> Hasler führt diesen Boom einerseits auf die „Inkubationszeit der Studentenbewegung“, andererseits auf die Verbreitung neuerer Bewegungen (z.B. 80er-Bewegung) zurück.

<sup>234</sup> Ob nur diese Branchen der traditionellen 68er-Bewegung entsprechen, wie Hasler anmerkt, bleibt fraglich. Werden doch in der übrigen Literatur gerade Gastgewerbe und Ökoläden als typische Vertreter der nach 1968 entstandenen Selbstverwaltung betrachtet.

zum Schluss, dass „eine stark negative Korrelation zwischen den Neugründungsraten der Selbstverwaltung und der Gesamtwirtschaft“ (Hasler 1996: 35) besteht. Dieses Ergebnis Haslers könnte damit als eine Bestätigung der „Kinder in Not“-These angesehen werden<sup>235</sup>.

Bezüglich der Betriebsgrösse kommt Hasler zu folgendem Ergebnis: Rund 48% der Betriebe sind Kleinstbetriebe mit bis zu fünf Beschäftigten<sup>236</sup>, weitere 44% sind Kleinbetriebe (6 bis 20 Beschäftigte); ein selbstverwalteter Betrieb hat durchschnittlich 9.3 Beschäftigte. Mehr als die Hälfte der Betriebe verzeichnete eine Zunahme der Beschäftigtenzahl seit Betriebsgründung. In diesem Zusammenhang weist Hasler auch auf den grossen Anteil an Teilzeitbeschäftigten hin: Da sich nach den Ergebnissen der von ihm gemachten Untersuchung zeigt, dass sich 2049 Arbeitskräfte nur 1233 Vollzeitstellen teilen, vermutet er die Zahl der Teilzeitbeschäftigten „irgendwo zwischen 20 bis 50 Prozent“ (Hasler 1996: 41). Ein Vergleich mit der Gesamtwirtschaft erschwert sich durch den hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigten<sup>237</sup>. Trotzdem kann nach Hasler davon ausgegangen werden, dass der Anteil der in selbstverwalteten Betrieben Arbeitenden etwa 0.15% bis 0.2% der Gesamtzahl der Beschäftigten ausmacht.

Die Branchenverteilung der Betriebe<sup>238</sup> zeigt einen deutlichen Schwerpunkt im Dienstleistungssektor (76.2%), hier sind auch rund 84% der MitarbeiterInnen beschäftigt<sup>239</sup>. Hasler argumentiert bei der Interpretation dieses Ergebnisses ähnlich wie Ohm (1981)<sup>240</sup>: Die Gründe macht er einerseits daran fest, dass viele selbstverwaltete Betriebe „Kinder der 68er-Bewegung“ sind, deren Mitglieder sich mehrheitlich aus der Mittelschicht rekrutieren, und dass der Dienstleistungssektor meist weniger kapitalintensiv ist.

### **3.7.3.2.7. „Selbstverwaltung im Gastgewerbe: Innerbetriebliche Erfahrungen seit den 70er Jahren“ (Amstutz 1996)**

Franziska Amstutz befasst sich im Rahmen ihrer Lizentiatsarbeit, die ebenfalls im 1996 erschienenen Sammelband „Selbstverwaltung. Soziale Ökonomie in schwierigen Zeiten“ veröffentlicht wurde, mit den innerbetrieblichen Veränderungen in selbstverwalteten Betrieben des Gastgewerbes und untersucht, inwiefern sich Wünsche und Einstellungen der Beschäftigten seit den 70er Jahren verändert haben. Im Zentrum des ersten Teiles ihrer qualitativen Untersuchung steht der Vergleich der Einstellungen und Ziele von selbstverwalteten Arbeitenden in den 70er Jahren und derjenigen Ende der 80er Jahre. In mündlichen Interviews wurde je ein Betriebsmitglied von sechs selbstverwalteten genossenschaftlich organisierten „Beizen“ zu den zentralen

<sup>235</sup> Hasler selbst – gestützt auf die Publikation von Wallimann/Zito 1984 – geht davon aus, dass Kohorten, die eine hohe Geburtenrate aufweisen, als Erwachsene weniger Arbeitsplätze zu Verfügung haben und realisieren, dass sie die Wirtschaft nicht leicht integrieren kann. Aufgrund dieser Frustration beim Eintritt ins Erwerbsleben kommt es nach Haslers Ansicht zu jugendlichen Protestbewegungen (vgl. Hasler 1991: 56ff.).

<sup>236</sup> Der Status der „MitarbeiterInnen“ wurde in der Primärerhebung nicht erfragt, Hasler stützt sich bei seinen Ergebnissen auf die Daten der Netzwerkuntersuchung (vgl. oben), die zwischen „EntscheidungsträgerInnen (74.1%)“, „Angestellten“ (17.4%) und „Aushilfen“ (8.5%) unterscheidet.

<sup>237</sup> Während sich die Zahl von Kleinstbetrieben in der Selbstverwaltung und traditionellen Erwerbswirtschaft etwa die Waage hält, sind bei Selbstverwaltungsbetrieben etwas mehr Kleinbetriebe zu finden; der Anteil an Mittel- und Grossbetrieben ist im Vergleich zur traditionellen Erwerbswirtschaft dagegen deutlich kleiner.

<sup>238</sup> Hier bezieht Hasler auch jene Betriebe mit ein, die den Fragebogen nicht beantwortet haben, das Sample beträgt also 373 Betriebe (davon sind aber 16 Betriebe nicht selbstverwaltet, vgl. Hasler 1991:22).

<sup>239</sup> Quelle sind hier die beantworteten 220 Fragebogen.

<sup>240</sup> Ähnlich argumentieren deutsche Untersuchungen.

Themen<sup>241</sup> von selbstverwalteten Betrieben, wie sie in den „Inseln der Zukunft“ (Holenweger/Mäder 1979) beschrieben sind, eingehend befragt.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse**

In einem ersten Teil werden die aktuellen Ergebnisse mit Vorstellungen der 70er Jahre verglichen. Amstutz zeigt, dass sich selbstverwaltete Betriebe stark verändert haben. Im Folgenden sollen nur die wichtigsten Aspekte herausgegriffen werden. Bei der Motivation, in einem selbstverwalteten Betrieb zu arbeiten, steht nicht mehr der politische Aspekt im Vordergrund, sondern das Bedürfnis, etwas Neues zu erleben und in anderen Organisationsstrukturen zu arbeiten. Generell wird eine effiziente Organisation des Betriebs angestrebt; vom Rotationsprinzip wurde mehrheitlich Abschied genommen. Nicht mehr alle im Betrieb Arbeitenden sind automatisch im Kollektiv, unterschiedliche Status (Kollektivmitglieder, Angestellte, Aushilfen) sind verbreitet. Ein zentrales Problem ist die (zu geringe) Entlohnung; um der Fluktuation der Beschäftigten entgegen zu wirken, wird einerseits eine Anhebung des Lohns angestrebt, andererseits wird eine abgestufte Entlohnung in einigen Betrieben schon praktiziert. Zusammenfassend stellt Amstutz fest:

„Im Gegensatz zu früher, als diffuse Idealvorstellungen dominierten, wird heute höherer Professionalität, klarerer Strukturierung und Bereitschaft zu vermehrter Eigenverantwortung höherer Stellenwert beigemessen.“ (Amstutz 1996: 128f.)

In einem zweiten Teil wird traditionelles Gastgewerbe mit dem selbstverwalteten verglichen. In ihrer Schlussfolgerung plädiert Amstutz bezüglich der innerbetrieblichen Organisation für eine Mischung zwischen traditionellem und selbstverwaltetem Gastgewerbe, um die Nachteile der jeweiligen Organisationsform aufzuheben.

#### **3.7.3.2.8. „Warum geben Selbstverwaltungsbetriebe auf? Potentielle Misserfolgskfaktoren“ (Mounir 1996)**

Im Zentrum der Lizentiatsarbeit von Olivier Mounir, die ebenfalls 1996 im Sammelband „Selbstverwaltung. Soziale Ökonomie in schwierigen Zeiten“ publiziert wurde, stehen jene selbstverwalteten Betriebe, die im Laufe der Zeit gescheitert sind. Anhand einer Stichprobe<sup>242</sup>, die zehn Betrieben umfasst, wird untersucht, welche wirtschaftlichen und sozialen/sozialpsychologischen Faktoren für den Misserfolg des Betriebs verantwortlich waren. Die Auswertung der mündlichen Befragung in acht Betrieben und die Sekundäranalyse zweier Betriebe ergab, dass zum einen branchenspezifische, zum andern selbstverwaltungsspezifische Schwierigkeiten zum Scheitern des Betriebs führten. Als selbstverwaltungsspezifische Schwierigkeiten werden vor allem Finanzierungsprobleme, mangelnde Professionalität im Bereich Mar-

<sup>241</sup> Amstutz präsentiert Ergebnisse zur Entstehungsgeschichte und Organisation des Betriebs, zur Motivation der einzelnen Beschäftigten, zum Ziel der selbstverwalteten „Beizen“, zur Gästestruktur, zum sozialen Aspekt von Beizen, zum Thema „Zusammenwohnen und Freizeit“, zur Rotation, zu Entlohnung, zur Fluktuation sowie zu den Vor- und Nachteilen selbstverwalteten Arbeitens und der Zukunft der Selbstverwaltung.

<sup>242</sup> Grundlage der Analysegruppe sind das Branchen- und Mitgliederverzeichnis des Netzwerks für Selbstverwaltung, die Zeitung des Netzwerks info/sapperlot/salopp, die 1. Mai-Beilage der „WochenZeitung“ „Das andere Arbeiten“ 1990 und Betriebe, die in den „Inseln der Zukunft“ (Holenweger/Mäder 1979) erwähnt werden. Berücksichtigt wurden nur Betriebe, die „juristisch ausgedrückt als privatrechtliche Körperschaften bezeichnet werden. Somit waren Organisationen, welche nicht selbsttragend sind, wie gewisse Konsumentenverbände, Schulen etc. in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt“ (Mounir 1996: 198). Wie Mounir selbst festhält, kann nicht von einer repräsentativen Stichprobe gesprochen werden, da die Grundgesamtheit der selbstverwalteten Betriebe unbekannt ist (vgl. Mounir 1996: 224).

keting, die hohe Fluktuation, mangelnde Ausbildung der Beschäftigten, fehlende Arbeitsdisziplin, tiefes Lohnniveau sowie Konfliktsituationen aufgrund typischer Selbstverwaltungsstrukturen (Entscheidungsmodus, Verantwortung aller, Lohngleichheit u.Ä.) genannt. Mounir kommt zum Schluss,

„(...) dass Selbstverwaltung in ihrer ursprünglichen Form (...) tatsächlich ein Spannungsverhältnis zur Wirtschaftlichkeit bildet. Gleichzeitig muss auch gesagt werden, dass das Spannungsverhältnis ohne totale Aufgabe der Selbstverwaltungsstruktur aufgelöst werden kann.“ (Mounir 1996: 259)

### 3.7.3.2.9. „Das Leitungsproblem in der Selbstverwaltung“ (Gailloz 1996)

Die Lizentiatsarbeit von Bernhard Gailloz – auch sie wurde 1996 im Sammelband „Selbstverwaltung. Soziale Ökonomie in schwierigen Zeiten“ veröffentlicht – befasst sich auf theoretischer Ebene mit den Problemen der Leitung und Entscheidungsfindung in der Selbstverwaltung. Gailloz kommt aufgrund theoretischer Überlegungen zum Schluss, dass ein Leitungsgremium auch in selbstverwalteten Betrieben geeignet ist, um informelle Hierarchien zu vermeiden und die Kosten für die Entscheidungsfindung zu senken. Je grösser und komplexer die Organisationen, desto zwingender wird nach seiner Ansicht die Delegation von Geschäftsführungsaufgaben an ein gewähltes Gremium. Der vorliegende Ansatz ist in Bezug auf die Analyse innerbetrieblicher Machtverhältnisse, insbesondere Interessengegensätze und informelle Hierarchien, sehr interessant. Zentral in Gailloz' Untersuchung ist die Frage nach der Effizienz demokratischer Entscheidungsfindung und nach sich, trotz demokratischer Organisationsform, bildenden Eliten. Für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit sind die referierten theoretischen Ansätze nicht brauchbar, weil sie sich auf Probleme der indirekten Demokratie, d.h. die Beziehung von gewählten Entscheidungsbeauftragten und Mitgliedern der Gesamtorganisation, konzentrieren.

### 3.7.3.3. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

#### 3.7.3.3.1. Kritische Vorbemerkung zu den Ergebnissen der quantitativen Studien

Generell zeigen sich bei der Sichtung der schweizerischen Studien, die strukturelle Merkmale quantitativ erfasst haben, ähnliche Probleme wie bei den bundesdeutschen Studien: Die meisten Autorinnen und Autoren verweisen darauf, dass eine repräsentative Stichprobe aufgrund der unbekanntem Grundgesamtheit nicht möglich war; es handelt sich bei den quantitativen Studien also um Teilerhebungen<sup>243</sup>. Die Adressbeschaffung erwies sich in allen Fällen als schwierig, die meisten Studien<sup>244</sup> stützen sich vor allem auf die vom Netzwerk für Selbstverwaltung herausgegebene Liste, je nach Studie werden noch weitere Quellen beigezogen<sup>245</sup>; entsprechend unterschiedlich ist die Zahl der angeschriebenen Betriebe<sup>246</sup>.

<sup>243</sup> Ohm (1981), Hasler (1996), Seiler (1996); eine Ausnahme bildet Rippstein (1991), der sozusagen eine Vollerhebung bei den Netzwerkmitgliedern machte.

<sup>244</sup> Ohm (1981), Rippstein (1991), Hasler (1996), Mounir (1996), Seiler (1996).

<sup>245</sup> Ohm (1981) erhielt noch weitere Adressen von den Autoren des Buches „Inseln der Zukunft“ (Holenweger/Mäder 1979), Hasler (1996) hat die von der „WochenZeitung“ herausgegebene 1. Mai-Beilage zu selbstverwaltetem Arbeiten herangezogen, Seiler (1996) stützt sich nur auf die Netzwerkliste, hat aber diejenigen Betriebe, die externe finanzielle Unterstützung beziehen, oder Betriebe, in denen die Arbeit mehrheitlich gratis verrichtet wird, nicht ins Sample aufgenommen. Mounir (1996) bezog auch die Adressen der 1. Mai-Beilage 1990 der „WoZ“, des Buches „Inseln der Zukunft“ und Adressen, die er im info/sapperlot fand, mit ein. Allerdings wurden nur privatrechtliche Körperschaften berücksichtigt.

<sup>246</sup> Ohm (1981: 136); Hasler (1996: 406), Rippstein (1991:13), Seiler (1996: 246).

Ein Vergleich mit den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung, die nur erwerbs- und marktorientierte Betriebe untersucht, ist insofern problematisch, als die vom Netzwerk herausgegebene Liste neben erwerbsorientierten Betrieben, die sich als selbstverwaltet verstehen, auch Projekte, in denen mehrheitlich Gratisarbeit geleistet wird – so genannte „Freizeitprojekte“<sup>247</sup> – oder die externe finanzielle Unterstützung beziehen, umfasst<sup>248</sup>. Zudem sind dem Netzwerk auch Betriebe angegliedert, die nicht selbstverwaltet organisiert sind, aber mit der Idee sympathisieren. Diesem Umstand wurde leider in keiner der Untersuchungen Rechnung getragen<sup>249</sup>. Ein Vergleich der quantitativen Daten der Untersuchungen untereinander erschwert sich einerseits dadurch, dass in allen Fällen auf eine Eingrenzung des Samples aufgrund einer klaren Definition von Selbstverwaltung verzichtet wurde<sup>250</sup>, andererseits dadurch, dass die strukturellen Daten – je nach Fragestellung – unterschiedlich erhoben und die Ergebnisse entsprechend unterschiedlich dargestellt wurden. Trotz dieser Mängel sind die Ergebnisse der erwähnten Untersuchungen für uns von grossem Wert, da sie einerseits einen guten Einblick in die schweizerische Selbstverwaltung bis Ende der 80er Jahre geben und andererseits quantitative Daten zu selbstverwalteten Betrieben erhoben haben.

### 3.7.3.3.2. Ergebnisse zu formal strukturellen Merkmalen

Wie oben erwähnt, wird der Vergleich der Ergebnisse von Ohm (1981), Rippstein (1991), Hasler (1991/96), Seiler (1990/96), die strukturelle Daten erfasst haben, aufgrund der methodologischen Probleme erschwert; trotzdem sollen hier die wichtigsten Ergebnisse dieser Untersuchungen zusammengefasst werden.

Die Untersuchungen zeigen eine klare Massierung von selbstverwalteten Betrieben im Dienstleistungssektor<sup>251</sup>. Die meisten Betriebe sind in städtischem Gebiet angesiedelt<sup>252</sup>. In Bezug auf die Betriebsgrösse kommen die ältere Untersuchung von Ohm (1981) und die Untersuchung von Hasler (1996) zu einem ähnlichen Ergebnis: Fast alle selbstverwalteten Betriebe sind Kleinst- und Kleinbetriebe (bis zu 20 Beschäftigten)<sup>253</sup>. Ein ähnliches Bild bezüglich der oben erwähnten Eckdaten zeigen auch bundesdeutsche Untersuchungen.

<sup>247</sup> Zur Definition vgl. Huber (1981: 43).

<sup>248</sup> Einzig Seiler (1996) hat diese Betriebe nicht ins Sample aufgenommen (vgl. oben). Ohm (1981) hat die „Freizeitprojekte“ (13% des Samples) zwar ausgewiesen, sie aber trotzdem in ihr Gesamt-Sample einbezogen, während Rippstein (1991) und Hasler (1996) auf diesen Umstand gar nicht eingehen.

<sup>249</sup> In den Begleitbriefen zum Fragebogen von Hasler (1991), Seiler (1990) und Ohm (1981) wurde erwähnt, dass eine Untersuchung zu selbstverwalteten Betrieben beabsichtigt ist, und es ist anzunehmen, dass die Autorinnen und der Autor davon ausgingen, dass Betriebe, die sich als nicht selbstverwaltet verstehen, einen entsprechenden Vermerk auf dem Fragebogen anbringen würden.

<sup>250</sup> Ein ähnliches Problem stellt sich auch beiden empirischen Untersuchungen in Deutschland, allerdings ist es dort meist nicht das Fehlen einer Definition, sondern es sind die unterschiedlichen und vagen Begrifflichkeiten, was unter „Selbstverwaltung“, „alternativen Betrieben“ u.Ä. zu verstehen sei, die Schwierigkeiten bereitet (vgl. Kapitel 3.5.).

<sup>251</sup> In der Untersuchung von Ohm (1981: 110) sind 73% der Beschäftigten im Dienstleistungssektor tätig, in der Befragung von Hasler (1996: 51) sogar 84.5%. Die Branchenverteilung der Betriebe bei Seiler (1990: 21f.) ergibt ein ähnliches Bild.

<sup>252</sup> Obwohl alle Untersuchungen zum einen unterschiedlich gewählte und unterschiedlich grosse Samples und zum andern die örtliche Verteilung unterschiedlich dargestellt haben, lässt sich klar feststellen, dass sich ein Grossteil der Betriebe in Städten und städtischen Agglomerationen befindet. Hasler (1996: 29) hält fest, dass sich knapp 80% der Betriebe in städtischem Gebiet (Stadt und Agglomeration) befinden, in Seilers Untersuchung (1990: 59) finden sich 57% der Betriebe in den Städten Bern, Zürich, Basel und Solothurn. Auch die von Rippstein (1991) befragten Betriebe befinden sich zu 62% in grösseren Städten. Ohm (1981: 92) hat nur die kantonale Verteilung der von ihr untersuchten Betriebe festgehalten, in diesem Zusammenhang aber festgestellt, dass sich knapp die Hälfte der Betriebe im Kanton Zürich befinden.

<sup>253</sup> Gemäss der Untersuchung von Ohm (1981: 68) handelt es sich bei den meisten selbstverwalteten Betrieben um „Kleingruppen mit 5 bis 12 Mitgliedern“; etwa 95% der Betriebe haben maximal 20 Beschäftigte (Ohm 1981: 108). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Hasler (1996: 39): Knapp 92% der Betriebe sind Kleinst- und Kleinbetriebe mit bis zu 20 Beschäftigten. Aus der Perspektive der Anzahl Vollzeitstellen vergrössert sich die Zahl der Betriebe mit maximal 20 Vollzeitstellen auf gut 97% der Betriebe (Hasler 1996: 41).

Bis Ende der 70er Jahre gab es in der Schweiz nur wenige Neugründungen, der Grossteil der Betriebe wurde im Zeitraum 1978 bis ca. 1989 gegründet<sup>254</sup>; eine ähnliche Entwicklung wird auch in Deutschland beobachtet, wo eine rege Gründungstätigkeit selbstverwalteter Betriebe im Laufe der 80er Jahre konstatiert wird.

Bei der Wahl der Rechtsform zeichnet sich eine Bevorzugung der Rechtsform Genossenschaft deutlich ab, daneben sind viele Betriebe als Verein organisiert, weitere Rechtsformen spielen eine untergeordnete Rolle<sup>255</sup>. Im Gegensatz dazu sind bundesdeutsche Betriebe sehr selten als Genossenschaft organisiert.

### 3.7.3.3.3. Ergebnisse zur innerbetrieblichen Organisation und Partizipation

#### Rotationsprinzip

Die Ergebnisse aller neueren Untersuchungen zeigen deutlich, dass das Rotationsprinzip enorme Nachteile hat und mehrheitlich nicht mehr praktiziert wird. Während die ältere Untersuchung von Ohm (1981: 75) bei drei Vierteln der Betriebe, mindestens ansatzweise, die Anwendung des Rotationsprinzips festgestellt hat, hält Mounir fünfzehn Jahre später zusammenfassend fest:

„War es in den sechziger Jahren ein Muss, ist es heute so geregelt, dass die Rotation eine weitere Möglichkeit zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen darstellt, welche aber unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse und Grenzen des wirtschaftlich Realisierbaren eingesetzt wird.“ (Mounir 1996: 228)

Die gleiche Tendenz zeigt die Untersuchung von Amstutz:

„Ging man früher von der Prämisse ‚alle machen alles‘ aus, ist man sich heute weitgehend einig, dass dies nicht mehr oder doch nur sehr beschränkt möglich ist.“ (Amstutz 1996: 109)

#### Lohn

Eine Veränderung zeichnet sich auch bei der Lohnfrage ab: Ohm (1981) fand nur zwei Betriebe, die eine Abstufung des Lohns aufgrund unterschiedlicher Fähigkeiten praktizierten, die Untersuchung von Seiler (1996) dagegen zeigt, dass knapp ein Viertel der untersuchten Betriebe ein abgestuftes Lohnsystem praktizierten, zudem hat knapp die Hälfte der Betriebe eine Lohndifferenzierung aufgrund von unterschiedlichen sozialen Erfordernissen vorgenommen, nur ein knapper Drittel zahlt allen Beschäftigten einen Einheitslohn. Seiler postuliert zudem einen Zusammenhang zwischen strukturellen Merkmalen – der Grösse der Betriebs, der Branche, in welcher der Betrieb tätig ist, dem Grad an Arbeitsteilung, der berufsspezifischen Ausbildung der Beschäftigten – und dem gewählten Lohnsystem. Auch die Untersuchungen von Rippstein (1991),

<sup>254</sup> Während in Haslers Untersuchung (1991: 26) der älteste Betrieb 1891 gegründet wurde, fanden Ohm (1981: 68) und Rippstein (1991:13) die frühesten Gründungen in den Jahren 1968 resp. 1967. Ohm spricht von einem Gründungsboom seit 1978, Rippstein stellt fest, dass im Zeitraum 1978–1988 jährlich bis zu acht Betriebe gegründet wurden, während vorher zwei bis drei Neugründungen die Regel waren. Auch bei Hasler finden sich drei Viertel der Betriebsgründungen in den Jahren 1978–1988.

<sup>255</sup> In der Untersuchung von Ohm (1981: 99) sind gut 51% der Betriebe als Genossenschaft organisiert, weitere 19% als Verein und gut 12% als einfache Gesellschaft, andere Rechtsformen wie die Kollektiv- und Aktiengesellschaft, Stiftung und Kombinationen sind deutlich weniger vertreten. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Seiler (1990: 53): 57% der Betriebe sind als Genossenschaft, weitere 14% als Verein organisiert; die Rechtsformen einfache Gesellschaft, Stiftung, Kollektiv- und Aktiengesellschaft wurden deutlich weniger gewählt. Zu einem etwas anderen Ergebnis kommt Rippstein (1991), die von ihm befragten Betriebe waren zu 70% Genossenschaften; berücksichtigt werden muss in diesem Zusammenhang allerdings, dass Rippstein nur Mitgliedsbetriebe des Netzwerks für Selbstverwaltung befragt hat.



Amstutz (1996) und Mounir (1996) weisen darauf hin, dass andere Lohnmodelle als der Einheitslohn praktikabel und legitim sind.

Das Lohnniveau ist jedoch über all die Jahre in vielen Betrieben tief geblieben und ein viel diskutiertes Thema. Der kleine Lohn führt einerseits zu hoher Fluktuation, andererseits wird es aufgrund des Lohnniveaus schwierig, neue gut qualifizierte Beschäftigte anzustellen.

### **Unterschiedliche Anstellungsverhältnisse**

Schon die Ergebnisse von Ohm (1981) zeigen, dass neben den festangestellten auch gelegentlich weitere Mitarbeitende in selbstverwalteten Betrieben beschäftigt sind. Die Ergebnisse von Rippstein (1991), Amstutz (1996), und Mounir (1996) zeigen zudem, dass in selbstverwalteten Betrieben neben Kollektivmitgliedern auch normale Angestellte und Aushilfen beschäftigt sind, die kein oder weniger Mitentscheidungsrecht in Bezug auf die Betriebsführung haben. Damit soll zum einen dem oft beklagten Umstand begegnet werden, dass es in selbstverwalteten Betrieben immer wieder Beschäftigte gab und gibt, die sich im Betrieb nur wenig engagieren und wenig Verantwortung übernehmen (wollen). Zum andern soll damit der Bildung von informellen Hierarchien entgegengewirkt werden.

### **Entscheidungsfindung**

Die langwierige Entscheidungsfindung ist ein Dauerthema in selbstverwalteten Betrieben. Die Untersuchungen von Amstutz (1996), Mounir (1996) und Gailloz (1996) zeigen, dass das ursprünglich angestrebte Prinzip, alle Beschäftigten in jede betriebliche Entscheidung einzubinden und erst noch einen Konsens unter allen Mitgliedern zu finden, einen enormen Aufwand sowohl für die einzelnen Beteiligten als auch für den Betrieb bedeutet. Mit Arbeitsgruppen, der Zuteilung von Verantwortungsbereichen und unterschiedlichen Status soll die Entscheidungsfindung des Gesamtbetriebs entlastet werden und sich auf zentrale Themen der Betriebsführung beschränken. In einigen Betrieben wurde auch eine eigentliche Geschäftsführung etabliert, die sich um die gesamtbetrieblichen Belange kümmert.

## 4. ABGRENZUNG DES UNTERSUCHUNGS- GEGENSTANDS UND HYPOTHESEN

### 4.1. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands

Für die hier vorliegende Untersuchung interessieren als Population jene selbstverwalteten Betriebe in der deutschsprachigen Schweiz, die sowohl markt- als auch erwerbsorientiert sind<sup>256</sup>.

Bezüglich der Definitionskriterien von Selbstverwaltung beschränken wir uns auf konkret vorfindbare und festgelegte Organisationsstrukturen und -merkmale; zusätzliche informelle Regelungen und Ausgestaltungen werden aus methodischen Gründen nicht untersucht<sup>257</sup>. Da sowohl in der Theorie als auch in der Praxis keine einheitliche Auffassung über selbstverwaltete Betriebe besteht und in der Schweiz zudem unterschiedliche Erscheinungsformen verbreitet und dokumentiert sind, werden zur Abgrenzung des Gegenstands der vorliegenden Untersuchung im Folgenden drei Betriebsmerkmale und vier Organisationsprinzipien festgelegt.

Die ersten drei Merkmale stellen sicher, dass es sich bei der untersuchten Population prinzipiell um konkurrenzfähige, betriebliche Erwerbsorganisationen handelt, die sich selber als selbstverwaltet bezeichnen; sie markieren den Unterschied von selbstverwalteten Betrieben zu nicht betriebsförmigen ökonomischen Organisationen und Gruppen des „alternativen Sektors“<sup>258</sup>. Die weiteren vier Prinzipien beschreiben die grundsätzlichen innerbetrieblichen Organisationsregelungen für Selbstverwaltung.

#### 4.1.1. Grundsätzliche Betriebsmerkmale

- **Selbsteinschätzung:** Um selbstverwaltete Betriebe von anderen partnerschaftlich organisierten alternativen Unternehmensformen abzugrenzen, dient zuerst das eigene Selbstverständnis<sup>259</sup> in den Betrieben – „selbstverwaltet“<sup>260</sup> zu arbeiten – als Kriterium<sup>261</sup>.
- **Erwerbsorientierung:** Unter „Erwerbsorientierung“ wird einerseits verstanden, dass der Betrieb nicht in erster Linie gemeinnützig, sozial oder kulturell tätig ist, sondern für seine

<sup>256</sup> Alle bisherigen quantitativen empirischen Untersuchungen zu selbstverwalteten Betrieben in der Schweiz haben auf eine klare Abgrenzung ihrer Samples verzichtet; es ist deshalb unklar, welche Definition und Operationalisierung von Selbstverwaltung zu Grunde liegt (vgl. Kapitel 3.7.3.3.1.). Bei den meisten Studien umfasst die untersuchte Population auch Projekte, in denen mehrheitlich Gratisarbeit geleistet wird (Vereine, „Freizeitprojekte“) oder die weitgehende finanzielle Unterstützung für ihre sozialen bzw. politischen Ziele erhalten (z.B. durch Stiftungen, Fördervereine o.Ä.). Die Untersuchung von Seiler (1996) stellt insofern die Ausnahme dar, als Auswertung und Ergebnisse sich – analog zur hier vorliegenden Untersuchung – lediglich auf die erwerbs- und marktorientierten Betriebe beziehen.

<sup>257</sup> Als Datenerhebungsinstrument dient ein standardisierter schriftlicher Fragebogen mit überwiegend geschlossenen Fragen, mit dem die formalen Regelungen untersucht werden.

<sup>258</sup> Z.B. Wohngemeinschaften, kulturelle und soziale Projekte usw.; die Merkmale Erwerbs- und Marktorientierung werden auch in bundesdeutschen Studien als Abgrenzungskriterium verwendet, wenn auch sehr unterschiedlich konsequent (vgl. Kapitel 3.5.).

<sup>259</sup> „Selbstverwaltung als innere Organisation wurde historisch immer von denen festgelegt, die in dieser Art zusammenarbeiten wollten. Es gelten in einem selbstverwalteten Betrieb also immer Prinzipien, die sich die einzelnen Gruppen nach ihren Zielsetzungen, Erfahrungen, Rahmenbedingungen (...) selbst geben und die sich daher auch mehr oder weniger voneinander unterscheiden“ (Gubitzer 1989: 15).

<sup>260</sup> Im Gegensatz zur BRD hat sich in der Schweiz der Terminus „selbstverwalteter Betrieb“ bereits in den 70er Jahren etabliert und seither in Praxis und Literatur gehalten.

<sup>261</sup> Nach dem eigenen Selbstverständnis in den Betrieben wurde bei den bisherigen schweizerischen Untersuchungen nicht gefragt, in deutschen empirischen Studien ist es selten ein Definitionskriterium. Die Ausnahmen sind Person/Tiefenthal (1986) und Berger (1986); hier gilt als ausschlaggebendes Definitionsmerkmal das Selbstverständnis als „alternativer Betrieb“; die Abgrenzungsleistung dieses Begriffs ist wegen seiner Vagheit umstritten in der Literatur.

Beschäftigten eine Erwerbsmöglichkeit bietet. Andererseits bedeutet dies, dass die Beschäftigten für ihre Arbeitstätigkeit grundsätzlich entlohnt sind, d.h. der Anteil unbezahlt geleisteter Arbeitsstunden nicht mehr als einen Viertel der Gesamtarbeitszeit ausmacht<sup>262</sup>.

- **Marktorientierung:** Der überwiegende Teil der Betriebseinnahmen wird durch den Tausch von Ware gegen Geld am Markt erwirtschaftet<sup>263</sup>. Betriebe, die zum grösseren Teil durch Unterstützungsbeiträge, Subventionen o.ä. gefördert sind, werden somit von der hier interessierenden Population ausgeschlossen.

#### 4.1.2. Organisationsprinzipien von Selbstverwaltung

- **Identitätsprinzip:** Der Betrieb wird von Mitgliedern geführt, die sowohl am Unternehmenskapital und an der Betriebsführung als auch an der Erledigung der alltäglichen Arbeiten beteiligt sind (Vollmitglieder); das Identitätsprinzip dient zur Abgrenzung von unselbstständiger Lohnarbeit sowie vom Angestelltenstatus im herkömmlichen Sinne.
- **Gruppenprinzip:** Mindestens drei Belegschaftsangehörige sind solche Vollmitglieder. Damit ist sichergestellt, dass eine kollektive Führung besteht. 1- oder 2-Personen-Betriebe von „Selbständigen“ gelten somit hier als nicht selbstverwaltet<sup>264</sup>.
- **Demokratieprinzip:** Grundsätzlich besteht ein gleichwertiges Partizipationsrecht für die Vollmitglieder des Betriebs; durch ein grundsätzliches Pro-Kopf-Stimmrecht mindestens auf der formal juristischen Ebene sind sie prinzipiell egalitär an Entscheidungen beteiligt und gleichberechtigt.
- **Prinzip der Kapitalreform:** Es besteht formal kein unterschiedlicher Einfluss auf Grund von unterschiedlicher Kapitalbeteiligung<sup>265</sup>; das Mitentscheidungsrecht im Betrieb erfolgt in erster Linie durch Mitarbeit und finanzielle Beteiligung<sup>266</sup>, bemisst sich jedoch nicht nach der Höhe des Kapitalanteils. Der Einfluss allfälliger externer Kapitalanteile muss entweder durch eine Kapitalreform auf ein Pro-Kopf-Stimmrecht reduziert oder so einge-

<sup>262</sup> In den deutschen Studien wird schon eine beabsichtigte Erwerbsorientierung als Definitionsmerkmal akzeptiert, d.h. dort finden sich oft Betriebe, in denen zum Zeitpunkt der Erhebung (noch) keine Erwerbsorientierung gewährleistet war (vgl. Kapitel 3.5.4.1.).

<sup>263</sup> Dieses Merkmal wird nur bei Beywl (1990) definiert und untersucht (vgl. Kapitel 3.5.4.1.). Kück (1989: 16) stellt lediglich pauschal fest, dass die Markt- und Erwerbsorientierung von selbstverwalteten Betrieben „unzweifelhaft“ sei und ein wichtiger Betriebszweck die „Erzielung von Verkaufserlösen“.

<sup>264</sup> Das Gruppenprinzip wird auch in allen deutschen Studien – mindestens in der theoretischen Bestimmung von Selbstverwaltung – als Definitionsmerkmal verwendet. Oft gelten dort aber schon zwei Personen als Gruppe und der Betrieb als selbstverwaltet, wenn er sich in der Anfangs- oder Aufbauphase befindet. Bei der genaueren Lektüre der Ergebnisse aus Deutschland stellt sich z.T. heraus, dass in Sample und Auswertung auch Ein-Personen-Betriebe einbezogen wurden.

<sup>265</sup> Wir verwenden den Begriff „Kapitalreform“ an Stelle des für genossenschaftliche oder selbstverwaltete Betriebe oft postulierten Kriteriums der „Kapitalneutralisierung“, da nach schweizerischem – und auch deutschem – Recht eine umfassende Kapitalneutralisierung nicht möglich ist (Schärli 1983: 58ff; Kück 1989: 18).

Eine „reine“ Kapitalneutralisierung in der Form, dass keinerlei persönliche Kapitalbeteiligungen der Mitglieder bestehen, ist nur bei der „Stiftung“ möglich; diese Rechtsform ist aber keine „Gesellschaft“ im juristischen Sinne, da sie nur eine Vermögens- und keine Personenvereinigung ist. Die Stiftung ist durch ihre gemeinnützige Bestimmung einerseits nicht zulässig für wirtschaftliche Unternehmenszwecke und sie erlaubt andererseits keine Verwaltung nach demokratischen Kriterien, da die staatlichen Aufsichtsbehörden mit einem „eigentlichen Mitwirkungsrecht“ ausgestattet sind (Schärli 1983: 64).

<sup>266</sup> Der Begriff „laboristisches Organisationsprinzip“, den Hettlage (1988) – an Stelle des traditionell genossenschaftlichen Kapitalneutralisierungsprinzips – als Kennzeichen für betriebliche Selbstverwaltung nennt, bezeichnet eine Regelung, nach der sich die Mitentscheidungsrechte ausschliesslich aus der Mitarbeit im Betrieb ableiten, ohne dass Kapitalanteile relevant sind oder eingebracht werden müssen; dies ist aus haftungsrechtlichen Gründen in der Schweiz nicht (konsequent) möglich. Eine in diesem Sinne „laboristische“ Organisationsstruktur findet sich – ermöglicht durch entsprechende rechtliche und politische Rahmenbedingungen – lediglich in den sozialistischen Selbstverwaltungsmodellen „Kibbuz“, jugoslawische „Arbeiterselbstverwaltung“ und „Der dritte Weg“ (vgl. Kapitel 3.3.).

schränkt sein, dass die Betriebsführung bei den Beschäftigten liegt. Innerbetrieblich sind entsprechende eigentumsrechtliche Massnahmen getroffen, welche die Anwendung des Demokratieprinzips – Pro-Kopf-Stimmrecht – in dem Sinne sicherstellen, dass unterschiedliche Einflussmöglichkeiten der Vollmitglieder durch unterschiedlich grosse Kapitalanteile formal ausgeschlossen sind<sup>267</sup>. Die Vollmitglieder sind z.B. rechtlich gleichgestellt, wenn die Höhe der Anteile keinen Einfluss auf das Stimmrecht hat<sup>268</sup> oder wenn ihre individuellen Anteile gleich hoch sind<sup>269</sup>.

Die vier oben genannten Organisationsprinzipien gelten in der vorliegenden Untersuchung auch dann als erfüllt, wenn sie sich nur auf einen Teil der Belegschaft beziehen<sup>270</sup>. Prinzipiell ins Sample eingeschlossen sind damit auch selbstverwaltete Betriebe, in denen einerseits nicht alle im Unternehmen beschäftigten Personen Vollmitglieder sind und andererseits auch weitere Personen am Betriebskapital partizipieren, die nicht im Unternehmen mitarbeiten (z.B. Publikums-genossenschaft, AG).

Damit soll dem Umstand Rechnung getragen werden, dass Partizipations- oder Statusunterschiede in der Schweiz – im Gegensatz zur BRD – üblich und verbreitet sind. Theoretisch stützen wir uns dabei auf Hettlage (1988), Flieger (1996) und auf demokratietheoretische Erkenntnisse.

Für diese Untersuchung nicht relevant sind das „Subsistenz-“, das „Förder-“ und das „Solidaritätsprinzip“, die im Zusammenhang mit selbstverwalteten Betrieben auch erwähnt werden, meist unter Hinweis auf die genossenschaftliche Tradition oder die postmaterialistischen Werte, welche für alternativ-ökonomische Projekte und neue soziale Bewegungen typisch sind (vgl. Kapitel 3.4.).

Nach dem „Subsistenzprinzip“ soll der erwirtschaftete betriebliche Ertrag nur zur „Existenzsicherung“ des Betriebs und seiner Mitglieder dienen: Im Gegensatz zu konventionellen Betrieben – und auch den alternativen „Neuen Selbständigen“ – soll es kein Betriebsziel von Selbstverwaltung sein, die Kapitalrendite oder die Privateinkommen der Beschäftigten zu maximieren. Gewinn „um des Gewinns willen“ widerspricht dem Subsistenzprinzip. Bei den sowohl in der BRD als auch in der Schweiz beklagten, insgesamt tiefen Löhnen in der Selbstverwaltung ist dieses Merkmal relativ bedeutungslos, auch wenn es in der Literatur immer wieder angeführt wird und in einigen deutschen Studien als Strukturmerkmal gilt.

Das „Förderprinzip“ (Flieger 1996: 16) ist ein traditioneller Grundsatz der Genossenschaften und umschreibt in vager Form ihr primäres Ziel: Die Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder sollen im Vordergrund stehen und nicht die Kapitalverwertung. Das Prinzip ist entsprechend schwierig zu bestimmen, seine „empirische Nachvollziehbarkeit“ ist problematisch (Flieger

<sup>267</sup> In den empirischen Studien aus Deutschland ist die formal rechtliche Struktur der Kapitalbeteiligung von Betriebsmitgliedern kaum Gegenstand des Interesses; wenn das Thema überhaupt erwähnt wird, dann meist unter dem Hinweis, dass in der BRD keine praktisch geeignete Rechtsform für Selbstverwaltung zur Verfügung stehe und deshalb vor allem die informellen Regelungen und die Alltagspraxis von Bedeutung seien (vgl. Kapitel 3.5.4.4.).

<sup>268</sup> In kapitalreformierten Rechtsformen (z.B. Genossenschaft und Verein) besteht prinzipiell ein Pro-Kopf-Stimmrecht. In nicht kapitalreformierten Rechtsformen, in denen unterschiedliche Anteile der Vollmitglieder bestehen, kann das innerbetriebliche Pro-Kopf-Stimmrecht der Vollmitglieder durch entsprechende informelle oder formelle Regelungen gewährleistet werden.

<sup>269</sup> Z.B. AG, GmbH, Kollektivgesellschaft.

<sup>270</sup> Im Gegensatz dazu gelten die erwähnten Definitionsmerkmale in deutschen Studien nur dann als erfüllt, wenn sie sich auf alle Betriebsmitglieder beziehen. Betriebe, die eine formal geregelte vertikale Arbeitsteilung oder klare Angestellte haben, gelten nicht mehr als selbstverwaltet, sondern als „transformierte“ Betriebe.

1996: 32): Abgeleitet werden davon eine ganze Bandbreite von qualitativ unterschiedlichen Zielsetzungen, die sich lediglich auf die materielle Erhöhung der Einnahmen und Senkung der Ausgaben der Mitglieder beziehen können oder sich bis zu einer immateriellen Förderung der Mitglieder (z.B. bezüglich Qualifikation, Kompetenz) erstrecken. Aus forschungstechnischen Gründen wird dieses Prinzip hier nicht berücksichtigt<sup>271</sup>; zudem wird es in der Grundtendenz durch die für diese Untersuchung postulierten Selbstverwaltungsprinzipien abgedeckt.

Ähnliches gilt auch für das „Solidaritätsprinzip“ (Flieger 1996: 40), das eine grundsätzliche persönliche Identifikation mit der Gruppe umschreibt und deshalb Kooperation, Partizipation und Information begünstigt. Auch dieses Prinzip müsste empirisch mit Methoden der Einstellungsforschung überprüft werden.

## 4.2. Hypothesen zur Partizipation

### 4.2.1. Grundmodelle zur Partizipation und Rollenstruktur

Die folgenden Grundmodelle beschreiben vier betriebliche Strukturformen von Partizipation an Arbeit und Kapital bzw. formaler Entscheidungsberechtigung. Sie dienen zur Darstellung unterschiedlicher Grade von Mitgliedschaft und Beteiligung in selbstverwalteten Unternehmen und zur Formulierung der Grundhypothese.

- **Modell 1:** „Alle und ausschliesslich die im Betrieb Beschäftigten sind an Kapital bzw. Entscheidungsprozessen formal beteiligt.“ (Rollenidentität: nur Vollmitglieder; z.B. so genannte „Machergenossenschaft“)
- **Modell 2:** „Alle im Betrieb Beschäftigten sind an Kapital bzw. Entscheidungsprozessen formal beteiligt und zudem auch weitere Personen.“ (Rollenidentität nur der Beschäftigten, nicht aber der weiteren beteiligten Personen, welche Nichtmitarbeitende mit Kapitalanteilen sind; z.B. „Publikumsgenossenschaft“ mit Voll- und Passivmitgliedern)
- **Modell 3:** „Nur im Betrieb Beschäftigte sind an Kapital bzw. Entscheidungsprozessen formal beteiligt, jedoch nicht alle.“ (Rollenidentität nur eines Teils der Beschäftigten, nicht aber der weiteren Mitarbeitenden, welche keine Kapitalanteile besitzen; Vollmitglieder und Nichtmitglieder; z.B. „Machergenossenschaft“ mit Angestellten)
- **Modell 4:** „An Kapital bzw. Entscheidungsprozessen formal beteiligt sind ein Teil der im Betrieb Beschäftigten, jedoch nicht alle, und zudem auch weitere Personen.“ (Rollenidentität nur eines Teils der Beschäftigten, nicht aber der weiteren Mitarbeitenden, welche keine Kapitalanteile besitzen, und der weiteren beteiligten Personen, welche Nichtmitarbeitende mit Kapitalanteilen sind; Voll-, Passiv- und Nichtmitglieder; z.B. „Publikumsgenossenschaft“ mit Angestellten)

#### Nullhypothese:

„Kein selbstverwalteter Betrieb lässt sich einem der vier Grundmodelle zuordnen.“

---

<sup>271</sup> Das Förderprinzip und seine praktische Umsetzung müsste mit einer Methode zur Analyse der individuellen und subjektiven Wahrnehmung, Motivation und Arbeitszufriedenheit überprüft werden.

**Grundhypothese:**

„Alle selbstverwalteten Betriebe lassen sich einem der vier Grundmodelle zuordnen.“

**4.2.2. Arbeitsteilung****4.2.2.1. Horizontale Arbeitsteilung****Nullhypothese:**

„In selbstverwalteten Betrieben wird keine horizontale Arbeitsteilung praktiziert: alle machen alles.“

**Zusammenhangshypothesen:**

1. (Anzahl Beschäftigte:) „Je mehr Beschäftigte ein Betrieb hat, desto eher wird Arbeitsteilung praktiziert.“
2. (Betriebsalter:) „Je älter ein Betrieb ist, desto eher wird Arbeitsteilung praktiziert.“
3. (Pensenbandbreite:) „Je unterschiedlicher die Pensen der einzelnen Beschäftigten sind, desto eher wird Arbeitsteilung praktiziert.“
4. (Branche:) „Je spezialisierter das in der Branche erforderliche Wissen ist, desto eher wird Arbeitsteilung praktiziert.“
5. (Status:) „In Betrieben mit unterschiedlichen Status der Beschäftigten wird eher horizontale Arbeitsteilung praktiziert als in Betrieben mit gleichgestellter Belegschaft.“
6. (Status:) „In Betrieben mit unterschiedlichen Status der Beschäftigten haben Mitglieder mit hohem Status klare Verantwortungsbereiche.“

**4.2.2.2. Vertikale Arbeitsteilung, Entscheidungsfindung****Nullhypothese:**

„In selbstverwalteten Betrieben haben alle Beschäftigten die gleiche Stellung, es existieren keine formal unterschiedlichen Status; formal sind alle Beschäftigten an allen Entscheidung gleich beteiligt.“

**Zusammenhangshypothesen:**

7. (Status:) „Verschiedene Status entsprechen unterschiedlich weiter Entscheidungsbeteiligung.“
8. (Status:) „Höherer Status ist mit mehr Entscheidungsbeteiligung verbunden, tiefer mit weniger.“
9. (Status:) „In Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen der Beschäftigten ist ein Status möglich, der mit keinerlei formaler Entscheidungsbeteiligung verbunden ist.“
10. (Anzahl Beschäftigte:) „Je grösser die Zahl der im Betrieb beschäftigten Personen ist, desto eher existieren unterschiedliche Status.“

11. (Pensenbandbreite:) „In Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen sind die Pensen der Beschäftigten eher verschieden als in gleichgestellten Belegschaften.“
12. (Pensenhöhe:) „Hoher innerbetrieblicher Status ist mit grösserem Arbeitspensum verbunden als tiefer.“
13. (Qualifikation:) „Je besser die durchschnittliche Qualifikation einer Beschäftigtengruppe ist, desto eher hat sie eine hohe Stellung.“
14. (Betriebsalter:) „Je länger ein Betrieb besteht, desto eher existieren unterschiedliche Status.“
15. (Arbeitsteilung:) „Je ausgeprägter die Arbeitsteilung im Betrieb ist, desto eher sind teilautonome Entscheidungen möglich.“

### **4.2.3. Demokratiemodus**

Nullhypothese:

„In selbstverwalteten Betrieben werden alle Entscheidungen in Sitzungen nach dem Konsensprinzip getroffen.“

Zusammenhangshypothese:

16. (Anzahl Entscheidungsbeteiligte:) „Je mehr Personen an Entscheidungen beteiligt sind, desto eher wird nach dem Mehrheitsprinzip entschieden.“

### **4.2.4. Einkommen: Höhe und Verteilung**

Nullhypothese:

„In einem selbstverwalteten Betrieb erhalten alle Beschäftigten den gleich hohen Lohn pro geleistete Arbeitszeit (Einheitsstundenlohn).“

Zusammenhangshypothesen:

17. (Branche:) "Die Höhe des Lohnniveaus ist von der Branche abhängig."
18. (Qualifikation:) „Je besser die fachliche Qualifikation der Beschäftigten ist, desto höher ist das Lohnniveau im Betrieb.“
19. (Anzahl Beschäftigte:) "Je grösser die Zahl der im Betrieb beschäftigten Personen ist, desto eher wird ein abgestuftes Lohnsystem praktiziert."
20. (Arbeitsteilung:) "Je ausgeprägter die Arbeitsteilung in einem Betrieb ist, desto eher wird ein abgestuftes Lohnsystem praktiziert."
21. (Qualifikation:) „Je besser die fachspezifische Qualifikation der Beschäftigten ist, desto eher wird ein abgestuftes Lohnsystem praktiziert."
22. (Lohnniveau:) "Je höher das Lohnniveau im Betrieb ist, desto eher wird ein abgestuftes Lohnsystem praktiziert."

## 5. UNTERSUCHUNGSMETHODE

### 5.1. Grundgesamtheit und Ziehung der Stichprobe

Die Grundgesamtheit der selbstverwalteten Betriebe in der deutschsprachigen Schweiz ist nicht bekannt; selbstverwaltete Betriebe sind als solche weder offiziell<sup>272</sup> noch inoffiziell<sup>273</sup> erfasst. Deshalb wurde die Erhebung einer möglichst umfangreichen Stichprobe angestrebt. Wegen der unbekanntenen Grundgesamtheit kann diese Stichprobe nicht repräsentativ sein.

Zur Adressbeschaffung diente zum einen die 1. Mai-Beilage „Das andere Arbeiten“ der „Woche(n)Zeitung (WoZ)“<sup>274</sup>, in der – neben anderen „alternativen“ Unternehmen und Projekten – auch zahlreiche selbstverwaltete Betriebe inserieren. Verwendet wurden die WoZ-Beilagen „Das andere Arbeiten“ der Jahre 1994, 1995, 1996 und 1997<sup>275</sup>. Zum andern wurde die neuere zur schweizerischen Selbstverwaltung publizierte Literatur beigezogen; weitere dort gefundene Adressen wurden ebenfalls angeschrieben. Ausserdem wurden im Telefonbuch der Schweiz (1997) unter den Stichworten „Kollektiv“, „Genossenschaft“<sup>276</sup> und „Hanf“<sup>277</sup> gefundene Adressen berücksichtigt. Zusätzlich wurden die angeschriebenen Betriebe gebeten, die Adressen von ihnen bekannten Kollektiven anzugeben (Schneeballsystem).

Nicht angeschrieben wurden jene Betriebe, die nicht der ausgewählten Population angehören, d.h. solche Betriebe, die gemäss Abgrenzungskriterien und unserer Definition nicht selbstverwaltet waren (vgl. Kapitel 4.1.). Dabei handelte es sich um Betriebe, die sich offensichtlich im Besitz von nur ein oder zwei Personen<sup>278</sup> befanden oder die nicht erwerbs- und marktorientiert<sup>279</sup> waren.

Aus der gewählten Population werden nur diejenigen angeschriebenen Betriebe in die Untersuchung und Auswertung einbezogen, die dem gewählten Untersuchungsgegenstand entsprechen (Verifizierung der Sample-Zugehörigkeit mittels Fragebogen-Items, vgl. Kapitel 6.1.3.).

<sup>272</sup> Ob ein Betrieb selbstverwaltet ist, wird weder bei der eidgenössischen Betriebszählung noch in den kantonalen Handelsregistern erfasst.

<sup>273</sup> Die vom „Netzwerk für Selbstverwaltung“ herausgegebenen Betriebs-Listen, die bis 1995 jeweils in der Beilage „Das andere Arbeiten“ der WoZ veröffentlicht wurden, umfassen nicht nur selbstverwaltete Betriebe und erheben diesbezüglich auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Erfasst sind neben den Mitgliedsbetrieben des Netzwerks – die z.T. selbstverwaltet arbeiten und z.T. auch nur Sympathie für die Idee der Selbstverwaltung haben können – auch weitere, irgendwie der Selbstverwaltung nahe stehende, alternative Betriebe („Das andere Arbeiten“ 1995: 52).

<sup>274</sup> Die WoZ-Beilage „Das andere Arbeiten“ diente auch in anderen schweizerischen Untersuchungen zur Selbstverwaltung als Adressgrundlage. „Das andere Arbeiten“ wurde ursprünglich in Zusammenarbeit mit dem Netzwerk für Selbstverwaltung erstellt und ist unseres Wissens die einzige Adress- bzw. Inseratesammlung, in der Betriebe mit alternativen Arbeitsstrukturen erfasst sind.

In alternativen Branchenbüchern werden demgegenüber Betriebe mit alternativen Produkten oder Angeboten im weitesten Sinn erfasst.

<sup>275</sup> In den WoZ-Beilagen 1994 und 1995 finden sich auch die letzten vom Netzwerk für Selbstverwaltung herausgegebenen Betriebslisten.

<sup>276</sup> Berücksichtigt wurden nur jene Genossenschaften, die Produktivgenossenschaften sein könnten, d.h. die weder Konsum-, Wohnbau- noch landwirtschaftliche Infrastrukturgenossenschaften sind.

<sup>277</sup> In den letzten Jahren wurden vermehrt Hanfläden, Hanfanbaubetriebe u.Ä. gegründet, die z.T. selbstverwaltet sind.

<sup>278</sup> Ausgesondert wurden diejenigen Betriebe, in deren Firmenbezeichnung nur ein oder zwei einzelne Namen aufgeführt sind, z.B. „Schreinerei Hans Müller“ oder „Huber und Moser, Rechtsanwälte“, da es sich in diesen Fällen offensichtlich um die Inhaber des Betriebs handelt und wir davon ausgingen, dass dies nicht selbstverwaltete Betriebe gemäss unserer Definition sind. Angeschrieben wurden jedoch Betriebe, in deren Firmenbezeichnung mindestens drei Namen erwähnt sind, da es sich in diesen Fällen um selbstverwaltet organisierte Kollektive im von uns definierten Sinn handeln könnte, so z.B. „Müller, Moser und Huber, Treuhänder“.

<sup>279</sup> In diese Kategorie fallen zum einen Wohnbau- oder Konsumgenossenschaften etc., zum andern sowohl gemeinnützige Organisationen mit offensichtlich primär sozialer oder kultureller Zielsetzung (Stiftungen, Vereine, z.B. Opferberatungsstellen, Frauenhäuser) als auch politische Organisationen und deren Publikationsorgane.



## 5.2. Erhebungsinstrument: Schriftliche Befragung

Um den Aufwand der Datenerhebung in einem vertretbaren Mass zu halten, wurde die schriftliche Befragung anhand eines standardisierten Fragebogens gewählt. Die Nachteile einer schriftlichen Befragung<sup>280</sup> sollten zum einen durch die gewählte Fragestellung<sup>281</sup>, zum andern durch die gewählte Population<sup>282</sup> kaum zum Tragen kommen.

Bei der Befragung von selbstverwalteten Arbeitenden musste zwar grundsätzlich bedacht werden, dass diese Kreise sich aus ideologischen Gründen traditionell mit sozialwissenschaftlichen Untersuchungen oder statistischen Erhebungen schwer tun (Skepsis gegenüber Katalogisierung, „Angst vor Fichierung“). Aufgrund der relativ hohen Rücklaufquoten älterer Untersuchungen in diesem Bereich und des ureigenen Interesses der Befragten an den Ergebnissen der Untersuchung<sup>283</sup> konnte dennoch ein genügend grosser Rücklauf erwartet werden. Durch das beigelegte, vorfrankiertes Antwortcouvert sollte die Rücklaufquote zusätzlich erhöht werden.

Mit dem Fragebogen wurden hauptsächlich Strukturdaten erhoben, die allen Betriebsangehörigen bekannt sein müssten, welche eine gewisse Vertrautheit mit den betrieblichen Strukturen besitzen<sup>284</sup>. Der Fragebogen konnte sowohl von der Betriebsgruppe gemeinsam als auch von einem einzelnen Betriebsmitglied ausgefüllt werden.

Da es sich um eine schriftliche Befragung handelt, wird auf die gute Verständlichkeit der Fragen grossen Wert gelegt. Mit der Geschlossenheit<sup>285</sup> und Filterung der Fragen sollte ein möglichst einfaches Ausfüllen und ein kleiner Zeitaufwand für die Befragten gewährleistet werden.

Um die Klarheit der gewählten Begriffe und Verständlichkeit der Fragen zu überprüfen, wurde eine erste Version des Fragebogens einem Pretest unterzogen. Der Fragebogen wurde dazu fünf ausgewählten selbstverwalteten Betrieben, die unterschiedliche Regelungen von Partizipation aufweisen und in verschiedenen Branchen tätig sind, ausgehändigt. Jeweils mehrere Mitglieder der ausgewählten Betriebe füllten den Fragebogen unabhängig von einander aus. Erwartet wurde, dass die verschiedenen Mitglieder des Betriebs die Fragen gleich beantworten würden, da nur objektive Angaben – und keine subjektiven Einstellungen – erfragt werden sollen. Die Antworten wurden anschliessend miteinander verglichen und der Fragebogen mit den Testpersonen mündlich besprochen. Auf Grund der Auswertung der Ergebnisse des Pretests wurde die Fragebogenkonstruktion noch einmal überarbeitet.

Der Fragebogen wurde auf der Frontseite mit einem Begleitbrief versehen, der die Untersuchungsabsicht erklärt und darauf verweist, dass die Daten anonymisiert verwertet würden.

<sup>280</sup> Vgl. hierzu z.B. Atteslander (1993: 163f.).

<sup>281</sup> Es wurden nur formale Regelungen und formal strukturelle Daten, die allen Betriebsmitgliedern bekannt sein dürfen, erfragt. Aus diesem Grund spielt es keine Rolle, wer den Fragebogen beantwortet hat.

<sup>282</sup> Bei einem Grossteil der selbstverwalteten Arbeitenden kann davon ausgegangen werden, dass es sich nicht um „denk- und schreibungsgewandte Personen“ (Atteslander 1993: 164) handelt. Zudem konnte davon ausgegangen werden, dass der Fragebogen entweder an einer Sitzung gemeinsam ausgefüllt wird oder diese Aufgabe an eine Person delegiert wird, die dies ohne Probleme bewältigt.

<sup>283</sup> Im Begleitbrief konnte vermerkt werden, ob der befragte Betrieb eine Zusammenfassung der Ergebnisse zu erhalten wünscht.

<sup>284</sup> Um zur Beantwortung eine gute Vertrautheit mit den betrieblichen Strukturen voraussetzen zu können, wurde eine längere Betriebszugehörigkeit und möglichst die zusätzliche Tätigkeit in Vorstand/Verwaltung von einer beim Ausfüllen beteiligten Person gefordert.

<sup>285</sup> Um dem allseits konstatierten hohen Bildungsgrad und der guten Informiertheit von selbstverwalteten Arbeitenden Rechnung zu tragen, wurde bei allen Fragen Gelegenheit zum Anbringen eines Kommentars gegeben.

Bereits im Begleitbrief wurde gefragt, ob sich die angeschriebenen Betriebe selber als selbstverwaltet verstehen (Selbsteinschätzung). Falls sich der angeschriebene Betrieb als nicht selbstverwaltet bezeichnen würde, sollte dies hier angekreuzt und der Fragebogen unausgefüllt zurückgeschickt werden (frankiertes Antwortcouvert beiliegend). Der Fragebogen sollte innerhalb einer angegebenen Frist (gut ein Monat) zurückgeschickt werden. Nach Ablauf dieser Frist wurde mit einem zweiten Schreiben um die Retournierung des Fragebogens gebeten.

Von den ausgefüllten Fragebogen bzw. den Betrieben, die sich selber als selbstverwaltet einschätzten, sollen diejenigen nicht ins Sample zur Auswertung einbezogen werden, die der von uns gewählten Definition und Abgrenzung eines markt- und erwerbsorientierten, selbstverwalteten Betriebs nicht entsprechen.

## **5.3. Fragebogenkonstruktion/Operationalisierung**

### **5.3.1. Fragen zur Verifizierung der Sample-Zugehörigkeit (Abgrenzung)**

#### **5.3.1.1. Selbstverständnis**

- **Selbstverständnis als selbstverwalteter Betrieb:** Geschlossen erfragt wird, ob sich der Betrieb als selbstverwaltet oder als nicht selbstverwaltet versteht (Begleitbrief Frontseite des Fragebogens).

#### **5.3.1.2. Erwerbsorientierung**

- **Erwerbsorientierung:** Erfragt wird, ob der Betrieb sich als erwerbs- und lebensunterhaltsorientiert, als gemeinnützig (geschlossen) oder als anderes (offen) versteht (Frage 3).
- **Bezahlung der im Betrieb geleisteten Arbeit:** Geschlossen erfragt wird, ob alle im Betrieb anfallenden Arbeiten bezahlt werden oder nicht (Frage 8a).
- **Umfang der unbezahlt geleisteten Arbeit:** Falls ein Teil der geleisteten Arbeit nicht bezahlt wird, wird der Umfang der unbezahlten Arbeit (Anzahl unbezahlte Arbeitsstunden pro Jahr) offen erfragt (Frage 8b).

#### **5.3.1.3. Marktorientierung**

- **Externe finanzielle Unterstützung:** Geschlossen erfragt wird, ob der Betrieb Subventionen oder andere Zuschüsse erhält oder nicht (Frage 5a).
- **Höhe der finanziellen Unterstützung:** Falls der Betrieb finanzielle Unterstützung erhält, wird die Höhe der finanziellen Unterstützung (in Prozent des Jahresumsatzes) offen erfragt (Frage 6b).

### 5.3.1.4. Gruppen- und Identitätsprinzip

- **Anzahl der Mitglieder der Rechtsform:** Die totale Anzahl der Mitglieder der Rechtsform wird offen erfragt (Frage 12a).
- **Anzahl Beschäftigte, die Mitglieder der Rechtsform sind:** Die Anzahl der im Betrieb Beschäftigten, die Mitglieder der Rechtsform sind, wird offen erfragt (Frage 12b).
- **Gesamtzahl der Beschäftigten:** Die Gesamtzahl der im Betrieb Beschäftigten wird offen erfragt (Frage 16).

### 5.3.1.5. Demokratieprinzip und Kapitalreform

- **Rechtsform:** Erfragt wird, welche Rechtsform der Betrieb gewählt hat; Vorgabe: Die drei bei selbstverwalteten Betrieben am häufigsten vorkommenden Rechtsformen (vgl. Seiler 1996, Hasler 1996) Genossenschaft, Kollektiv- und Aktiengesellschaft (geschlossen) oder (offen) weitere Rechtsformen (Frage 10).
- **Übergeordnete Rechtsform:** Geschlossen erfragt wird, ob der Betrieb in eine weitere Rechtsform eingebunden ist oder nicht (Frage 11a).
- **Art der übergeordneten Rechtsform:** Falls der Betrieb in eine übergeordnete Rechtsform eingebunden ist, wird diese offen erfragt (Frage 11b).

Falls der Betrieb eine Rechtsform gewählt hat, in der de iure kein Pro-Kopf-Stimmrecht gilt (AG, GmbH etc.), werden separat einerseits die Geschäftskapitalanteile der Betriebsmitglieder und andererseits allenfalls der weiteren externen Kapitalbeteiligten erfragt; bei Genossenschaften erübrigt sich dieser Fragenkomplex.

- **Kapitalanteile der Beschäftigten:** Geschlossen erfragt wird, ob alle im Betrieb Beschäftigten gleich grosse Geschäftskapitalanteile innehaben oder nicht (Frage 14a).
- **Massnahmen zur Kapitalreform bei unterschiedlichen Kapitalanteilen der Beschäftigten:** Falls die Kapitalanteile der Beschäftigten unterschiedlich gross sind, wird offen erfragt, welche Massnahmen vom Betrieb getroffen wurden, um das Einflussrecht auf die Betriebsführung auf Grund von unterschiedlich grossen Kapitalanteilen zu beschränken (Frage 14b).
- **Kapital von Externen:** Geschlossen erfragt wird, ob Externe Anteile des Geschäftskapitals innehaben oder nicht (Frage 15a).
- **Anteil von Externen am Betriebskapital:** Falls externe KapitalinhaberInnen existieren, wird erfragt, welchen Anteil (in Prozent) diese am Geschäftskapital haben (Frage 15b).
- **Massnahmen zur Kapitalreform bei externen KapitalinhaberInnen:** Falls externe KapitalinhaberInnen existieren, wird offen erfragt, ob und welche Massnahmen im Betrieb getroffen wurden, um das Einflussrecht auf die Betriebsführung auf Grund von Kapitalanteilen der Nichtmitarbeitenden auf die Betriebsführung zu beschränken (Frage 15c).

## 5.3.2. Fragen zu den Grundmodellen

- **Anzahl der Mitglieder der Rechtsform:** Die totale Anzahl der Mitglieder der Rechtsform wird offen erfragt (Frage 12a).
- **Anzahl Beschäftigte, die Mitglieder der Rechtsform sind:** Die Anzahl der im Betrieb Beschäftigten, die Mitglieder der Rechtsform sind, wird offen erfragt (Frage 12b).
- **Gesamtzahl der Beschäftigten:** Die Gesamtzahl der im Betrieb Beschäftigten wird einerseits offen erfragt (Frage 16), andererseits durch die Fragen 19, 23, 24, 25 überprüft.

## 5.3.3. Fragen zur horizontalen Arbeitsteilung

- **Arbeitsbereiche:** Geschlossen erfragt wird, ob der Betrieb in verschiedene Arbeitsbereiche gegliedert ist oder nicht (Frage 28a).
- **Grad der Arbeitsteilung:** Geschlossen erfragt wird, ob im Betrieb grundsätzlich „alle alles machen“ oder „ein Teil der Arbeit von allen erledigt wird, ein Teil nur von bestimmten Personen“ oder ob „alle Arbeitenden in einem bestimmten Arbeitsgebiet tätig“ sind (Frage 29).
- **Zuständigkeits-/Verantwortungsbereiche:** Geschlossen erfragt wird, ob es im Betrieb Verantwortungsbereiche gibt, für die bestimmte Personen zuständig sind, oder nicht (Frage 30a).
- **Aufteilung der Verantwortungsbereiche:** Falls es im Betrieb Verantwortungsbereiche gibt, wird geschlossen erfragt, ob die Zuständigkeiten „nach Aufträgen“, „nach Ressorts“ oder „nach anderen Kriterien“ (Mehrfachnennungen möglich) aufgeteilt werden (Frage 30b, c, e).
- **Zuständigkeit für Putzarbeiten:** Geschlossen erfragt wird, ob im Betrieb eine Person angestellt ist, die ausschliesslich für Putzarbeiten zuständig ist oder nicht (Frage 33a).
- **Jahresabschluss:** Geschlossen erfragt wird, ob der Jahresabschluss von einer betriebszugehörigen oder von einer betriebsexternen Person erstellt wird (Frage 34).

## 5.3.4. Fragen zur vertikalen Arbeitsteilung

### 5.3.4.1. Status, Entscheidungsbeteiligung

- **Unterschiedliche Stellungen:** Erfragt wird, ob alle Beschäftigten gleichgestellt sind („Kollektivmitglieder“) oder ob im Betrieb unterschiedliche Stellungen existieren (Frage 18).
- **Betriebsführung in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen:** Geschlossen erfragt wird, ob die Betriebsführung bei einem „Kollektiv“ oder bei einer „Geschäftsleitung“ liegt (Frage 20a).
- **Existenz eines „Kollektivs“ (Beschäftigte mit massgeblicher Entscheidungsbeteiligung) in Betrieben mit „Geschäftsleitung“:** Falls der Betrieb durch eine „Geschäftslei-

tung“ geführt ist, wird geschlossen erfragt, ob neben der „Geschäftsleitung“ weitere Beschäftigte – nämlich ein „Kollektiv“ – massgeblich an wichtigen betrieblichen Entscheidungen beteiligt sind (Frage 21a).

- **Wahl der „Geschäftsleitung“ in Betrieben mit „Geschäftsleitung“:** Falls der Betrieb durch eine „Geschäftsleitung“ geführt ist, wird geschlossen erfragt, ob die „Geschäftsleitung“ durch das „Kollektiv“ oder durch Verwaltung/Vorstand bestimmt wird (Frage 22).
- **Existenz von „MitarbeiterInnen“ (Beschäftigte ohne Entscheidungsbeteiligung) in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen:** Geschlossen erfragt wird, ob es im Betrieb „MitarbeiterInnen“ gibt, d.h. Beschäftigte, die sich nicht an betrieblichen Entscheidungen beteiligen (Frage 23a).
- **Zuständigkeit für Verantwortungsbereiche:** Falls es im Betrieb Verantwortungsbereiche gibt, wird geschlossen erfragt, ob Personen aus dem „Kollektiv“, aus der „Geschäftsleitung“ und/oder „MitarbeiterInnen“ (Mehrfachnennungen möglich) für die Verantwortungsbereiche zuständig sind (Frage 31).
- **Entscheidungskompetenz der verantwortlichen Personen:** Falls es im Betrieb Verantwortungsbereiche gibt, wird geschlossen erfragt, ob die Zuständigen selbständig Entscheidungen treffen können oder nicht (Frage 32).

#### 5.3.4.2. Betriebsorganisation: Entscheidungsberechtigte Gruppen

- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf Einstellungen und Entlassungen:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über Einstellungen und Entlassungen entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36a).
- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf die Arbeitsteilung:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über die Arbeitsteilung (wer macht was) entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36b).
- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf Arbeitszeitpläne:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) die Arbeitszeitpläne bestimmen oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36c).
- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf die Werbung:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) im Bereich Werbung entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36d).
- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf Änderungen im Angebot:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“,

„MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über Änderungen im Angebot entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36e).

- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf die Annahme von Grossaufträgen:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über die Annahme von Grossaufträgen entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36f).
- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf die Annahme von kleineren Aufträgen:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über die Annahme von kleineren Aufträgen entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36g).

#### 5.3.4.3. Betriebsfinanzen: Entscheidungsberechtigte Gruppen

- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf Investitionsplanung/Budget:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über die Investitionsplanung resp. das Budget entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36h).
- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf Lohnhöhe und -verteilung:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über die Lohnhöhe und Lohnverteilung entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36i).
- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf Weiterbildungsbeiträge:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über Weiterbildungsbeiträge entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36j).
- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf die Preiskalkulation:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über die Preiskalkulation entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36k).
- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf freiwillige Erhöhung des Krankentaggeldes:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über die freiwillige Erhöhung des Krankentaggeldes entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36l).
- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf freiwillige Erhöhung von Kinderzulagen:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftslei-

tungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über die freiwillige Erhöhung von Kinderzulagen entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36m).

- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf freiwillige Erhöhung der Pensionskassenbeiträge:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/ Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über die freiwillige Erhöhung der Pensionskassenbeiträge entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36n).

#### 5.3.4.4. Weitere wichtige Entscheidungsbereiche

- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf weitere wichtige Themenbereiche:** Offen erfragt werden weitere wichtige Entscheidungsbereiche und welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, Geschäftsleitungsmitglieder, „MitarbeiterInnen“ und/oder Vorstand/Verwaltung) in weiteren wichtigen Bereichen entscheiden. (Frage 36o, p).

### 5.3.5. Fragen zu formal strukturellen Merkmalen

#### 5.3.5.1. Lage, Betriebsalter, Branche, Umsatz

- **Stadt/Land:** Aufgrund des Betriebsstandorts wird der Betrieb dem städtischen oder ländlichen Gebiet – Raumgliederung (BFS 1995a) – zugeordnet (Adresse des Betriebs, Begleitbrief Frontseite des Fragebogens).
- **Kanton:** Aufgrund des Betriebsstandorts wird die Kantonzuteilung –Raumgliederung (BFS 1995a) – ermittelt (Adresse des Betriebs, Begleitbrief Frontseite des Fragebogens).
- **Gründungsjahr:** Das Gründungsjahr des Betriebs wird offen erfragt (Frage 1).
- **Branche:** Offen erfragt wird die Betriebstätigkeit (Branche, Produkte) des Betriebs (Frage 2). Die Branchenzuordnung erfolgt anschliessend gemäss der vom Bundesamt für Statistik herausgegebenen Branchenliste „NOGA-Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige“ (BFS 1995b).
- **Filialen:** Geschlossen erfragt wird, ob der Betrieb mehrere Standorte bzw. Filialen hat oder nicht (Frage 4a).
- **Anzahl der Filialen:** Falls der Betrieb mehrere Filialen hat, wird die Anzahl offen erfragt (Frage 4b).
- **Standort der Filialen:** Falls der Betrieb mehrere Standorte oder Filialen hat, werden die Standorte offen erfragt (Frage 4c).
- **Externe finanzielle Unterstützung:** Geschlossen erfragt wird, ob der Betrieb Zuschüsse oder Subventionen erhält oder nicht (Frage 5).
- **Art der finanziellen Unterstützung:** Falls der Betrieb finanzielle Unterstützung erhält, wird offen erfragt, wofür die finanzielle Unterstützung geleistet wird (Frage 6a).

- **Zweck der finanziellen Unterstützung:** Falls der Betrieb finanzielle Unterstützung erhält, wird offen erfragt, wofür die finanzielle Unterstützung geleistet wird (Frage 6a).
- **Höhe der finanziellen Unterstützung:** Falls der Betrieb externe finanzielle Unterstützung erhält, wird die Höhe der finanziellen Unterstützung (in Prozent des Jahresumsatzes) offen erfragt (Frage 6b).
- **Jahresumsatz des Betriebs:** Der Jahresumsatz des Betriebs wird offen erfragt (Frage 7).

### 5.3.5.2. Einkommen

- **Bezahlung der im Betrieb geleisteten Arbeit:** Geschlossen erfragt wird, ob alle im Betrieb anfallenden Arbeiten bezahlt werden oder nicht (Frage 8a).
- **Umfang der unbezahlt geleisteten Arbeit:** Falls ein Teil der geleisteten Arbeit nicht bezahlt wird, wird der Umfang der unbezahlten Arbeit (Anzahl unbezahlte Arbeitsstunden pro Jahr) offen erfragt (Frage 8b).
- **Gründe für unbezahlt geleistete Arbeit:** Falls ein Teil der geleisteten Arbeit nicht bezahlt wird, werden die Gründe für die unbezahlt geleistete Arbeit offen erfragt (Frage 8c).
- **Art der Entlohnung:** Geschlossen erfragt wird, ob alle bezahlten Beschäftigten den gleich hohen Lohn pro Arbeitsstunde verdienen oder ob die Stundenlöhne der Beschäftigten unterschiedlich hoch sind (Frage 9a).
- **Höhe des Lohns bei Einheitsstundenlohn:** Falls alle bezahlten Beschäftigten den gleich hohen Stundenlohn beziehen, wird die Höhe des Stundenlohns (in Franken netto) offen erfragt (Frage 9b).
- **Minimallohn bei abgestuftem Stundenlohn:** Falls die bezahlten Beschäftigten einen unterschiedlich hohen Stundenlohn beziehen, wird der tiefste Stundenlohn (in Franken netto) offen erfragt (Frage 9c).
- **Maximallohn bei abgestuftem Stundenlohn:** Falls die bezahlten Beschäftigten einen unterschiedlich hohen Stundenlohn beziehen, wird der höchste Stundenlohn (in Franken netto) offen erfragt (Frage 9d).
- **Gründe für abgestuftem Stundenlohn:** Falls die bezahlten Beschäftigten unterschiedliche hohe Stundenansätze beziehen, werden die Gründe für die unterschiedliche Lohnhöhe offen erfragt (Frage 9e).



### 5.3.5.3. Juristisches, Rechtsform

- **Rechtsform:** Erfragt wird, welche Rechtsform der Betrieb gewählt hat; Vorgabe: 3 häufigste Rechtsformen – nach Hasler (1996), Seiler (1996) – (geschlossen) und (offen) andere Rechtsform (Frage 10).
- **Kombination mit übergeordneter Rechtsform:** Geschlossen erfragt wird, ob der Betrieb in eine weitere Rechtsform eingebunden ist oder nicht (Frage 11a).
- **Art der übergeordneten Rechtsform:** Falls der Betrieb in eine übergeordnete Rechtsform eingebunden ist, wird diese offen erfragt (Frage 11b).
- **Anzahl der Mitglieder der Rechtsform:** Die totale Anzahl der Mitglieder der Rechtsform wird offen erfragt (Frage 12a).
- **Anzahl Beschäftigte, die Mitglieder der Rechtsform sind:** Die Anzahl der im Betrieb Beschäftigten, die Mitglieder der Rechtsform sind, wird offen erfragt (Frage 12b).
- **Anzahl Personen in Verwaltung/Vorstand:** Offen erfragt wird die Anzahl der Personen, die insgesamt im Vorstand sind (Frage 13a).
- **Anzahl Beschäftigte im Vorstand:** Offen erfragt (und mit Frage 35 überprüft) wird die Anzahl der Beschäftigten, die Mitglieder des Vorstands sind (Frage 13b).
- **Kapitalanteile der Beschäftigten:** Geschlossen erfragt wird, ob alle im Betrieb Beschäftigten gleich grosse Geschäftskapitalanteile innehaben oder nicht (Frage 14a).
- **Massnahmen zur Kapitalreform bei unterschiedlichen Kapitalanteilen der Beschäftigten:** Falls die Kapitalanteile der Beschäftigten unterschiedlich gross sind, wird offen erfragt, welche Massnahmen vom Betrieb getroffen wurden, um das Einflussrecht auf die Betriebsführung auf Grund von unterschiedlich grossen Kapitalanteilen zu beschränken (Frage 14b).
- **Kapital von Externen:** Geschlossen erfragt wird, ob Externe Anteile des Geschäftskapitals innehaben oder nicht (Frage 15a).
- **Anteil von Externen am Betriebskapital:** Falls externe KapitalinhaberInnen existieren, wird erfragt, welchen Anteil (in Prozent) diese am Geschäftskapital haben (Frage 15b).
- **Massnahmen zur Kapitalreform bei externen KapitalinhaberInnen:** Falls externe KapitalinhaberInnen existieren, wird offen erfragt, ob und welche Massnahmen im Betrieb getroffen wurden, um das Einflussrecht auf die Betriebsführung auf Grund von Kapitalanteilen der Nichtmitarbeitenden auf die Betriebsführung zu beschränken (Frage 15c).

### 5.3.5.4. Personal

- **Gesamtzahl der Beschäftigten:** Die Gesamtzahl der im Betrieb Beschäftigten wird einerseits offen erfragt (Frage 16), andererseits durch die Fragen 19, 23, 24, 25 überprüft.
- **Gesamtstellenprozent:** Die gesamten Stellenprozente des Betriebs (Hinweis: 100 Stellenprozente entsprechen 42 Std./Woche) werden offen erfragt (Frage 17).

- **Unterschiedliche Stellungen:** Erfragt wird, ob alle Beschäftigten gleichgestellt sind („Kollektivmitglieder“) oder ob im Betrieb unterschiedliche Stellungen existieren (Frage 18).
- **Betriebsführung in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen:** Geschlossen erfragt wird, ob die Betriebsführung bei einem „Kollektiv“ oder bei einer „Geschäftsleitung“ liegt (Frage 20a).
- **Grösse des „Kollektivs“ als Führungsgruppe in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen:** Falls der Betrieb durch ein „Kollektiv“ geführt wird, wird offen nach der Anzahl Personen in dieser Führungsgruppe gefragt (20b). Die Anzahl Personen im „Kollektiv“ wird durch die Fragen 24 und 25 überprüft.
- **Grösse der „Geschäftsleitung“ als Führungsgruppe in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen:** Falls der Betrieb durch eine „Geschäftsleitung“ geführt ist, wird offen nach der Anzahl Personen in dieser Führungsgruppe gefragt (20c). Die Anzahl Personen in der „Geschäftsleitung“ wird durch die Fragen 24 und 25 überprüft.
- **Existenz eines „Kollektivs“ (Beschäftigte mit massgeblicher Entscheidungsbeteiligung) in Betrieben mit „Geschäftsleitung“:** Falls der Betrieb durch eine „Geschäftsleitung“ geführt ist, wird geschlossen erfragt, ob neben der „Geschäftsleitung“ weitere Beschäftigte – nämlich ein „Kollektiv“ – massgeblich an wichtigen betrieblichen Entscheidungen beteiligt sind (Frage 21a).
- **Grösse des „Kollektivs“ in Betrieben mit „Geschäftsleitung“:** Falls neben der „Geschäftsleitung“ ein „Kollektiv“ an wichtigen betrieblichen Entscheidungen beteiligt ist, wird offen nach der Anzahl Personen im „Kollektiv“ gefragt (Frage 21b). Die Anzahl Personen im „Kollektiv“ wird durch die Fragen 24 und 25 überprüft.
- **Existenz von „MitarbeiterInnen“ (Beschäftigte ohne Entscheidungsbeteiligung) in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen:** Geschlossen erfragt wird, ob es im Betrieb „MitarbeiterInnen“ gibt, d.h. Beschäftigte, die sich nicht an betrieblichen Entscheidungen beteiligen (Frage 23a).
- **Anzahl der „MitarbeiterInnen“ in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen:** Falls im Betrieb „MitarbeiterInnen“ beschäftigt werden, wird die Anzahl der „MitarbeiterInnen“ offen erfragt (Frage 23b). Die Anzahl der „MitarbeiterInnen“ wird durch die Fragen 24 und 25 überprüft.
- **Anzahl der „MitarbeiterInnen“ in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen, die Mitglied der Rechtsform sind:** Falls im Betrieb „MitarbeiterInnen“ beschäftigt werden, wird offen erfragt, wie viele davon Mitglied der Genossenschaft, AG etc. sind (Frage 23c).

#### 5.3.5.5. Pensen

- **Anzahl und Arbeitspensen der weiblichen „Kollektivmitglieder“ in Betrieben ohne unterschiedliche Stellungen:** Die Anzahl und die einzelnen Arbeitspensen der weiblichen „Kollektivmitglieder“ werden in vier Klassen („bis 11 Std.“, d.h. keine obligatorische

Nicht-Betriebs-Unfall-Versicherung; „12 bis 23 Std.“; „24 bis 35 Std.“; „36 Std. und mehr“) erfragt (Frage 19a-d).

- **Anzahl und Arbeitspensen der männlichen „Kollektivmitglieder“ in Betrieben ohne unterschiedliche Stellungen:** Die Anzahl und die Arbeitspensen der männlichen „Kollektivmitglieder“ werden in vier Klassen („bis 11 Std.“, d.h. keine obligatorische Nicht-Betriebs-Unfall-Versicherung; „12 bis 23 Std.“; „24 bis 35 Std.“; „36 Std. und mehr“) erfragt (Frage 19e-h).
- **Anzahl und Arbeitspensen der weiblichen „Kollektivmitglieder“ in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen:** Die Anzahl und die Pensen der weiblichen „Kollektivmitglieder“ werden in vier Klassen („bis 11 Std.“, d.h. keine obligatorische Nicht-Betriebs-Unfall-Versicherung; „12 bis 23 Std.“; „24 bis 35 Std.“; „36 Std. und mehr“) erfragt (Frage 24a-d).
- **Anzahl und Arbeitspensen der Frauen in der „Geschäftsleitung“:** Die Anzahl und die Pensen der Frauen in der „Geschäftsleitung“ werden in vier Klassen („bis 11 Std.“, d.h. keine obligatorische Nicht-Betriebs-Unfall-Versicherung; „12 bis 23 Std.“; „24 bis 35 Std.“; „36 Std. und mehr“) erfragt (Frage 24e-h).
- **Anzahl und Arbeitspensen der „Mitarbeiterinnen“ in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen:** Die Anzahl und die Pensen der „Mitarbeiterinnen“ werden in vier Klassen („bis 11 Std.“, d.h. keine obligatorische Nicht-Betriebs-Unfall-Versicherung; „12 bis 23 Std.“; „24 bis 35 Std.“; „36 Std. und mehr“) erfragt (Frage 24i-l).
- **Anzahl und Arbeitspensen der männlichen „Kollektivmitglieder“ in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen:** Die Anzahl und die Pensen der männlichen „Kollektivmitglieder“ werden in vier Klassen („bis 11 Std.“, d.h. keine obligatorische Nicht-Betriebs-Unfall-Versicherung; „12 bis 23 Std.“; „24 bis 35 Std.“; „36 Std. und mehr“) erfragt (Frage 25a-d).
- **Anzahl und Arbeitspensen der Männer in der „Geschäftsleitung“ in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen:** Die Anzahl und die Pensen der Männer in der „Geschäftsleitung“ werden in vier Klassen („bis 11 Std.“, d.h. keine obligatorische Nicht-Betriebs-Unfall-Versicherung; „12 bis 23 Std.“; „24 bis 35 Std.“; „36 Std. und mehr“) erfragt (Frage 25e-h).
- **Anzahl und Arbeitspensen der Mitarbeiter in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen:** Die Anzahl und die Pensen der Mitarbeiter werden in vier Klassen („bis 11 Std.“, d.h. keine obligatorische Nicht-Betriebs-Unfall-Versicherung; „12 bis 23 Std.“; „24 bis 35 Std.“; „36 Std. und mehr“) erfragt (Frage 25i-l).
- **Zusätzliche Beschäftigte: „Aushilfen/SpringerInnen“:** Geschlossen erfragt wird, ob neben den regulär Beschäftigten gelegentlich weitere Personen angestellt werden (Frage 26a).
- **Anzahl der „Aushilfen/SpringerInnen“:** Falls im Betrieb neben den regulär Beschäftigten gelegentlich noch weitere Personen angestellt werden, wird offen erfragt, wie viele Personen im letzten Betriebsjahr angestellt worden sind (Frage 26b).

- **Beschäftigungsumfang der „Aushilfen/SpringerInnen“:** Falls im Betrieb neben den regulär Beschäftigten gelegentlich noch weitere Personen angestellt werden, wird offen erfragt, wie viele Stunden diese Beschäftigten im letzten Betriebsjahr gearbeitet haben (Frage 26c).

#### 5.3.5.6. Qualifikation

- **Qualifikation der „Kollektivmitglieder“:** Erfragt wird in vier Klassen, welcher Anteil des „Kollektivs“ („alle“; „der grössere Teil“; „der kleinere Teil“; „niemand“) mehrjährige Erfahrung oder eine formale Ausbildung für die Arbeit im Betrieb hat (Frage 27a).
- **Qualifikation der „Geschäftsleitung“:** Erfragt wird in vier Klassen, welcher Anteil der „Geschäftsleitung“ („alle“; „der grössere Teil“; „der kleinere Teil“; „niemand“) mehrjährige Erfahrung oder eine formale Ausbildung für die Arbeit im Betrieb hat (Frage 27b).
- **Qualifikation der „MitarbeiterInnen“:** Erfragt wird in vier Klassen, welcher Anteil der „MitarbeiterInnen“ („alle“; „der grössere Teil“; „der kleinere Teil“; „niemand“) mehrjährige Erfahrung oder eine formale Ausbildung für die Arbeit im Betrieb hat (Frage 27c).

#### 5.3.5.7. Arbeitsteilung

- **Arbeitsbereiche:** Geschlossen erfragt wird, ob der Betrieb in verschiedene Arbeitsbereiche gegliedert ist oder nicht (Frage 28a).
- **Bezeichnung der Arbeitsbereiche:** Falls der Betrieb in verschiedene Arbeitsbereiche gegliedert ist, werden diese offen erfragt (Frage 28b).
- **Grad der Arbeitsteilung:** Geschlossen erfragt wird, ob im Betrieb grundsätzlich „alle alles machen“ oder „ein Teil der Arbeit von allen erledigt wird, ein Teil nur von bestimmten Personen“ oder ob „alle Arbeitenden in einem bestimmten Arbeitsgebiet tätig“ sind (Frage 29).
- **Zuständigkeits-/Verantwortungsbereiche:** Geschlossen erfragt wird, ob es im Betrieb Verantwortungsbereiche gibt, für die bestimmte Personen zuständig sind, oder nicht (Frage 30a).
- **Aufteilung der Verantwortungsbereiche:** Falls es im Betrieb Verantwortungsbereiche gibt, wird geschlossen erfragt, ob die Zuständigkeiten „nach Aufträgen“, „nach Ressorts“ oder „nach anderen Kriterien“ (Mehrfachnennungen möglich) aufgeteilt werden (Frage 30b, c, e).
- **Bezeichnung der Ressorts als Verantwortungsbereiche:** Falls die Zuständigkeiten nach Ressorts aufgeteilt sind, werden diese offen erfragt (Frage 30d).
- **Bezeichnung der anderen Kriterien:** Falls die Zuständigkeiten nach anderen Kriterien aufgeteilt sind, sollen diese Kriterien aufgelistet werden (Frage 30f).
- **Zuständigkeit für Verantwortungsbereiche:** Falls es im Betrieb Verantwortungsbereiche gibt, wird geschlossen erfragt, ob Personen aus dem „Kollektiv“, aus der „Geschäftslei-

tung“ und/oder „MitarbeiterInnen“ (Mehrfachnennungen möglich) für die Verantwortungsbereiche zuständig sind (Frage 31).

- **Entscheidungskompetenz der verantwortlichen Personen:** Falls es im Betrieb Verantwortungsbereiche gibt, wird geschlossen erfragt, ob die Zuständigen selbständig Entscheidungen treffen können oder nicht (Frage 32).
- **Zuständigkeit für Putzarbeiten:** Geschlossen erfragt wird, ob im Betrieb eine Person angestellt ist, die ausschliesslich für Putzarbeiten zuständig ist oder nicht (Frage 33a).
- **Anstellungsverhältnis der für die Putzarbeiten zuständigen Person:** Falls im Betrieb eine Person ausschliesslich für Putzarbeiten zuständig ist, wird geschlossen erfragt, ob diese Person zum Betrieb gehört („BetriebsangehörigeR“) oder zusätzlich angestellt („ausstehende Person“) ist (Frage 33b).
- **Jahresabschluss:** Geschlossen erfragt wird, ob der Jahresabschluss von einer betriebszugehörigen oder von einer betriebsexternen Person erstellt wird (Frage 34).
- **Wahl der „Geschäftsleitung“ in Betrieben mit „Geschäftsleitung“:** Falls der Betrieb durch eine „Geschäftsleitung“ geführt ist, wird geschlossen erfragt, ob die „Geschäftsleitung“ durch das „Kollektiv“ oder durch Verwaltung/Vorstand bestimmt wird (Frage 22).
- **Anzahl „Kollektivmitglieder“ in Vorstand/Verwaltung der Rechtsform:** Erfragt wird, wie viele „Kollektivmitglieder“ im Vorstand oder der Verwaltung der Genossenschaft, AG o.ä. sind (Frage 35a).
- **Anzahl Personen aus der „Geschäftsleitung“ in Vorstand/Verwaltung der Rechtsform:** Erfragt wird, wie viele Personen aus der „Geschäftsleitung“ im Vorstand oder der Verwaltung der Genossenschaft, AG o.ä. sind (Frage 35b).
- **Anzahl „MitarbeiterInnen“ in Vorstand/Verwaltung der Rechtsform:** Erfragt wird, wie viele „MitarbeiterInnen“ im Vorstand oder der Verwaltung der Genossenschaft, AG o.ä. sind (Frage 35c).

### 5.3.5.8. Betriebsorganisation: Entscheidungsberechtigte Gruppen

- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf Einstellungen und Entlassungen:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über Einstellungen und Entlassungen entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36a).
- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf die Arbeitsteilung:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über die Arbeitsteilung (wer macht was) entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36b).
- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf Arbeitszeitpläne:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „Mit-

arbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) die Arbeitszeitpläne bestimmen oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36c).

- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf die Werbung:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) im Bereich Werbung entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36d).
- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf Änderungen im Angebot:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über Änderungen im Angebot entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36e).
- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf die Annahme von Grossaufträgen:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über die Annahme von Grossaufträgen entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36f).
- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf die Annahme von kleineren Aufträgen:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über die Annahme von kleineren Aufträgen entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36g).

### 5.3.5.9. Betriebsfinanzen: Entscheidungsberechtigte Gruppen

- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf Investitionsplanung/Budget:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über die Investitionsplanung resp. das Budget entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36h).
- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf Lohnhöhe und -verteilung:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über die Lohnhöhe und Lohnverteilung entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36i).
- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf Weiterbildungsbeiträge:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über Weiterbildungsbeiträge entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36j).
- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf die Preiskalkulation:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“,

„MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über die Preiskalkulation entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36k).

- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf freiwillige Erhöhung des Krankentaggeldes:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über die freiwillige Erhöhung des Krankentaggeldes entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36l).
- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf freiwillige Erhöhung von Kinderzulagen:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über die freiwillige Erhöhung von Kinderzulagen entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36m).
- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf freiwillige Erhöhung der Pensionskassenbeiträge:** Geschlossen erfragt wird, welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, „Geschäftsleitungsmitglieder“, „MitarbeiterInnen“, „Vorstand/Verwaltung“; Mehrfachnennungen möglich) über die freiwillige Erhöhung der Pensionskassenbeiträge entscheiden oder ob dies im Betrieb „kein Thema“ ist (Frage 36n).

#### 5.3.5.10. Weitere Entscheidungsbereiche

- **Entscheidungsberechtigte Gruppen in Bezug auf weitere wichtige Themenbereiche:** Offen erfragt werden weitere wichtige Entscheidungsbereiche und welche Gruppen („Kollektivmitglieder“, Geschäftsleitungsmitglieder, „MitarbeiterInnen“ und/oder Vorstand/Verwaltung) in diesen Bereichen entscheiden (Frage 36o, p).

#### 5.3.5.11. Häufigkeit der formalen Entscheidungsfindung

- **Häufigkeit der „Kollektiv“-Sitzung:** Erfragt wird die Häufigkeit („1–2 mal im Jahr“, „3–5 mal im Jahr“, „6–9 mal im Jahr“, „1–3 mal im Monat“, „wöchentlich oder häufiger“) der „Kollektiv“-Sitzung (Frage 37a).
- **Häufigkeit der „Geschäftsleitungs“-Sitzung:** Erfragt wird die Häufigkeit („1–2 mal im Jahr“, „3–5 mal im Jahr“, „6–9 mal im Jahr“, „1–3 mal im Monat“, „wöchentlich oder häufiger“) der „Geschäftsleitungs“-Sitzung (Frage 37b).
- **Häufigkeit der Sitzung mit den „MitarbeiterInnen“:** Erfragt wird die Häufigkeit („1–2 mal im Jahr“, „3–5 mal im Jahr“, „6–9 mal im Jahr“, „1–3 mal im Monat“, „wöchentlich oder häufiger“) der Sitzung mit den „MitarbeiterInnen“ (Frage 37c).
- **Häufigkeit der Vorstands-/Verwaltungssitzung:** Erfragt wird die Häufigkeit („1–2 mal im Jahr“, „3–5 mal im Jahr“, „6–9 mal im Jahr“, „1–3 mal im Monat“, „wöchentlich oder häufiger“) der Vorstands-/Verwaltungssitzung (Frage 37d).

- **Häufigkeit der Generalversammlung:** Erfragt wird die Häufigkeit („1–2 mal im Jahr“, „3–5 mal im Jahr“, „6–9 mal im Jahr“, „1–3 mal im Monat“, „wöchentlich oder häufiger“) der Generalversammlung (Frage 37e).

### 5.3.5.12. Demokratiemodus

- **Mehrheitsentscheidung an Sitzungen:** Geschlossen erfragt wird, an welchen Sitzungen („Kollektiv-Sitzung“, „Geschäftsleitungs-Sitzung“, „Sitzung mit den „MitarbeiterInnen“, „Vorstands-/Verwaltungssitzung“, „Generalversammlung“; Mehrfachnennungen möglich) v.a. nach dem Mehrheitsprinzip entschieden wird (Frage 38a).
- **Konsensentscheidungen an Sitzungen:** Erfragt wird, an welchen Sitzungen („Kollektiv-Sitzung“, „Geschäftsleitungs-Sitzung“, „Sitzung mit den „MitarbeiterInnen“, „Vorstands-/Verwaltungssitzung“, „Generalversammlung“; Mehrfachnennungen möglich) v.a. im Konsens entschieden wird (Frage 38b).

#### Zusatzfrage zu den ausfüllenden Personen (Reliabilität):

- **Wer hat den Fragebogen ausgefüllt:** Offen erfragt wird, welche Personen den Fragebogen ausgefüllt haben: Es wird gebeten, die Stellung im Betrieb und die Länge der Betriebszugehörigkeit anzugeben (Zusatzfrage auf der letzten Seite des Fragebogens).

## 5.4. Statistische Auswertung

Die ins Sample einbezogenen Fragebogen werden kodiert (Codebook vgl. Anhang), per EDV erfasst und statistisch ausgewertet (SPSS 6.1.1. Mac). Damit werden über die interessierende Population quantitative Resultate in dreierlei Hinsicht gewonnen:

- Deskriptive Ergebnisse zu formal strukturellen Betriebsmerkmalen;
- Zuordnung und Darstellung der Verteilung der Population in Bezug auf die aufgestellten Grundmodelle der Partizipation und Rollenstruktur (Überprüfung der Grundhypothese);
- Verifizierung der postulierten Zusammenhangshypothesen bezüglich Wahl von egalitären bzw. differenzierten Partizipationsmodellen und formal strukturellen Betriebsmerkmalen.

Die angewendeten statistischen Verfahren sind der Datenlage angemessen: Der Sample-Umfang ist eher klein, die gewonnen Daten sind überwiegend nominal- oder ordinalskaliert, die Merkmale sind nicht normalverteilt. Für deskriptive Resultate werden deshalb vorwiegend Häufigkeitsauszählungen, -verteilungen und Kreuztabellen verwendet: Frequencies, Summaries, Werte der zentralen Tendenz und Dichte, Kolonnenprozentsatzdifferenzen.

Zur Hypothesenüberprüfung dienen Zusammenhangsmasse und Signifikanztests. Die Ablehnung der Nullhypothesen ist mit  $\chi^2$ -Anpassungstests begründet sowie auch mit Binominaltests, da keine Normalverteilung vorliegt und erwartete Häufigkeiten  $<5$  auftreten. Zur Überprüfung der hypothetisch postulierten Zusammenhänge dienen der  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest, unter Berücksichtigung der Kontingenzkoeffizienten Phi und Cramer's V; teilweise stützt sich die Inter-



pretation der Enge und Richtung von Beziehungen auch auf Prediction-Modelle mit Lambda-Koeffizienten und auf den Rangkorrelationskoeffizienten von Spearman. Als höchst signifikant gilt ein Niveau unter 0.01% ( $<0.0001$ ), hoch signifikant ist tiefer als 0.1% ( $<0.001$ ), als signifikant wird eine Höhe bis zu 1% bezeichnet.

## **6. FORSCHUNGSVORGEHEN**

### **6.1. Durchführung der Untersuchung**

#### **6.1.1. Stichprobe**

Als Stichprobe wurde ein Pool von 504<sup>286</sup> Adressen gebildet. Im August 1997 wurden die Fragebogen an die ausgewählte Betriebe verschickt, mit der Bitte, den Fragebogen ausgefüllt bis Ende September 1997 zurückzuschicken. Mitte Oktober 1997 wurde ein zweites Schreiben an diejenigen Betriebe geschickt, die sich in der Zwischenzeit nicht gemeldet hatten, mit der Bitte, den Fragebogen zu beantworten oder aber mitzuteilen, warum sie von einer Beantwortung absehen.

In den zurückgeschickten Fragebogen wurden weitere 25 uns bis anhin nicht bekannte Betriebsadressen angegeben (Schneeballeffekt). An diese Betriebe wurde umgehend ebenfalls ein Fragebogen geschickt – auf dem vermerkt war, wer die Adresse angegeben hatte – mit der Bitte, den Fragebogen so bald als möglich beantwortet zurückzuschicken.

#### **6.1.2. Rücklauf**

Nach weiteren Recherchen<sup>287</sup> unzustellbar durch die Post<sup>288</sup> bleiben 33 Fragebogen. Zugestellt wurden somit 498 Fragebogen. 151 Betriebe reagierten – auch nach erfolgter Mahnung – nicht auf unsere Befragung. Zurückgeschickt wurden also 347 Fragebogen, der Rücklauf beträgt damit insgesamt 70%. Diese für eine schriftliche Befragung sehr gute Rücklaufquote hat einerseits die optimistischen Erwartungen bestätigt, die durch frühere empirische Untersuchungen gestützt waren, und kann andererseits auch als tatsächlich vorhandenes, grosses Interesse der befragten Population am Thema interpretiert werden. Zu berücksichtigen ist auch, dass die Rückantwort für sich nicht als selbstverwaltet einschätzende Betriebe sehr einfach war, da sie keinen Fragebogen ausfüllen mussten, und das beigelegte frankierte Rückantwortcouvert den Befragten zusätzliche Kosten ersparte. Die folgende Aufstellung zeigt die tabellarische Übersicht von Versand, Rücklauf und Verweigerungen:

<sup>286</sup> In den WoZ-Beilagen „Das andere Arbeiten“ (1994 bis 1997) und in der neueren Selbstverwaltungsliteratur wurden 488 Adressen gefunden; die Suche im Telefonbuch der Schweiz ergab 16 zusätzliche Adressen.

<sup>287</sup> Nach Retournierung durch die Post wegen Unzustellbarkeit wurde mittels Telefonbüchern und Auskunftsdiensten die aktuelle Anschrift gesucht und der Fragebogen wenn möglich erneut versandt.

<sup>288</sup> Gründe für die definitive Unzustellbarkeit waren: „Firma erloschen“ (7), „unbekannt“ (13), „weggezogen“ oder „abgereist ohne Adressangabe“ (13).

<b>Versand, Rücklauf und Verweigerungen der Befragung</b>	
total angeschriebene Betriebe	531
davon durch Post unzustellbar	- 33
total zugestellte Fragebogen	498
keine Reaktion	- 151
total zurückgeschickte Fragebogen	347
<b>Rücklauf (347/498)</b>	<b>70%</b>
zurückgeschickte, nicht ausgefüllte Fragebogen:	
ehemals selbstverwaltet, Betrieb aufgelöst	(5)
Verweigerungen	(11)
- ohne Selbsteinschätzung und Begründung	(5)
- ohne Selbsteinschätzung, „keine Zeit“	(3)
- „selbstverwaltet“, Verweigerung nicht begründet	(3)
Fragebogen leer zurück:	- 16
total beantwortete Fragebogen (vor Sample-Bereinigung)	331

### 6.1.3. Sample-Bereinigung

#### 6.1.3.1. Sample-Definition und Ausschlussverfahren

Als Arbeitsdefinition (Kapitel 1.2.) und im theoretischen Teil (Kapitel 4.1.) wurde festgelegt, dass für diese Untersuchung diejenigen selbstverwalteten Betriebe interessieren, auf die folgende Beschreibung zutrifft:

„Zur gemeinsamen Erwerbstätigkeit besteht am Markt ein Unternehmen, in dem mindestens drei Personen sowohl am Unternehmenskapital beteiligt sind als auch im Betrieb mitarbeiten und die Betriebsführung innehaben. Nach demokratischem Grundsatz sind diese Beteiligten auf formal juristischer Ebene gleichberechtigt und verstehen sich selber als Mitglieder eines selbstverwalteten Betriebs.“

Um diese Arbeitsdefinition empirisch konsequent anwenden zu können, enthält der Fragebogen Abgrenzungs-Items, die einen Ausschluss derjenigen Betriebe aus dem Sample erlauben, die nicht der Definition entsprechen (vgl. Kapitel 5.3.1.). Zum Ausschluss eines Falls führten letztlich sowohl klare Antworten zu den spezifischen Fragen als auch fehlende Angaben zu Abgrenzungskriterien.

Sowohl bei der theoretischen Sample-Definition als auch beim empirischen Abgrenzungsverfahren sind damit an die vorliegende Untersuchung höhere Ansprüche gestellt als bei allen bisherigen, uns bekannten Erhebungen zu betrieblicher Selbstverwaltung im deutschsprachigen Raum.

Zunächst werden die Ausschlussgründe und die zugrunde liegenden Abgrenzungskriterien einzeln kurz vorgestellt und mit der Häufigkeit ihres Auftretens in einer Tabelle gezeigt. Anschließend wird beschrieben, in wie vielen Fällen die Abgrenzungskriterien isoliert oder in Kombinationen mit anderen auftreten und so zu Ausschlüssen aus dem Sample führen. Danach zeigt

eine Übersicht, wie die einzelnen oder kombinierten Ausschlussgründe in den nicht weiter untersuchten Fällen letztlich verteilt sind, gefolgt von einer Zusammenfassung zu den Ausschlüssen aus dem Sample.

### 6.1.3.2. Übersicht der Ausschlussgründe und Abgrenzungskriterien

Die folgenden Ausschlussgründe sind für die Untersuchung theoretisch festgelegt worden (Kapitel 4.1. und 5.3.1.):

1. Selbsteinschätzung als selbstverwalter Betrieb nicht gewährleistet.
2. Erwerbsorientierung nicht gewährleistet.
3. Marktorientierung nicht gewährleistet.
4. Gruppen- und Identitätsprinzip nicht gewährleistet.
5. Demokratieprinzip und Kapitalreform nicht gewährleistet.

Die Antwort zum Selbstverständnis (1. Ausschlussgrund) konnte bereits im Beibrief zur Befragung angekreuzt werden. Damit erübrigte sich für die entsprechenden Fälle ein weiteres Ausfüllen des Fragebogens:

1.1.: „Unser Betrieb ist nicht selbstverwaltet“.

Weil von den entsprechenden Betrieben keine weiteren Daten erhoben wurden, kann nicht angegeben werden, ob neben diesem primären Kriterium noch andere Ausschlussgründe zutreffen.

Die weiteren Ausschlussgründe basieren teilweise auf mehreren Abgrenzungskriterien bzw. Fragebogenantworten<sup>289</sup>. Diese Abgrenzungskriterien können einzeln oder in verschiedenen Kombinationen erfüllt sein und damit ebenso aus einzelnen oder mehreren Gründen zum Ausschluss eines Falls führen.

Der zweite Ausschlussgrund „Erwerbsorientierung nicht gewährleistet“ wurde über folgende zwei Abgrenzungskriterien operationalisiert:

2.1.: „Der Betrieb ist nicht erwerbs- und lebensunterhaltsorientiert.“

D.h., die Tätigkeit wird als gemeinnützig, sozial, kulturell usw. bezeichnet.

2.2.: „Mehr als 25% der im Betrieb anfallenden Arbeit wird unbezahlt geleistet.“

D.h., der Anteil der nicht entlohnten Zeit übersteigt ein Viertel der gesamten Arbeitszeit.

Der dritte Ausschlussgrund „Marktorientierung nicht gewährleistet“ basiert nur auf einem Kriterium:

3.1.: „Der Betrieb ist zu mehr als 25% finanziell unterstützt.“

D.h., der Gesamtumsatz des Betriebs stammt zu mehr als einem Viertel aus Subventionen, Zuschüssen, Spenden usw.

Zum vierten Ausschlussgrund „Gruppen-/Identitätsprinzip nicht gewährleistet“ führen die folgenden drei Ausschlusskriterien:

4.1.: „Im Betrieb sind weniger als drei Personen beschäftigt.“

4.2.: „Am Betrieb sind weniger als drei Personen finanziell beteiligt.“

4.3.: „Am Betrieb sind weniger als drei Beschäftigte finanziell beteiligt.“

<sup>289</sup> Bei fehlenden Angaben gilt das entsprechende Abgrenzungskriterium ebenfalls als erfüllt.

Mit dem Kriterium 4.1. wird festgestellt, dass keine Gruppe von Arbeitskräften besteht, sondern lediglich Einzelpersonen oder Paare beschäftigt sind. Dasselbe gilt für Kriterium 4.2. in Bezug auf die Beteiligung am Betriebskapital. Das Kriterium 4.3. ist die Kombination der Kriterien 4.1. und 4.2. und zeigt an, dass keine Gruppe im Betrieb Rollenidentität bezüglich Arbeit und Kapital aufweist, weil nur einzelne oder gar keine Arbeitskräfte am Betriebskapital beteiligt sind. Ist von diesen drei Kriterien nur 4.3. erfüllt, bedeutet dies, dass der Betrieb zwar sowohl eine Gruppe von Beschäftigten als auch eine Gruppe von finanziell Beteiligten aufweist, aber keine Gruppe von Personen diese beiden Funktionen inne hat.

Der fünfte Ausschlussgrund „Demokratieprinzip und Kapitalreform nicht gewährleistet“ ist bei jenen Rechtsformen relevant, die vom Gesetz her kein Pro-Kopf-Stimmrecht der Beteiligten haben, sondern das Stimmrecht sich nach dem Umfang der Kapitalbeteiligung bemisst<sup>290</sup>. Hier kann innerbetrieblich ebenfalls formal ein faktisches Pro-Kopf-Stimmrecht vorhanden sein, wenn die Beschäftigten gleich grosse Anteile haben und zusammen die Kapitalmehrheit bzw. entsprechende Stimmrechte besitzen.

Der Grund zum Ausschluss ist deshalb gegeben, wenn eines der folgenden Abgrenzungskriterien zutrifft:

- 5.1. „Die kapitalbeteiligten Betriebsmitglieder haben weder gleich grosse Anteile noch entsprechende Stimmrechtsregelungen.“

D.h., aufgrund der unterschiedlichen Kapitalanteile gibt es keine Beschäftigtengruppe mit grundsätzlich gleichen Beteiligungsrechten.

- 5.2. „Die Mehrheit des Betriebskapitals ist im Besitz von externen Passivmitgliedern, deren Einfluss durch keine Massnahmen eingeschränkt ist.“

D.h., es bestehen keine Regelungen, die sicherstellen, dass die hauptsächliche Entscheidungskompetenz an die Belegschaft delegiert ist.

### **6.1.3.3. Häufigkeit und Verteilung der Abgrenzungskriterien**

Wie erwartet, führte die Bedingung der Selbsteinschätzung als selbstverwalteter Betrieb zu einer sehr starken Reduktion der interessierenden Fälle. Insgesamt 136 Antwortende bzw. über 40% des verwertbaren Rücklaufs haben den Betrieb selber nicht als selbstverwaltet bezeichnet. Dies weist auf eine erheblich kleinere Population hin, als insbesondere die Untersuchung von Hasler (1991) ausweist, die weder das Selbstverständnis im Sample noch die weiteren hier geforderten Ansprüche berücksichtigt.

---

<sup>290</sup> Ein grundsätzliches Pro-Kopf-Stimmrecht der Kapitalbeteiligten in Unternehmen gilt vom Gesetz her bei der Genossenschaft und beim Verein. Stiftungen und Zusammenschlüsse mehrerer formeller Einzelfirmen gelten für diese Untersuchung ebenfalls als kapitalreformiert, da von den Mitgliedern keine Einlage in ein gemeinsames Betriebskapital gefordert ist.

<b>Abgrenzungskriterium 1.1./Ausschlussgrund 1: „Selbsteinschätzung“</b>			
Ausschlusskategorie:	Kriterium	Grund	Fälle
Rücklauf beantwortete Fragebogen			331 (100%)
1. 1. Betrieb ist nicht selbstverwaltet	136 (41.1%)		
1. kein Selbstverständnis als selbstverwaltet		136 (41.1%)	
ausgeschlossene Fälle			- 136 (41.1%)
selbstverwaltet nach eigenem Verständnis			195 (58.9%)

Aufgrund der anderen Ausschlussgründe und detaillierter Befragungsantworten wurden zudem 73 Betriebe, die sich selber als selbstverwaltet verstehen, nicht ins definitive Sample aufgenommen.

Die folgende Übersicht stellt dar, wie oft die weiteren Abgrenzungskriterien erfüllt wurden und zusammen zur Bestätigung von Ausschlussgründen führten (Mehrfachnennungen).

<b>Abgrenzungskriterien 2.1.-5.2. / Ausschlussgründe 2-5</b>			
Ausschlusskategorie:	Kriterium	Grund	Fälle
selbstverwaltet nach eigenem Verständnis			195 (100%)
2. 1. nicht erwerbsorientiert	28 (14.6%)		
2. 2. mehr als 25% unbezahlte Arbeit	20 (10.5%)		
2. mangelnde Erwerbsorientierung		35 (26.7%)	
3. 1. mehr als 25% finanziell unterstützt	20 (10.5%)		
3. mangelnde Marktorientierung		20 (15.3%)	
4. 1. weniger als 3 Personen beschäftigt	21 (11.0%)		
4. 2. weniger als 3 Personen finanziell beteiligt	22 (11.5%)		
4. 3. weniger als 3 Beschäftigte finanziell beteiligt	49 (25.7%)		
4. kein Gruppen-/Identitätsprinzip		49 (37.4%)	
5. 1. ungleiche Kapitalanteile der Beschäftigten	26 (13.6%)		
5. 2. Kapitalmehrheit extern, keine Massnahmen	5 (2.6%)		
5. kein Demokratieprinzip, keine Kapitalreform	26 (19.5%)	26 (19.8%)	
total Abgrenzungskriterien	191 (100%)		
total Ausschlussgründe		131 (100%)	
ausgeschlossene Fälle (Gründe 2.-5. nach eigener Angabe selbstverwaltet)			- 73 (38.2%)
definitives Sample			122 (61.8%)

Von diesen ausgeschlossenen Fällen fallen gut 15% wegen nur einem isolierten Kriterium aus dem Sample, die grosse Mehrheit (gut 80%) erfüllt eine Kombination von zwei bis vier Abgrenzungskriterien, und ein einziger weist sieben von acht Abgrenzungskriterien auf.

Allein wegen Kriterium 2.1. (nicht erwerbsorientiert) sind drei Fälle abgegrenzt, zwei Fälle nur wegen 2.2. (mehr als 25% unbezahlte Arbeit); weil 2.1. wie 2.2. zutreffen, aber keine anderen Kriterien, fallen weitere sechs Fälle aus dem Sample. Somit sind elf Fälle lediglich wegen diesen Abgrenzungskriterien ausgeschlossen; die übrigen 24 mit mangelnder Erwerbsorientierung sind noch aus anderen Gründen nicht ins Sample aufgenommen.

Nur wegen Abgrenzungskriterium 3.1. (zu weit gehende finanzielle Unterstützung) werden drei Betriebe nicht weiter untersucht. Die anderen wegen mangelnder Marktorientierung abgegrenzten 17 Fälle erfüllen zudem weitere Ausschlussgründe.

Kriterium 4.3. (beschäftigt und gleichzeitig beteiligt sind weniger als drei Personen) führt mit 49 Nennungen weitaus am häufigsten zum Ausschluss: Über zwei Drittel der ausgeschlossenen Fälle genügen den Anforderungen an die Gruppengrösse und Gruppenübereinstimmung nicht. Lediglich wegen unerfüllter Gruppenidentität (4.3.) fallen vier Betriebe aus dem Sample: Obwohl sie ein Pro-Kopf-Stimmrecht haben, den Ansprüchen an Erwerbs- wie Marktorientierung genügen, mehr als drei finanziell Beteiligte aufweisen und auch mehr als drei Personen beschäftigen, gelten sie für diese Untersuchung nicht als selbstverwaltet, weil sie dem typischen innerbetrieblichen Organisationsprinzip der Identität einer Beteiligten- und Beschäftigtengruppe nicht entsprechen. Weitere 13 in diesem Sinn genügend grosse Betriebe erfüllen neben Kriterium 4.3. noch weitere Ausschlussgründe (keine Erwerbs- und Marktorientierung, kein Pro-Kopf-Stimmrecht).

Von allen Betrieben mit dem Abgrenzungskriterium 4.3. sind demnach 32 von der Personenzahl her zu klein fürs Sample; sie erfüllen schon den Anspruch nicht, dass sowohl die Beschäftigten als auch die finanziell Beteiligten Gruppengrösse erreichen; die für Selbstverwaltung geforderte personelle Übereinstimmung (Gruppenidentität) ist deshalb von vornherein verunmöglicht. Drei dieser Betriebe weisen dafür zu wenig Beschäftigte auf (4.1.), einer hat zu wenig finanziell Beteiligte (4.2.) und bei vier Fällen erreichen weder Beschäftigte noch Beteiligte die Grösse einer Kleinstgruppe (4.1. wie 4.2.). Diese acht Fälle sind also nur wegen Kriterien der Gruppengrösse ausgeschlossen, während die übrigen 24 zu kleinen Betriebe noch aus weiteren Gründen nicht ins bereinigte Sample kommen.

Kein innerbetriebliches Pro-Kopf-Stimmrecht bzw. ungleiche Kapitalanteile (5.1.) hat ein guter Drittel der abgegrenzten Betriebe; mehrheitlich externes Kapital ist hingegen selten, wobei in fünf der sieben Fälle keine Massnahmen gegen übermässigen Einfluss von Aussen festzustellen sind (5.2.). Ausschliesslich wegen diesen Kriterien sind jedoch keine Fälle ausgeschlossen, dieser Ausschlussgrund tritt bei den betroffenen Fällen immer in Kombination zusammen mit andern auf.

### 6.1.3.4. Häufigkeit und Verteilung der Ausschlussgründe

Vom gesamten verwertbaren Rücklauf der Befragung (N=331) haben sich gut 40% bzw. 136 Antwortende selber als „nicht selbstverwaltet“ bezeichnet und wurden schon aus diesem primären Ausschlussgrund von einer näheren Analyse ausgeschlossen. Zur Überprüfung der weiteren, detaillierten Abgrenzungskriterien blieb ein vorläufiges Sample von 195 Betrieben, welche die Selbsteinschätzung als selbstverwaltet bestätigt haben.

Ein guter Drittel der zudem ausgeschlossenen Fälle (N=73) ist nur aus einem Grund nicht ins Sample aufgenommen, der Grossteil zeigt zwei Gründe, vereinzelt sind sogar drei oder alle vier erfüllt. Damit ergibt sich zusammengefasst folgende Verteilung der einzelnen und kombinierten Ausschlussgründe (vgl. Tabelle unten).

Tabelle: Übersicht Ausschlussgründe einzeln und kombiniert

Anzahl Gründe zum Ausschluss	keine Erwerbsorientierung	keine Markt-orientierung	kein Gruppen-/Identitätsprinzip	keine Demokratie/Kapitalreform	Anzahl ausgeschlossene Fälle	Prozent der Fälle	kumulierte Prozent
1	X	X			11	15.1	15.1
			X		3	4.1	19.2
				X	12	16.4	35.6
2	X X X	X			9	12.3	47.9
			X		8	11.0	58.9
				X	1	1.4	60.3
			X	X	1	1.4	61.6
				X	X	21	28.8
3	X	X X	X		2	2.7	93.2
			X	X	1	1.4	94.5
4	X	X	X	X	4	5.5	100.0
total	35 (47.9%)	20 (27.4%)	49 (67.1%)	26 (35.6%)	N=73	100.0	

Die Gruppenidentität ist bei mehr als zwei Dritteln (49) der insgesamt ausgeschlossenen Fälle nicht gewährleistet, wobei meistens zudem weitere Ausschlussgründe erfüllt sind. Weil keine Gruppe von Beschäftigten auch eigentumsrechtlich beteiligt ist, sind am meisten der Betriebe nicht in die weitere Untersuchung einbezogen, die sich selber als selbstverwaltet bezeichnen. Dieses Merkmal, dass selbstverwaltet Arbeitende formal sowohl die Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmerfunktion inne haben, wurde bisher nach unserem Wissensstand in keiner Erhebung zur Sample-Abgrenzung verwendet, obwohl es theoretisch wie traditionell für selbstverwaltete Betriebe konstitutiv ist und die interessierende Population tatsächlich in erheblichem Mass einschränkt.

Der übrige Drittel (24) ist dagegen ausgeschlossen, weil er die für die Untersuchung festgelegten Anforderungen bezüglich Erwerbs- und Marktorientierung nicht erfüllt sowie weil zudem teilweise kein Pro-Kopf-Stimmrecht gilt.

Dies sind also Betriebsorganisationen, die umfangreiche finanzielle Unterstützung von öffentlicher oder privater Hand erhalten und/oder vorwiegend kulturell, sozial, gemeinnützig usw.

ausgerichtet sind, zur Zeit aber nicht in erster Linie erwerbsorientiert – ob aus Not oder aus Tugend sei dahingestellt.

Von der innerbetrieblichen Organisationsstruktur und dem Selbstverständnis her handelt es sich dabei *prima vista* zwar um selbstverwaltet betriebene Unternehmen, weil eine Gruppe von Beschäftigten sowohl an Arbeit als auch an Kapital beteiligt ist; diese Fälle genügen jedoch den für das Sample geforderten betrieblichen Erwerbs- und Marktkriterien nicht und zum Teil besteht in diesen Kerngruppen aufgrund unterschiedlicher finanzieller Beteiligung formal kein egalitäres Mitbestimmungsrecht.

### **6.1.3.5. Zusammenfassung**

Für diese Untersuchung erfolgte die Abgrenzung des Samples nach mehreren und harten Kriterien, besonders im Vergleich zu bisher vorliegenden Studien über selbstverwaltetes Arbeiten, bei denen meist keine präzise, theoretisch fundierte und konsequent operationalisierte Definition der interessierenden Population vorgenommen wurde (vgl. Kapitel 3.5. und 3.7.3.).

Die Bedingung der expliziten Selbsteinschätzung als selbstverwalteter Betrieb ist bisher empirisch selten berücksichtigt worden, obwohl die Entwicklungsgeschichte gezeigt hat, dass das Selbstverständnis stets ein konstitutives Element für selbstverwaltete Organisationen war (vgl. Kapitel 3.1.). Effektiv vertritt mit 40% des Rücklaufs ein erheblicher Teil der befragten Betriebe die Auffassung, nicht selbstverwaltet zu sein.

Bei gegebenem Selbstverständnis als selbstverwalteter Betrieb sind weiter hohe Ansprüche sowohl an die Erwerbs- als auch an die Marktorientierung gestellt worden. Einerseits ist damit gesichert, dass es sich bei selbstverwaltetem Arbeiten nicht um eine Freizeitbeschäftigung handelt, sondern die näher untersuchten Betriebe tatsächlich ein Erwerbseinkommen für den Lebensunterhalt ihrer Beschäftigten bieten. Andererseits wird damit dem besonders in deutschen Publikationen geäußerten Vorbehalt entgegengetreten, dass selbstverwaltete Betriebe nur mit massiver finanzieller Unterstützung – durch die öffentliche Hand oder Private – existenzfähig seien.

Die lediglich wegen ungenügender Erwerbs- und/oder Marktorientierung vom Sample abgegrenzten Fälle machen einen knappen Drittel der sich als selbstverwaltet bezeichnenden und dennoch ausgeschlossenen Betriebe aus. Wären die entsprechenden Abgrenzungskriterien – analog zu den meisten bisherigen schweizerischen wie deutschen Untersuchungen – nicht oder weniger streng formuliert worden, wären diese 24 Fälle im Sample verblieben, obwohl es sich dabei in erster Linie um politische, soziale oder kulturelle Projekte, Vereine oder Interessengemeinschaften mit viel ehrenamtlichem Engagement und erheblichen finanziellen Zuschüssen handelt.

Das Kriterium, dass in selbstverwalteten Betrieben zumindest eine Gruppe von Beschäftigten auch Anteile am Betriebskapital innehaben muss, wurde unseres Wissens in bisherigen Untersu-



chungen nicht berücksichtigt, obwohl die finanzielle Beteiligung nach geltendem – schweizerischem wie deutschem – Recht formal die primäre Basis für Mitbestimmungsrechte darstellt<sup>291</sup>. Letztlich gut zwei Drittel (49) der nach detaillierten Abgrenzungskriterien ausgeschlossenen Fälle fallen aus dem Sample, weil bei ihnen dieses für Selbstverwaltung als konstitutiv geltende Gruppen- und Identitätsprinzip nicht gewährleistet ist, wobei teilweise ausserdem auch ungenügende Erwerbs- bzw. Marktorientierung festgestellt wurde. In diesen Betrieben ist keine Belegschaftsgruppe von mindestens drei Personen am Betriebskapital beteiligt; teils besteht gar keine Gruppe von Beschäftigten, teils keine Gruppe von finanziell Beteiligten, teils decken sich die Gruppen personell nicht im hier für Selbstverwaltung geforderten Ausmass.

Der Anspruch, das eine formal zur Mitentscheidung berechtigte Beschäftigtengruppe auf Rechtsformebene ein egalitäres Stimmrecht aufweist (Demokratieprinzip), ist zwar bei über einem Drittel der abgegrenzten, nach eigenem Verständnis selbstverwalteten Betriebe ebenfalls nicht eingelöst. Dieses Abgrenzungskriterium trat jedoch nie isoliert auf, sondern immer in Verbindung mit anderen Ausschlussgründen. Ebenso verhält es sich bei den wenigen Fällen, bei denen keine Massnahmen zur Kapitalreform sichern, dass trotz mehrheitlich externem Betriebskapital die Betriebsführungscompetenz an die Belegschaft delegiert ist.

Im weiter untersuchten Sample (N=122) befinden sich somit ausschliesslich solche Betriebe, die sich selber explizit als selbstverwaltet bezeichnen, für ihre Beschäftigten Erwerbsfunktion zum Lebensunterhalt bieten und ihre Betriebseinnahmen überwiegend im marktwirtschaftlichen Wettbewerb erzielen, wobei zumindest ein Teil der Beschäftigten – eine Gruppe von drei Personen – auch am Betriebskapital beteiligt ist und auf der formalen Ebene der Rechtsform egalitäre Mitbestimmungsrechte hat.

## **7. ERGEBNISSE**

### **7.1. Deskriptive Ergebnisse**

#### **7.1.1. Geografische Lage**

##### **7.1.1.1. Einleitung**

In der bundesdeutschen Debatte ist in Bezug auf die geografische Lage – neben dem rein deskriptiven Aspekt – im Rahmen der Diskussion um neue soziale Bewegungen von besonderem Interesse, ob sich die Mehrzahl der Betriebe in städtischem oder ländlichem Gebieten befindet<sup>292</sup>. In der schweizerischen Literatur finden sich – neben der Stadt-Land-Verteilung – zudem empirische Ergebnisse zum Auftreten in den einzelnen Kantonen und in einzelnen Schweizer Städten.

<sup>291</sup> In deutschen Untersuchungen wird dieser Aspekt z.T. unter dem Hinweis vernachlässigt, es stehe einerseits keine geeignete Rechtsform für selbstverwaltete Betriebsformen zur Verfügung und andererseits seien in solchen Betrieben die informellen Regelungen bedeutungsvoller als die formalen.

<sup>292</sup> Ebenso heftig wurde diskutiert, ob Hochschulstädte eine höhere Betriebsdichte als andere Städte aufweisen und ob von einem geografischen Nord-Süd-Gefälle gesprochen werden kann. Aufgrund der Kleinräumigkeit der Schweiz wurden diese Zusammenhänge in der vorliegenden Arbeit nicht überprüft.

Im Folgenden kommt als Erstes zur Sprache, wieviele Betriebe sich in ländlichem Gebiet, in städtischen Agglomerationsgebieten oder direkt in einer Stadt befinden. Aufgrund der Adresse der untersuchten Betriebe erfolgte die Einteilung nach der systematischen Raumgliederung des Bundesamtes für Statistik (BFS 1995a). Anschliessend wird die Verteilung der Betriebe auf die einzelnen Kantone besprochen – auch hier stützt sich die Zuordnung auf das BFS – und die Häufigkeit des Vorkommens in den einzelnen Ortschaften dargestellt; besonders interessiert in diesem Zusammenhang die Verteilung in den verschiedenen Schweizer Städten. Abschliessend werden die besprochenen Ergebnisse zusammengefasst und kommentiert.

### 7.1.1.2. Stadt/Land

Der grösste Teil der untersuchten Betriebe – nämlich 85% – befindet sich in städtischem Gebiet. Die meisten sind direkt in einer Stadt angesiedelt, 10% aller Betriebe haben ihren Standort in städtischen Agglomerationsgebieten. Auf dem Land finden sich gerade 15% der Betriebe (vgl. Tabelle unten).

Tabelle: Geografische Lage

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
Stadt	92	75.4	75.4
Agglomeration	12	9.8	85.2
Land	18	14.8	100.0
Total	122	100.0	
Valid Cases	122	Missing Cases	0

Sowohl andere schweizerische als auch bundesdeutsche Untersuchungen<sup>293</sup> kommen zum Schluss, dass sich der grösste Teil der selbstverwalteten Betriebe in städtischen Ballungsräumen befindet. Der Anteil an Betrieben in städtischem Raum liegt in der vorliegenden Untersuchung im Vergleich zu andern schweizerischen Untersuchungen allerdings etwas höher<sup>294</sup>.

### 7.1.1.3. Verteilung nach Ortschaften

Die untersuchten Betriebe befinden sich insgesamt in 45 Ortschaften. Knapp die Hälfte der Betriebe ist in Zürich – hier wurden am meisten Betriebe gezählt –, Bern und Winterthur tätig. In Basel, St. Gallen, Aarau und Solothurn ansässig sind weitere 16% der untersuchten Betriebe. In den verbleibenden 38 Ortschaften finden sich jeweils ein oder zwei Betriebe (vgl. Tabelle unten).

<sup>293</sup> In der Bundesrepublik stehen dabei neben dem Befund, dass selbstverwaltete Betriebe vor allem im städtischen Umfeld gedeihen, die Thesen, dass sie zum einen in Hochschulstädten vermehrt vorkommen und dass zum andern von einem geografischen Nord-Süd-Gefälle gesprochen werden kann, im Zentrum der Diskussion. Empirisch nachgewiesen werden konnte aber nur, dass selbstverwaltete Betriebe gehäuft in Hochschulstädten mit Studierenden geisteswissenschaftlicher Richtung auftreten (vgl. Kapitel. 3.5.3.2.).

<sup>294</sup> Hasler (1991: 25) stellt fest, dass sich 79% der Betriebe in städtischem Gebiet (Stadt und Agglomeration) befinden. In Seilers Untersuchung (1990: 59) sind 57% der Betriebe in Städten ansässig, die übrigen Betriebe finden sich Agglomerations- und ländlichen Gebieten. Gemäss der Befragung von Rippstein (1991: 13) sind 62% der Betriebe in grösseren Städten tätig.

Tabelle: Verteilung nach Ortschaften

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
Zürich	28	23.0	23.0
Bern	19	15.6	38.6
Winterthur	12	9.9	48.5
Basel	8	6.6	55.1
St. Gallen	5	4.1	59.2
Aarau	3	2.5	61.7
Solothurn	3	2.5	64.2
Basel	2	1.6	65.8
Eglisau	2	1.6	67.4
Langenbruck	2	1.6	69.0
Liestal	2	1.6	70.6
Obfelden	2	1.6	72.2
Stäfa	2	1.6	73.8
Übrige Orte (mit je einem Betrieb)	32	26.2	100.0
	-----	-----	
	122	100.0	
Valid Cases	122		
Missing Cases		0	

Zu einem vergleichbaren Ergebnis in Bezug auf einzelne Städte kommt Simone Seiler (1990: 59f.); in ihrer Untersuchung sind 19% der Betriebe in Bern und 15% in Zürich tätig, gefolgt von Basel und Solothurn, wo je 7% der Betriebe ansässig sind<sup>295</sup>. Zum Vorkommen in anderen Ortschaften macht Seiler leider keine Angaben.

#### 7.1.1.4. Verteilung nach Kanton

Die unten stehende Tabelle zeigt, dass die untersuchten Betriebe in neun Kantonen und vier Halbkantonen der Deutschschweiz ansässig sind. In vielen Kantonen der Innerschweiz<sup>296</sup>, im deutschsprachigen Teil von Fribourg und im Appenzellerland dagegen wurden keine Betriebe gefunden.

Knapp die Hälfte der untersuchten Betriebe befindet sich im Kanton Zürich; bei einem weiteren Fünftel ist der Kanton Bern Betriebsstandort. Je etwa 6% der Betriebe sind in den (Halb-)Kantonen Basel-Stadt, St. Gallen und Aargau ansässig. In den übrigen (Halb-)Kantonen finden sich nur wenige Betriebe (vgl. Tabelle unten).

<sup>295</sup> Der hohe Anteil von Berner Betrieben in der Untersuchung von Seiler und der hohe Anteil an Winterthurer Betrieben in der vorliegenden Untersuchung erklärt sich möglicherweise aus dem jeweiligen Wohnort der VerfasserInnen und deren guter Kenntnis der örtlichen Selbstverwaltungsszene.

<sup>296</sup> Uri, Schwyz, Glarus, Zug.

Tabelle: Verteilung nach Kanton

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
Zürich	56	45.9	45.9
Bern	24	19.7	65.6
Basel - Stadt	8	6.6	72.1
St. Gallen	7	5.7	77.9
Aargau	7	5.7	83.6
Solothurn	4	3.3	86.9
Basel - Land	4	3.3	90.2
Graubünden	3	2.5	92.6
Thurgau	3	2.5	95.1
Luzern	3	2.5	97.5
Schaffhausen	1	.8	98.4
Obwalden	1	.8	99.2
Nidwalden	1	.8	100.0
Total	122	100.0	
Valid Cases	122		
Missing Cases	0		

In der vorliegenden Untersuchung befinden sich 87% der untersuchten Betriebe in den fünf (Halb-)Kantonen Zürich, Bern, Basel-Stadt, St. Gallen und Aargau. Ein ähnliches Bild zeichnet die 1981 durchgeführte Untersuchung von Martina Ohm: Auch hier finden sich zum einen in den genannten Kantonen die meisten – nämlich 83% – der Betriebe und zum andern ist knapp die Hälfte der von ihr untersuchten Betriebe im Kanton Zürich tätig (Ohm 1981: 92).

### 7.1.1.5. Zusammenfassung und Diskussion

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der grösste Teil der untersuchten Betriebe im städtischen Raum tätig ist. Zum gleichen Ergebnis kommen alle uns bekannten schweizerischen und bundesdeutschen Untersuchungen. In der deutschen Diskussion wird auf Seiten Bewegungsforschung gehäuftes Auftreten dieser Betriebe in städtischen Ballungsräumen als Indiz für die These, dass selbstverwaltete Betriebe Infrastruktur der neuen sozialen Bewegungen sind, gewertet.

Insgesamt fanden sich in 16 (Halb-)Kantonen und 45 Ortschaften selbstverwaltete Betriebe, in den meisten Ortschaften ist jeweils nur ein Betrieb angesiedelt. Knapp die Hälfte der Betriebe befindet sich im Kanton Zürich, davon gut 70% in den beiden Städten Zürich und Winterthur. Ein weiterer Fünftel ist im Kanton Bern, vorwiegend in der Stadt Bern, tätig, etwa je 6% der Betriebe haben den Standort in den Kantonen Basel-Stadt, St. Gallen und Aargau, auch hier befinden sich die meisten Betriebe in den entsprechenden Hauptstädten. Dieses Ergebnis deckt sich weitgehend mit den Ergebnissen anderer schweizerischer Untersuchungen.

## **7.1.2. Alter der Betriebe**

### **7.1.2.1. Einleitung**

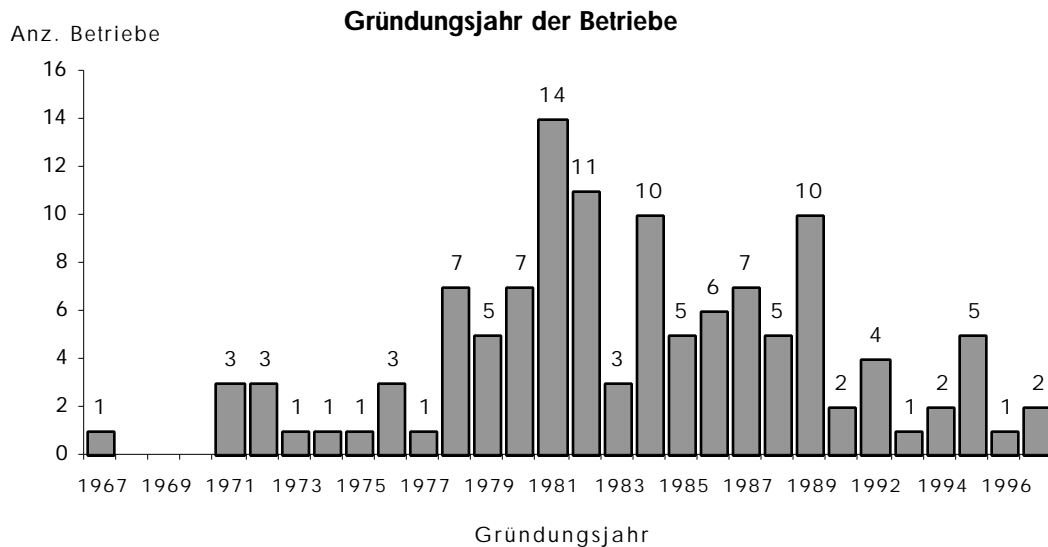
Im Allgemeinen wird davon ausgegangen, dass selbstverwaltete Betriebe im Zuge der 68er-Bewegung entstanden sind. Auch in der Schweiz wurden die ersten Betriebe Ende der 60er Jahre gegründet. Allerdings findet sich in schweizerischen Untersuchungen kein Indiz für eine auffallende Gründungswelle in diesem Zeitraum, die neueren Untersuchungen von Hasler und Rippstein zeigen einen Gründungsboom in den 80er Jahren. Ebenso erfolgten in Deutschland die meisten Betriebsgründungen im Laufe 80er Jahre. Allerdings lassen alle Untersuchungen keine verbindliche Aussage über die zeitliche Verteilung zu, da zum einen in allen Studien nur jene Betriebe erfasst wurden, die zum Untersuchungszeitpunkt existierten; Betriebe, die im Laufe der Zeit die selbstverwaltete Organisation oder ihre Tätigkeit eingestellt haben, wurden nicht einbezogen. Zum anderen handelt es sich bei keiner Untersuchung um eine Vollerhebung.

Das Alter der untersuchten Betriebe interessiert insofern, als seit Jahren bestehende Betriebe den Beweis erbringen, dass selbstverwaltete Betriebe in einem marktwirtschaftlich dominierten Umfeld überlebensfähig sind. Dies gilt im Besonderen für die in der vorliegenden Arbeit untersuchten Betriebe, die markt- und erwerbsorientiert sind und damit kaum über externe finanzielle Unterstützung oder einen hohen Anteil an ehrenamtlich Tätigen verfügen.

Im folgenden Kapitel wird zuerst eine Übersicht über die Verteilung der Gründungsjahre gegeben, darauf folgt die Darstellung des Alters der untersuchten Betriebe zum Befragungszeitpunkt. Den Abschluss bildet eine kurze Zusammenfassung und Diskussion der gefundenen Ergebnisse.

### **7.1.2.2. Gründungsjahr und Betriebsalter**

Drei Viertel der untersuchten Betriebe wurden zwischen 1978 und 1989 gegründet. Weitere 14 Betriebe (12%) nahmen ihre Betriebstätigkeit vor 1978 auf. 17 Betriebe (14%) wurden in den 90er Jahren, die zwei jüngsten Betriebe im Jahr der Untersuchung gegründet. Auffallend ist damit eine Häufung der Betriebsgründungen im Laufe der 80er Jahre. In den Jahren 1981, 1982, 1984 und 1989 findet sich die höchste Anzahl jährlicher Betriebsgründungen, im Jahr 1983 dagegen wurden nur gerade drei Betriebe gegründet. In den Jahren 1968, 1969, 1970 und 1991 liessen sich in unserem Sample keine Betriebsgründungen feststellen (vgl. Abb. unten und Anhang 1, Tabelle 1).



Valid Cases 121      Missing Cases 1

Das Ergebnis der vorliegenden Untersuchung deckt sich weitgehend mit den Ergebnissen anderer schweizerischer Untersuchungen. So fanden Rippstein (1991: 13) und Ohm (1981: 68) die frühesten Betriebsgründungen im Jahr 1967 bzw. 1969; Hasler (1991: 26) fand zehn Betriebe, die vor 1970 ihre Betriebstätigkeit aufnahmen, der älteste Betrieb seiner Untersuchung wurde jedoch bereits 1891 gegründet<sup>297</sup>.

In dem von Matthias Hasler (1991: 26ff) untersuchten Sample wurden – wie auch in der vorliegenden Untersuchung – drei Viertel der Betriebe in den Jahren 1978–1988 gegründet<sup>298</sup>. Im Jahr 1989 – in dem in der vorliegenden Untersuchung ein deutlicher Anstieg von Gründungen festgestellt wird – verzeichnet Hasler dagegen einen deutlichen Rückgang von Betriebsgründungen. Die von ihm geäußerte Mutmassung, dass der von ihm beobachtete Anstieg von Gründungen im Jahr 1990 „Anlass zu Hoffnung“ auf vermehrte Gründungen in den 90er Jahren sei, hat sich in der vorliegenden Untersuchung nicht bestätigt.

Die Befragung von Rippstein (1991: 13) kommt ebenfalls zum Ergebnis, dass 80% der Betriebsgründungen in den Zeitraum von 1978 bis 1988 fallen. Auch die ältere Untersuchung von Martina Ohm (1981: 68) stellt einen deutlichen Anstieg von Betriebsgründungen in den Jahren 1978–1980 fest.

In diesem Zusammenhang muss immer bedacht werden, dass alle Untersuchungen keine Rückschlüsse auf die absolute Zahl von jährlichen Betriebsgründungen zulassen, da Betriebe, die in der Zwischenzeit nicht mehr am Markt oder nicht mehr selbstverwaltet sind, nicht berücksichtigt werden konnten.

Wird in der vorliegenden Arbeit das Gründungsjahr auf das Alter der untersuchten Betriebe umgerechnet, zeigt sich, dass gerade ein Achtel der Betriebe jünger als sechs Jahre ist. Die zwei jüngsten Betriebe wurden 1997 gegründet und sind zum Untersuchungszeitpunkt gerade in ih-

<sup>297</sup> Leider macht Hasler keine weiteren Angaben zu den Gründungsdaten vor 1970, sondern fasst seine Befunde bis 1970 nur summarisch zusammen.

<sup>298</sup> Da Haslers Untersuchung einen kleineren Zeitraum (bis 1989) als die vorliegende Untersuchung umfasst, ist der Anteil an Betrieben, die im Zeitraum von 1978–1988 gegründet wurden, im Vergleich etwas höher.

rem ersten Jahr. Die grosse Mehrheit der Betriebe, nämlich drei Viertel, sind zwischen 6- und 20-jährig. Jeder zehnte Betrieb ist über 20-jährig, der älteste Betrieb ist 30-jährig (vgl. Tabelle unten).

Tabell e: Al t e r d e s B e t r i e b s

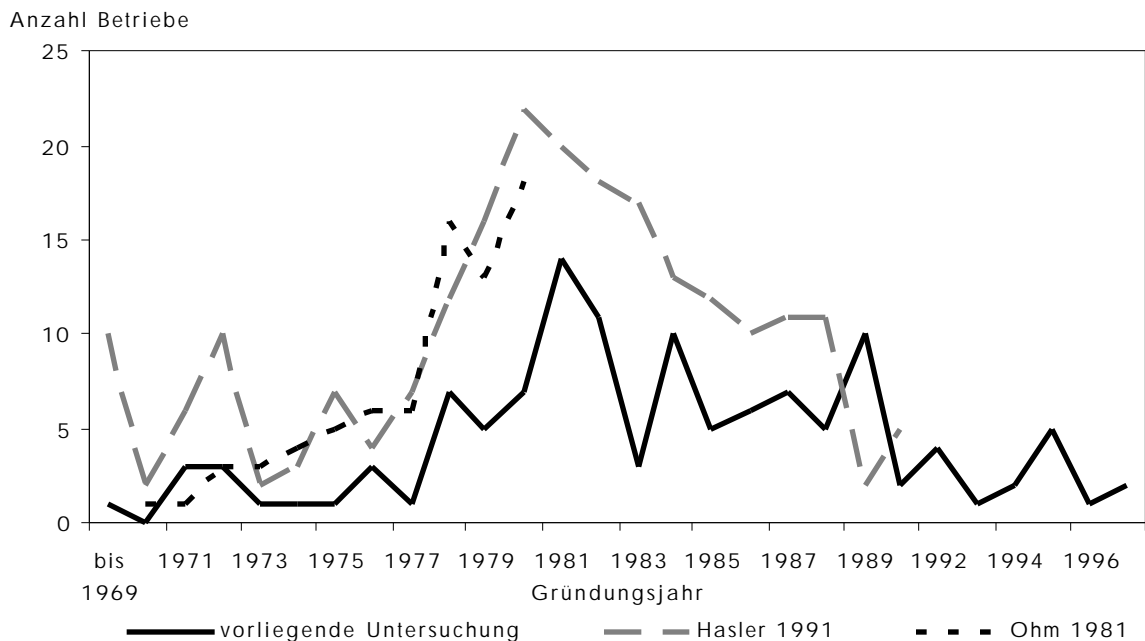
Value Label	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
bis 5-jährig	15	12.3	12.4	12.4
6- bis 10-jährig	24	19.7	19.8	32.2
11- bis 15-jährig	35	28.7	28.9	61.2
16- bis 20-jährig	34	27.9	28.1	89.3
21- bis 25-jährig	9	7.4	7.4	96.7
26- bis 30-jährig	4	3.3	3.3	100.0
keine Angabe	1	.8	Missing	
Total	122	100.0	100.0	
Valid Cases	121			
Missing Cases	1			

### 7.1.2.3. Zusammenfassung und Diskussion

Der älteste in der vorliegenden Untersuchung gefundene Betrieb wurde 1967 gegründet. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen die Studien von Ohm (1981) und Rippstein (1991), während in Haslers Untersuchung (1991) der älteste Betrieb seine Tätigkeit deutlich früher aufnahm. Den Ergebnissen aller Untersuchungen zufolge fällt die Hauptgründungszeit selbstverwalteter Betriebe in der Deutschschweiz in den Zeitraum von Ende der 70er Jahre bis Ende der 80er Jahre (vgl. Abb. unten)<sup>299</sup>.

<sup>299</sup> Die Untersuchung von Rippstein (1991) konnte in der Grafik nicht berücksichtigt werden, da Rippstein die Ergebnisse nur summarisch präsentiert.

### Häufigkeit Gründungsjahr im Vergleich



Auffallend ist, dass sich in allen Untersuchungen – auch in der älteren Untersuchung von Ohm<sup>300</sup> – relativ wenige Betriebsgründungen Anfang und Mitte der 70er Jahre finden; dies erstaunt angesichts des Umstandes, dass im Allgemeinen davon ausgegangen wird, dass die Studentenbewegung der 68er Jahre massgeblich zur Entstehung selbstverwalteter Betriebe beigetragen hat. Es ist anzunehmen, dass die Gründungswelle Anfang der 80er Jahre zum einen auf die damals herrschende schlechte Wirtschaftslage, zum andern auf die Protestbewegungen der 80er Jahre zurückzuführen ist. Ob die wenigen Gründungen bis weit in die 70er Jahre auf die lange „Inkubationszeit der Studentenbewegung“, wie Hasler (1991: 27) vermutet, zurückgeführt werden können, ist allerdings fraglich. Eher ist anzunehmen, dass vor allem die Umweltbewegung, die sich nach dem Ölschock Mitte der 70er Jahre zu formieren begann, wesentlich zur Gründung selbstverwalteter Betriebe beigetragen hat. Das zunehmende Umweltbewusstsein führte zu einem massiven Bedarf an ökologisch vertretbaren Produkten, so dass sich hier ein neuer Markt etablieren konnte. Diese Vermutung wird auch durch den grossen Anteil an ökologisch ausgerichteten Betrieben in der vorliegenden Untersuchung untermauert (vgl. dazu Kapitel 7.1.4.). In bundesdeutschen Studien wird eine ähnliche Entwicklung wie in der Schweiz beobachtet, der „Gründungsboom“ selbstverwalteter Betrieb wird dort vor allem auf einen „Prozess der Ökonomisierung“ alternativer Betriebe zurückgeführt (Heider/Mevissen 1991: 49, vgl. auch Kapitel 3.4.1.). Es ist anzunehmen, dass dieser Prozess auch in der Schweiz bis zu einem gewissen Grad stattgefunden hat. Von Seiten der meisten empirischen Forscherinnen und Forscher im deutschen Raum<sup>301</sup> wird damit betont, dass nicht das knappe Angebot an Arbeitsplätzen Ursache für die Gründung selbstverwalteter Betriebe war – wie das von anderer Seite im Rahmen der

<sup>300</sup> Aufgrund der Ergebnisse der Ohm'schen Untersuchung ist nicht anzunehmen, dass die wenigen gezählten Gründungen darauf zurückzuführen sind, dass Anfang der 70er Jahre gegründete Betriebe im Laufe der Zeit aufgelöst wurden.

<sup>301</sup> So z.B. Beywl (1987: 192), vgl. Kapitel 3.4.4. .



„Kinder in Not“-These behauptet worden ist<sup>302</sup> –, sondern dass sich bestehende oder neue Projekte der neuen sozialen Bewegungen aufgrund des Mangels an Arbeitsplätzen stärker markt- und erwerbswirtschaftlich ausrichteten und damit Betriebscharakter annahmen.

Insgesamt zeigt sich, dass in der vorliegenden Untersuchung die über 10-jährigen Betriebe zwei Drittel des Samples ausmachen. Dies kann sicher als Indiz dafür gewertet werden, dass selbstverwaltete Betriebe fähig sind, in einem marktwirtschaftlichen Umfeld zu überleben und ihren Beschäftigten eine längerfristige Perspektive zu bieten. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch die bundesdeutsche Wiederholungsstudie im Raum Hessen (Heider et al. 1997: 195), die feststellt: „Das Fortbestehen selbstverwalteter Betriebe ist ein Beleg für die dauerhafte Funktionsfähigkeit kollektiver Betriebsorganisationen unter marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen (...)“.

### **7.1.3. Betriebsgrösse**

#### **7.1.3.1. Einleitung und methodische Vorbemerkung**

Die Kategorisierung der Betriebsgrössen des Bundesamtes für Statistik geht von mehrheitlich Vollzeitbeschäftigten aus: Betriebe mit bis zu neun Vollzeitbeschäftigten werden als „Mikrounternehmen“ bezeichnet, solche mit 10 bis 49 Vollzeitbeschäftigten als „Kleinunternehmen“ und diejenigen mit 50 bis 249 Vollzeitbeschäftigten als „Mittelunternehmen“<sup>303</sup>.

In den von uns untersuchten Betrieben ist einerseits ein Grossteil der Belegschaft nur teilzeitlich beschäftigt, andererseits handelt es sich dabei ausschliesslich um Mikro- (83%) und Kleinunternehmen (17%); zudem hat der grösste Betrieb gerade 35 Vollzeitstellen (vgl. Anhang 1, Tabelle 2 und Tabelle 4)<sup>304</sup>. Für die folgende Darstellung der Betriebsgrösse wurde deshalb die Kategorisierung von Matthias Hasler (1991: 31) übernommen, die der Betriebsgrösse der untersuchten Betriebe angepasst ist und ausserdem einen Vergleich der vorliegenden Daten mit denjenigen Haslers ermöglicht.

Im Folgenden wird die Betriebsgrösse zum einen nach der Anzahl der im Betrieb Beschäftigten dargestellt, zum andern nach der Zahl der Vollzeitstellen. Abschliessend werden die Ergebnisse kurz zusammengefasst und interpretiert.

#### **7.1.3.2. Betriebsgrösse nach Anzahl Beschäftigte**

Insgesamt sind in den untersuchten Betrieben (N=121)<sup>305</sup> 1312 Personen beschäftigt, davon sind 46% Frauen. Die durchschnittliche Betriebsgrösse umfasst knapp zehn Belegschaftsangehörige

<sup>302</sup> So von Vertreterinnen und Vertretern der Genossenschaftstheorie, vgl. Kapitel 3.4.3.

<sup>303</sup> Vgl. Eidgenössische Betriebszählung, Bundesamt für Statistik (BFS 2000:10), als Grossunternehmen gelten erst Betriebe mit mehr als 250 Vollzeitbeschäftigten.

<sup>304</sup> Auch die schweizerische Gesamtwirtschaft ist kleingewerblich geprägt: Die meisten Betriebe sind Mikro- (88%) und Kleinunternehmen (10%), nur 2% aller Unternehmen haben mehr als 50 Vollzeitbeschäftigte (Eidgenössische Betriebszählung 1998, vgl. BFS 1999: 164f., erfasst wurden allerdings nur Betriebe des Sekundär- und Primärsektors). Damit liegt der Anteil an Mikrounternehmen etwas höher als in der vorliegenden Untersuchung. Dies ist sicher auf den Umstand zurückzuführen, dass in der Eidgenössischen Betriebszählung auch Ein- oder Zwei-Personenbetriebe erfasst werden, die in der vorliegenden Untersuchung nicht einbezogen wurden.

<sup>305</sup> Ein Betrieb machte keine Angaben zum Geschlecht der Beschäftigten.

ge<sup>306</sup>. In den kleinsten Betrieben sind drei, im grössten Betrieb 70 Personen angestellt<sup>307</sup>. Die Mehrheit der Betriebe hat nur wenige Beschäftigte: Ein guter Drittel ist mit bis zu fünf Belegschaftsangehörigen als Kleinstbetrieb zu bezeichnen, in etwas mehr als die Hälfte der Betriebe arbeiten zwischen sechs und 20 Beschäftigte, nur gerade jeder zehnte Betrieb hat mehr als 20 Personen angestellt und ist ein mittelgrosser Betrieb (detaillierte Angaben vgl. Anhang 1, Tabelle 3).

Tabelle: Betriebsgrösse nach Anzahl der Beschäftigten<sup>308</sup>

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
Kleinstbetrieb (bis 5 Beschäftigte)	45	36.9	36.9
Kleinbetrieb (6 bis 20 Beschäftigte)	65	53.3	90.2
Mittelgrosser Betrieb (mehr als 20 Beschäftigte)	12	9.8	100.0
Total	122	100.0	
Valid Cases	122	Missing Cases	0

Dieses Ergebnis deckt sich weitgehend mit andern in der Schweiz gemachten Untersuchungen: So stellt Ohm (1981: 68) fest, dass es sich bei selbstverwalteten Betrieben „in der Regel um Kleingruppen mit 5 bis 12 Mitgliedern“ handelt. In der Netzwerkbefragung (Rippstein 1991: 14) sind mehr als die Hälfte der Betriebe kleine Betriebe mit bis zu zehn Belegschaftsangehörigen. Auch die Untersuchung von Hasler (1996: 39) kommt zum Schluss, dass knapp 92% der selbstverwalteten Betriebe Kleinst- und Kleinbetriebe mit bis zu 20 Beschäftigten sind. Ebenso sind im bundesdeutschen Raum die meisten Betriebe Kleinbetriebe mit durchschnittlich fünf bis zu neun Beschäftigten<sup>309</sup> (vgl. Kapitel 3.5.3.4.).

### 7.1.3.3. Betriebsgrösse nach Anzahl Vollzeitstellen

Insgesamt teilen sich 1304 Beschäftigte in 121 Betrieben<sup>310</sup> 784 Vollzeitstellen<sup>311</sup>, durchschnittlich kommen sechseinhalb Vollzeitstellen auf einen Betrieb. In den fünf kleinsten Betrieben teilen sich die Beschäftigten höchstens eine 100%-Stelle, der grösste Betrieb verfügt über 35 Vollzeitstellen. In der Hälfte der Betriebe teilen sich die Beschäftigten maximal viereinhalb Vollzeitstellen; drei Viertel der Betriebe haben weniger als acht Vollzeitstellen (vgl. Anhang 1, Tabelle 4).

Wird die Grösse der Betriebe aufgrund der Vollzeitstellen betrachtet, zeigt sich, dass über die Hälfte als Kleinstbetriebe zu bezeichnen ist, bei weiteren 38% handelt es sich um Kleinbetriebe, gerade noch 4% sind als mittelgrosse Betriebe zu betrachten.

<sup>306</sup> Dabei wurden die zwei Extremwerte, d.h. je ein Betrieb mit 60 resp. 70 Beschäftigten nicht berücksichtigt; die durchschnittliche Betriebsgrösse läge sonst bei 10.75 Beschäftigten.

<sup>307</sup> Ein- oder Zwei-Personen-Betriebe wurde bei der Untersuchung nicht berücksichtigt (vgl. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes Kapitel 4.1.).

<sup>308</sup> Die Kategorisierung erfolgte nach Hasler (1991: 31). Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten bezeichnet Hasler allerdings pauschal als „Mittel- und Grossbetriebe“; da der grösste Betrieb in der vorliegenden Untersuchung 70 Belegschaftsangehörige umfasst, verwenden wir nur die Bezeichnung „mittelgrosser Betrieb“.

<sup>309</sup> In vielen schweizerischen und bundesdeutschen Untersuchungen ist die Betriebsgrösse allerdings nicht auf minimal drei Personen beschränkt, erfasst wurden auch Ein- und Zwei-Personen-Betriebe.

<sup>310</sup> Ein Betrieb mit acht Beschäftigten machte keine Angaben zu den Beschäftigungsgraden.

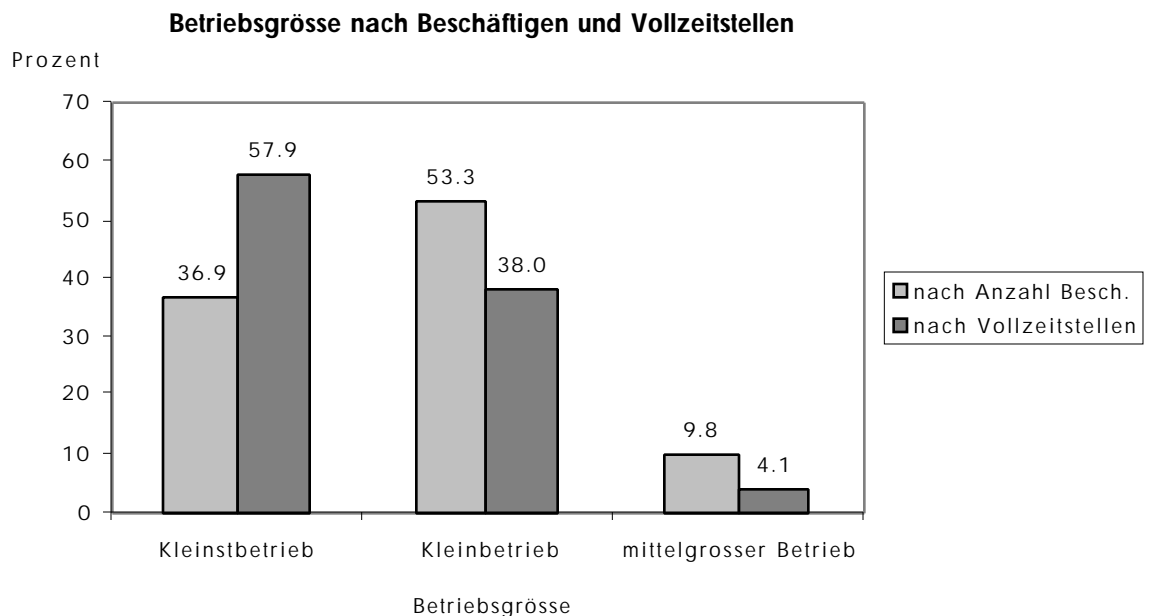
<sup>311</sup> Insgesamt 78'397 Stellenprozent.

Tabelle: Betriebsgrösse nach Anzahl der Vollzeitstellen<sup>312</sup>

Value Label	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Kleinstbetrieb (bis zu fünf Vollzeitstellen)	70	57.4	57.9	57.9
Kleinbetrieb (6 bis 20 Vollzeitstellen)	46	37.7	38.0	95.9
mittelgrosser Betrieb (mehr als 20 Vollzeitstellen)	5	4.1	4.1	100.0
keine Angabe	1	.8	Missing	
Total	122	100.0	100.0	

Valid Cases 121      Missing Cases 1

Wird die Betriebsgrösse nach Anzahl Stellenprozent mit derjenigen nach Anzahl der Beschäftigten verglichen, verschiebt sich der Anteil an Kleinbetrieben zu Gunsten der Kleinstbetriebe, sie machen nun statt 37% fast 60% der Betriebe aus. Der Anteil an mittelgrossen Betrieben sinkt von gut 9% auf gut 4% der Betriebe. Damit steigt der Gesamtanteil von Kleinst- und Kleinbetrieben von 90% auf gut 95% (vgl. Abb. unten).



Zu einem vergleichbaren Ergebnis kommt auch Hasler (1996: 41); in seiner Untersuchung verschiebt sich der Anteil an Kleinst- und Kleinbetrieben, wenn die Betriebsgrösse nach Vollzeitstellen und nicht nach der Anzahl der Beschäftigten betrachtet wird, von 92% auf 97% der Betriebe.

<sup>312</sup> Die Kategorisierung erfolgte nach Hasler (1991: 31).

### **7.1.3.4. Zusammenfassung und Diskussion**

In den untersuchten Betrieben sind insgesamt 1312 Personen beschäftigt. Die meisten Betriebe sind Kleinst- und Kleinbetriebe, Betriebe mittlerer Grösse finden sich nur vereinzelt. Wird die Betriebsgrösse nach Anzahl der Beschäftigten errechnet, so sind 37% Kleinstbetriebe und 53% Kleinbetriebe; wird die Betriebsgrösse dagegen nach der Anzahl Vollzeitstellen berechnet, steigt der Anteil an Kleinstbetrieben auf 58%, derjenige an Kleinbetrieben sinkt auf 38% und derjenige mittelgrosser Betriebe verringert sich von 10% auf 4%.

Dieses Ergebnis deckt sich mit sowohl mit demjenigen anderer schweizerischer als auch bundesdeutscher Untersuchungen. Es kann dem zu Folge davon ausgegangen werden, dass es sich bei Selbstverwaltungsbetrieben generell um sehr kleine Betriebe handelt. Dieser Befund kann damit erklärt werden, dass zum einen die demokratische Organisation in kleinen Betrieben leichter umzusetzen ist und die Kapitalbeschaffung für grössere Betrieben aufwendiger ist, zum andern auch die schweizerische Gesamtwirtschaft kleingewerblich geprägt ist.

## **7.1.4. Branchen und Wirtschaftssektoren**

### **7.1.4.1. Einleitung**

Sowohl bundesdeutsche als auch schweizerische Studien stellen fest, dass die Mehrheit selbstverwalteter Betriebe im Dienstleistungssektor tätig ist. Besonders viele Betriebe finden sich in Bereichen, die auf eine Nähe zu den neuen sozialen Bewegungen hinweisen. Dieser Befund wird in der bundesdeutschen Debatte als weiteres Indiz für die These bewertet, dass Selbstverwaltungsbetriebe als Teil der neuen sozialen Bewegungen zu verstehen sind. Im Zusammenhang mit der Umsetzung von Anliegen aus der Frauenbewegung stellt sich zudem die Frage, wie die geschlechtsspezifische Verteilung der Beschäftigten auf die einzelnen Branchen aussieht.

Im Folgenden wird zuerst die Zahl der Betriebe und der Beschäftigten auf die einzelnen Branchen und Wirtschaftszweige gezeigt. Für die Brancheneinteilung stützen wir uns auf die „NO-GA-Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige“, die vom Bundesamt für Statistik herausgegeben wurde (BFS 1995b). Bei der Einteilung haben wir uns auf zwei Kategorien – „Abschnitte“ und „Abteilungen“ – beschränkt, die aufgrund der vorliegenden Ergebnisse Sinn machen. Anschliessend wird der jeweilige Anteil der Frauen und Männer in den einzelnen Branchen und Sektoren dargelegt. Abschliessend erfolgt eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse und ihre Diskussion.

### 7.1.4.2. Anzahl Betriebe nach Branchen

Ein knapper Drittel der befragten Betriebe ist im „Handel“ tätig und zwar – von einer Ausnahme abgesehen – im „Detailhandel“. Diese Branche ist damit die mit Abstand am häufigsten vertretene. Je ein knapper Sechstel findet sich im „Verarbeitenden Gewerbe“ – hier insbesondere im „Verlags- und Druckgewerbe“ – und „Gastgewerbe“. Mit je knapp 12% sind das „Baugewerbe“ und die „Informatik, Forschung und Entwicklung“ vertreten. In den übrigen Branchenabschnitten finden sich nur wenige Betriebe: Am schwächsten vertreten sind das „Unterrichtswesen“ und das „Kredit- und Versicherungswesen“; hier finden sich gerade je zwei Betriebe. Eine Übersicht zur Verteilung auf die einzelnen Branchenabteilungen und -abschnitte zeigt die unten stehende Darstellung:

Abschnitt nach NOGA	Anz. Betr.	Häuf. in %	Abteilung nach NOGA	Anz. Betr.	Häuf. in %
A: Landwirtschaft	4	3.3	1 Landwirtschaft	4	3.3
D: Verarbeitendes Gewerbe	20	16.4	15 Herst. von Nahrungsmitteln	1	0.8
			18 Herst. von Kleidung	1	0.8
			22 Verlags- und Druckgewerbe	16	13.1
			36 Herst. von Möbeln	2	1.6
F: Baugewerbe	14	11.5	45 Baugewerbe	14	11.5
G: Handel	37	30.3	51 Grosshandel (Buchhandlung)	1	0.8
			52 Detailhandel	36	29.5
			davon Bio-/Ökoläden: 20		
			Buchhandlungen: 9		
H: Gastgewerbe	18	14.8	55 Gastgewerbe	18	14.8
I: Verkehr	3	2.5	60 Landverkehr	3	2.5
			davon Velokuriere: 2		
J: Kredit- und Versicherungsgewerbe	2	1.6	65 Kreditgewerbe	1	0.8
			66 Versicherungsgewerbe	1	0.8
K: Informatik, Forschung, Entwicklung, Dienstl. für Unternehmen	15	12.3	72 Informatikdienste	3	2.5
			73 Forschung und Entwicklung	5	4.1
			74 Dienstl. f. Unternehmen	7	5.7
M: Unterrichtswesen	2	1.6	80 Unterrichtswesen	2	1.6
N: Gesundheits-/Soz. wesen		3.3	85 Gesundheits-/Sozialwesen	4	3.3
O: Sonstige öffentl. und priv. Dienstleistungen	3	2.5	92 Unterhaltung, Kultur	3	2.5
	122	100.0		122	100.0
Valid Cases	122	Missing Cases	0		

Die oben gezeigten Ergebnisse sind ähnlich wie die Befunde von Hasler (1996: 47ff.): Auch hier dominieren „Verarbeitendes Gewerbe“, „Handel“ und „Gastgewerbe“, während sich nur wenige landwirtschaftliche Betriebe finden. Auffallende Unterschiede lassen sich bei handwerklichen Berufen, im Kulturbereich und im Gesundheits- und Sozialwesen finden: In Haslers Untersuchung gehören handwerkliche Berufe zu den untervertretenen Branchen, in der vorliegenden Arbeit ist das Baugewerbe eine der häufigsten. Dagegen machen kulturelle Betriebe bei Hasler 8% und solche im Gesundheits- und Sozialwesen insgesamt 10% der Betriebe aus, während beide Bereiche im vorliegenden Sample kaum vertreten sind. Der höhere Anteil Haslers in diesen Bereichen ist sicherlich auch auf die Tatsache zurückzuführen, dass sich Hasler nicht nur auf markt- und erwerbsorientierte Betriebe beschränkte.

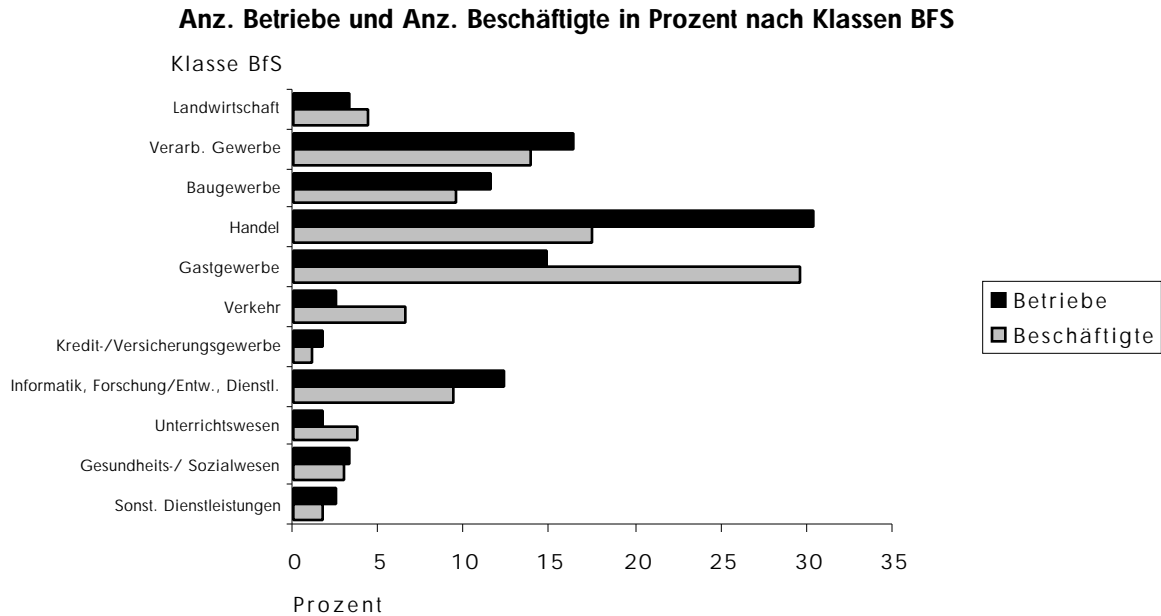
In Seilers Untersuchung (1990: 57ff.) sind rund 80% der Betriebe in den Bereichen „Handel“, „Gastgewerbe“, „Handwerk/Produktion“ und „Akademische Berufe“ tätig, in derjenigen von Ohm (1981: 70) findet sich gut die Hälfte der Betriebe im „Gastgewerbe“, im „Buchhandel/Verlagswesen“, im Bereich „Medien“ und in handwerklichen Berufen. Der Anteil an gastgewerblichen Betrieben ist beiden Untersuchungen deutlich höher als in der vorliegenden Untersuchung – ein Vergleich der übrigen Resultate von Ohm und Seiler mit unseren Ergebnissen ist leider aufgrund der gänzlich unterschiedlichen Erfassung der Branchen nicht möglich.

Die Mehrheit der untersuchten Betriebe ist in Bereichen tätig, die im Allgemeinen stark mit den neuen sozialen Bewegungen verbunden sind: Gut die Hälfte ist im Bio-/Öko- und Buchhandel, im Druck-, Verlags- und Zeitungswesen, im Gastgewerbe sowie im Kulturbereich tätig<sup>313</sup>. Ein Grossteil der übrigen Betriebe – etwa im „Baugewerbe“, im Bereich „Forschung und Entwicklung“ oder im „Landverkehr“ (Fahrradkuriere) – hat eine explizit ökologische Ausrichtung. Im Gesundheitswesen sind mit einem Frauenambulatorium und einem Geburtshaus Anliegen der Frauenbewegung umgesetzt. Sowohl deutsche Studien als auch schweizerische Studien kommen ebenfalls zum Resultat, dass bei einem Grossteil der Betriebe die Betriebstätigkeit auf Nähe zu neuen sozialen Bewegungen schliessen lässt.

#### **7.1.4.3. Anzahl Beschäftigte nach Branchen**

Im Vergleich mit der Verteilung der Betriebe auf die einzelnen Branchen zeigt sich in Bezug auf die Zahl der Beschäftigten in den einzelnen Branchen ein etwas anderes Bild (detaillierte Angaben vgl. Anhang 1, Tabelle 5): Knapp 30% der Beschäftigten sind im Gastgewerbe – das 15% der Betriebe umfasst – tätig, im Handel – in dem sich mit Abstand am meisten Betriebe finden – sind dagegen nur 17% der Beschäftigten. Im Abschnitt „Verkehr“, der nur zwei Betriebe (2.5%) umfasst, arbeiten knapp 7% der Beschäftigten. Im „Verarbeitenden Gewerbe“ sind 14%, in den Bereichen „Information, Forschung und Entwicklung“ und „Baugewerbe“ sind je gut 9% der Beschäftigten tätig; hier entspricht der Prozentsatz der Beschäftigten in etwa demjenigen der Betriebe (vgl. Abb. unten).

<sup>313</sup> Insgesamt finden sich 20 Bio-/Ökoläden, zehn Buchhandlungen, 18 Restaurants und Hotels, 16 Betriebe im Bereich Druck- und Verlagswesen und drei Kulturbetriebe.

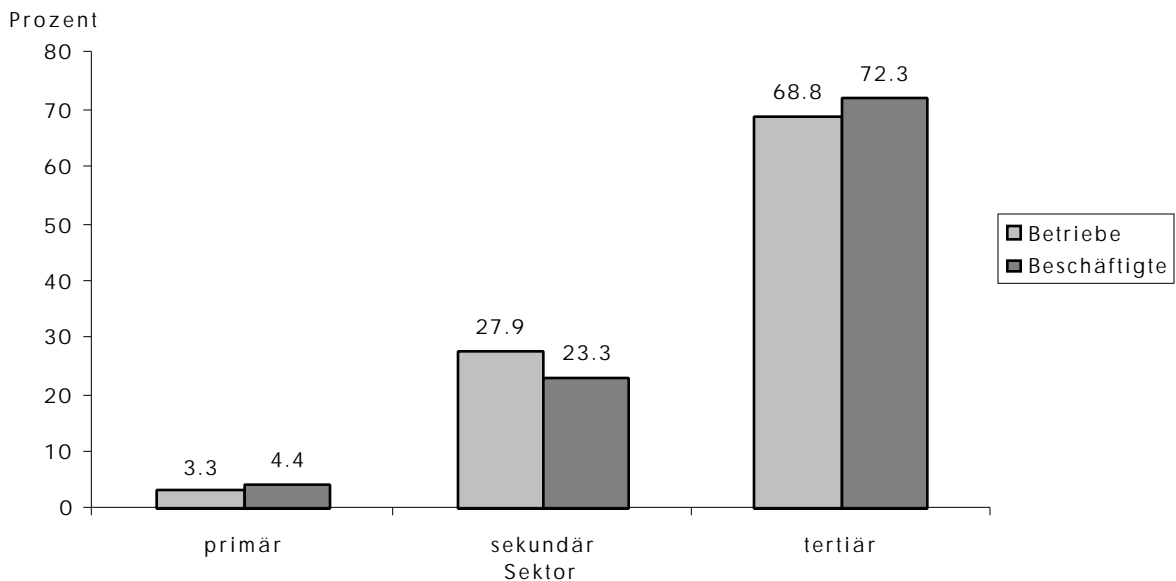


#### 7.1.4.4. Anzahl Betriebe und Beschäftigte nach Wirtschaftssektoren

Wird die Verteilung der Betriebe nach Sektoren betrachtet, zeigt sich, dass 69% der Betriebe im Dienstleistungssektor zu finden sind, ein guter Viertel ist im Produktionssektor tätig; nur gerade vier Betriebe (3%) finden sich im primären Sektor.

Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn die Verteilung der Beschäftigten auf die einzelnen Sektoren betrachtet wird: 72% der Beschäftigten sind im tertiären, ein knapper Viertel im sekundären und 4% sind im primären Sektor tätig. Wird der Anteil an Betrieben mit demjenigen an Erwerbstätigen in den einzelnen Sektoren verglichen, zeigt sich, dass im Produktionssektor der Anteil an Betrieben etwas grösser ist als der Anteil an Beschäftigten, im Dienstleistungssektor dagegen ist der Anteil der Beschäftigten etwas grösser als derjenige an Betrieben (vgl. Abb. unten und Anhang 1, Tabelle 6a).

Prozent der Betriebe und Beschäftigten nach Wirtschaftssektoren



Valid Cases 122 Missing Cases 0

Dieses Ergebnis stimmt grösstenteils mit den Ergebnissen anderer schweizerischer Untersuchungen<sup>314</sup> überein. Auch bundesdeutsche Untersuchungen zeigen, dass selbstverwaltete Betriebe schwergewichtig im Bereich „Dienstleistungen“ und „Handel“ sowie im „Verarbeitenden Gewerbe“ tätig sind (vgl. Kapitel 3.5.3.2.). Ebenso entspricht der prozentuale Anteil der Beschäftigten in den einzelnen Wirtschaftssektoren etwa demjenigen der schweizerischen Gesamtwirtschaft, wobei der Anteil an Beschäftigten im Dienstleistungssektor in der vorliegenden Arbeit etwas höher, derjenige im Produktionssektor etwas tiefer ist<sup>315</sup>.

#### 7.1.4.5. Branchen und Wirtschaftssektoren nach Geschlecht der Beschäftigten

In den untersuchten Betrieben (N=121)<sup>316</sup> sind insgesamt 603 Frauen und 701 Männer beschäftigt, der Frauenanteil beträgt damit 46%<sup>317</sup>.

Wird die Verteilung der Beschäftigten auf die verschiedenen Branchen nach Geschlecht betrachtet, zeigt sich, dass in den Branchen „Baugewerbe“ und „Verkehr“ hauptsächlich Männer beschäftigt sind. Auch in den Bereichen „Landwirtschaft“, „Kredit-/Versicherungswesen“, „Unterrichtswesen“ und „Sonstige Dienstleistungen“ sind deutlich mehr Männer als Frauen tätig. Die

<sup>314</sup> In der älteren Untersuchung von Martina Ohm (1981: 110f.) sind 5% der Betriebe im Primärsektor, 26% im Sekundär- und 69% im Tertiärsektor tätig; etwa gleich gross sind die Anteile der Beschäftigten in den einzelnen Sektoren. Auch Seiler (1990: 47f.) fand die meisten Betriebe im Dienstleistungssektor (71.6%), im Produktionssektor fanden sich 25.7% und im Landwirtschaftssektor gerade noch 2.7% der Betriebe. Ebenfalls ein ähnliches Bild zeichnet die Untersuchung von Hasler (1991: 43), hier sind 2.4% der Betriebe im Primärsektor, 21.4% im Sekundär- und 76.2% im Tertiärsektor. Wird die Verteilung im Hinblick auf den Anteil der Erwerbstätigen in den einzelnen Sektoren betrachtet, kommt Hasler allerdings zu einem etwas anderen Ergebnis: Während auch 2.6% der Erwerbstätigen im Primärsektor gezählt werden, sind im Sekundärsektor nur 12.9% der Beschäftigten tätig. Im Tertiärsektor finden sich 84.5% der Beschäftigten. Allerdings beruht die Zahl der Erwerbstätigen auf einem kleineren Sample (untersuchte Betriebe: N=220) als diejenige der Betriebe (angeschriebene Betriebe: N=273).

<sup>315</sup> In der Gesamtwirtschaft finden sich (gemäss der Erwerbstätigenstatistik 1997) 4.7% der Erwerbstätigen im primären, 27% im sekundären und 68.3% im tertiären Sektor (vgl. BFS 1998: 112).

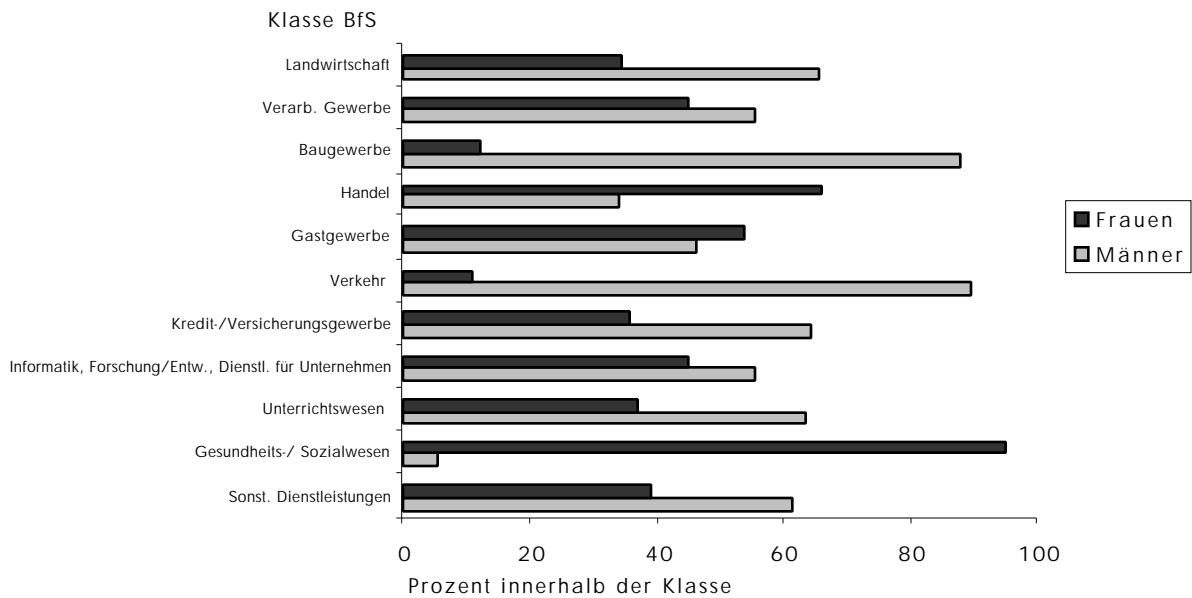
<sup>316</sup> Ein Betrieb machte keine Angaben zum Geschlecht der Beschäftigten.

<sup>317</sup> Damit liegt der Frauenanteil leicht höher als in derjenige der schweizerischen Gesamtwirtschaft (41.6%), vgl. Erwerbstätigenstatistik 1997 (BFS 1998: 112).



Bereiche „Handel“ und „Gesundheits-/Sozialwesen“ dagegen sind von Frauen dominiert. In den übrigen Bereichen sind nur kleine Unterschiede zwischen den Geschlechtern auszumachen (vgl. unten stehende Abb. und Anhang 1, Tabelle 6b).

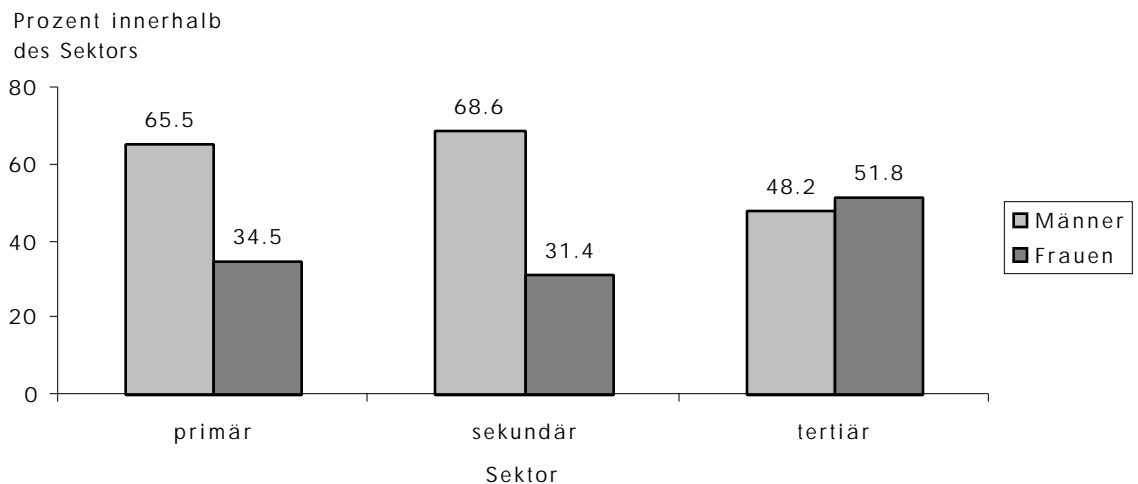
**Geschlecht der Beschäftigten in Prozent nach Klassen BFS**



Valid Cases 121      Missing Cases 1

Dementsprechend präsentiert sich die Verteilung der Geschlechter nach Wirtschaftssektoren: Im primären und sekundären Sektor sind die Beschäftigten jeweils zu zwei Dritteln männlichen Geschlechts, während im Dienstleistungssektor etwas mehr Frauen als Männer beschäftigt sind (vgl. Abb. unten und Anhang 1, Tabelle 6c).

**Beschäftigte nach Wirtschaftssektoren und Geschlecht**



Valid Cases 121      Missing Cases 1

Zu einem vergleichbaren Ergebnis in Bezug auf die geschlechtsspezifische Verteilung auf einzelne Branchen kommt die Netzwerkbefragung von Rippstein, die als einzige Schweizer Untersuchung die Beschäftigten nach Geschlecht erfasst hat. Rippstein (1991:14) stellt fest, dass der Frauenanteil im Handel etwa 60% beträgt, während er in „männertypischen“ Berufen wie Handwerk und Architektur/Planung nur rund 24% beträgt.

#### **7.1.4.6. Zusammenfassung und Diskussion**

Etwa 70% der untersuchten Betriebe und Beschäftigten sind im Dienstleistungssektor tätig, vorwiegend in den Branchen „Handel“, „Gastgewerbe“ und „Informatik, Forschung, Entwicklung“. Ein weiteres Viertel findet sich im Produktionssektor, und zwar vor allem in den Branchen „Druck-/Verlagsgewerbe“ und „Baugewerbe“; der primäre Sektor spielt eine untergeordnete Rolle. Der prozentuale Anteil der Beschäftigten in den einzelnen Wirtschaftssektoren entspricht damit etwa demjenigen der schweizerischen. In Bezug auf die Verteilung der Betriebe auf die einzelnen Wirtschaftssektoren kommen alle schweizerischen Studien zu einem fast identischen Ergebnis. Ebenso finden sich gemäss bundesdeutscher Studien die meisten Betriebe im Tertiärsektor, hier v.a. im Handel und im Dienstleistungsbereich, oder im verarbeitenden Gewerbe.

Ein Grossteil der Betriebe ist gemäss den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung in Bereichen tätig, die stark mit den neuen sozialen Bewegungen verbunden sind. Ein ähnliches Bild zeichnen auch andere schweizerische und deutsche Untersuchungen.

In Bezug auf die geschlechtsspezifische Verteilung nach Branche zeigt die vorliegende Arbeit, dass die Anzahl Frauenarbeitsplätze in den einzelnen Branchen tendenziell dem traditionellen Muster entspricht: Während der Frauenanteil vor allem in den Bereichen Handel und Gesundheitswesen hoch ist, sind Frauen im Baugewerbe und Verkehr deutlich untervertreten<sup>318</sup>. Zu einem vergleichbaren Resultat kommt die bundesdeutsche Hessenstudie (Heider et al. 1997: 130), in der zusammenfassend festgehalten wird, „dass die Verteilung der Frauenarbeitsplätze über die Wirtschaftsbereiche mehr oder weniger das traditionelle Muster aufweist.“

Bei der Betrachtung der geschlechtsspezifischen Verteilung auf die einzelnen Wirtschaftssektoren zeigt sich, dass der Frauenanteil im Tertiärsektor deutlich höher ist als im Sekundär- oder Primärsektor. Der gleiche Befund liegt für die Bundesrepublik Deutschland vor.

Bezüglich Verteilung der Geschlechter in Betrieben und Branchen zeigen selbstverwaltete Betriebe demnach keine viel anderen Belegschaftszusammensetzungen als konventionelle Betriebe; die Branchenverteilung weist hingegen oft auf innovative Produkte und Arbeitstätigkeiten hin und auch der Anteil an Arbeitsplätzen von Frauen ist insgesamt leicht höher als in herkömmlichen Betrieben.

---

<sup>318</sup> Dies spiegelt sich auch in der geschlechtsspezifischen Verteilung auf die einzelnen Sektoren: Der Frauenanteil in den einzelnen Sektoren entspricht demjenigen der Gesamtwirtschaft, bei den männlichen Erwerbstätigen zeigt sich dagegen, dass selbstverwaltete arbeitende Männer weniger häufig im Produktionssektor und dafür häufiger im Dienstleistungssektor tätig sind als solche in der konventionellen Wirtschaft, dies ist auf den insgesamt etwas höheren Anteil an selbstverwalteten Arbeitenden im Dienstleistungssektor zurückzuführen (vgl. Erwerbstätigenstatistik 1997, BFS 1998: 112).

## 7.1.5. Jahresumsatz und externe finanzielle Unterstützung

### 7.1.5.1. Einleitung

Zur Höhe des Jahresumsatzes selbstverwalteter Betriebe liegen in der Schweiz keine empirischen Ergebnisse vor. Aufgrund des jährlichen Umsatzes lässt sich jedoch eine grobe Einschätzung der Wirtschaftskraft der Betriebe machen, deshalb wurden diese Daten in der vorliegenden Untersuchung erhoben.

In der bundesdeutschen Debatte spielt die Höhe der externen finanziellen Unterstützung selbstverwalteter Betriebe eine wichtige Rolle. Zum einen wird diesen Betrieben vorgeworfen, dass sie nur aufgrund externer Gelder am Markt überlebensfähig seien. Zum andern forderten Selbstverwaltungsexperten und -expertinnen staatliche Förderprogramme für selbstverwaltete Betriebe, da diese die in Deutschland für konventionelle Kleinunternehmen zur Verfügung gestellten staatlichen Gelder oft nicht in Anspruch nehmen könnten und bei der Vergabe von Bankkrediten benachteiligt seien. In der vorliegenden Untersuchung dient die Höhe der externen Unterstützung in erster Linie als Merkmal für die Marktorientiertheit eines Betriebs: Betriebe, in denen die externe finanzielle Unterstützung über einem Viertel des Jahresumsatzes liegt, wurden nicht in die Untersuchung einbezogen (vgl. Kapitel 4.1.).

Im Folgenden werden als Erstes die Ergebnisse zur Höhe des Jahresumsatzes dargestellt, anschliessend wird die Höhe und Art sowie der Zweck der externen finanziellen Unterstützung der untersuchten Betriebe präsentiert. Abschliessend folgt eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse.

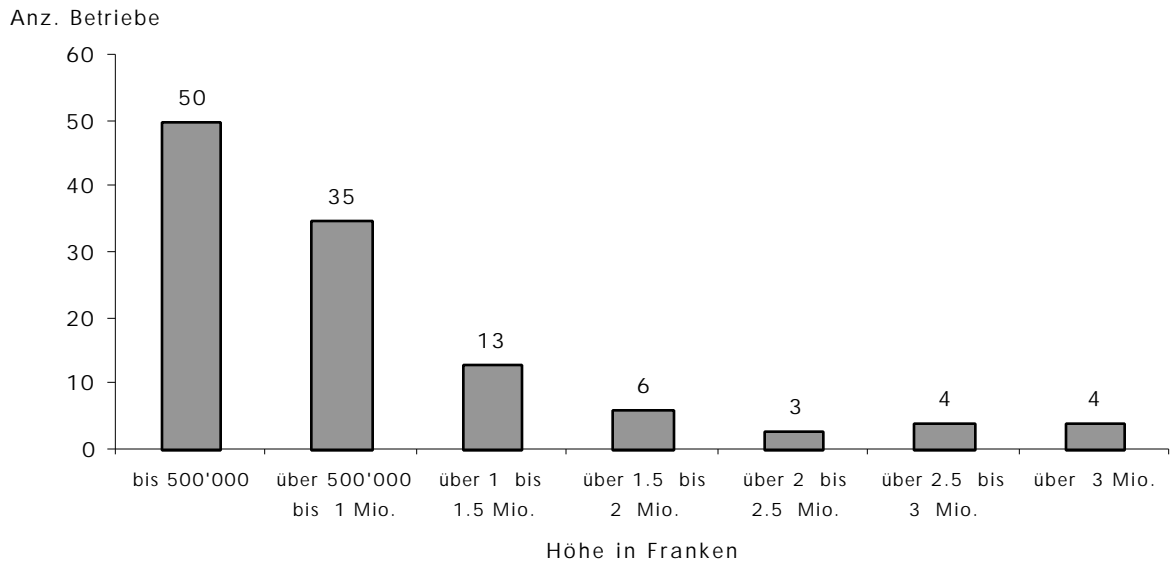
### 7.1.5.2. Höhe des Jahresumsatzes

Sieben Betriebe haben keine Angaben zum jährlichen Umsatz gemacht, 115 Betriebe haben die Höhe ihres Jahresumsatzes angegeben. Gemeinsam erwirtschafteten diese Betriebe im Vorjahr der Untersuchung 226 Mio. Franken. Die Höhe des Jahresumsatzes war allerdings sehr unterschiedlich: Während der kleinste Umsatz 50'000 Franken betrug, erwirtschaftete der Betrieb mit dem höchsten Umsatz 97 Mio. Franken. 62% des gesamten Umsatzes aller Betriebe entfielen auf nur vier Betriebe, die übrigen erwirtschafteten gemeinsam einen Umsatz von 87.6 Mio. Franken<sup>319</sup> (detaillierte Angaben vgl. Anhang 1, Tabelle 7).

43.5% der Betriebe hatten einen Jahresumsatz bis zu 500'000 Franken, weitere 30% setzten zwischen mehr als 500'000 und einer Million Franken um. 22% der Betriebe hatten einen Umsatz zwischen einer und drei Millionen Franken. Nur vier Betriebe (3.6%) machten mehr als drei Millionen Umsatz: Sie erwirtschafteten gemeinsam 138 Mio. Franken. Zwei dieser Betriebe sind im Bankwesen tätig, in dem naturgemäss sehr viel Geld umgesetzt wird.

<sup>319</sup> Der Jahresumsatz beträgt ohne die Extremwerte (über 3 Mio. Umsatz) durchschnittlich 0.8 Mio. (N=111).

### Höhe des Jahresumsatzes



Valid Cases 115      Missing Cases 7

### 7.1.5.3. Höhe, Art und Zweck der externen finanziellen Unterstützung

Im bereinigten Sample<sup>320</sup> finden sich noch neun Betriebe mit externer finanzieller Unterstützung, 93% der untersuchten Betriebe beziehen keine Gelder von Dritten.

Die Höhe der Unterstützung beträgt in den neun Betrieben mit externer finanzieller Unterstützung zwischen 0.1% und 22% des Gesamtjahresumsatzes: Vier Betriebe beziehen bis zu 5%, weitere drei Betriebe zwischen 10% und 17% externe finanzielle Unterstützung; die verbleibenden zwei Betriebe erhalten 20% und 22% Unterstützung (vgl. Anhang 1, Tabelle 8).

Von den oben erwähnten Betrieben sind vier von der öffentlichen Hand, zwei von privater Seite – seien dies Privatpersonen, Organisationen oder Stiftungen – und weitere drei Betriebe sowohl von privater als auch von öffentlicher Seite unterstützt.

Tabelle: Art der finanziellen Unterstützung

Value Label	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
öffentlich	4	44.4	44.4	44.4
privat und öffentlich	3	33.3	33.3	77.8
privat	2	22.2	22.2	100.0
	-----	-----	-----	
	Total	9	100.0	100.0

Valid Cases 9      Missing Cases 0

<sup>320</sup> Aufgrund der Abgrenzungskriterien wurden nur Betriebe ins Sample einbezogen, die nicht mehr als 25% ihres Jahresumsatzes als externe finanzielle Unterstützung beziehen (vgl. Kapitel 4.1.).

Als Zweck der finanziellen Unterstützung wird mit fünf Nennungen am häufigsten „Kultur“ erwähnt, gefolgt von „Sozialem“ und „Bildung“ mit je drei Nennungen. Landwirtschaftliche Subventionen werden von einem Betrieb in Anspruch genommen.

Tabelle: Zweck der finanziellen Unterstützung

Category Label	Freq	Pct of Responses	Pct of Cases
Kultur	5	38.5	55.6
Soziales	3	23.1	33.3
Bildung	3	23.1	33.3
Landwirtschaft	1	7.7	11.1
keine Angabe	1	7.7	11.1
Total Responses	13	100.0	144.4

0 Missing Cases; 9 Valid Cases

Wie die unten stehende Tabelle zeigt, ist die Höhe der finanziellen Unterstützung weder davon abhängig, ob sie von öffentlicher oder privater Seite kommt, noch davon, welchen Zweck diese Unterstützung hat. Ebenso besteht offenbar kein Zusammenhang zwischen der Art und dem Zweck der externen Unterstützung.

Tabelle: Art, Höhe und Zweck der finanziellen Unterstützung

Art der finanziellen Unterstützung	Höhe der finanziellen Unterstützung	Zweck der finanziellen Unterstützung
privat	14%	Kultur
	22%	keine Angaben
privat u. öffentlich	5%	Soziales, Bildung
	17%	Bildung
	20%	Kultur
öffentlich	0.1%	Kultur, Soziales
	3%	Landwirtschaft
	5%	Kultur
	10%	Soziales, Bildung

Valid Cases 9 Missing Cases 0

#### 7.1.5.4. Zusammenfassung und Diskussion

Insgesamt erwirtschafteten die untersuchten Betriebe im Vorjahr der Untersuchung 226 Mio. Franken. Davon entfiel allerdings mehr als die Hälfte (138.4 Mio.) allein auf vier Betriebe. Die Mehrheit (73%) der untersuchten Betriebe hatte einen Jahresumsatz bis zu 1 Mio. Franken. Weitere 22% setzten zwischen einer und drei Millionen um. Nur vier Betriebe hatten einen grösseren Umsatz als drei Mio. Franken. Zusammenfassend kann damit festgestellt werden, dass es sich bei den untersuchten Betrieben mehrheitlich auch wirtschaftlich um Kleinbetriebe handelt.

Der Grossteil der untersuchten Betriebe (93%) bezieht keinerlei finanzielle Unterstützung, neun Betriebe dagegen erhalten Gelder von Dritten: Zwei Betriebe werden von privater, drei Betriebe von privater und öffentlicher Seite und vier Betriebe von der öffentlichen Hand unterstützt. Die Höhe der finanziellen Unterstützung reicht von 0.1% bis zu 22% des Jahresumsatzes. Als Zweck der finanziellen Unterstützung wird am häufigsten „Kultur“, gefolgt von „Sozialem“ und „Bildung“, genannt. Landwirtschaftliche Subventionen bezieht nur ein Betrieb. In diesem Zusammenhang muss allerdings berücksichtigt werden, dass der Anteil der externen finanziellen Unterstützung als Abgrenzungskriterien für markt- und orientierte Betriebe diente und nur Betriebe in die Untersuchung einbezogen wurden, deren externe finanzielle Unterstützung bei maximal einem Viertel des Jahresumsatzes liegt.

Sowohl einzeln als auch insgesamt muss damit die Wirtschaftskraft der selbstverwalteten Betrieb als sehr klein bezeichnet werden.

## **7.1.6. Einkommen**

### **7.1.6.1. Einleitung**

Das Einkommen hat in der Selbstverwaltungsdebatte immer eine wichtige Rolle gespielt: Zum einen wird die Höhe des Lohnes diskutiert, zum andern die Wahl des Lohnsystems. In Bezug auf die Lohnhöhe wird in der Literatur im Allgemeinen ein tiefes Lohnniveau beklagt, das vor allem auf mangelnde Professionalität der Betriebe und einen notorischen Kapitalmangel zurückgeführt wird. Im Zentrum der bundesdeutschen Diskussion steht in diesem Zusammenhang die Behauptung, dass sich selbstverwaltete Betriebe nur dank selbstausbeutenden Löhnen und einem grossen Anteil an unbezahlt Arbeitenden, die ihren Lebensunterhalt durch andere Quellen sichern, in einem marktwirtschaftlichen Umfeld behaupten könnten („Armutsökonomie“). Allerdings zeichnet sich in Bezug auf die Höhe des Lohnes eine positive Entwicklung ab: Sowohl die neue Hessenstudie (Heider 1997) als auch Beiträge zur Schweizer Selbstverwaltung in den 90er Jahren zeigen, dass die Löhne in selbstverwalteten Betrieben meist denjenigen konventioneller Kleinbetriebe entsprechen und oft sogar noch höher sind.

Die Frage nach der Wahl des Lohnsystems stellt sich vor allem in der Schweiz: Während in den 70er Jahren noch der Anspruch bestand, allen Beschäftigten – unabhängig von zeitlichem Aufwand – den gleich hohen monatlichen Lohn auszuzahlen, hat sich im Laufe der Zeit der Stundenlohn durchgesetzt. Neuere Untersuchungen zeigen sogar eine Tendenz zu abgestuften Lohnsystemen, die vorwiegend der individuell im Betrieb erbrachten Leistung Rechnung tragen. In bundesdeutschen Studien wird eine Tendenz zum Stundenlohn beobachtet, arbeitsplatzspezifische Lohndifferenzierungen werden dagegen gemäss den meisten Studien abgelehnt.

Im Folgenden wird kurz auf den Umfang und die Gründe für unentgeltlich im Betrieb erbrachte Arbeit eingegangen, anschliessend werden zum einen die Verbreitung der einzelnen Lohnsysteme sowie die Gründe für allfällige Lohnunterschiede dokumentiert, zum andern werden die Ergebnisse zur Höhe der einzelnen Löhne vorgestellt; hier interessiert im Besonderen, in welchem Mass Minimal- und Maximallöhne differieren. Abschliessend folgt eine kurze Zusammenfassung und Diskussion der wichtigsten Ergebnisse.

### **7.1.6.2. Umfang und Gründe für unentgeltliche Arbeit im Betrieb**

Im Grossteil der untersuchten Betriebe (93.4%) wird alle im Betrieb geleistete Arbeit bezahlt<sup>321</sup>. In acht Betrieben wird neben der bezahlten auch Gratisarbeit geleistet (vgl. Anhang 1, Tabelle 9).

Die Zahl der ohne Bezahlung geleisteten Arbeitsstunden variiert in diesen acht Betrieben stark; so werden zwischen 60 Stunden und 1000 Stunden pro Jahr – dies entspricht etwa einem 50%-Pensum – unentgeltlich erbracht (vgl. Anhang 1, Tabelle 10). Aussagekräftiger ist in diesem Zusammenhang der Anteil der unentgeltlich geleisteten Arbeit im Verhältnis zur gesamtbetrieblichen Arbeitsleistung: In der einen Hälfte der Betriebe liegt dieser Anteil zwischen 1% und 10%, in der andern zwischen 14% und 20% (vgl. Anhang 1, Tabelle 11).

In drei Betrieben werden gewisse Aufgaben unentgeltlich von Genossenschafts- oder Vorstandsmitgliedern übernommen. Zwei Betriebe geben an, dass bei besonderen Anlässen gratis gearbeitet wird. Als weitere Gründe für unbezahlt geleistete Arbeit werden genannt: zu wenig Geld, insbesondere für gewisse Aufgaben, und Idealismus der Beschäftigten (vgl. Anhang 1, Tabelle 12).

### **7.1.6.3. Lohnsystem**

#### **7.1.6.3.1. Art der Entlohnung**

In 54 Betrieben, das entspricht 44%, beziehen alle Beschäftigten den gleich hohen Stundenlohn. In 67 Betrieben (66%) werden unterschiedliche Löhne bezahlt, ein Betrieb machte keine Angaben zum Lohnsystem (vgl. Anhang 1, Tabelle 13). In der Regel gehen gleich hohe Stundenlöhne mit innerbetrieblicher Gleichstellung einher, abgestufte Löhne finden sich eher in Betrieben mit unterschiedlichen innerbetrieblichen Status. Abgestufte Lohnsysteme beschränken sich aber nicht auf Betriebe, in denen unterschiedliche Stellungen existieren. Auch Gleichstellungsbetriebe haben teilweise unterschiedlich hohe Löhne. Umgekehrt existieren Betriebe, in denen zwar unterschiedliche Stellungen bestehen, aber alle Belegschaftsangehörigen gleich hoch entlohnt werden (vgl. Anhang 1, Tabelle 14 sowie Kapitel 7.2.5.).

#### **7.1.6.3.2. Gründe für abgestuften Stundenlohn**

##### **Häufigkeit der einzelnen Gründe**

Von den insgesamt 67 Betrieben mit abgestuftem Lohnsystem geben 25 an, dass nur ein Kriterium für Lohndifferenzen verantwortlich sei, in 36 Betrieben spielen mehrere Aspekte bei der Abstufung des Lohnes eine Rolle, sechs Betriebe machten keine Angaben zu den Gründen (vgl. Anhang 1, Tabelle 15).

Die von den untersuchten Betrieben angegebenen Gründe für ein abgestuftes Lohnsystem lassen sich in zehn Kategorien zusammenfassen. In knapp der Hälfte der Betriebe wird die im Betrieb übernommene Verantwortung zusätzlich entschädigt. Ähnlich stark verbreitet ist die individuelle Ausbildung oder Berufserfahrung als Grund für unterschiedlich hohen Lohn. Eine wichtige

<sup>321</sup> In diesem Zusammenhang ist zu bedenken, dass aufgrund der Abgrenzungskriterien des Samples nur Betriebe berücksichtigt wurden, in denen höchstens 25% der Arbeit gratis erbracht wird (vgl. Kapitel 4.1.).

Rolle spielen zudem das Dienstalter, die Stellung im Betrieb und die im Betrieb wahrgenommenen Aufgaben; sie werden in etwa jedem fünften Betrieb beim Lohn berücksichtigt. Eher untergeordnet sind dagegen die Grösse des Pensums, die Entschädigung nach Aufträgen, persönliche Bedürfnisse der Arbeitenden und das Lebensalter. Nur von zwei Betrieben wurde angegeben, der Lohn richte sich nach dem Gesamtarbeitsvertrag (GAV) oder nach offiziellen Tarifen (vgl. Tabelle unten).

Tabelle: Gründe für Lohnungleichheit in Betrieben mit Lohnungleichheit

Category Label	Frequency	Pct of Responses	Pct of Cases
Verantwortung/Kompetenzen	29	24.4	47.5
Ausbildung/Berufserfahrung	24	20.2	39.3
Dienstalter	16	13.4	26.2
Arbeits-/Aufgabenbereiche	14	11.8	23.0
Status/Stellung im Betrieb	12	10.1	19.7
pers. Bedürfnisse	7	5.9	11.5
Grösse des Pensums	5	4.2	8.2
Entschädigung nach Aufträgen	5	4.2	8.2
Lebensalter	5	4.2	8.2
GAV, off. Tarife	2	1.7	3.3
Total Responses	119	100.0	195.1

6 Missing Cases; 61 Valid Cases

### Leistungsbezogene und leistungsunabhängige Gründe

Werden die Gründe für Lohnungleichheit auf der Ebene der individuell erbrachten Leistung betrachtet, zeigt sich, dass in gut der Hälfte der Betriebe nur auf der individuellen Leistung beruhende Gründe (Ausbildung/Erfahrung, Verantwortung im Betrieb, Entschädigung nach Aufträgen, Stellung im Betrieb, im Betrieb übernommene Aufgaben und GAV/offizielle Tarife) ausschlaggebend sind. Am häufigsten wurden in diesen Betrieben Verantwortung (30%), Ausbildung/Erfahrung (25%), die im Betrieb übernommenen Aufgaben (20%) und die Stellung im Betrieb (14%) genannt (vgl. dazu Anhang 1, Tabelle 16).

In einem weiteren knappen Drittel der Betriebe spielen ausser den leistungsabhängigen auch leistungsunabhängige Aspekte (Grösse des Pensums, Dienstalter, persönliche Bedürfnisse und das Lebensalter) eine Rolle. Hier ist neben der im Betrieb übernommenen Verantwortung (23%) und der Ausbildung/Erfahrung (19%) vor allem das Dienstalter (19%) ausschlaggebend (vgl. Anhang 1, Tabelle 17).

Nur in neun Betrieben ist der Lohn einzig aufgrund von leistungsunabhängigen Aspekten unterschiedlich. Am häufigsten wurde in diesen Betrieben das Dienstalter als Argument für Lohnunterschiede aufgeführt (54.5%). Persönliche Bedürfnisse oder die Grösse des Pensums sind offenbar weniger entscheidend und das Lebensalter spielt gar keine Rolle (vgl. Anhang 1, Tabelle 18)<sup>322</sup>. Sechs Betriebe haben nicht angegeben, aufgrund welcher Kriterien sie den Beschäftigten einen unterschiedlich hohen Lohn auszahlen (vgl. Tabelle unten).

<sup>322</sup> Bei den untersuchten Betrieben findet sich gerade noch ein Betrieb mit einem so genannten „Bedarfslohn“, d.h. einem Lohn, der sich nur nach den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten richtet.



Tabelle: Gründe für Lohnungleichheit nach Leistungskategorien in Betrieben mit Lohnungleichheit

Value Label	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Leistungsabhängig	34	50.7	55.7	55.7
Leistungsabhängig und -unabhängig	18	26.9	29.5	85.2
Leistungsunabhängig	9	13.4	14.8	100.0
keine Angabe	6	9.0	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	67	100.0	100.0	
Valid Cases	61	Missing Cases	6	

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass gut die Hälfte der untersuchten Betriebe allen Beschäftigten den gleich hohen Lohn bezahlt oder die Lohnunterschiede auf von der individuellen Leistung unabhängigen Kriterien wie Dienstalter, persönlichen Bedürfnissen oder der Grösse der Pensums basieren. In knapp der Hälfte der Betriebe dagegen sind vor allem von der individuellen Leistung abhängige Kriterien für die Lohnhöhe ausschlaggebend (vgl. Tabelle unten).

Tabelle: Art des Lohnsystems

Value Label	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
gleicher Stundenlohn	54	44.3	47.0	47.0
Lohnunterschiede aufgrund von nicht leistungsabhängigen Aspekten	9	7.4	7.8	54.8
Leistungslohn	52	42.6	45.2	100.0
keine Angaben <sup>323</sup>	7	5.7	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	122	100.0	100.0	
Valid Cases	115	Missing Cases	7	

Der Vergleich mit anderen Schweizer Untersuchungen zeigt, dass der Anteil der Betriebe mit Leistungslohn im Laufe der Zeit deutlich gestiegen ist: Während sich in der älteren Untersuchung von Ohm (1981: 102) nur wenige Betriebe finden, in denen die Höhe des Lohns auch „vom Können und Geschick“ oder vom „Auftrag, Funktion und Verantwortung“ der Beschäftigten abhängt, berücksichtigt bei Seiler (1990: 53 und 65ff.) bereits ein Viertel der Betriebe individuelle Leistungen bei der Lohnverteilung. In der Netzwerkbefragung von Rippstein (1991: 14) wird in einem Drittel der Betriebe ein abgestuftes Lohnsystem praktiziert, allerdings wird nur bei einem Zehntel aller Betriebe der Lohn aufgrund der „hierarchischen Stufe“ bemessen<sup>324</sup>. In der vorliegenden Untersuchung ist der Anteil an Betrieben mit leistungsabhängigem Lohn auf 45% gestiegen.

<sup>323</sup> Ein Betrieb machte keine Angaben zum Lohnsystem, sechs Betriebe mit abgestuftem Lohnsystem äusserten sich nicht zu den Gründen, die für die Lohnunterschiede ausschlaggebend sind.

<sup>324</sup> In Rippsteins Untersuchung praktiziert zwar ein Drittel ein abgestuftes Lohnsystem, dabei spielen aber in den meisten Fällen nicht von der individuellen Leistung abhängige Kriterien wie Dienstalter oder rechtliche Stellung eine Rolle. Der im Vergleich zur Untersuchung von Seiler relativ geringe Anteil an Betrieben mit Leistungslohn ist sicher auch auf die Auswahl der befragten Betriebe – alles Mitglieder des Netzwerks für Selbstverwaltung – zurückzuführen.

In der deutschen Selbstverwaltungsliteratur präsentiert sich die Lage ganz anders: Während in vielen Betrieben auch in den 80er Jahren von der geleisteten Arbeitszeit unabhängige Löhne noch verbreitet waren, zeichnet sich im Laufe der Zeit eine Einkommensvergütung nach Arbeitszeit ab. Gemäss den meisten deutschen Studien werden jedoch arbeitsplatzspezifische Differenzierungen abgelehnt (vgl. Kapitel 3.5.3.4.). Einzig die neue Hessenstudie (Heider et al. 1997: 115ff.) weist auf Lohnabstufungen aufgrund fachlicher Qualifikation, Dauer der Betriebszugehörigkeit oder des rechtlichen Status hin.

## 7.1.6.4. Höhe des Lohnes

### 7.1.6.4.1. Lohnhöhe bei Lohngleichheit

In den 54 Betrieben, in denen allen Beschäftigten einen gleich hoher Lohn ausbezahlt wird, werden Nettolöhne zwischen 11 und 40 Franken pro Stunde ausbezahlt. Der durchschnittliche Stundenlohn liegt bei knapp 24 Franken (detaillierte Angaben vgl. Anhang 1, Tabelle 19). Wie aus der unten stehenden Tabelle zu ersehen ist, bezahlen 38% der Betriebe bis zu 20 Franken pro Stunde. In 45% der Betriebe liegt der Stundenlohn zwischen 20 und 30 Franken, 17% bezahlen mehr als 30 Franken.

Tabelle: Höhe des Lohnes in Betrieben mit Lohngleichheit

Value Label	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
bis 20.00 Fr.	18	33.3	38.3	38.3
20.01 bis 30.00 Fr.	21	38.9	44.7	83.0
30.01 bis 40.00 Fr.	8	14.9	17.0	100.0
keine Angabe	7	13.0	Missing	
Total	54	100.0	100.0	

Valid Cases 47                      Missing Cases 7

### 7.1.6.4.2. Lohnhöhe bei abgestuftem Stundenlohn

#### Höhe des Minimallohns

In Betrieben, in denen die Beschäftigten unterschiedlich hohe Löhne beziehen, werden Minimallöhne zwischen 13 und 80 Franken netto pro Stunde ausbezahlt. Allerdings bezahlt nur ein Betrieb 80 Franken; die restlichen Betriebe geben als Minimallohn zwischen 13 und 40 Franken an. Der durchschnittliche Minimallohn liegt bei knapp 22 Franken<sup>325</sup> (detaillierte Angaben vgl. Anhang 1, Tabelle 20). Wie ein Blick auf die unten stehende Tabelle zeigt, werden in knapp der Hälfte der Betriebe bis zu 20 Franken, in weiteren 41% der Betriebe zwischen 20 und 30 Franken Minimallohn bezahlt. Nur wenige Betriebe bezahlen mehr als 30 Franken Minimallohn pro Stunde.

<sup>325</sup> In diesen durchschnittlichen Lohn wurde der Betrieb, der als Minimallohn 80.00 Franken angibt, nicht einbezogen.

Tabelle: Höhe des Minimallohns in Betrieben mit Lohnungleichheit

Value Label	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
bis 20.00 Fr.	30	44.8	49.2	49.2
20.01 bis 30.00 Fr.	25	37.3	41.0	90.2
30.01 bis 40.00 Fr.	5	7.5	8.2	98.4
70.01 bis 80.00 Fr.	1	1.5	1.6	100.0
keine Angabe	6	9.0	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	67	100.0	100.0	
Valid Cases	61	Missing Cases	6	

### Höhe des Maximallohns

In Betrieben, in denen die Beschäftigten unterschiedlich hohe Löhne beziehen, werden Maximallöhne zwischen 14 und 120 Franken netto pro Stunde ausbezahlt. Der durchschnittliche Maximallohn liegt bei 33.60 Franken<sup>326</sup> (detaillierte Angaben vgl. Anhang 1, Tabelle 21). Wie die unten stehende Tabelle zeigt, zahlt die Hälfte der Betriebe Maximallöhne bis zu 30 Franken pro Stunde, weitere 30% zahlen zwischen 30 und 40 Franken; darüber liegende Löhne kommen nur bei einem Fünftel der Betriebe vor. Die Lohnspanne ist bei den Maximallöhnen deutlich weiter als bei den Minimallöhnen.

Tabelle: Höhe des Maximallohns in Betrieben mit Lohnungleichheit

Value Label	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
bis 20.00 Fr.	9	13.4	14.5	14.5
20.01 bis 30.00 Fr.	22	32.8	35.5	50.0
30.01 bis 40.00 Fr.	18	26.9	29.0	79.0
40.01 bis 50.00 Fr.	5	7.5	8.1	87.1
50.01 bis 60.00 Fr.	4	6.0	6.5	93.5
60.01 bis 70.00 Fr.	1	1.5	1.6	95.2
70.01 bis 80.00 Fr.	1	1.5	1.6	96.8
mehr als 80.00 Fr.	2	3.0	3.2	100.0
keine Angabe	5	7.5	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	67	100.0	100.0	
Valid Cases	62	Missing Cases	5	

<sup>326</sup> In diesem durchschnittlichen Lohn wurden die zwei Betriebe, die 100 bzw. 120 Franken pro Stunde bezahlen, nicht einbezogen. Wenn alle Betriebe berücksichtigt werden, liegt der durchschnittliche Maximallohn bei 36 Franken.

## 7.1.6.5. Lohndifferenz in Betrieben mit abgestuftem Stundenlohn

### 7.1.6.5.1. Lohndifferenz in Franken

Insgesamt zeigt sich, dass die Differenz zwischen Minimal- und Höchstlohn sehr unterschiedlich gross ist. Sie reicht von einem Franken bis zu 53 Franken pro Stunde (vgl. Anhang 1, Tabelle 22). Bei einem Viertel der Betriebe beträgt der Lohnunterschied bis zu fünf Franken, bei gut der Hälfte der Betriebe ist der Maximallohn zwischen gut fünf und 15 Franken höher als der Minimallohn. In knapp einem Viertel der Betriebe liegt die Lohndifferenz über 15 Franken pro Stunde (vgl. Tabelle unten).

Tabelle: Lohndifferenz in Franken in Betrieben mit Lohnungleichheit

Value Label	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
bis 5.00 Fr.	15	22.4	24.6	24.6
5.01 bis 10.00 Fr.	23	34.3	37.7	62.3
10.01 bis 15.00 Fr.	10	14.9	16.4	78.7
15.01 bis 20.00 Fr.	5	7.5	8.2	86.9
mehr als 20.00 Fr.	8	11.9	13.1	100.0
keine Angabe	6	9.0	Missing	
Total	67	100.0	100.0	
Valid Cases	61			
Missing Cases	6			

### 7.1.6.5.2. Lohndifferenz in Prozent

Wird die Lohndifferenz nicht in Franken, sondern bezogen auf den Minimallohn errechnet, zeigt sich, dass die Höchstlöhne 7.5% bis 212% über den Minimallöhnen liegen (detaillierte Angaben vgl. Anhang 1, Tabelle 23).

In zehn Betrieben (16%) ist der Maximallohn bis zu einem Viertel grösser als der Minimallohn. In der Hälfte der Betriebe sind die Maximallöhne 25% bis 50% höher als die kleinsten Löhne. In weiteren zehn Betrieben (16%) differieren die Löhne zwischen 50% und 75%, in fünf Betrieben haben die Höchstverdienenden gar einen doppelt bis dreimal so hohen Lohn wie diejenigen Beschäftigten mit dem tiefsten Lohn (vgl. Tabelle unten).

Tabelle: Differenz zwischen Minimal- und Maximallohn in Prozent (Minimallohn=100%) in Betrieben mit Lohnungleichheit

Value Label	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
bis 25%	10	14.9	16.4	16.4
25.01%–50%	32	47.8	52.5	68.9
50.01%–75%	10	14.9	16.4	85.2
75.01%–100%	4	6.0	6.6	91.8
100.01%–125%	2	3.0	3.3	95.1
125.01%–150%	1	1.5	1.6	96.7
175.01%–200%	1	1.5	1.6	98.4
200.01%–225%	1	1.5	1.6	100.0
keine Angabe	6	9.0	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	67	100.0	100.0	
Valid Cases	61	Missing Cases	6	

### 7.1.6.6. Zusammenfassung und Diskussion

Im Grossteil der untersuchten Betriebe (93%) wird keine Gratisarbeit geleistet, es finden sich nur acht Betriebe, in denen gewisse Arbeiten unentgeltlich erbracht werden. Der Anteil der ohne Bezahlung erledigten Aufgaben variiert stark, er reicht von 1% bis 20% der gesamtbetrieblich erbrachten Arbeitsleistung. Hauptsächlich wird die Gratisarbeit von Genossenschafts- und Vorstandsmitgliedern oder von den Beschäftigten bei besonderen Anlässen erbracht.

In 54 Betrieben (44%) wird ein einheitlicher Stundenlohn bezahlt, in den übrigen 67 Betrieben wird ein abgestuftes Lohnsystem praktiziert. 61 Betriebe machten Angaben zu den Gründen, die für Lohnunterschiede ausschlaggebend sind; 41% dieser Betriebe geben nur ein Kriterium an, das zu Lohndifferenzen führt, bei 59% der Betriebe spielen mehrere Aspekte eine Rolle. Als Hauptgründe für Lohnunterschiede werden Ausbildung/Berufserfahrung, im Betrieb übernommene Verantwortung, das Dienstalter, die Stellung im Betrieb und die im Betrieb übernommenen Aufgaben genannt. Die Grösse des Pensums, Entschädigung nach Aufträgen, persönliche Bedürfnisse der Beschäftigten, das Lebensalter oder offizielle Tarife spielen bei der Lohnkonstruktion eine untergeordnete Rolle.

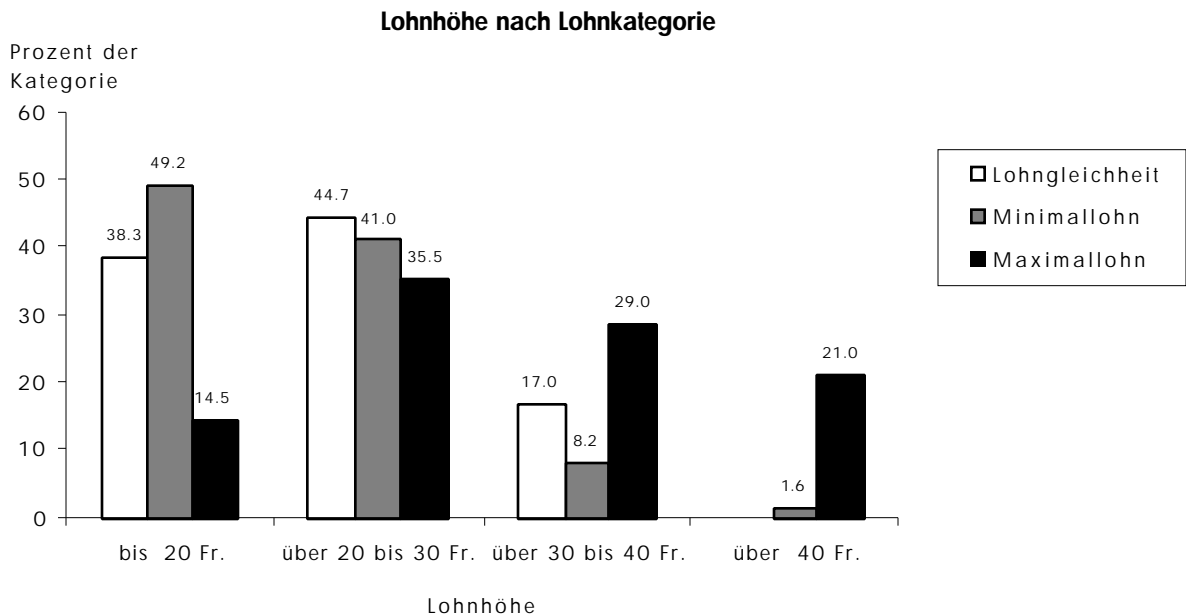
Es zeigt sich, dass die individuelle Leistung bei der Bemessung der Lohnhöhe in den meisten Betrieben eine wichtige Rolle spielt. Es finden sich aber auch neun Betriebe, in denen die Höhe des Lohns nur von nicht leistungsabhängigen Kriterien abhängt. Der in der Literatur oft besprochene „Bedarfslohn“ kommt nur noch in einem Betrieb vor.

Die Lohnhöhe in Betrieben mit Lohngleichheit liegt zwischen 11 und 40 Franken pro Stunde. Die Hälfte dieser Löhne liegt zwischen 20 und 30 Franken, nur gerade ein knapper Fünftel der Betriebe bezahlt zwischen 30 und 40 Franken Stundenlohn.

In Betrieben mit abgestuftem Lohnsystem werden Minimallöhne von 13 bis 80 Franken und Maximallöhne von 14 bis 120 Franken pro Stunde bezahlt. Die meisten Minimallöhne liegen zwischen gut 10 und 30 Franken, der Anteil der Löhne bis zu 20 Franken ist im Vergleich zum Ein-

heitslohn etwas höher, der Anteil an Löhnen über 30 Franken dagegen tiefer. Die Höhe der Maximallöhne variiert stärker: Die Hälfte der Betriebe bezahlt mehr als 30 Franken Maximallohn, nur in wenigen Betrieben liegt der Maximallohn unter 20 Franken.

Die unten stehende Tabelle verdeutlicht das oben Erwähnte: Minimal- und Einheitslöhne bewegen sich zumeist im Bereich bis zu 30 Franken pro Stunde – bei den Minimallöhnen ist der Anteil an tiefen Löhnen etwas grösser als bei den Einheitslöhnen –, über 30 Franken beträgt nur jeder fünfte Einheits- und jeder zehnte Minimallohn. Die Maximallöhne sind deutlich höher: Die Hälfte dieser Löhne ist höher als 30 Franken pro Stunde.



Insgesamt zeigt sich, dass die Höhe des Lohns stark von der Branche abhängt, so finden sich in allen drei Lohnkategorien die tiefsten Löhne vor allem in den Bereichen Handel und Gastgewerbe (detaillierte Angaben vgl. Anhang 1, Tabelle 24a–c sowie Kapitel 7.2.5.3.1.); die höchsten Löhne werden in den Bereichen Unterrichtswesen, Kredit- und Versicherungsgewerbe, in der Informatik, Forschung und Entwicklung sowie im Gesundheitswesen bezahlt. Einen klaren Zusammenhang zwischen Lohnhöhe und Branche zeigen auch die Ergebnisse der Hessenstudie (Heider et al. 1997: 109ff.).

Die Differenz zwischen Minimal- und Maximallohn variiert stark: Sie reicht von einem Franken bis zu 53 Franken pro Stunde, respektive von 7.5% bis 212% gemessen an der Höhe des Minimallohns. In gut der Hälfte der Betriebe mit abgestuftem Lohnsystem differieren die Löhne zwischen 25% und 50% respektive zwischen 5 bis 15 Franken pro Stunde. In fünf Betrieben haben die Höchstverdienenden sogar einen bis zu dreimal so hohen Lohn wie die Beschäftigten mit Minimallohn.

In der Diskussion um selbstverwaltete Betriebe nimmt die Lohnfrage eine wichtige Stellung ein. Sowohl in der schweizerischen als auch in der deutschen Literatur zum Thema wird das tiefe Lohnniveau der Betriebe oft beklagt. Im Zentrum der bundesdeutschen Debatte stand vor allem

die Behauptung, bei der Selbstverwaltung handle es sich um eine „Armutsökonomie“. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit widerlegen diese These – wenigstens für markt- und erwerbsorientierte Betriebe – klar. Sogar in Niedriglohnbranchen wie dem Gastgewerbe oder dem Handel entsprechen die durchschnittlichen Löhne mindestens denjenigen, die in vergleichbaren konventionellen Betrieben bezahlt werden, oft sind sie sogar noch höher<sup>327</sup>. Zudem fand sich in der vorliegenden Untersuchung kein Betrieb, der weniger als 11 Franken pro Stunde bezahlt. Tiefstlöhne bis 15 Franken pro Stunden zahlen nur 13% der Betriebe<sup>328</sup>. In diesem Zusammenhang ist ausserdem zu beachten, dass es sich bei allen Löhnen um Nettolöhne handelt. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt die bundesdeutsche Hessenstudie: Auch hier ist das Lohnniveau etwa gleich hoch wie in einem konventionellen Kleinbetrieb (vgl. Heider et al. 1997: 191). Zusammenfassend halten die Autoren und die Autorin deshalb fest:

„Der Mythos der sich selbst ausbeutenden und entsprechend schlechtverdienenden SelbstverwalterInnen – wie von Loesch z. B. behauptet – sollte damit widerlegt sein.“  
(Heider et al. 1997: 111)

Neben der Höhe des Lohnes wird in der schweizerischen Literatur die Frage nach dem Lohnsystem diskutiert. Der Vergleich mit andern schweizerischen Untersuchungen bestätigt den in der Literatur beschriebenen Trend vom Einheitsstundenlohn zu differenzierten Lohnsystemen. In über der Hälfte der Betriebe wird dem unterschiedlichen Engagement und der individuellen Leistung der Beschäftigten Rechnung getragen. Erstaunlich ist in diesem Zusammenhang, wie stark die Löhne variieren. Es scheint, dass der Gleichheitsanspruch in Bezug auf die Lohnverteilung deutlich abgenommen hat und grosse Lohndifferenzen kein Problem innerhalb des Betriebes darstellen.

Ganz anders präsentiert sich dagegen die Situation in Deutschland. Zwar ist auch hier eine Entwicklung vom monatlichen Einheitslohn zur Vergütung nach Arbeitszeit beobachtet worden. Gemäss den meisten Studien werden arbeitsplatzspezifische Differenzierungen des Einkommensniveaus aber abgelehnt. Einzig in der Hessenstudie (Heider et al. 1997: 115ff.) finden sich Lohndifferenzierungen aufgrund von fachlicher Qualifikation, Dauer der Betriebszugehörigkeit oder rechtlichem Status.

## 7.1.7. Rechtsform

### 7.1.7.1. Einleitung

In der theoretischen Diskussion um Selbstverwaltung spielt die Wahl einer für die Selbstverwaltung geeigneten Rechtsform – vor allem in Bezug auf die geforderte Kapitalreform – eine wichtige Rolle. In der bundesdeutschen Praxis, wo eine geeignete Rechtsform fehlt<sup>329</sup>, wird wenig Wert auf formal juristische Regelungen gelegt, die ein vom eingebrachten Kapital unabhängiges Stimmrecht garantieren. In der Schweiz bietet sich dagegen mit der Genossenschaft eine Rechtsform

<sup>327</sup> Vgl. dazu die Lohnstrukturhebungen 1996 und 1998 des Bundesamtes für Statistik (BFS 1998: 119 und BFS 2001: 198f.) und Anhang 1, Tabelle 24a bis 24c der vorliegenden Arbeit.

<sup>328</sup> Davon zahlen sieben Betriebe allen Beschäftigten den gleich hohen Lohn, in sieben Betrieben liegt der Minimallohn bis max. 15 Franken, in einem Betrieb liegen sowohl Minimal- wie auch Maximallohn unter 15 Franken.

<sup>329</sup> In Deutschland ist der Zugang zur Rechtsform Genossenschaft durch gesetzliche Regelungen mit halbstaatlichen Prüfverbänden derart erschwert und unattraktiv, dass Alternativbetriebe fast ausschliesslich in anderer Form juristisch organisiert sind, vgl. Kapitel 3.5.4.2.

an, die auch auf der formal juristischen Ebene eine weitgehende Kapitalreform ermöglicht. Daneben ist es auch möglich, mit kombinierten Rechtsformen oder speziellen Regelungen ein vom Kapital unabhängiges Pro-Kopf-Stimmrecht aller Beteiligten festzulegen. Idealtypisch sind in selbstverwalteten Betrieben nur im Betrieb Arbeitende am Kapital beteiligt (Identität von Arbeit und Kapital), in der Praxis zeigt sich jedoch, dass oft von diesem Idealtypus abgewichen wird. Zum einen ist für das Gedeihen des Betriebes oft zusätzliches Kapital von Dritten nötig, zum andern ist in manchen Fällen nicht die ganze Belegschaft am Kapital beteiligt, sondern nur ein Teil der Beschäftigten. Um zu verhindern, dass Kapitaleignerinnen und -eigner aufgrund ihres Kapitals massgeblichen Einfluss auf betriebliche Entscheidungen nehmen, kann entweder eine kapitalreformierte Rechtsform gewählt werden oder es können Regelungen bestehen, die den Einfluss hoher Kapitalanteile beschränken.

Im Folgenden wird zuerst auf die Wahl der Rechtsform und die formale Umsetzung der Kapitalreform eingegangen. Anschliessend wird die Anzahl der Rechtsformmitglieder, sowohl aus dem belegschaftsexternen als auch aus dem -internen Blickwinkel, besprochen. Abschliessend folgt eine kurze Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse.

### 7.1.7.2. Häufigkeit der einzelnen Rechtsformen

Gut 60% der Betriebe sind als Genossenschaft organisiert, die damit mit Abstand die häufigste Rechtsform ist. 14% der Betriebe sind Aktiengesellschaften, jeweils knapp 6% Kollektivgesellschaften oder Vereine. Andere Rechtsformen wurden von 13% der Betriebe gewählt: Jeweils vier Betriebe sind als GmbH, Einfache Gesellschaft und Stiftung organisiert. Zudem finden sich vier Betriebe, die aus einem Zusammenschluss mehrerer Einzelunternehmen bestehen.

Tabelle: Art der Rechtsform

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
Genossenschaft	75	61.5	61.5
Aktiengesellschaft	17	13.9	75.4
Kollektivgesellschaft	7	5.7	81.1
Verein	7	5.7	86.9
GmbH	4	3.3	90.2
Einfache Gesellschaft	4	3.3	93.4
Stiftung	4	3.3	96.7
div. Einzelunternehmen	4	3.3	100.0
Total	122	100.0	

Valid Cases 122      Missing Cases 0

Es zeigt sich, dass die Rechtsformen Kollektivgesellschaft, GmbH, Einfache Gesellschaft und diverse Einzelunternehmen nur von Betrieben gewählt wurden, in denen ausschliesslich Beschäftigte am Kapital beteiligt sind. Als Stiftung und Verein dagegen sind nur Betriebe organisiert, in denen neben den Beschäftigten noch weitere Personen Passivmitglieder der Rechtsform sind. Die Rechtsformen Genossenschaft und Aktiengesellschaft wurden sowohl von „Macherbetrieben“



als auch von Betrieben mit externen Rechtsformmitgliedern gewählt (vgl. Anhang 1, Tabelle 25a).

Nur gerade fünf der untersuchten Betriebe (4.1%) sind zusätzlich in übergeordnete Rechtsformen eingebunden (vgl. Anhang 1, Tabelle 25b). Die unten stehende Tabelle zeigt die gewählten Kombinationen:

Tabelle: Übersicht kombinierte Rechtsformen

Rechtsform des Betriebs	übergeordnete Rechtsform	Anzahl Betriebe
Genossenschaft	Verein	2
Einzel firmen	Verein	1
Aktiengesellschaft	Verein	1
Aktiengesellschaft	Holding/Stiftung	1

In vier Fällen ist der betrieblichen Rechtsform ein Verein übergeordnet, dem der Betrieb gehört. Bei zwei Betrieben, die eine Rechtsform ohne Kapitalreform gewählt haben, wurde mit der übergeordneten Rechtsform die Bindung des Stimmrechts an Kapitalanteile aufgelöst. Beim fünften Fall handelt es sich um eine Aktiengesellschaft, in der durch eine übergeordnete Kombination von einer Holding und einer Stiftung sichergestellt wird, dass die Entscheidung über betriebliche Belange in den Händen der Beschäftigten ist, auch wenn diese nur 50% des Aktienkapitals halten.

Der Vergleich mit anderen schweizerischen Untersuchungen zeigt, dass auch hier die Genossenschaft die verbreitetste Rechtsform ist, allerdings wurde die Aktiengesellschaft weit weniger, der Verein dagegen deutlich häufiger gewählt als in der vorliegenden Untersuchung (vgl. Anhang 1, Tabelle 26). Dies ist sicherlich auf die relativ strenge Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes in der vorliegenden Untersuchung zurückzuführen, da gerade nichterwerbs- und nichtmarktorientierte Selbstverwaltungsbetriebe im Kultur- oder Sozialbereich häufig die Rechtsform Verein wählen.

### 7.1.7.3. Kapitalreform

#### 7.1.7.3.1. Kapitalreform aufgrund der Rechtsform

Prinzipiell lassen sich zwei Stimmrechtsprinzipien festmachen: Zum einen das Stimmrecht aufgrund der Höhe des eingebrachten Aktienkapitals, zum andern das Pro-Kopf-Stimmrecht aller Rechtsformmitglieder. Die aufgeführten Rechtsformen lassen sich diesen beiden Prinzipien zuordnen. Die Genossenschaft, der Verein und die Stiftung haben schon aufgrund der rechtlichen Situation ein Stimmrecht, dass unabhängig von Kapitalanteilen erfolgt. Betriebe, die aus diversen Ein-Personen-Einzelfirmen bestehen und die damit über kein gemeinsames Firmenkapital verfügen, haben als Gesamtorganisation auch ein Pro-Kopf-Stimmrecht, da jede Einzelfirma bei Entscheidungen eine Stimme hat. Durch kombinierte Rechtsformen ist ein Pro-Kopf-Stimmrecht auch für andere Rechtsformen möglich.

Wie die unten stehende Tabelle zeigt, haben rund drei Viertel der untersuchten Betriebe aufgrund der gewählten Rechtsform ein Pro-Kopf-Stimmrecht, bei den restlichen Betrieben ist das Stimmrecht prinzipiell an die Grösse der jeweiligen Kapitalanteile gebunden (vgl. Tabelle unten).

Tabelle: Art des Stimmrechts aufgrund der Rechtsform

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
Pro-Kopf-Stimmrecht aufgrund der Rechtsform	92	73.8	75.4
Stimmrecht gekoppelt an Kapitalanteile	30	26.2	100.0
Total	122	100.0	
Valid Cases	122	Missing Cases	0

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass Betriebe mit externen Rechtsformmitgliedern deutlich häufiger eine kapitalreformierte Form gewählt haben als solche Betriebe, in denen ohnehin nur Beschäftigte Kapitaleignerinnen und -eigner sind; hier scheint die formal juristische Kapitalreform eine weit weniger wichtige Rolle zu spielen (vgl. Anhang 1, Tabelle 27).

#### 7.1.7.3.2. Kapitalverhältnisse in Rechtsformen ohne Kapitalreform

##### Kapital von Externen

Die Kapitalanteile von Externen interessieren nur im Zusammenhang mit jenen 30 Betrieben, in denen der Einfluss auf zentrale betriebliche Belange von der Höhe des eingebrachten Kapitals abhängig ist. In 21 dieser Betriebe (70%) gibt es keine Kapitaleignerinnen und -eigner, die nicht im Betrieb beschäftigt sind. Bei neun Betrieben sind Externe am Betriebskapital beteiligt (vgl. Anhang 1, Tabelle 28a). In den meisten Fällen handelt es sich dabei um Kapitalanteile von ehemaligen Beschäftigten, die ihre Anteile weiterhin im Betrieb belassen haben.

Der Anteil des externen Betriebskapitals liegt in den neun Betrieben, in denen Externe beteiligt sind, zwischen 10 und 96%. In sechs Betrieben liegt der Anteil des externen Kapitals unter 50%, das heisst die Mehrheit der Kapitalanteile liegt bei den Beschäftigten. In drei Fällen ist Grossteil des Betriebskapitals in den Händen von externen Kapitaleignerinnen und -eignern (vgl. Anhang 1, Tabelle 28b).

Massnahmen um den Einfluss externen Kapitals einzuschränken, sind vor allem in Betrieben nötig, in denen die Beschäftigten weniger als die Hälfte des Betriebskapitals innehaben. Trotzdem haben zwei Betriebe, in denen die Beschäftigten über die Mehrheit des Kapitals verfügen, formelle Regelungen getroffen, die sicherstellen, dass die Entscheidung über alle betrieblichen Entscheidungen bei den im Betrieb Tätigen liegt. Die drei Betriebe, in denen der Grossteil des Kapitals in externen Händen liegt, haben durch formelle Regelungen (seien es vinkuliertes Aktienkapital oder Statuten) den Einfluss der externen Kapitaleignerinnen und -eigner eingeschränkt (vgl. Anhang 1, Tabelle 29).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in allen neun Betrieben, in denen externe Kapitalanteile nicht durch die Art der Rechtsform reformiert sind, der Einfluss externer Kapi-

taleignern und -eignerinnen entweder aufgrund klarer Mehrheitsverhältnisse oder entsprechender Massnahmen ausgeschlossen oder zumindest stark beschränkt ist.

### **Kapitalanteile der Beschäftigten**

Die Kapitalanteile der Beschäftigten interessieren nur im Zusammenhang mit Rechtsformen, die kein Pro-Kopf-Stimmrecht haben; im vorliegenden Fall also jene 30 Betriebe, in denen das Stimmrecht über zentrale betriebliche Entscheidungen an die Höhe des eingebrachten Kapitals gebunden ist. In zwölf dieser Betriebe (40%) besitzen alle Beschäftigten gleich hohe Kapitalanteile, in 18 Betrieben (60%) haben die Beschäftigten unterschiedlich hohe Kapitalanteile inne (vgl. Anhang 1, Tabelle 30).

Im Zusammenhang mit jenen 18 Betrieben, in denen das Stimmrecht mit der Höhe des eingebrachten Kapitals zusammenhängt und in denen die Beschäftigten ungleich hohe Kapitalanteile innehaben, sind, um ein Pro-Kopf-Stimmrecht zu gewährleisten, Massnahmen gefordert, die den Einfluss aufgrund von Kapitalanteilen beschränken. Es zeigt sich, dass in allen 18 Betrieben gewisse Massnahmen getroffen wurden. Allerdings haben nur zwei Betriebe eine formelle Regelung getroffen; in den restlichen Betrieben bestehen interne Absprachen und informelle Regelungen, die sicherstellen, dass zumindest diejenigen Beschäftigten, die Kapitalanteile innehaben, gleichberechtigt an allen betrieblichen Entscheidungen beteiligt sind (vgl. Anhang 1, Tabelle 31). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein von der Höhe des eingebrachten Kapitals unabhängiges Stimmrecht bzw. ein Pro-Kopf-Stimmrecht der beteiligten Beschäftigten in allen Betrieben gewährleistet ist. In 16 Betrieben ist die gleichberechtigte Mitsprache allerdings nicht formell geregelt, sondern durch interne Absprachen und informelle Regelungen.

### **Einfluss der Kapitalanteile**

Die unten stehende Tabelle zeigt einen Überblick über die Kapitalanteile von Beschäftigten und Externen. Drei Viertel der Betriebe haben mit ihrer Rechtsform den Einfluss von Kapital auf betriebliche Entscheidungen unterbunden. Jedes Mitglied hat – unabhängig vom eingebrachten Kapital – das gleiche Stimmrecht. In 21 Betrieben ohne Kapitalreform haben nur Beschäftigte Betriebskapital inne, in gut der Hälfte dieser Betriebe haben alle Beschäftigten gleich hohe Anteile, in den verbleibenden zehn Betrieben hat die Höhe des eingebrachten Kapitals infolge formeller oder informeller Regelungen keinen Einfluss auf betriebliche Entscheidungen.

In neun nicht kapitalreformierten Betrieben sind Externe am Kapital beteiligt, in diesen Fällen halten die Externen entweder weniger als die Hälfte des Betriebskapitals oder, falls der externe Anteil grösser als 50% der Kapitals ist, bestehen formelle Regelungen, die den Einfluss von Externen auf betriebliche Entscheidungen einschränken. In der Mehrheit der Betriebe, in denen neben den Beschäftigten Externe am Kapital beteiligt sind, haben die Belegschaftsangehörigen unterschiedlich hohe Kapitalanteile; auch hier bestehen formelle oder informelle Regelungen, die ein internes Pro-Kopf-Stimmrecht gewährleisten.

Tabelle: Kapitalanteile und Kapitalreform

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
Kapitalreform aufgrund der Rechtsform	92	75.4	75.4
Keine Kapitalreform durch Rechtsform, kein externes Kapital, gleiche Anteile der Beschäftigten	11	9.0	84.4
Keine Kapitalreform durch Rechtsform, kein externes Kapital, ungleiche Anteile der Beschäftigten	10	8.2	92.6
Keine Kapitalreform durch Rechtsform, externes Kapital, gleiche Anteile der Beschäftigten	1	0.8	93.4
Keine Kapitalreform durch Rechtsform, externes Kapital, ungleiche Anteile der Beschäftigten	8	6.6	100.0
Total	122	100.0	
Valid Cases	122		
Missing Cases	0		

### 7.1.7.4. Rechtsformmitglieder

#### 7.1.7.4.1. Anzahl Rechtsformmitglieder

Die Anzahl Mitglieder der entsprechenden Rechtsformen reicht von drei bis zu 1'600 Mitgliedern. Die Hälfte der Betriebe hat bis zu 13 Mitglieder, ein weiteres Viertel zwischen 14 und 99 Mitglieder. Ein Viertel der Betriebe hat zwischen 100 und 1'600 Mitglieder (vgl. Anhang 1, Tabelle 32)<sup>330</sup>.

Allerdings zeigt die unten stehende Tabelle, dass die Unterschiede der Mitgliederzahl nicht in allen Rechtsformen gleich gross sind: Während die Anzahl der Mitglieder bei Genossenschaft, Aktiengesellschaft, Verein und Stiftung stark variiert, bewegt sich die Mitgliederzahl bei der Kollektivgesellschaft, der GmbH, der Einfachen Gesellschaft oder der Organisation in diversen Einzelfirmen zwischen drei und maximal neun Personen – bei diesen Rechtsformen handelt es sich ausnahmslos um Betriebe, die keine externen Rechtsformmitglieder haben.

Tabelle: Anzahl Mitglieder nach Rechtsformen

	Anzahl Betriebe	Anzahl Mitglieder
Einfache Gesellschaft	4	3 bis 5
GmbH	4	3 bis 6
div. Einzelfirmen	4	3 bis 8
Kollektivgesellschaft	7	3 bis 9
Verein	7	10 bis 350
Stiftung	4	7 bis 396 <sup>331</sup>
Aktiengesellschaft	17	3 bis 600 <sup>332</sup>
Genossenschaft	75	4 bis 1600 <sup>333</sup>

N=122

<sup>330</sup> Generell haben so genannte „Machergenossenschaften“, d.h. Betriebe, in denen der Betrieb ganz in den Händen der Beschäftigten liegt, deutlich weniger Mitglieder als Rechtsformen, bei denen auch nicht im Betrieb Beschäftigte Rechtsformmitglieder sind. Im vorliegenden Sample hat die grösste Machergenossenschaft 45 Mitglieder.

<sup>331</sup> Allerdings haben drei Stiftungen nur bis zu 10 Mitglieder, eine dagegen 396 Mitglieder.

<sup>332</sup> Die Mehrzahl der Aktiengesellschaften hat bis zu 40 Mitglieder, die Ausnahme bildet eine Gesellschaft mit 600 Mitgliedern.

<sup>333</sup> Die Mehrzahl der Genossenschaften hat bis zu 350 Mitglieder, Ausnahmen stellen hier zwei Genossenschaften mit 1200 resp. 1600 Mitgliedern dar.

### 7.1.7.4.2. Betriebsexterne Rechtsformmitglieder

#### Betriebsexterne Rechtsformmitglieder in allen Betrieben

Bei zwei Dritteln der untersuchten Betriebe sind neben den im Betrieb Beschäftigten noch Betriebsexterne Mitglieder der Rechtsform. In den restlichen Betrieben liegt der Betrieb ganz in den Händen der Belegschaft (vgl. Anhang 1, Tabelle 33).

Die unten stehende Tabelle zeigt das Verhältnis der externen Mitgliedern zur Gesamtzahl der Mitglieder der jeweiligen Rechtsform. Bei einem Drittel der untersuchten Betriebe ist der Betrieb ganz in den Händen von Beschäftigten, es gibt keine externen Rechtsformmitglieder. In einem Sechstel der Betriebe stellen die Beschäftigten mindestens die Hälfte der Rechtsformmitglieder. In der Hälfte der Betriebe dagegen hat es mehr externe als interne Rechtsformmitglieder.

Tabelle: Prozentualer Anteil der externen Rechtsformmitglieder in Bezug auf die Gesamtzahl Mitglieder

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
mehr als 75.01% Externe	43	35.2	35.2
50.01 bis 75.00% Externe	19	15.6	50.8
25.01 bis 50.00% Externe	12	9.9	60.7
bis 25.00% Externe	6	4.9	65.6
keine Externen	42	34.4	100.0
	-----	-----	
Total	122	100.0	100.0

Valid Cases 122                      Missing Cases 0

#### Betriebsexterne Rechtsformmitglieder in kapitalreformierten Rechtsformen

In nicht kapitalreformierten Rechtsformen wird der Einfluss allfälliger externer Kapitalbeteiligungen durch formale Regelungen oder Mehrheitsverhältnisse beschränkt. In kapitalreformierten Rechtsformen herrscht unter allen Beteiligten ein prinzipielles Pro-Kopf-Stimmrecht. Überwiegt die Anzahl Externer in dieser Rechtsform sind damit die Beschäftigten – zumindest theoretisch<sup>334</sup> – bei Mehrheitsentscheidungen überstimbar.

In knapp zwei Dritteln der kapitalreformierten Betriebe liegt der Anteil der externen über demjenigen der internen Mitglieder, in den übrigen Betrieben sind externe Mitglieder entweder in der Minderheit oder es sind nur Beschäftigte in der Rechtsform.

<sup>334</sup> In der Praxis ist dies jedoch unwahrscheinlich: Einerseits nehmen an Generalversammlungen nur wenige Passivmitglieder teil und eine Mehrheit müsste entsprechend mobilisiert werden. Andererseits dient die Passivmitgliedschaft in einer kapitalreformierten Rechtsform der Kapitalbeschaffung und Risikoverteilung und ist von Seiten der Passivmitglieder meist Ausdruck einer Solidarisierung mit den Zielen und Werten des Betriebs.

**Tabelle:** Prozentualer Anteil der externen Rechtsformmitglieder in Bezug auf die Gesamtanzahl Mitglieder in Betrieben mit kapitalreformierter Rechtsform

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
mehr als 75.01% Externe	41	44.6	44.6
50.01% bis 75.00% Externe	19	20.7	65.2
50.00% Externe	1	1.1	66.3
25.01% bis 49.99% Externe	5	5.4	71.7
bis 25.00% Externe	5	5.4	77.2
keine Externen	21	22.8	100.0
Total	92	100.0	
Valid Cases	92	Missing Cases	0

### 7.1.7.4.3. Betriebsinterne Rechtsformmitglieder

Nicht in allen untersuchten Betrieben sind alle Beschäftigten auch Mitglied der jeweiligen Rechtsform; in insgesamt 41% der Betriebe arbeiten auch Personen, die nicht Mitglieder der jeweiligen Rechtsform sind (vgl. Anhang 1, Tabelle 34). In 14% der Betriebe ist höchstens die Hälfte der Beschäftigten auch Mitglied der Rechtsform. In weiteren 27% der Betriebe sind zwischen 51% und 99% der Belegschaft Mitglied. In den übrigen 59% der Betriebe dagegen sind alle Beschäftigten auch Mitglieder der Rechtsform (vgl. Tabelle unten).

**Tabelle:** Prozentualer Anteil der Beschäftigten als Mitglieder der Rechtsform in Bezug auf die Gesamtanzahl Mitglieder

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
bis 25.00% Beschäftigte	4	3.3	3.3
25.01% bis 49.99% Beschäftigte	11	9.0	12.3
50.00% Beschäftigte	2	1.6	13.9
50.01% bis 74.99% Beschäftigte	18	14.8	28.7
75.00% bis 99.99% Beschäftigte	15	12.3	41.0
100.00% (alle Beschäftigten)	72	59.0	100.0
Total	122	100.0	
Valid Cases	122	Missing Cases	0

### 7.1.7.5. Zusammenfassung und Diskussion

Gut 60% der untersuchten Betriebe sind als Genossenschaft, weitere 14% als Aktiengesellschaft organisiert; die Rechtsformen Verein und Kollektivgesellschaft wurden von je 6% der Betriebe gewählt. Andere Rechtsformen spielen eine untergeordnete Rolle. Für die in der Literatur diskutierte Variante der Kombination unterschiedlicher Rechtsformen (vgl. Schärli 1983) haben sich nur fünf Betriebe entschieden. Es zeigt sich, dass die Rechtsformen GmbH, Kollektivgesellschaft und der Zusammenschluss diverser Einzelunternehmen – alles Rechtsformen ohne gesetzliches Pro-

Kopf-Stimmrecht – nur von Betrieben gewählt wurden, in denen der Gesamtbetrieb in den Händen der Beschäftigten liegt. Als Stiftung oder Verein sind dagegen ausschliesslich Betriebe organisiert, in denen auch Externe Mitglieder der Rechtsform sind. Für die Rechtsformen Genossenschaft und Aktiengesellschaft haben sich sowohl Betriebe mit als auch solche ohne externe Passivmitglieder entschieden.

Auch andere schweizerische Untersuchungen zeichnen ein ähnliches Bild. Im Vergleich zur vorliegenden Arbeit sind in diesen Studien allerdings weniger Aktiengesellschaften und mehr Vereine gefunden worden. In Deutschland herrschen andere juristische Rahmenbedingungen als in der Schweiz, hier finden sich fast keine selbstverwalteten Betriebe, die als Genossenschaft organisiert sind.

Die Grösse der jeweiligen juristischen Körperschaft ist sehr unterschiedlich: sie reicht von drei bis 1600 Mitgliedern. Es zeigt sich, dass die Mitgliederzahlen v.a. in der Genossenschaft, dem Verein, der Aktiengesellschaft und der Stiftung stärker variieren als in den übrigen Rechtsformen.

Knapp drei Viertel der untersuchten Betriebe haben eine Rechtsform gewählt, die ein Pro-Kopf-Stimmrecht der Mitglieder gewährleistet, d.h. das Stimmrecht ist unabhängig von der Höhe des eingebrachten Kapitals. Bei einem weiteren Zehntel der Betriebe führen gleiche Anteile der im Betrieb Beschäftigten am Firmenkapital zu einem faktischen Pro-Kopf-Stimmrecht. In den restlichen Betrieben stellen formelle oder informelle Regelungen sicher, dass alle am Kapital beteiligten Beschäftigten unabhängig von der Höhe des eingebrachten Kapitals mitbestimmen können. Der Einfluss von externen Kapitalgeberinnen und -gebern ist in allen Betrieben, die keine kapitalreformierte Rechtsform haben, aufgrund von Mehrheitsverhältnissen oder formellen Regelungen eingeschränkt. Insgesamt zeigt sich, dass Betriebe, in denen neben den Beschäftigten auch Externe am Kapital beteiligt sind, deutlich häufiger kapitalreformierte Rechtsformen wählen als Betriebe, in das gesamte Kapital in den Händen der Belegschaft liegt.

In einem guten Drittel der untersuchten Betriebe sind nur Belegschaftsangehörige Mitglieder der Rechtsform, d.h. der Betrieb liegt ganz in den Händen der Beschäftigten. In den übrigen Betrieben dagegen sind auch Externe kapitalbeteiligt, in einem Grossteil dieser Betriebe stellen die Beschäftigten weniger als die Hälfte der Rechtsformmitglieder.

In rund 60% der Betriebe ist die ganze Belegschaft Mitglied der Rechtsform, in den restlichen Betrieben ist es nur ein Teil der Beschäftigten. In diesen Fällen ist einem Teil der Angestellten rein formal die Mitsprache bei grundsätzlichen Entscheidungen (Generalversammlung) verwehrt.

## **7.1.8. Vorstand oder Verwaltung**

### **7.1.8.1. Einleitung**

Aus haftungsrechtlichen Gründen haben in der Schweiz alle juristischen Personen, welche wirtschaftliche Zwecke verfolgen, ein Vorstands- oder Verwaltungsgremium, dem bestimmte Verantwortlichkeiten und Kompetenzen übertragen sind<sup>335</sup>. In der Praxis werden die gesetzlich oder

<sup>335</sup> Dies gilt auch für Stiftungen oder Vereine. Die Ausnahme bildet die „Einfache Gesellschaft“, welche auch nicht im Handelsregister eingetragen werden muss.

statutarisch definierten Verwaltungsaufgaben und -entscheidungen in selbstverwalteten Betrieben aber oft direkt innerhalb der Belegschaft wahrgenommen, ein Vorstandsgremium besteht in diesen Fällen aus rein formal juristischen Gründen. In andern Fällen, meist in Betrieben, in denen neben den Betriebsangehörigen auch Externe am Kapital beteiligt sind, übernimmt der Vorstand Spezialaufgaben und unterstützt die Belegschaft in wichtigen betrieblichen Fragen (zur Entscheidungsbeteiligung des Vorstands an betrieblichen Fragen vgl. Kapitel 7.2.3.4.).

Im Folgenden interessiert, neben der Grösse des Vorstandsgremiums, zum einen der Anteil der betriebsexternen Vorstandsmitglieder, zum andern der Anteil der Beschäftigten, der im Vorstand vertreten ist, im Verhältnis zur Gesamtbelegschaft. Abschliessend folgt eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse.

### **7.1.8.2. Anzahl Personen in Vorstand oder Verwaltung**

Sechs Betriebe geben an, keinen Vorstand/keine Verwaltung zu haben<sup>336</sup>. In den übrigen Betrieben liegt die Zahl der Vorstandsmitglieder zwischen zwei und 25 Personen. Bei der Hälfte der Betriebe umfasst die Verwaltung drei oder vier Personen. Drei Viertel der Betriebe haben einen Vorstand mit höchstens sechs Personen. In einem knappen Viertel der Betriebe ist der Vorstand grösser: Er umfasst zwischen sieben und 14 Personen. Nur gerade zwei Betriebe (1.6%) haben einen Vorstand mit 24 resp. 25 Personen (vgl. Anhang 1, Tabelle 35).

### **7.1.8.3. Betriebsexterne Vorstandsmitglieder**

In 66 Betrieben (54%) sind nur Beschäftigte im Vorstand<sup>337</sup>, in weiteren 47 Betrieben, das entspricht 38.5%, setzt sich der Vorstand sowohl aus Externen und als auch aus Beschäftigten zusammen. In drei Betrieben sind keine Belegschaftsangehörigen im Vorstand vertreten und sechs Betriebe geben an, keinen Vorstand zu haben (vgl. Anhang 1, Tabelle 36).

Im Zusammenhang mit der Frage, wieviele Beschäftigte Mitglieder des Vorstandes sind, interessieren absolute Zahlen weniger. Aufschlussreicher ist das Verhältnis von betriebsinternen und betriebsexternen Vorstandsmitgliedern.

Von den 116 Betrieben, die überhaupt einen Vorstand haben, sind in 36 Betrieben nur Belegschaftsangehörige Mitglieder der Rechtsform, und demzufolge kann der Vorstand nur aus betriebsinternen bestehen. In den verbleibenden 80 Betrieben mit betriebsexternen Rechtsformmitgliedern besteht bei der Mehrheit dieser Betriebe, rund 39%, der Vorstand ausschliesslich aus Beschäftigten. In einem weiteren Viertel dieser Betriebe stellen Belegschaftsmitglieder die Mehrheit des Vorstandes. Bei einem weiteren Drittel der Betriebe liegt der Anteil der Beschäftigten im Vorstand bei maximal der Hälfte aller Mitglieder. Nur gerade in drei Betrieben sind die Beschäftigten im Vorstand überhaupt nicht vertreten (vgl. unten stehende Tabelle).

<sup>336</sup> Diese Betriebe liegen ganz in den Händen der Beschäftigten, d.h. alle Rechtsformmitglieder arbeiten im Betrieb mit. Bei vier Betrieben handelt es sich um Einfache Gesellschaften, ein Betrieb ist als Genossenschaft, ein weiterer als Kollektivgesellschaft organisiert.

<sup>337</sup> Bei 36 dieser Betriebe handelt es sich um so genannte „Machergenossenschaften“, d.h. die Rechtsform besteht nur aus Personen, die im Betrieb arbeiten.



Tabelle: Prozentualer Anteil der externen Mitglieder des Vorstandes in Bezug auf den Gesamtvorstand in Betrieben mit externen Rechtsformmitgliedern

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
nur Externe	3	3.8	3.8
bis 50.01% Externe.	17	21.3	25.0
50.00% Externe	9	11.3	36.3
0.01% bis 49.99 Externe.	20	25.0	61.3
keine Externen	31	38.8	100.0
	-----	-----	
Total	80	100.0	
Valid Cases	80	Missing Cases	0

#### 7.1.8.4. Betriebsinterne Vorstandsmitglieder

In 29% derjenigen 113 Betriebe, in denen es Beschäftigte im Vorstand vertreten sind<sup>338</sup>, ist die gesamte Belegschaft Vorstandsmitglied. In den restlichen Betrieben ist es nur ein Teil der Beschäftigten. Bei einem Fünftel der Betriebe ist die Mehrheit der Beschäftigten im Vorstand. In der Hälfte der Betriebe sind höchstens 50% der Beschäftigten im Vorstand (vgl. Tabelle unten, detaillierte Angaben vgl. Anhang 1, Tabellen 37 und 38).

Tabelle: Prozentualer Anteil der Beschäftigten im Vorstand im Verhältnis zu Gesamtzahl der Beschäftigten in Betrieben mit Beschäftigten im Vorstand

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
bis 25.00% Beschäftigte	27	23.9	23.9
25.01% bis 50.00% Beschäftigte	29	25.7	49.6
50.01% bis 75.00% Beschäftigte	19	16.8	66.4
75.01% bis 99.99% Beschäftigte	5	4.4	70.8
alle Beschäftigten	33	29.2	100.0
	-----	-----	
Total	113	100.0	
Valid Cases	113	Missing Cases	0

#### 7.1.8.5. Zusammenfassung

Insgesamt existiert in 116 Betrieben ein Vorstandsgremium. In drei Vierteln der untersuchten Betriebe umfasst der Vorstand höchstens sechs Mitglieder, in den übrigen Betrieben ist er zwischen sieben und 25 Personen gross.

In gut der Hälfte dieser Betriebe sind nur Beschäftigte im Vorstand vertreten, in weiteren drei Betrieben nur Externe. In den restlichen Betrieben besteht der Vorstand sowohl aus Beschäftigten als auch aus Externen. Werden nur diejenigen Betriebe betrachtet, in denen Externe der juristischen Körperschaft angehören, zeigt sich, dass sich immerhin in knapp zwei Dritteln dieser

<sup>338</sup> Sechs Betriebe geben an, keinen Vorstand zu haben, in weiteren drei Betrieben sind nur Externe im Vorstand.

Betriebe der Vorstand ausschliesslich oder mindestens mehrheitlich aus Beschäftigten zusammensetzt.

In einem knappen Drittel der 113 Betriebe, in denen Beschäftigte im Vorstand vertreten sind, sind alle im Betrieb Beschäftigten im Vorstand. In den übrigen Betrieben ist nur ein Teil der Belegschaft Vorstandsmitglied.

Die unten stehende Tabelle zeigt die gefundenen Variationen in der Übersicht:

Tabelle: Übersicht Zusammensetzung des Vorstandes

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
alle Beschäftigten	23	18.9	18.9
Teil der Beschäftigten	43	35.2	54.1
alle Beschäftigten und Externe	10	8.2	62.3
Teil der Beschäftigten und Externe	37	30.3	92.6
nur Externe	3	2.5	95.1
kein Vorstand	6	4.9	100.0
	-----	-----	
Total	122	100.0	
Valid Cases	122	Missing Cases	0

Zusammenfassend betrachtet, zeigt sich, dass in drei Vierteln der untersuchten Betriebe nur ein Teil der Belegschaft im Vorstand vertreten ist. In der Hälfte aller Betriebe haben zudem neben den Beschäftigten auch betriebsexterne Rechtsformmitglieder Einsitz im Verwaltungsgremium. Inwieweit die Mitgliedschaft im Vorstand mit einer allfälligen Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen verbunden ist, wird im Kapitel 7.2.3.4. der vorliegenden Arbeit ausgeführt.

## 7.1.9. Betriebliche Anstellungsverhältnisse

### 7.1.9.1. Einleitung

Wie bereits anhand der Literatur gezeigt wurde, sind selbstverwaltete Betriebe innerbetrieblich nicht zwingend egalitär organisiert. Neben Betrieben, in denen nur eine innerbetriebliche Stellung existiert, gibt es auch Betriebe, in denen die Beschäftigten unterschiedliche Status innehaben. In exakt der Hälfte der untersuchten Betriebe, nämlich in 61 Betrieben, sind alle Beschäftigten gleichgestellte Kollektivmitglieder. In den übrigen 61 Betrieben existieren abgestufte betriebliche Stellungen (vgl. Anhang 1, Tabelle 39).

Im Folgenden wird die Verteilung der innerbetrieblichen Status aufgezeigt, wie sie von den Befragten im Fragebogen angegeben wurden. Es wird von folgenden – durch den Fragebogen vorgegebenen Begriffen – ausgegangen: Als „Kollektiv“ wird die betriebsführende Gruppe in Betrieben mit gleicher Stellung aller bezeichnet. In Betrieben, in denen unterschiedliche Status bestehen, kann die betriebsführende Gruppe sowohl „Geschäftsleitung“ als auch „Kollektiv“ – im Folgenden oft als „betriebsführendes Kollektiv“ bezeichnet – heissen. Als „Kollektiv“ – im Folgenden meist „zusätzliches Kollektiv“ genannt – wird aber auch eine neben der Geschäftsleitung bestehende Gruppe von Beschäftigten bezeichnet, die an wichtigen betrieblichen Entscheidungen beteiligt ist. Mit „MitarbeiterInnen“ sind Angestellte, die wenig oder keine Mitsprache in betriebli-

chen Belangen haben, gemeint. Inwieweit sich der von den Befragten angegebene Status mit dem Index der vertikalen Arbeitsteilung deckt, wird später behandelt (Kapitel 7.2.3.). Neben den regulären Belegschaftsangehörigen werden in manchen Betrieben zeitweise noch weitere Personen beschäftigt, die als „Aushilfen/SpringerInnen“ bezeichnet werden.

Im folgenden Kapitel wird zuerst auf die Betriebe, in denen alle Beschäftigten auf betrieblicher Ebene gleichgestellt sind, eingegangen. Als Zweites werden die unterschiedlichen Anstellungsverhältnisse in innerbetrieblich nicht egalitären Betrieben aufgezeigt. Als Drittes werden die Aushilfen/SpringerInnen besprochen. Den Abschluss bildet eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und ihre Diskussion.

### 7.1.9.2. Betriebe, in denen alle Beschäftigten gleichgestellt sind

61 Betriebe geben an, dass alle Beschäftigten gleichberechtigte Kollektivmitglieder sind. Neben der innerbetrieblichen Stellung gibt es allerdings noch zwei weitere zentrale Aspekte der formalen Partizipation an Entscheidungen: Zum einen stellt sich die Frage, ob alle Beschäftigten auch Mitglieder der jeweiligen Rechtsform sind, zum andern, ob alle im Vorstand vertreten sind. Falls ein Teil der Belegschaftsangehörigen nicht Mitglied der Rechtsform oder der Vorstands ist, kann dies auf unterschiedliche Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten hinweisen.

#### 7.1.9.2.1. Grösse der betriebsführenden Gruppe

Die Grösse der betriebsführenden Gruppe, des Kollektivs, variiert in den 61 Gleichstellungsbetrieben zwischen drei und 45 Mitgliedern. In gut der Hälfte dieser Betriebe umfasst das Kollektiv drei oder vier Mitglieder. Bei einem Drittel liegt die Kollektivgrösse zwischen fünf und zehn Personen, in einem weiteren guten Zehntel zwischen elf und 20 Personen. Nur jedes zwanzigste Kollektiv hat mehr als 20 Mitglieder (vgl. unten stehende Tabelle, detaillierte Angaben finden sich in Anhang 1, Tabelle 40).

Tabelle: Grösse des Kollektivs in Gleichstellungsbetrieben

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
1 bis 5 Beschäftigte	36	59.0	59.0
6 bis 10 Beschäftigte	15	24.6	83.6
11 bis 15 Beschäftigte	7	11.5	95.1
über 20 Beschäftigte	3	4.9	100.0
Total	61	100.0	
Valid Cases	61		
Missing Cases	0		

### 7.1.9.2.2. Mitgliedschaft in Rechtsform und Vorstand

In den meisten Betrieben (88.5%) sind alle Belegschaftsangehörigen auch Mitglieder der Rechtsform. Es finden sich aber sieben Betriebe (11.5%), in denen nur ein Teil der Beschäftigten Mitglied der Rechtsform ist (vgl. Anhang 1, Tabelle 41).

In 32 Betrieben (53%) sind alle Beschäftigten im Vorstand, in 24 Betrieben (39%) ist es nur ein Teil der Belegschaftsangehörigen. Fünf Betriebe (8%) haben kein Verwaltungsgremium, dabei handelt es sich ausnahmslos um "Machergenossenschaften"<sup>339</sup> (vgl. Anhang 1, Tabelle 42).

### 7.1.9.2.3. Zusammenfassung Gleichstellungsbetriebe

Insgesamt finden sich 61 Betriebe, in denen alle Beschäftigten gleichberechtigte Kollektivmitglieder sind. Die meisten Kollektive (84%) umfassen höchstens zehn Personen, in den übrigen Betrieben hat das Kollektiv mehr Mitglieder.

Im Grossteil der Betriebe (88.5%) sind alle Belegschaftsangehörigen zugleich Mitglieder der jeweiligen Rechtsform. In zwei Dritteln dieser Betriebe gehören ausserdem alle Beschäftigten dem Vorstand an oder es gibt kein Verwaltungsgremium. In einem weiteren Drittel dieser Betriebe ist dagegen nur ein Teil der Belegschaft im Vorstand, auch wenn alle Beschäftigten Mitglieder der Rechtsform sind. Inwieweit sich dieser Umstand auf betriebliche Mitsprache auswirkt, wird später ausgeführt (vgl. Kapitel 7.2.3.4.).

In insgesamt sieben Betrieben sind nicht alle Beschäftigten Mitglieder der Rechtsform, d.h. ein Teil der Belegschaft ist an grundsätzlichen betrieblichen Entscheidungen formal juristisch nicht mitbeteiligt. In sechs dieser Betriebe ist zudem nur ein Teil der Beschäftigten – wahrscheinlich diejenigen, die nicht Mitglieder der Rechtsform sind – nicht im Vorstand vertreten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in 59% aller Betriebe die gesamte Belegschaft in Bezug auf Rechtsform- und Vorstandsmitgliedschaft gleichgestellt ist. In den übrigen Betrieben sind einige Beschäftigte entweder nicht im Vorstand vertreten und/oder nicht Mitglieder der Rechtsform (vgl. unten stehende Tabelle). Inwieweit diese formal unterschiedliche Beteiligung Auswirkungen auf die Partizipation an betrieblichen Entscheidungen hat, wird noch separat eingegangen (vgl. Kapitel 7.2.3.4.).

Tabelle: Mitgliedschaft in Vorstand und Rechtsform in Gleichstellungsbetrieben

	Teil im Vorstand	Alle im Vorstand	kein Vorstand	Total
Alle sind Mitglieder der Rechtsform	18 (29.5%)	32 (52.5%)	4 (6.5%)	54 (88.5%)
Teil ist Mitglied der Rechtsform	6 (9.8%)	—	1 (1.6%)	7 (11.5%)
	-----	-----	-----	-----
Total	24 (39.3%)	32 (52.5%)	5 (8.2%)	61 (100%)

Valid Cases 61 Missing Cases 0

<sup>339</sup> D.h. alle Mitglieder der Rechtsform arbeiten im Betrieb.

### 7.1.9.3. Betriebe mit unterschiedlichen Anstellungsverhältnissen

#### 7.1.9.3.1. Betriebsführende Gruppe

##### Grösse der betriebsführenden Gruppe

In 20 Betrieben – das heisst einem knappen Drittel der 61 Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen – hat ein Kollektiv die Betriebsführung inne, in den restlichen 41 Betrieben führt eine Geschäftsleitung den Betrieb (vgl. Anhang 1, Tabelle 43). Diese betriebsführende Gruppe – sei sie eine Geschäftsleitung oder ein Kollektiv – hat in neun von zehn Fällen nicht mehr als zehn Mitglieder. In drei Vierteln der Betriebe ist sie sogar maximal fünf Personen gross (vgl. Tabelle unten).

Tabelle: Grösse der betriebsführenden Gruppe in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
1 bis 5 Beschäftigte	46	75.4	75.4
6 bis 10 Beschäftigte	10	16.4	91.8
11 bis 15 Beschäftigte	4	6.6	98.4
über 20 Beschäftigte	1	1.6	100.0
Total	61	100.0	
Valid Cases	61	Missing Cases	0

##### Grösse und Wahl der Geschäftsleitung

In diesem Zusammenhang interessieren die 41 Betriebe, in denen eine Geschäftsleitung den Betrieb führt. In sieben Betrieben (17%) hat nur eine Person, in weiteren elf Betrieben (27%) haben zwei Personen die Leitung des Betriebs inne. In 20 Betrieben (49%) ist die Geschäftsleitung drei oder vier Personen gross. Die restlichen drei Betriebe werden von fünf bis maximal sieben Geschäftsleitungsmitgliedern geführt (vgl. Anhang 1, Tabelle 44).

Die Wahl der Geschäftsleitung kann entweder dem Vorstand oder dem zusätzlichen Kollektiv obliegen, das als weitere Gruppe neben der Geschäftsleitung an wichtigen betrieblichen Entscheidungen beteiligt ist. In 16 Betrieben wird die Geschäftsleitung von den Kollektivmitgliedern gewählt, d.h. die Betriebsführung wird von Beschäftigten an die Geschäftsleitung delegiert. In den verbleibenden 25 Betrieben wählt der Vorstand die Geschäftsleitung (vgl. Anhang 1, Tabelle 45). Wird die Zusammensetzung des Vorstandes mitberücksichtigt, zeigt sich, dass sich der Vorstand in acht Fällen ausschliesslich aus Belegschaftsangehörigen – oft nur den Geschäftsleitungsmitgliedern – zusammensetzt<sup>340</sup>. In weiteren 14 Betrieben besteht der Vorstand sowohl aus Betriebsmitgliedern – auch hier meistens aus der Geschäftsleitung – als auch aus Externen<sup>341</sup>. Nur in drei Fällen sind im Verwaltungsgremium ausschliesslich nicht im Betrieb Tätige vertreten; die Geschäftsleitung wird hier also von betriebsexternen Rechtsformmitgliedern eingesetzt (vgl.

<sup>340</sup> In fünf Fällen konstituiert sich die Geschäftsleitung selbst, d.h. es befinden sich nur Geschäftsleitungsmitglieder im Vorstand, in den verbleibenden drei Betrieben sind neben der Geschäftsleitung noch weitere Beschäftigte im Vorstand.

<sup>341</sup> Auch hier finden sich in zehn Betrieben neben den Externen ausschliesslich Geschäftsleitungsmitglieder im Vorstand. Nur in vier Fällen sind noch weitere Beschäftigte im Vorstand.

Anhang 1, Tabelle 46). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in knapp 60% der Betriebe die Betriebsführung ausschliesslich von Beschäftigten bestimmt wird oder sich selbst konstituiert, in einem weiteren Drittel wird die Geschäftsleitung sowohl von Belegschaftsangehörigen als auch von nicht im Betrieb beschäftigten Rechtsformmitgliedern gewählt, nur in drei Fällen (7.3%) sind die Beschäftigten an der Wahl der Geschäftsleitung nicht beteiligt.

Tabelle: Wahl der Geschäftsleitung in Betrieben mit Geschäftsleitung

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
Kollektiv	16	39.0	39.0
Belegschaftsangehörige	8	19.5	58.5
Belegschaftsangehörige und Externe	14	34.1	92.7
Externe	3	7.3	100.0
	-----	-----	
Total	41	100.0	
Valid Cases	41	Missing Cases	0

### Grösse des betriebsführenden Kollektivs

In diesem Zusammenhang interessieren jene 20 Betriebe, die von einem Kollektiv geführt werden. Das kleinste Kollektiv besteht aus drei, das grösste aus 24 Personen.

In drei Vierteln der Betriebe umfasst das Kollektiv höchstens zehn Personen. Ein weiteres Fünftel der Betriebe hat zwischen elf und 14 Kollektivmitglieder, ein Betrieb hat eine Führungsgruppe von 24 Kollektivmitgliedern (vgl. Tabelle unten, detaillierte Angaben Anhang 1, Tabelle 47).

Tabelle: Grösse des betriebsführenden Kollektivs in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
1 bis 5 Personen	7	35.0	35.0
6 bis 10 Personen	8	40.0	75.0
11 bis 15 Personen	4	20.0	95.0
über 20 Personen	1	5.0	100.0
	-----	-----	
Total	20	100.0	
Valid Cases	20	Missing Cases	0

### 7.1.9.3.2. Übrige Stellungen

#### Kollektiv in Betrieben mit Geschäftsleitung

Die Frage, ob es neben der Geschäftsleitung noch weitere Belegschaftsangehörige mit massgeblicher Entscheidungsbeteiligung – nämlich ein Kollektiv – gibt, betrifft wieder nur diejenigen 41 Betriebe, die von einer Geschäftsleitung geführt werden. Es zeigt sich, dass in 24 Betrieben (58.5%) ein zusätzliches Kollektiv existiert. In 17 Betrieben (41.5%) sind ausser der Geschäftsleitung nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb tätig und damit keine weiteren Beschäftigten an wichtigen betrieblichen Entscheidungen beteiligt (vgl. Anhang 1, Tabelle 48).

Das kleinste zusätzliche Kollektiv, das neben der Geschäftsleitung existiert, umfasst gerade eine einzige Person, das grösste 40 Personen. In sieben Betrieben hat das Kollektiv zwei oder drei Mitglieder, in weiteren zehn Betrieben liegt die Kollektivgrösse zwischen vier und zwölf Personen; damit ist in drei Vierteln der Betriebe das Kollektiv maximal zwölf Personen gross. Vier Betriebe haben ein Kollektiv von 14 resp. 16 Personen. Die verbleibenden zwei Betriebe haben ein zusätzliches Kollektiv, das mehr als 20 Personen umfasst (vgl. Anhang 1, Tabelle 49).

### MitarbeiterInnen

In den 61 Betrieben, in denen unterschiedliche Status bestehen, stellt sich die Frage, ob es Belegschaftsangehörige gibt, die an wichtigen betrieblichen Entscheidungen nicht oder nur marginal beteiligt sind. In 47 Betrieben (77%) gibt es so genannte „MitarbeiterInnen“, d.h. Beschäftigte ohne nennenswerte Entscheidungsbeteiligung (vgl. Anhang 1, Tabelle 50).

In neun Betrieben (19%) ist jeweils nur eine Mitarbeiterin resp. ein Mitarbeiter beschäftigt, in einem weiteren knappen Drittel zwei oder drei MitarbeiterInnen. In einem Viertel der Betriebe sind zwischen vier und acht MitarbeiterInnen angestellt. Damit haben drei Viertel der Betriebe höchstens acht MitarbeiterInnen. Weiter finden sich sieben Betriebe (15%), die zwischen 11 und 19, und vier Betriebe (8%), die zwischen 24 und 35 MitarbeiterInnen angestellt haben. Ein Betrieb hat gar 60 Personen in diesem Status eingestellt (vgl. Anhang 1, Tabelle 51).

#### 7.1.9.3.3. Mitgliedschaft in der Rechtsform

In einem knapp einem Drittel der Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen sind alle Beschäftigten Mitglied der Rechtsform, in gut zwei Dritteln ist es nur ein Teil der Belegschaftsangehörigen (vgl. Anhang 1, Tabelle 52). In zwei Drittel dieser Fälle handelt es sich dabei ausschliesslich um die MitarbeiterInnen, die nicht in der Rechtsform sind. In 19% der Fälle sind neben MitarbeiterInnen auch noch weitere Beschäftigte Nichtmitglieder, in 14% – alles Betriebe, die keine MitarbeiterInnen angestellt haben – sind es andere Beschäftigte.

Tabelle: Nichtmitglieder der Rechtsform in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen, in denen nur ein Teil der Belegschaft Rechtsformmitglied ist.

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
Teil MitarbeiterInnen	10	23.3	23.3
alle MitarbeiterInnen	19	44.2	67.4
alle MitarbeiterInnen und weitere Beschäftigte	6	14.0	81.4
Teil MitarbeiterInnen und weitere Beschäftigte	2	4.7	86.0
andere Beschäftigte	6	14.0	100.0
	-----	-----	
Total	43	100.0	
Valid Cases	43		
Missing Cases	0		

Die Stellung „MitarbeiterIn“ ist in vielen Betrieben mit einer Nichtmitgliedschaft in der Rechtsform verbunden. Wie die oben stehende Tabelle zeigt, ist in 25 Betrieben keine Mitarbeiterin und kein Mitarbeiter Rechtsformmitglied. Damit existiert ein Status, in dem Belegschaftsangehörige

sowohl an innerbetrieblichen Entscheidungen nur marginal beteiligt als auch auf Rechtsformebene prinzipiell von der Mitsprache ausgeschlossen sind (vgl. Kapitel 7.2.3.5.3.).

#### 7.1.9.3.4. Mitgliedschaft im Vorstand

In drei Betrieben ist die Belegschaft nicht im Vorstand vertreten, ein weiterer Betrieb hat kein solches Gremium. Insgesamt findet sich nur ein einziger Betrieb, in dem alle Beschäftigten Mitglieder des Vorstands sind. In zehn Betrieben sind zwar nicht alle Beschäftigten, dafür aber alle Beschäftigtengruppen im Vorstand vertreten. In den meisten Betrieben hat dagegen nur ein Teil der Beschäftigtengruppen Einsitz im Verwaltungsgremium (vgl. Tabelle unten).

Tabelle: Vorstandsmitgliedschaft in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
alle Beschäftigten und Besch. gruppen	1	1.6	1.6
Teil der Beschäftigten, alle Besch. gruppen	10	16.4	18.0
Teil der Beschäftigtengruppen	46	75.4	93.4
nur Externe	3	4.9	98.4
kein Vorstand	1	1.6	100.0
Total	61	100.0	
Valid Cases	61		
Missing Cases	0		

In drei Vierteln der 46 Betriebe, in denen nur ein Teil der Beschäftigtengruppen im Vorstand ist, sind es nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht im Vorstand vertreten sind, in einem weiteren Viertel haben ausser oder statt den MitarbeiterInnen noch weitere Beschäftigtengruppen keinen Einsitz (vgl. Anhang 1, Tabelle 53).

#### 7.1.9.3.5. Zusammenfassung Betriebe mit unterschiedlichen Anstellungsverhältnissen

In 61 Betrieben haben die Beschäftigten unterschiedliche Stellungen innerhalb des Betriebs. In 60% dieser Betriebe sind neben der betriebsführenden Gruppe – sei dies eine Geschäftsleitung oder ein Kollektiv – noch MitarbeiterInnen angestellt, d.h. Beschäftigte, die über wenig oder keine Entscheidungsmacht in wichtigen betrieblichen Entscheidungen verfügen. In den verbleibenden 24 Betrieben existiert neben der betriebsführenden Geschäftsleitung noch eine weitere Gruppe, die an massgeblichen betrieblichen Entscheidungen beteiligt ist – das Kollektiv. In zehn Betrieben sind neben Geschäftsleitung und Kollektiv zusätzlich noch MitarbeiterInnen angestellt (vgl. Tabelle unten).



Tabelle: Belegschaftsstruktur nach Beschäftigtengruppen in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
Kollektiv und MitarbeiterInnen	20	32.8	32.8
Geschäftsleitung und MitarbeiterInnen	17	27.9	60.7
Geschäftsleitung und Kollektiv	14	23.0	83.6
Geschäftsleitung, Kollektiv und MitarbeiterInnen	10	16.4	100.0
Total	61	100.0	
Valid Cases	61	Missing Cases	0

Insgesamt bestätigt sich damit die in der Schweizer Literatur aufgezeigte Tendenz, dass dem unterschiedlichen Engagement und der individuellen Bereitschaft zu Verantwortungsübernahme mit differenzierten Stellungen Rechnung getragen wird.

Wird nicht nur die innerbetriebliche Stellung, sondern auch die Mitgliedschaft in Rechtsform und Vorstand betrachtet, zeigt sich ebenfalls eine differenzierte Partizipation: In zwei Dritteln der Betriebe mit abgestuften Statuspositionen ist ein Teil der Beschäftigten – zumeist die MitarbeiterInnen – nicht Mitglied der Rechtsform. Und nur gerade in fünf Fällen ist die ganze Belegschaft des Betriebs bezüglich der Vorstandsmitgliedschaft gleichgestellt: In einem Betrieb sind alle Beschäftigten im Vorstand vertreten, in drei weiteren Betrieben besteht der Vorstand nur aus Externen und in einem Fall existiert kein Verwaltungsgremium.

#### 7.1.9.4. Aushilfen oder SpringerInnen

##### 7.1.9.4.1. Anstellung von Aushilfen

„Aushilfen“ oder „SpringerInnen“ sind Beschäftigte, die nicht zur festangestellten Belegschaft gehören, sondern bei bestimmten Gelegenheiten temporär eingesetzt werden. Damit können die Betriebe beispielsweise auf saisonal bedingten überdurchschnittlichen Arbeitsanfall flexibel reagieren. Bei den Aushilfen handelt es sich in den meisten Fällen um ehemalige Angestellte oder um mit den Beschäftigten befreundete Personen, die zumeist ohne grossen Aufwand mobilisiert werden können.

Gut die Hälfte der untersuchten Betriebe beschäftigte im Vorjahr der Untersuchung neben den Festangestellten bei Bedarf zusätzlich Aushilfen oder SpringerInnen.

Tabelle: Aushilfen/SpringerInnen

Value Label	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
keine Aushilfen	52	42.6	43.3	43.3
Aushilfen	68	55.7	56.7	100.0
keine Angaben	2	1.6	Missing	
Total	122	100.0	100.0	
Valid Cases	120	Missing Cases	2	

Der Anteil an Betrieben mit Aushilfen ist bei Gleichstellungsbetrieben und solchen mit unterschiedlichen Stellungen etwa gleich hoch (vgl. Anhang 1, Tabelle 54).

#### **7.1.9.4.2. Anzahl Aushilfen**

In diesem Zusammenhang interessieren die 68 Betriebe, die Aushilfen/SpringerInnen beschäftigen: In 60% dieser Betriebe wurden bis zu drei, in einem weiteren Drittel zwischen vier und zehn Aushilfen beschäftigt. In den verbleibenden 7% der Betriebe war die Zahl der Aushilfen deutlich grösser; hier wurden zwischen 15 und 50 Personen beigezogen (vgl. Anhang 1, Tabelle 55).

#### **7.1.9.4.3. Umfang der von Aushilfen erbrachten Arbeitsleistung**

Insgesamt arbeiteten die Aushilfen 28'629 Arbeitsstunden im Vorjahr der Untersuchung. Die von den Aushilfen erbrachte Arbeitsleistung variierte stark: Sie reichte von jährlich 20 bis zu 5'000 Jahresstunden. In der Hälfte der Betriebe arbeiteten die Aushilfen maximal 160 Stunden – dies entspricht etwa einem wöchentlichen Arbeitspensum von dreieinhalb Stunden. In weiteren 40% der Betriebe wurden zwischen 200 und 900 Stunden erbracht. Nur in vier Betrieben lag die Arbeitsleistung der Aushilfen über 1'000 Jahresstunden (vgl. Anhang 1, Tabelle 56).

Wird das Verhältnis der von den Aushilfen geleisteten Arbeitsstunden zu der Gesamtzahl der im Betrieb erbrachten Stunden betrachtet, zeigt sich, dass in drei Vierteln der Betriebe der Anteil der von Aushilfen geleisteten Arbeit bei maximal 4% lag, in einem weiteren knappen Fünftel war sie zwischen 5% und 9%, nur in drei Betrieben (5%) machte sie zwischen 11% und 15% aus. In einem Betrieb erbrachten die Aushilfen allerdings 30% der gesamten Arbeitsstunden<sup>342</sup> (vgl. Anhang 1, Tabelle 57).

#### **7.1.9.5. Zusammenfassung und Diskussion**

In exakt der Hälfte der untersuchten Betriebe gibt es nur eine Gruppe von Beschäftigten, das Kollektiv, in den andern 61 Betrieben haben die Belegschaftsangehörigen unterschiedliche Status inne. In den 61 Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen, wird der Betrieb in 20 Fällen von einem Kollektiv und in weiteren 41 von einer Geschäftsleitung geführt. In knapp 60% der Betriebe mit einer Geschäftsleitung wird diese ausschliesslich intern bestimmt, d.h. sie wird von Belegschaftsmitgliedern gewählt oder konstituiert sich selbst. In einem weiteren guten Drittel sind sowohl Beschäftigte als auch Externe an der Wahl beteiligt, und in drei Fällen setzen externe Vorstandsmitglieder die Geschäftsleitung ein. In der Hälfte der Betriebe mit Geschäftsleitung existiert zudem ein Kollektiv, das an massgeblichen Entscheidungen mitbeteiligt ist. In 77% der Betriebe mit unterschiedlichen Status sind Beschäftigte angestellt, die über wenig oder kein formales Mitspracherecht verfügen, so genannte MitarbeiterInnen. Die unten stehende Tabelle zeigt die Häufigkeit der festgestellten Kombinationen in Bezug auf alle untersuchten Betriebe:

<sup>342</sup> Die vier Betriebe, in denen die Aushilfen über 10% der gesamtbetrieblichen Arbeitsleistung erbrachten sind im Handel (1), Gastgewerbe (1) und im verarbeitenden Gewerbe (2) tätig.

Tabelle: Belegschaftsstruktur nach Beschäftigtengruppen

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
nur Kollektiv	61	50.0	50.0
Geschäftsleitung und Kollektiv	14	11.5	61.5
Kollektiv und MitarbeiterInnen	20	16.4	77.9
Geschäftsleitung und MitarbeiterInnen	17	13.9	91.8
Geschäftsleitung, Kollektiv und MitarbeiterInnen	10	8.2	100.0
Total	122	100.0	
Valid Cases	122	Missing Cases	0

**Die betriebsführende Gruppe – sei dies in Betrieben ohne oder mit unterschiedlichen Stellungen – umfasst in der Mehrheit der Betriebe maximal zehn Personen.**

Tabelle: Grösse der betriebsführenden Gruppe

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
1 bis 5 Beschäftigte	82	67.2	67.2
6 bis 10 Beschäftigte	25	20.5	87.7
11 bis 15 Beschäftigte	11	9.0	96.7
über 20 Beschäftigte	4	3.3	100.0
Total	122	100.0	
Valid Cases	122	Missing Cases	0

Generell zeigt sich, dass die Grösse des betriebsführenden Kollektivs stärker variiert als diejenige der Geschäftsleitung; Während die Geschäftsleitung nie mehr als sieben Personen umfasst, hat das grösste betriebsführende Kollektiv in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen 24 Mitglieder, das grösste Kollektiv in Gleichstellungsbetrieben umfasst sogar 45 Beschäftigte. Auffallend ist zudem, dass die Geschäftsleitung in sieben Fällen nur aus einer Person besteht, während das betriebsführende Kollektiv immer mindestens drei Mitglieder hat. Dies mag einerseits Ausdruck der jeweiligen „Betriebskultur“ sein, kann andererseits aber auch damit zusammenhängen, dass in Betrieben mit Geschäftsleitung spezielle Unternehmensführungsaufgaben an gewisse Personen delegiert werden und mit dem „Kollektiv“ noch weitere Belegschaftsangehörige an wichtigen betrieblichen Entscheidungen beteiligt sein können.

Es zeigt sich, dass auch in Betrieben, die angeben, dass alle Beschäftigten gleichgestellt sind, Unterschiede in Bezug auf die Mitgliedschaft in Rechtsform und Vorstand bestehen: In knapp 12% der Betriebe mit gleichgestellten Kollektivmitgliedern ist ein Teil der Beschäftigten nicht Mitglied der Rechtsform und in 40% dieser Betriebe ist ein Teil der Belegschaft nicht im Vorstand vertreten. Insgesamt sind in rund 60% der Betriebe alle Beschäftigten sowohl in Bezug auf die Rechtsform als auch auf den Vorstand gleichgestellt, in den restlichen Betrieben ist ein Teil der Beschäftigten nicht Mitglied der Rechtsform und/oder des Vorstands.

In Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen sind gerade bei einem Drittel alle Beschäftigten Mitglieder der Rechtsform, d.h. dass die ganze Belegschaft, unabhängig vom Status, über die Generalversammlung prinzipiell an betrieblichen Entscheidungen beteiligt ist. In den übrigen zwei Dritteln dieser Betriebe ist nur ein Teil der Beschäftigten Mitglied der Rechtsform. In den meisten Fällen handelt sich bei den Nichtmitgliedern um MitarbeiterInnen, in einem Teil dieser Betriebe finden sich unter den Nichtmitgliedern allerdings auch Angehörige weiterer Belegschaftsgruppen. Im Hinblick auf die Vorstandsmitgliedschaft dagegen finden sich nur fünf Fälle (8%), in denen die Gesamtbelegschaft gleichgestellt ist: In einem Betrieb haben alle Beschäftigten Einsitz im Vorstand, in einem weiteren Betrieb – einer „Machergenossenschaft“ – gibt es kein solches Gremium. In drei Betrieben besteht der Vorstand nur aus betriebsexternen Rechtsformmitgliedern. In 16% der Betriebe sind zwar nicht alle Beschäftigten, aber Personen aus allen Statusgruppen im Vorstand vertreten. In der grossen Mehrheit jedoch, nämlich in drei Vierteln dieser Betriebe, sind nur Angehörige gewisser Beschäftigtengruppen Vorstandsmitglieder; ausgeschlossen sind in den meisten Fällen wiederum die MitarbeiterInnen.

Auf das Gesamtsample bezogen, kann zusammenfassend festgehalten werden, dass ein knapper Drittel (29.5%) aller untersuchten Betriebe sowohl in Bezug auf die innerbetriebliche Stellung als auch in Bezug auf Mitgliedschaft in Rechtsform und Vorstand egalitär ist. In allen andern Betrieben differiert die formale Partizipation der Beschäftigten: In einem Fünftel der Betriebe sind die Belegschaftsangehörigen innerbetrieblich gleich, bezüglich der Mitgliedschaft in Rechtsform und Vorstand dagegen unterschiedlich gestellt. Bei den Betrieben, in denen innerbetrieblich unterschiedliche Stellungen existieren, sind nur in drei Fällen (2.5%) alle Beschäftigten gleichermaßen in Rechtsform und Vorstand vertreten, in den übrigen Betrieben, d.h. in knapp der Hälfte des gesamten Samples, bestehen sowohl in Bezug auf den Status als auch in Bezug auf Rechtsform und Vorstand Unterschiede (vgl. Tabelle unten).

Tabelle: Innerbetriebliche Stellung, Mitgliedschaft in Rechtsform und Vorstand der Belegschaft

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
gleiche Stellung im Betrieb, gleiche Mitgliedschaft in Rechtsform und Vorstand	36	29.5	29.5
gleiche Stellung im Betrieb, untersch. Mitgliedschaft in Rechtsform und/oder Vorstand	25	20.5	50.0
unterschiedliche Stellung im Betrieb, gleiche Mitgliedschaft in Rechtsform und Vorstand	3	2.5	52.5
unterschiedliche Stellung im Betrieb, unterschiedliche Mitgliedschaft in Rechtsform und/oder Vorstand	58	47.5	100.0
Total	122	100.0	
Valid Cases	122	Missing Cases	0

Auffallend ist in diesem Zusammenhang, dass in der Mehrzahl der Gleichstellungsbetriebe alle Beschäftigten Mitglieder der Rechtsform oder sogar des Vorstands sind. Anders verhält es sich in denjenigen Betrieben, in denen innerbetrieblich unterschiedliche Stellungen bestehen: Hier ist

in fast allen Betrieben nur ein Teil der Belegschaft Mitglied der Rechtsform und/oder des Vorstands.

In gut der Hälfte der untersuchten Betriebe werden neben den Festangestellten in bestimmten Situationen zusätzliche SpringerInnen/Aushilfen beschäftigt. Die Zahl der Aushilfen und der von ihnen geleisteten Stunden variiert stark: Sie reicht von 4 bis 50 Personen bzw. 20 bis 5'000 Arbeitsstunden pro Jahr. In den meisten Betrieben fällt der von Aushilfen geleistete Anteil an Arbeitsstunden gemessen an der betrieblichen Gesamtstundenzahl relativ gering aus. In wenigen Betrieben übernehmen die Aushilfen mehr als 10% der gesamtbetrieblichen Arbeitsstunden.

Die vorliegende Untersuchung bestätigt klar den Trend, der sich in der übrigen schweizerischen Literatur abzeichnet: An die Stelle von gleicher Partizipation aller Beschäftigten tritt die differenzierte Partizipation; sei es durch unterschiedliche innerbetriebliche Stellungen und/oder unterschiedliche Mitgliedschaft in Rechtsform und Vorstand oder durch den Beizug von weiteren Arbeitskräften, die nur temporär als Aushilfen angestellt werden.

## **7.1.10. Beschäftigte**

### **7.1.10.1. Einleitung**

Während in den vorhergehenden Kapiteln formal strukturelle Ergebnisse aus dem gesamtbetrieblichen Blickwinkel betrachtet wurden, wird im folgenden Kapitel der Blick auf die Beschäftigten gerichtet. Ergebnisse liegen zum Geschlecht, zum Arbeitspensum, zum innerbetrieblichen Status und zur Mitgliedschaft in Rechtsform und Verwaltung der einzelnen Belegschaftsangehörigen vor.

In der bundesdeutschen Debatte wurde diskutiert, ob sich selbstverwalteten Betriebe in Bezug auf geschlechtsspezifische Benachteiligungen von der konventionellen Betrieben unterscheiden und ob es ihnen gelingt, zentrale Forderungen der neuen Frauenbewegung umzusetzen. Im folgenden Kapitel wird in diesem Zusammenhang der Frage nachgegangen, inwieweit sich die untersuchten Betriebe bezüglich des Anteils an Frauenarbeitsplätzen, der geschlechtsspezifischen Pensenverteilung und des Status von der schweizerischen Gesamtwirtschaft unterscheiden.

In der schweizerischen Literatur finden sich Hinweise, dass in selbstverwalteten Betrieben Teilzeitarbeit stark verbreitet ist. Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse lässt sich nun der Anteil an Teilzeitbeschäftigten quantifizieren<sup>343</sup>.

Im Folgenden wird auf die Verteilung der Beschäftigten nach Geschlecht, Status, Rechtsformmitgliedschaft und Pensum eingegangen. Dabei werden die vorliegenden Ergebnisse einerseits mit der schweizerischen Gesamtwirtschaft verglichen, andererseits wird die geschlechtsspezifische Verteilung dargestellt. Zum Schluss folgt eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und ihre Diskussion.

---

<sup>343</sup> Der Vergleich zwischen der Betriebsgrösse nach Anzahl der Beschäftigten und nach der Grösse nach Gesamtstellenprozenten haben bereits ein Indiz für einen grossen Anteil an Teilzeitbeschäftigung gegeben (vgl. Kapitel 7.1.3.).

### 7.1.10.2. Beschäftigte nach Geschlecht

In den untersuchten Betrieben sind insgesamt 1312 Personen angestellt, 603 Frauen und 701 Männer – ein Betrieb mit acht Beschäftigten machte keine Angaben zum Geschlecht. Damit beträgt der Anteil an weiblichen Belegschaftsangehörigen insgesamt 46.2%<sup>344</sup>. Der Frauenanteil ist in Gleichstellungsbetrieben und in Betrieben mit abgestuften Status etwa gleich hoch.

Tabelle: Beschäftigte nach Geschlecht und Betriebstypus

Betriebstypus	Frauen	Prozent	Männer	Prozent	Total Beschäftigte
gleiche Stellungen	205	45.8%	243	54.2%	448
untersch. Stellungen	398	46.5%	458	53.5%	856
alle Betriebe	603	46.2%	701	53.8%	1304

N=121

Damit liegt der Frauenanteil in den untersuchten selbstverwalteten Betrieben nur geringfügig höher als in der Gesamtwirtschaft<sup>345</sup>. Zu einem ähnlichen Befund kommen viele bundesdeutsche Studien<sup>346</sup>, so auch die neue Hessenstudie, in der zusammenfassend festgestellt wird:

„Mit 45 Prozent liegt der Frauenanteil in den (ehemals) selbstverwalteten Betrieben kaum noch über der hessischen Vergleichsquote (ca. 43%).“ (Heider et al. 1997: 192)

### 7.1.10.3. Anstellungsverhältnisse der Beschäftigten

#### 7.1.10.3.1. Beschäftigte nach Status

448 Personen arbeiten in den Betrieben, in denen alle Beschäftigten gleichberechtigte Kollektivmitglieder sind. 864 Personen oder rund zwei Drittel aller Beschäftigten sind dagegen in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen tätig.

Gut die Hälfte aller Beschäftigten (55%) ist in der Betriebsführung – sei es eine Geschäftsleitung oder ein Kollektiv – tätig, weitere 16% sind Mitglieder eines „zusätzlichen Kollektivs“, d.h. neben der Betriebsführung massgeblich an betrieblichen Entscheidungen beteiligt, 29% aller Beschäftigten dagegen sind als MitarbeiterInnen angestellt und haben wenig oder gar keine Mitsprache in betrieblichen Belangen.

<sup>344</sup> Ausgehend von den 121 Betrieben, die das Geschlecht der Beschäftigten angeben haben.

<sup>345</sup> Gemäss der Erwerbstätigenstatistik 1997 des Bundesamtes für Statistik (1998: 112) lag der Frauenanteil bei den Erwerbstätigen im Jahr 1997 bei 41.6%.

<sup>346</sup> Zur schweizerischen Selbstverwaltung liegen keine Zahlen vor. Eine Übersicht der Ergebnisse der neueren bundesdeutschen Studien bieten Porada/Wolz (1990: 42), die zusammenfassend feststellen: „Der Frauenanteil in selbstverwalteten Betrieben liegt im Durchschnitt bei ca. 40%. Damit liegt er nur unwesentlich höher als im Bundesdurchschnitt (der Erwerbspersonen) von 38.7%.“

Tabelle: Anzahl Beschäftigte nach Status

Status der Beschäftigten	Anzahl Beschäftigte	Prozent	Kum. Prozent
betriebsführendes Kollektiv	609	46.4	46.4
Geschäftsleitung	115	8.7	55.1
zusätzliches Kollektiv (neben Geschäftsleitung)	208	15.9	71.0
MitarbeiterInnen	380	29.0	100.0
	----	-----	
Total	1312	100.0	

N=122

Zu einem beinahe identischen Ergebnis in Bezug auf die betriebliche Mitentscheidung der Beschäftigten kommt die Netzwerkumfrage von Rippstein aus dem Jahr 1991: Hier sind 74% aller Beschäftigten „EntscheidungsträgerInnen“<sup>347</sup> (vgl. Hasler 1991: 29f. und 1991: 98).

Wird dagegen in der vorliegenden Untersuchung berücksichtigt, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an betrieblichen Entscheidungen beteiligt sind<sup>348</sup> oder aufgrund ihrer Mitgliedschaft in der Rechtsform ein prinzipielles Mitbestimmungsrecht haben<sup>349</sup>, verkleinert sich der Anteil derer, die keinerlei Mitsprache haben, auf 131 Personen resp. auf 10% des Gesamtsamples (vgl. Anhang 1, Tabelle 58 und Kapitel 7.2.3.5.3.).

Werden nur Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen betrachtet, zeigt sich, dass gut die Hälfte der Belegschaft bei zentralen betrieblichen Belangen mitbestimmt: 32% der Beschäftigten sind in der Betriebsführung – sei es als Geschäftsleitungs- oder als Kollektivmitglieder tätig –, weitere 24% im zusätzlichen Kollektiv, d.h. sie sind neben der Betriebsführung an wichtigen innerbetrieblichen Entscheidungen beteiligt. Knapp die Hälfte der Beschäftigten sind als MitarbeiterInnen angestellt<sup>350</sup>.

<sup>347</sup> Rippstein (1991) benutzt jedoch eine andere Terminologie: Er verwendet die Begriffe „EntscheidungsträgerInnen“, „Angestellte“ und „Aushilfen“, allerdings unterscheiden sich „Angestellte“ und „Aushilfen“ nur aufgrund ihres Anstellungsverhältnisses und der Höhe des Pensums. Eine Definition der einzelnen Begriffe wurde im Fragebogen nicht vorgegeben und blieb der Interpretation der Befragten anheim gestellt.

<sup>348</sup> Gemäss Entscheidungsthemenliste (Fragebogen-Nr. 36) sind 161 MitarbeiterInnen, d.h. ein Drittel aller MitarbeiterInnen, nicht an betrieblichen Entscheidungen beteiligt (vgl. auch Kapitel 7.2.3.5.3.).

<sup>349</sup> Insgesamt sind in 25 Betrieben MitarbeiterInnen nicht entscheidungsbeteiligt. Während in elf Betrieben zumindest ein Teil der MitarbeiterInnen Mitglied der Rechtsform und damit grundsätzlich mitbestimmungsberechtigt ist, scheint in 14 Betrieben der Status „MitarbeiterIn“ mit keinerlei Entscheidungs- und Rechtsformbeteiligung verbunden zu sein. Von den insgesamt 161 MitarbeiterInnen, die nicht an Betriebsentscheidungen teilhaben, sind 30 Mitglieder der Rechtsform, 131 dagegen sind nicht kapitalbeteiligt.

<sup>350</sup> Davon ist wie erwähnt ein Drittel weder Mitglied der Rechtsform noch an betrieblichen Entscheidungen beteiligt, vgl. Fussnote oben.

Tabelle: Anzahl Beschäftigte nach Status in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen

Status der Beschäftigten	Anzahl Beschäftigte	Prozent	Kum. Prozent
Geschäftsleitung	115	13.3	13.3
Betriebsführendes Kollektiv	161	18.6	31.9
zusätzliches Kollektiv (neben Geschäftsleitung)	208	24.1	56.0
MitarbeiterInnen	380	44.0	100.0
	----	-----	
Total	864	100.0	

N=61

### 7.1.10.3.2. Beschäftigte nach Status und Geschlecht

In den Betrieben, in denen alle Beschäftigten gleichgestellt sind, sind 46% der Belegschaft Frauen. In Betrieben mit unterschiedlichen innerbetrieblichen Stellungen ist der Frauenanteil etwa gleich hoch: Insgesamt arbeiten 398 Frauen und 458 Männer in diesen Betrieben. Für die Frage nach der Verteilung der einzelnen innerbetrieblichen Status auf die Geschlechter interessieren in erster Linie jene Betriebe, die unterschiedliche Stellungen haben. Gut 30% der Frauen in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen gehören einer betriebsführenden Gruppe an – sei es die Geschäftsleitung oder das betriebsführende Kollektiv –, ein knapper Viertel der Frauen ist in einem neben der Geschäftsleitung existierenden Kollektiv und 44% sind als Mitarbeiterinnen angestellt. Etwa gleich präsentiert sich die Situation bei den Männern: Auch hier sind gut 30% in der betriebsführenden Gruppe, im Gegensatz zu den Frauen ist der Anteil an Geschäftsleitern etwa gleich hoch wie derjenige an betriebsführenden Kollektivmitgliedern, ein knapper Viertel ist im Kollektiv tätig und 44% sind als Mitarbeiter angestellt.

Tabelle: Stellung im Betrieb nach Geschlecht in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen

Status	Frauen	Prozent	Kum. Proz.	Männer	Prozent	Kum. Proz.
Geschäftsleitung	46	11.6	11.6	69	15.1	15.1
betriebl. Kollektiv	81	20.4	31.9	73	15.9	31.0
Kollektiv	95	23.9	55.8	113	24.7	55.7
MitarbeiterInnen	176	44.2	100.0	203	44.3	100.0
	-----	-----		-----	-----	
Total	398	100.0		458	100.0	

N=60

Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse kann konstatiert werden, dass Frauen und Männer gleich häufig eine betriebsführende Position innehaben und der Anspruch auf Gleichstellung der Geschlechter zumindest, was die innerbetrieblichen Stellungen betrifft, in den Betrieben umgesetzt wird. Zu einem anderen Ergebnis kommt die neuere bundesdeutsche Hessenstudie (Heider et al. 1997): Sie kommt zum Schluss, dass Macht und Einfluss zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten nicht gleich verteilt sind. Im Vergleich zum Ergebnis der älteren Hessenstudie (Heider/Mevissen 1991) zeichnet sich jedoch nach Ansicht der Verfassenden eine positive



Entwicklung ab. So stellen sie beim Vergleich der Daten fest, dass „der Anteil einflussreicher Frauen in den letzten 9 Jahren (...) deutlich gestiegen“ ist (Heider et al. 1997: 135)<sup>351</sup>.

#### 7.1.10.4. Beschäftigte in Rechtsform und Vorstand

In den untersuchten Betrieben sind knapp drei Viertel der Beschäftigten Mitglieder in der Rechtsform und ein guter Drittel Mitglied des Vorstands. Werden Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen und solche, in denen alle Beschäftigten gleichgestellt sind, gesondert betrachtet, zeigen sich allerdings grosse Unterschiede: In Gleichstellungsbetrieben sind 95% der Belegschaftsangehörigen auch Mitglieder der Rechtsform und über die Hälfte ist im Vorstand vertreten. In den Betrieben, in denen unterschiedliche Stellungen existieren, sind deutlich weniger Beschäftigte Mitglied in Rechtsform und Vorstand: In der Rechtsform sind nur rund 60% und im Vorstand ist gerade noch ein guter Viertel der Belegschaft (vgl. Tabelle unten)<sup>352</sup>.

Tabelle: Anzahl Beschäftigte als Mitglieder der Rechtsform und des Vorstands

Betriebstypus	Anzahl Beschäftigte insgesamt	Anz. Besch. als Mitglieder der Rechtsform	Anz. Besch. als Mitglieder des Vorstands
alle gleichgestellt (N=61)	448	426 (95.1%)	255 (56.9%)
unterschiedliche Stellungen (N=61)	864	521 (60.3%)	235 (27.2%)
alle Betriebe (N=122)	1312	947 (72.2%)	490 (37.3%)

#### 7.1.10.5. Beschäftigte nach Arbeitspensen

##### 7.1.10.5.1. Arbeitspensen aller Beschäftigten

Drei Viertel der insgesamt 1304 Beschäftigten in den untersuchten Betrieben<sup>353</sup> arbeiten Teilzeit, die meisten von ihnen haben ein Pensum zwischen 12 und 35 Wochenstunden. Nur gerade ein guter Fünftel arbeitet mindestens 36 Stunden pro Woche.

Tabelle: Anzahl Beschäftigte nach Pensum

Pensum	Anz. Personen	Prozent	Kum. Prozent
bis 11 Std.	190	14.6	14.6
12 bis 23 Std.	290	22.2	36.8
24 bis 35 Std.	533	40.9	77.7
36 und mehr Std.	291	22.3	100.0
Total	1304	100.0	

N=121

<sup>351</sup> Die erste Hessenstudie (Heider/Mevissen 1991: 10) kam noch zu folgendem Schluss: „Bei der Teilhabe an bestimmten prestige- oder gar machträchtigen Positionen sind Frauen (...) deutlich unterrepräsentiert.“

<sup>352</sup> Wie bereits in Kapitel 7.1.9.3. gezeigt wurde, handelt es sich dabei in erster Linie um MitarbeiterInnen, die nicht in der Rechtsform sind.

<sup>353</sup> N=121 Betriebe: Ein Betrieb machte keine Angaben zu den Stellenprozenten der Beschäftigten.

Werden die vorliegenden Ergebnisse mit der schweizerischen Gesamtwirtschaft verglichen, zeigt sich, dass das Verhältnis von Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten etwa umgekehrt vorliegt: Während in der Gesamtwirtschaft drei Viertel der Beschäftigten Vollzeit arbeiten, ist es in den untersuchten Betrieben gerade ein Viertel (vgl. Erwerbstätigenstatistik 1997, BFS 1998: 112). Auch andere schweizerische<sup>354</sup> und bundesdeutsche Studien<sup>355</sup> stellen fest, dass Teilzeitarbeit in selbstverwalteten Betrieben stark verbreitet ist.

#### 7.1.10.5.2. Arbeitspensen nach Geschlecht der Beschäftigten

Insgesamt arbeiten in den untersuchten Betrieben 603 Frauen und 701 Männer. Knapp die Hälfte der Frauen arbeitet bis zu 23 Stunden pro Woche, weitere 39% arbeiten zwischen 24 und 35 Stunden, nur ein kleiner Teil arbeitet über 35 Stunden. Dagegen beträgt der Anteil der Männer, die bis zu 23 Wochenstunden arbeiten, nur 27%, weitere 24% arbeiten zwischen 24 und 35 Stunden, rund 30% arbeiten über 35 Stunden. Es zeigt sich deutlich, dass der Anteil der Frauen mit kleinen Stellenprozenten höher liegt als derjenige der Männer. Dafür arbeiten die Männer deutlich häufiger mindestens 36 Stunden pro Woche (vgl. Tabelle unten).

Tabelle: Anzahl der Beschäftigten nach Arbeitspensum und Geschlecht

Pensum	Anz.		Kum. Prozent	Anz.		Kum. Prozent
	Frauen	Prozent		Männer	Prozent	
bis 11 Std.	117	19.4	19.4	73	10.4	10.4
12 bis 23 Std.	172	28.5	47.9	118	16.8	27.2
24 bis 35 Std.	234	38.8	86.7	299	42.7	69.9
36 mehr Std.	80	13.3	100.0	211	30.1	100.0
	-----	-----		-----	-----	
	603	100.0		701	100.0	

N=121

Verglichen mit der Gesamtwirtschaft ist der Anteil an Männern, die kein Vollpensum haben, sehr hoch: Während in der konventionellen Wirtschaft nur gut 7% der Männer einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen, sind es in den untersuchten Betrieben 70%. Auch der Anteil der Teilzeitarbeitenden Frauen liegt mit 87% klar über demjenigen der Gesamtwirtschaft von knapp 50% (vgl. Erwerbstätigenstatistik 1997, BFS 1998: 112)<sup>356</sup>.

<sup>354</sup> Hier insbesondere Hasler (1991) und Rippstein (1991), die sich beide auf die Netzwerkbefragung beziehen. Der genaue Anteil konnte von den Autoren jedoch aufgrund der Fragebogenkonstruktion nicht angegeben werden.

<sup>355</sup> Eine Übersicht über die Arbeitszeiten der Beschäftigten in bundesdeutschen Studien zeigen Porada/Wolz (1990: 48), die Hessenstudie (Heider et al. 1997: 123f.) weist auf die starke Zunahme von Teilzeitarbeit in selbstverwalteten Betrieben hin. Im Allgemeinen ist Teilzeitarbeit in bundesdeutschen selbstverwalteten Betrieben offenbar etwas weniger verbreitet als hierzulande. In der bundesdeutschen Debatte werden in Bezug auf die Arbeitszeit in erster Linie die sehr hohen Pensen von über 40 Std./Woche im Rahmen der „Selbstaussbeutung“ der selbstverwalteten Arbeitenden diskutiert (vgl. Kapitel 3.5.3.4.).

<sup>356</sup> Während in der vorliegenden Untersuchung bereits ein Pensum ab 36 Wochenstunden (entspricht ca. 86 Stellenprozent) als Vollzeitpensum betrachtet wird, gilt in der Erwerbstätigenstatistik erst ein Pensum ab 90 Stellenprozent als Vollzeitstelle.

### 7.1.10.5.3. Arbeitspensen in Betrieben, in denen alle Beschäftigten gleichgestellt sind

In den 61 Betrieben, in denen alle Beschäftigten gleichgestellt sind, sind insgesamt 448 Personen beschäftigt. Die meisten von ihnen arbeiten Teilzeit; 38% arbeiten bis zu 23 Stunden pro Woche, knapp die Hälfte hat ein Pensum zwischen 24 und 35 Wochenstunden, nur gerade gut 15% arbeiten mehr als 35 Stunden pro Woche.

Tabelle: Anzahl Kollektivmitglieder nach Pensum in Gleichstellungsbetrieben

Pensum	Anzahl Mitglieder	Prozent	Kum. Prozent
bis 11 Std.	56	12.5	12.5
12 bis 23 Std.	116	25.9	38.4
24 bis 35 Std.	206	46.0	84.4
36 und mehr Std.	70	15.6	100.0
	-----	-----	
Total	448	100.0	

N=61

In den 61 Betrieben mit gleichgestellten Kollektivmitgliedern sind insgesamt 205 Frauen und 243 Männer angestellt. Neun von zehn weiblichen Kollektivmitglieder arbeiten Teilzeit. Knapp die Hälfte dieser Frauen arbeitet unter 24 Wochenstunden, was etwa einem Pensum bis zu 56 Stellenprozent entspricht. Weitere gut 40% der Frauen arbeiten zwischen 24 und 35 Stunden pro Woche.

Auch bei den männlichen Kollektivmitgliedern ist Teilzeitarbeit verbreitet: Rund 80 Prozent arbeiten weniger als 36 Wochenstunden. Kleine Arbeitspensen bis 24 Wochenstunden sind jedoch weniger verbreitet als bei den Frauen: Nur knapp jeder Dritte arbeitet weniger als 24 Wochenstunden. Dagegen leisten doppelt so viele Männer wie Frauen ein Höchstpensum von mindestens 36 Wochenstunden (vgl. Tabelle unten).

Tabelle: Anzahl weibliche und männliche Kollektivmitglieder nach Pensum in Betrieben, in denen alle Beschäftigten gleichgestellt sind

Pensum	Frauen	Prozent	Kum. Proz.	Männer	Prozent	Kum. Proz.
bis 11 Std.	34	16.6	16.6	22	9.1	9.1
12 bis 23 Std.	61	29.8	46.3	55	22.6	31.7
24 bis 35 Std.	89	43.4	89.8	117	48.1	79.8
36 und mehr Std.	21	10.2	100.0	49	20.2	100.0
	-----	-----		-----	-----	
Total	205	100.0		243	100.0	

N=61

#### 7.1.10.5.4. Arbeitspensen in Betrieben mit unterschiedlichen Anstellungsverhältnissen

In den Betrieben, in denen unterschiedliche Stellungen bestehen, sind insgesamt 864 Personen<sup>357</sup> beschäftigt. Auch hier arbeiten die meisten Beschäftigten Teilzeit; ein guter Drittel arbeitet bis zu 23 Stunden pro Woche, weitere 38% haben ein Pensum zwischen 24 und 35 Wochenstunden, ein Viertel arbeitet mehr als 35 Stunden pro Woche.

Tabelle: Anzahl Beschäftigte nach Pensum in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen

Pensum	Anzahl Beschäftigte	Prozent	Kum. Prozent
bis 11 Std.	134	15,7	15,7
12 bis 23 Std.	174	20,3	36,0
24 bis 35 Std.	327	38,2	74,2
36 und mehr Std.	221	25,8	100,0
Total	856	100,0	

N=60

#### Pensen in Betrieben mit unterschiedlichen Anstellungsverhältnissen nach Geschlecht

In den 61 Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen sind insgesamt 398 Frauen und 458 Männer beschäftigt. Insgesamt zeigt sich ein ähnliches Bild wie in den Betrieben mit gleichgestellten Beschäftigten: Frauen haben deutlich häufiger ein kleines Pensum als Männer. Ein Fünftel der Frauen arbeitet ein Minimalpensum von bis zu 11 Stunden pro Woche, zwei Drittel arbeiten zwischen 12 und 35 Wochenstunden, nur 15% der Frauen arbeiten mehr als 35 Stunden. Diese Verteilung entspricht etwa derjenigen in Gleichstellungsbetrieben, allerdings ist der Anteil der Frauen mit dem höchsten Pensum in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen etwas höher. Auch bei den männlichen Beschäftigten in Betrieben mit unterschiedlichen innerbetrieblichen Status ist Teilzeitarbeit verbreitet: Nur jeder dritte Mann arbeitet mehr als 35 Wochenstunden, allerdings hat nur jeder zehnte Mann ein Kleinstpensum mit bis zu 11 Stunden pro Woche, bei den Frauen ist dieser Anteil fast doppelt so hoch. Der Vergleich mit den Männern in Gleichstellungsbetrieben zeigt, dass Männer in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen deutlich seltener ein kleines Pensum von weniger als 36 Wochenstunden haben als Männer in Gleichstellungsbetrieben (vgl. Anhang 1, Tabelle 59)

In Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen arbeiten Männer mehr als doppelt so häufig Höchstpensen (über 35 Wochenstunden) als Frauen, ihr Anteil an kleinen Pensen (bis 23 Stunden) ist dagegen deutlich kleiner (vgl. unten stehende Tabelle).

<sup>357</sup> Ein Betrieb mit acht Beschäftigten (7 Kollektivmitglieder und 1 MitarbeiterIn) machte keine Angaben zum Geschlecht und zum Pensum des Personals.

Tabelle: Anzahl Beschäftigte nach Pensum und Geschlecht in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen

Pensum	Frauen	Prozent	Kum. Proz.	Männer	Prozent	Kum. Proz.
bis 11 Std.	83	20.9	20.9	51	11.1	11.1
12 bis 23 Std.	111	27.9	48.7	63	13.8	24.9
24 bis 35 Std.	145	36.4	85.2	182	39.7	64.6
36 und mehr Std.	59	14.8	100.0	162	35.4	100.0
	-----	-----		-----	-----	
Total	398	100.0		458	100.0	

N=60

### Pensen in Betrieben mit unterschiedlichen Anstellungsverhältnissen nach Status

Werden die Pensen nach der Stellung der Beschäftigten im Betrieb betrachtet, zeigt sich, dass nur wenige Personen, die in der Geschäftsleitung sind, ein kleines Pensum bis 23 Wochenstunden haben. Der grösste Teil hat mindestens ein halbes Vollzeitpensum: Etwa die Hälfte davon arbeitet zwischen 24 und 35 Stunden pro Woche, ähnlich viele arbeiten mindestens 36 Wochenstunden.

Ein vergleichbares Bild zeigt sich bei der Betrachtung der Pensen des betriebsführenden Kollektivs: Auch hier hat nur ein Fünftel der Mitglieder ein kleines Pensum, die Hälfte hat ein Pensum von 24 bis 35 Wochenstunden, ein weiteres Drittel arbeitet mindestens 36 Stunden. In Betrieben, in denen neben der Geschäftsleitung ein zusätzliches Kollektiv besteht, ist ein Viertel der Kollektivmitglieder bis zu 23 Stunden pro Woche beschäftigt. Gut die Hälfte arbeitet 24 bis 35 Wochenstunden und ein Fünftel arbeitet mindestens 36 Stunden. Gut die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dagegen hat ein kleines Pensum bis zu 23 Stunden, ein knapper Viertel arbeitet zwischen 24 und 35 Stunden und ein Fünftel arbeitet mehr als 35 Stunden pro Woche (detaillierte Angaben vgl. unten stehende Tabelle).

Tabelle: Anzahl Beschäftigte nach Pensum und Status in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen

Stellung	Pensum	Anzahl Beschäftigte	Prozent	Kum. Prozent
Geschäftsleitung	bis 11 Std.	4	3.5	3.5
	12 bis 23 Std.	13	11.3	14.8
	24 bis 35 Std.	50	43.5	58.3
	36 und mehr Std.	48	41.7	100.0
	Total	115	100.0	
betriebsführendes Kollektiv	bis 11 Std.	2	1.3	1.3
	12 bis 23 Std.	29	18.8	20.1
	24 bis 35 Std.	77	50.0	70.1
	36 und mehr Std.	46	29.9	100.0
	Total	154	100.0	
zusätzliches Kollektiv (neben Geschäftsleitung)	bis 11 Std.	13	6.3	6.3
	12 bis 23 Std.	41	19.7	26.0
	24 bis 35 Std.	110	52.9	78.9
	36 und mehr Std.	44	21.1	100.0
	Total	208	100.0	
MitarbeiterInnen	bis 11 Std.	115	30.3	30.3
	12 bis 23 Std.	91	24.0	54.3
	24 bis 35 Std.	90	23.8	78.1
	36 und mehr Std.	83	21.9	100.0
	Total	379	100.0	
N=60				

### Pensen in Betrieben mit unterschiedlichen Status nach Geschlecht und Stellung

Wie eingangs gezeigt wurde (vgl. Kapitel 7.1.10.2.), ist die Verteilung der beiden Geschlechter auf die unterschiedlichen Stellungen genau gleich: Gleich viele Prozent der Frauen wie der Männer sind in betriebsführender Stellung und gleich viele Prozent sind im zusätzlichen Kollektiv oder als MitarbeiterInnen angestellt. In Bezug auf die Verteilung der beiden Geschlechter auf die einzelnen Pensen zeigt sich jedoch, dass Frauen insgesamt kleinere Pensen arbeiten als Männer. Es stellt sich nun die Frage, wie die Pensen auf die beiden Geschlechter und die einzelnen innerbetrieblichen Stellungen verteilt sind.

Insgesamt zeigt sich schon aufgrund der Häufigkeit der einzelnen Pensen, dass bei beiden Geschlechtern höhere Stellung mit höherem Pensum verbunden ist (vgl. dazu auch die Hypothesenüberprüfung in Kapitel 7.2.3.5.6.). Sowohl Frauen als auch Männer, die Mitglieder der Betriebsführung sind – sei dies in der Geschäftsleitung oder im betriebsführenden Kollektiv –, haben nur in seltenen Fällen ein Kleinstpensum von bis zu 11 Stunden pro Woche. Kleine Pensen zwischen 12 und 23 Stunden kommen bei den Männer, die Mitglieder der Betriebsführung sind, zwar etwas häufiger, aber immer noch selten vor. Bei den weiblichen Betriebsführungsmitgliedern dagegen arbeitet etwa ein Viertel zwischen 12 und 23 Stunden pro Woche.

Werden Geschäftsleitung und betriebsführendes Kollektiv gesondert betrachtet, zeigt sich, dass gut die Hälfte der männlichen Geschäftsleitungsmitglieder das grösste Pensum von über 35 Wochenstunden hat, bei den Frauen ist es gerade noch ein guter Viertel. Beim betriebsführenden Kollektiv leisten noch 37% der Männer das Höchstpensum, während es bei den Frauen ein

knapper Viertel ist. Auch beim Status „zusätzliches Kollektiv“ zeigt sich eine ähnliche Tendenz, insgesamt sind die Pensen aller Mitglieder hier jedoch kleiner als diejenigen der Betriebsführung. Ein Drittel der Frauen im zusätzlichen Kollektiv arbeitet bis zu 23 Wochenstunden, bei den Männern liegt der Anteil bei einem knappen Fünftel. Dagegen leisten Männer etwa dreimal so häufig ein Höchstpensum von über 35 Stunden pro Woche. Beim mittleren Pensum sind die Anteile der beiden Geschlechter etwa gleich. Grosse geschlechtsspezifische Unterschiede zeigen sich bei den MitarbeiterInnen: Nur gerade jede vierte Frau hat ein Pensum von mehr als 23 Wochenstunden, bei den Männern dagegen sind es über 60%. Dagegen arbeiten 73% der Mitarbeiterinnen ein Kleinst- und Kleinpensum (bis 23 Stunden), bei den Männern sind es gerade noch 38% (detaillierte Angaben vgl. Tabelle unten).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass mittlere und hohe Pensen bei den Männern aller betrieblicher Stellungen relativ häufig vorkommen – in betriebsführender Funktion um die 90%, in den andern beiden Status zwischen gut 60% und 80%. Bei den Frauen dagegen sind die Anteile an mittleren und hohen Pensen insgesamt geringer, in betriebsführender Funktion liegen sie zwischen 70% und 80%, im zusätzlichen Kollektiv um die 65%, beim MitarbeiterInnenstatus sinkt der Anteil dagegen auf 27% (detaillierte Angaben vgl. Tabelle unten).

Tabelle: Anzahl Beschäftigte nach Pensum, Geschlecht und Stellung in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen

Stellung	Pensum	Frauen	Prozent	Männer	Prozent	Pers.	Prozent
Geschäftsleitung	bis 11 Std.	1	2.2	3	4.4	4	3.5
	12 bis 23 Std.	8	17.4	5	7.2	13	11.3
	24 bis 35 Std.	25	54.3	25	36.2	50	43.5
	36 und mehr Std.	12	26.1	36	52.2	48	41.7
	Total	46	100.0	69	100.0	115	100.0
betriebsführendes Kollektiv	bis 11 Std.	2	2.5	0	0.0	2	1.3
	12 bis 23 Std.	22	27.1	7	9.6	29	18.8
	24 bis 35 Std.	38	46.9	39	53.4	77	50.0
	36 und mehr Std.	19	23.5	27	37.0	46	29.9
	Total	81	100.0	73	100.0	154	100.0
zusätzliches Kollektiv (neben Geschäftsleitung)	bis 11 Std.	5	5.3	8	7.1	13	6.3
	12 bis 23 Std.	28	29.4	13	11.5	41	19.7
	24 bis 35 Std.	51	53.7	59	52.2	110	52.9
	36 und mehr Std.	11	11.6	33	29.2	44	21.1
	Total	95	100.0	113	100.0	208	100.0
MitarbeiterInnen	bis 11 Std.	75	42.6	40	19.7	115	30.4
	12 bis 23 Std.	53	30.1	38	18.7	91	24.0
	24 bis 35 Std.	31	17.6	59	29.1	90	23.7
	36 und mehr Std.	17	9.7	66	32.5	83	21.9
	Total	176	100.0	203	100.0	379	100.0
N=60							

### 7.1.10.6. Zusammenfassung und Diskussion

In den untersuchten Betrieben sind insgesamt 1312 Personen beschäftigt, 46.2% davon sind Frauen und 53.8% Männer. Der Frauenanteil ist in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen und in Betrieben, in denen die Beschäftigten gleichgestellt sind, etwa gleich gross. Damit liegt der Frauenanteil in den untersuchten selbstverwalteten Betrieben nur leicht höher als in der Gesamtwirtschaft. Dieses Ergebnis deckt sich mit demjenigen bundesdeutscher Studien – für die Schweiz liegen keine Zahlen vor.

Rund ein Drittel aller Beschäftigten arbeitet in Betrieben, in denen alle Beschäftigten gleichgestellt sind. Zwei Drittel dagegen sind in Betrieben tätig, in denen unterschiedliche Stellungen existieren. Gut die Hälfte dieser Beschäftigten ist an wichtigen betrieblichen Entscheidungen – sei es als Betriebsführung oder als zusätzliches Kollektiv – massgeblich beteiligt; 44% der Beschäftigten sind dagegen als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angestellt. In Bezug auf die Verteilung der Geschlechter auf die einzelnen Stellungen zeigen sich keine Unterschiede.

Werden alle 122 untersuchten Betriebe betrachtet, sind insgesamt 71% der Beschäftigten massgeblich an betrieblichen Entscheidungen beteiligt – sei es in der Betriebsführungsgruppe oder als zusätzliches Kollektiv. 29% sind dagegen nicht oder nur wenig an wichtigen betrieblichen Entscheidungen beteiligt und als MitarbeiterInnen angestellt. Dieses Ergebnis deckt sich beinahe mit demjenigen der Netzwerkbefragung von Rippstein (1991), die als einzige Schweizer Untersuchung unterschiedliche Status der Beschäftigten quantitativ erfasst hat<sup>358</sup>.

Insgesamt sind knapp drei Viertel der Beschäftigten in allen untersuchten Betrieben Mitglied der Rechtsform, ein guter Drittel ist Vorstandsmitglied. Allerdings zeigt sich, dass sich egalitäre Betriebe und solche mit unterschiedlichen Stellungen stark unterscheiden: In den egalitären Betrieben sind 95% der Beschäftigten in der Rechtsform und 57% im Vorstand, in den Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen sind noch 60% der Belegschaft in der Rechtsform und gerade noch ein guter Viertel im Vorstand.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass unterschiedliche Partizipation der Beschäftigten in selbstverwalteten Betrieben recht verbreitet ist. Immerhin ein Drittel aller Beschäftigten ist an betrieblichen Entscheidungen wenig beteiligt und ein Viertel hat keinerlei formale Mitbestimmungsrechte in der Rechtsform. Es wird erneut deutlich, dass der ideologische Anspruch auf Gleichheit aller Beschäftigten in Bezug auf innerbetriebliche Gleichstellung und Mitbeteiligung am Kapital weitgehend verschwunden ist und sich stattdessen auf ein gewisse Personen-Gruppe beschränken kann. Ob dieses Ergebnis als „die bemerkenswert konsequente Beachtung und Weiterführung“ eines der „Kernprinzipien der Selbstverwaltung, nämlich [des Prinzips] der kollektiven Entscheidungsfindung“, wie Hasler (1996: 38) feststellt, gewertet werden kann, ist allerdings fraglich.

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen dagegen klar, dass emanzipatorische Ziele in Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter – zumindest auf der Ebene des innerbetrieblichen Status – verwirklicht sind: Frauen sind in den selbstverwalteten Betrieben genau gleich häufig in betriebsfüh-

---

<sup>358</sup> Bundesdeutsche Studien gehen im Allgemeinen von der formalen Gleichberechtigung aller im Betrieb Beschäftigten aus und erfassen höchstens informelle Hierarchien.



render Position wie Männer. Dieses Ergebnis steht im Gegensatz zu den Befunden der beiden bundesdeutschen Hessenstudien, die eine Benachteiligung der Frauen konstatieren.

Ein Grossteil der Beschäftigten (77%) arbeitet Teilzeit, in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen sind es drei Viertel der Belegschaft, in Betrieben, die innerbetrieblich egalitär organisiert sind, sind es sogar 85% der Beschäftigten. Der vorliegende Befund wird von andern schweizerischen und bundesdeutschen Untersuchungen bestätigt. Im Vergleich zur schweizerischen Gesamtwirtschaft ist der Anteil der Teilzeitarbeitenden in selbstverwalteten Betrieben um ein Vielfaches höher.

Insgesamt leisten Frauen in der vorliegenden Untersuchung deutlich kleinere Pensen als Männer: Während 30% der Männer ein Höchstpensum von mehr als 35 Wochenstunden haben, sind es bei den Frauen gerade noch 13%. Dagegen arbeitet knapp die Hälfte der Frauen höchstens 23 Stunden pro Woche, bei den Männern ist es ein guter Viertel. Trotzdem ist der Anteil der Männer, die kein Vollpensum haben, im Vergleich zur Gesamtwirtschaft, in der gerade jeder zehnte Mann einer Teilzeitbeschäftigung nachgeht, erstaunlich hoch. Auch der Anteil der Teilzeit arbeitenden Frauen liegt klar über demjenigen der Gesamtwirtschaft. In der geschlechtstypischen Tendenz gleichen die vorliegenden Ergebnisse jedoch der Verteilung der Gesamtwirtschaft: Frauen haben auch in den untersuchten Betrieben erheblich häufiger ein Teilzeitpensum als Männer.

Werden die Pensen der Beschäftigten sowohl nach betrieblicher Stellung als auch nach Geschlecht betrachtet, zeigt sich, dass Frauen in allen betrieblichen Stellungen häufig kleinere Pensen als Männer haben. Tendenziell ist bei beiden Geschlechtern ein hoher innerbetrieblicher Status mit einem höheren Pensum verbunden. Grosse Unterschiede zwischen den Geschlechtern zeigen sich vor allem bei den MitarbeiterInnen: Während sich bei den Männern nur ein Viertel Kleinst- und Kleinpensen bis zu 23 Wochenstunden arbeitet, haben drei Viertel der Frauen ein solches Pensum.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich in selbstverwalteten Betrieben die gleiche geschlechtstypische Verteilung abzeichnet, die auch in der konventionellen Wirtschaft zu beobachten ist: Männer haben einen deutlich höheren Anteil am gesamten Beschäftigungsvolumen als Frauen. Umso erstaunlicher ist der Umstand, dass Frauen – trotz kleineren Pensen – gleich oft eine betriebsführende Position innehaben.

## **7.1.11. Qualifikation**

### **7.1.11.1. Einleitung**

Bis in die 80er Jahre stand bei der Arbeit in selbstverwalteten Betrieben nicht in erster Linie das Interesse an der Betriebstätigkeit im Zentrum, sondern der Wunsch, selbstbestimmt zu arbeiten. Dies hatte zur Folge, dass viele Betriebe unprofessionell und unrentabel arbeiteten, da ein Grossteil der Belegschaft über keinerlei Erfahrung oder Ausbildung in Bezug auf die betriebliche Arbeit verfügte. Im Zuge der Professionalisierung wurde immer mehr Wert auf die fachliche Qualifikation der Beschäftigten gelegt und der Anspruch erhoben, qualitativ gleich gute Produk-

te wie ein konventioneller Betrieb herzustellen. Wie die schweizerische Gebrauchsliteratur der 90er Jahre zeigt, ist eine dem Betrieb entsprechende Qualifikation zur Selbstverständlichkeit geworden.

Im Folgenden wird zuerst auf das Qualifikationsniveau innerhalb des gesamten Betriebes eingegangen, anschliessend wird die Qualifikation der einzelnen Beschäftigtengruppen dargestellt, zum Abschluss folgt eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und ihre Diskussion.

### 7.1.11.2. Qualifikation im Gesamtbetrieb

Die oben erwähnte Entwicklung spiegelt sich auch in den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung wider: Nur in vier Betrieben hat keine Person des Betriebs eine formale Ausbildung bzw. langjährige Erfahrung für die Arbeit im Betrieb. In zwei dieser Betriebe (beide im Detailhandel) sind alle Beschäftigten gleichgestellt; bei den beiden andern Betrieben handelt es sich um solche mit unterschiedlichen Stellungen, von denen einer im Gastgewerbe und der andere im Landverkehr tätig ist. In einem Drittel der untersuchten Betriebe haben alle Beschäftigten eine Ausbildung oder langjährige Erfahrung und in den restlichen Betrieben verfügt nur ein Teil der Beschäftigten über eine Qualifikation für die Arbeit im Betrieb (vgl. Tabelle unten).

Tabelle: Qualifikation der Beschäftigten

Value Label	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Niemand hat Qualifikation	4	3.3	3.3	3.3
Teil der Beschäftigten hat Qualifikation	76	62.3	63.3	66.7
Alle Beschäftigten haben Qualifikation	40	32.8	33.3	100.0
keine Angabe	2	1.6	Missing	
	-----	-----	-----	
	Total	122	100.0	100.0
Valid Cases	120			
Missing Cases	2			

### 7.1.11.3. Qualifikation der Kollektivmitglieder

In diesem Zusammenhang sind diejenigen Betriebe relevant, die ein Kollektiv haben. In der unten stehenden Tabelle sind alle Beschäftigtengruppen mit der Bezeichnung „Kollektiv“ berücksichtigt – unabhängig davon, ob es sich dabei um ein betriebsführendes Kollektiv (sowohl in Gleichstellungsbetrieben als auch in solchen mit unterschiedlichen Status) oder um ein „zusätzliches Kollektiv“ handelt. Es zeigt sich, dass in 80% der Betriebe alle oder zumindest die meisten Kollektivmitglieder Ausbildung/Erfahrung für die Arbeit im Betrieb haben, nur gerade in vier Betrieben hat keine Person aus dem Kollektiv eine Qualifikation.

Tabelle: Qualifikation der Kollektivmitglieder in Betrieben mit Kollektiv

Value Label	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
alle	48	45.7	46.2	46.2
der grössere Teil	36	34.3	34.6	80.8
der kleinere Teil	16	15.2	15.4	96.2
niemand	4	3.8	3.8	100.0
keine Angabe	1	1.0	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	105	100.0	100.0	
Valid Cases	104			
Missing Cases		1		

### 7.1.11.3.1. Qualifikation der Kollektivmitglieder in Betrieben, in denen alle Beschäftigten gleichgestellt sind

In der Hälfte der Gleichstellungsbetriebe haben alle Kollektivmitglieder langjährige Erfahrung oder eine formale Ausbildung. In einem weiteren Viertel ist der grössere Teil der Beschäftigten für die Tätigkeit im Betrieb qualifiziert; nur in zwei Betrieben (3.3%) verfügt niemand über entsprechende Qualifikationen.

Tabelle: Qualifikation der Kollektivmitglieder in Gleichstellungsbetrieben

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
alle	31	50.8	50.8
der grössere Teil	16	26.2	77.0
der kleinere Teil	12	19.7	96.7
niemand	2	3.3	100.0
	-----	-----	
Total	61	100.0	
Valid Cases	61		
Missing Cases		0	

### 7.1.11.3.2. Qualifikation der Kollektivmitglieder in Betrieben mit unterschiedlichen Anstellungsverhältnissen

In 86% der Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen, in denen Kollektivmitglieder beschäftigt sind, hat mindestens der grössere Teil der Kollektivmitglieder eine formale Ausbildung oder langjährige Erfahrung für die betriebliche Tätigkeit.

Tabelle: Qualifikation der Kollektivmitglieder in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen und einem Kollektiv

Value Label	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
alle	17	38.6	39.5	39.5
der grössere Teil	20	45.5	46.5	86.0
der kleinere Teil	4	9.1	9.3	95.3
niemand	2	4.5	4.7	100.0
keine Angabe	1	2.3	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	44	100.0	100.0	
Valid Cases	43	Missing Cases	1	

In Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen kann das Kollektiv entweder die Betriebsführung innehaben (betriebsführendes Kollektiv) oder eine weitere Gruppe neben der Geschäftsleitung sein, die an wichtigen betrieblichen Entscheidungen stark mitbeteiligt ist (zusätzliches Kollektiv). Werden diese beiden Kollektivtypen gesondert betrachtet, zeigt sich, dass in drei Vierteln der betriebsführenden Kollektive mindestens der grössere Teil der Mitglieder über eine Qualifikation verfügt, bei den zusätzlichen Kollektiven liegt dieser Anteil sogar bei 96% (vgl. Anhang 1, Tabelle 60 und 61).

#### 7.1.11.4. Qualifikation der Geschäftsleitung

In neun von zehn Betrieben verfügt mindestens der grössere Teil der Geschäftsleitung über eine formale Ausbildung bzw. langjährige Erfahrung. Allerdings verfügt in knapp 8% der Betriebe dagegen niemand aus der Geschäftsleitung über eine entsprechende Qualifikation.

Tabelle: Qualifikation der Geschäftsleitungsmitglieder in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen und einer Geschäftsleitung

Value Label	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
alle	27	65.9	69.2	69.2
der grössere Teil	8	19.5	20.5	89.7
der kleinere Teil	1	2.4	2.6	92.3
niemand	3	7.3	7.7	100.0
keine Angabe	2	4.9	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	41	100.0	100.0	
Valid Cases	39	Missing Cases	2	

### 7.1.11.5. Qualifikation der MitarbeiterInnen

In knapp der Hälfte der Betriebe hat mindestens der grössere Teil der MitarbeiterInnen eine formale Ausbildung oder mehrjährige Erfahrung; in einem Drittel der Betriebe verfügt der kleinere Teil der MitarbeiterInnen über eine Ausbildung oder Erfahrung. Keine Qualifikation für die ihre Arbeit haben die MitarbeiterInnen jedes fünften Betriebs.

Tabelle: Qualifikation der MitarbeiterInnen in Betrieben mit MitarbeiterInnen

Value Label	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
alle	11	23.4	23.9	23.9
der grössere Teil	10	21.3	21.7	45.7
der kleinere Teil	16	34.0	34.8	80.4
niemand	9	19.1	19.6	100.0
keine Angabe	1	2.1	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	47	100.0	100.0	
Valid Cases	46			
Missing Cases		1		

### 7.1.11.6. Qualifikation der betriebsführenden Gruppe

In vier Fünfteln der untersuchten Betriebe verfügt mindestens der grössere Teil der betriebsführenden Gruppe – sei sie ein Kollektiv oder eine Geschäftsleitung – über eine formale Ausbildung oder langjährige Erfahrung. In sieben Betrieben (6%) hat kein Mitglied der betriebsführenden Gruppe eine Qualifikation für die Arbeit<sup>359</sup>, in den restlichen 16 Betrieben (13%) hat nur der kleinere Teil der betriebsführenden Gruppe eine entsprechende Qualifikation.

Tabelle: Qualifikation betriebsführenden Gruppe

Value Label	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
alle	70	57.4	58.3	58.3
der grössere Teil	27	22.1	22.5	80.8
der kleinere Teil	16	13.1	13.3	94.2
niemand	7	5.7	5.8	100.0
keine Angabe	2	1.6	Missing	
	-----	-----	-----	
Total	122	100.0	100.0	
Valid Cases	120			
Missing Cases		2		

Bei Betrieben mit unterschiedlichen innerbetriebliche Status ist es etwas häufiger der Fall, dass der grössere Teil der Betriebsführung qualifiziert ist, als bei Gleichstellungsbetrieben (vgl. Anhang 1, Tabelle 63 und 64).

<sup>359</sup> In vier Betrieben hat überhaupt niemand im Betrieb eine Qualifikation, in drei Betrieben verfügen andere Beschäftigte über eine Qualifikation (vgl. Anhang 1, Tabelle 62).

### **7.1.11.7. Zusammenfassung und Diskussion**

In einem Drittel der untersuchten Betriebe haben alle Beschäftigten eine Ausbildung oder zumindest langjährige Erfahrung, in den restlichen Betrieben hat meist mindestens ein Teil der Belegschaft eine Qualifikation. Werden die einzelnen Beschäftigtengruppen gesondert betrachtet, zeigt sich, dass in gut drei Vierteln der Betriebe, in denen alle gleichgestellt sind, mindestens der grössere Teil der Kollektivmitglieder eine Qualifikation hat. In Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen hat in der Mehrheit der Betriebe mindestens der grössere Teil der Geschäftsleitung und des Kollektivs eine Qualifikation für die Arbeit im Betrieb. In gut der Hälfte der Betriebe mit MitarbeiterInnen verfügt dagegen höchstens der kleinere Teil dieser MitarbeiterInnen über eine entsprechende Ausbildung oder Erfahrung.

Wird die betriebsführende Gruppe gesondert betrachtet, zeigt sich, dass in der grossen Mehrheit der Betriebe mindestens der grössere Teil der betriebsführenden Gruppe über eine dem Betrieb entsprechende Qualifikation verfügt; dabei ist der Anteil bei den Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen etwas höher als bei denjenigen Betrieben, in denen alle Beschäftigten gleichgestellt sind. Dies ist auf den relativ hohen Anteil an Geschäftsleitungen, in denen alle Mitglieder eine Qualifikation aufweisen, zurückzuführen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Beschäftigten in den untersuchten Betrieben insgesamt über eine gute Qualifikation verfügen. Zu einem vergleichbaren Ergebnis kommen auch bundesdeutsche Studien. Dies lässt auf eine professionellen Arbeitsweise in den untersuchten selbstverwalteten Betrieben schliessen. Der in der neueren Literatur beschriebene Anspruch auf Professionalität kann aufgrund dieser Ergebnisse bestätigt werden.

## **7.1.12. Arbeitsteilung**

### **7.1.12.1. Einleitung**

Während Anfang der 70er Jahre noch der Anspruch bestand, dass alle im Betrieb Beschäftigten alle anfallenden Arbeiten erledigen, zeichnet sich im Laufe der Zeit sowohl in der schweizerischen als auch deutschen Literatur eine zunehmende Segmentierung in Form von Arbeitsbereichen ab. Zum einen wird damit der individuellen Qualifikation und Spezialisierung der Beschäftigten Rechnung getragen, zum andern können wenig geliebte Tätigkeiten (Putzen) oder Aufgaben, die ein gewisses Expertenwissen erfordern (Buchhaltungsabschluss), an spezifisch dafür angestellte Personen delegiert werden. Gerade die Delegation dieser Arbeiten wäre in den Anfängen der Selbstverwaltung aufgrund der Forderung nach Aufhebung der Trennung von Kopf- und Handarbeit noch undenkbar gewesen.

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu Aspekten der Arbeitsteilung wie etwa Arbeits- und Verantwortungsbereiche, Grad der Arbeitsteilung vorgestellt. Ausserdem wird dargestellt, inwieweit besondere Aufgaben wie Putzarbeiten oder der Jahresabschluss von eigens dafür beauftragten Personen übernommen werden. Abschliessend erfolgt eine kurze Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse.

### 7.1.12.2. Arbeitsbereiche

In 60% der Betriebe werden unterschiedliche Arbeitsbereiche, die etwa den Fachbereichen verschiedener Berufe entsprechen, unterschieden.

Tabelle: Werden Arbeitsbereiche unterschieden?

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
Betrieb hat keine Arbeitsbereiche	49	40.2	40.2
Betrieb hat Arbeitsbereiche	73	59.8	100.0
Total	----- 122	----- 100.0	
Valid Cases	122	Missing Cases	0

### 7.1.12.3. Grad der Arbeitsteilung

Nur in einem knappen Viertel der Betriebe wird grundsätzlich alles von allen erledigt. In der Hälfte der Betriebe wird ein Teil der Arbeit von allen gemacht, ein Teil nur von dazu bestimmten Personen. In einem weiteren Viertel sind alle Beschäftigten nur in einem bestimmten Arbeitsbereich tätig.

Tabelle: Grad der Arbeitsteilung

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
alle machen alles	29	23.8	23.8
Teil der Arbeit wird von allen, Teil nur von bestimmten Personen erledigt	60	49.2	73.0
alle sind in bestimmten Arbeitsbereichen tätig	33	27.0	100.0
Total	----- 122	----- 100.0	
Valid Cases	122	Missing Cases	0

### 7.1.12.4. Verantwortungsbereiche

#### 7.1.12.4.1. Existenz von Verantwortungsbereichen

Der Grossteil der Betriebe (88.7%) hat Verantwortungs- oder Zuständigkeitsbereiche; in entsprechend wenigen Betrieben (12.3%) sind alle Beschäftigten gemeinsam für alles verantwortlich.

Tabelle: Zuständigkeitsbereiche

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
keine Zuständigkeitsbereiche	15	12.3	12.3
Zuständigkeitsbereiche vorhanden	107	87.7	100.0
Total	122	100.0	
Valid Cases	122	Missing Cases	0

Zudem zeigt sich, dass in Betrieben, die unterschiedliche Status haben, Verantwortungsbereiche verbreiteter sind als in Betrieben, in denen alle gleichgestellt sind: Während bei den Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen fast alle, nämlich 98% dieser Betriebe, Verantwortungsbereiche haben, sind es bei den Gleichstellungsbetrieben noch 77% (vgl. Anhang 1, Tabelle 65).

#### 7.1.12.4.2. Aufteilung der Verantwortungsbereiche

In einem Drittel der Betriebe, in denen Verantwortungsbereiche existieren, sind die Zuständigkeiten nach Ressorts, bei einem weiteren knappen Drittel nach Aufträgen oder Arbeitsbereichen und in einem weiteren guten Drittel nach diversen Kriterien organisiert.

Tabelle: Regelung der Zuständigkeiten in Betrieben mit Verantwortungsbereichen

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
Zuständigkeit nach Ressorts	36	33.6	33.6
Zuständigkeit nach Aufträgen	14	13.1	46.7
Zuständigkeit nach Bereichen	17	15.9	62.6
Zuständigkeit nach Diversen	40	37.4	100.0
Total	107	100.0	100.0
Valid Cases	107	Missing Cases	0

In 40 Betrieben sind Verantwortungsbereiche aufgrund unterschiedlicher Kriterien verteilt: Auch hier wurde „Zuständigkeit nach Ressort“ fast doppelt so oft gewählt wie die Zuständigkeit nach Bereichen oder Aufträgen.

Tabelle: Regelung der Zuständigkeit in Betrieben, in denen Verantwortungsbereiche nach diversen Kriterien verteilt sind.

Category Label	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Zuständigkeit nach Aufträgen	24	28.2	60.0
Zuständigkeit nach Ressorts	37	43.5	92.5
Zuständigkeit nach Bereichen	24	28.2	60.0
Total Responses	85	100.0	212.5

0 Missing Cases; 40 Valid Cases



### 7.1.12.4.3. Zuständigkeit für Verantwortungsbereiche

Von den 107 Betrieben, in denen Verantwortungsbereiche existieren, sind in 47 Betrieben (44%) alle Beschäftigten gleichgestellt und in 60 Betrieben (56%) die Beschäftigten in unterschiedlichen Stellungen.

In Bezug auf die Frage, welchen Status die zuständigen Personen innehaben, interessieren nur jene 60 Betriebe, in denen unterschiedliche Beschäftigtengruppen bestehen. In den Gleichstellungsbetrieben – in Ermangelung einer andern Beschäftigtengruppe – sind immer Kollektivmitglieder zuständig.

In 70% dieser Betriebe sind Kollektivmitglieder verantwortlich für Zuständigkeitsbereiche, in 67% sind Personen aus der Geschäftsleitung Zuständige und in weiteren 40% der Betriebe sind MitarbeiterInnen verantwortlich für gewisse Bereiche.

Tabelle: Für Verantwortungsbereiche zuständige Beschäftigtengruppen in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen

Category Label	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
Kollektiv	42	39.6	70.0
Geschäftsleitung	40	37.7	66.7
MitarbeiterInnen	24	22.6	40.0
Total Responses	106	100.0	176.7

0 Missing Cases; 60 Valid Cases

In diesem Zusammenhang interessiert aber vor allem, ob in Bezug auf den Gesamtbetrieb die Verantwortlichen aus allen oder nur aus einem Teil der Beschäftigtengruppen stammen. Es zeigt sich, dass in 60% der Betriebe die Verantwortlichkeit für eine gewissen Bereiche nicht an einen bestimmten Status gebunden ist (vgl. Tabelle unten).

Tabelle: Beschäftigtengruppen als Verantwortliche in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
Verantwortliche sind aus allen Beschäftigtengruppen	36	60.0	60.0
Verantwortliche sind aus Teil der Beschäftigtengruppen	24	40.0	100.0
Total	60	100.0	

Valid Cases 60 Missing Cases 0

Im Weiteren stellt sich in den 24 Betrieben des Samples, in denen die Bereichsverantwortlichen nicht aus allen Beschäftigtengruppen stammen, die Frage, auf welche Betriebsstatus die Zuständigkeit beschränkt ist. Generell zeigt sich, dass die Übernahme von Verantwortungsbereichen immer mit höherem Status verbunden ist: In den 23 Betrieben, in denen MitarbeiterInnen angestellt sind, sind es sie, die keine Verantwortungsbereiche haben; in demjenigen Betrieb, in dem nur eine Geschäftsleitung und ein Kollektiv existiert, ist es das Kollektiv, das für keine Bereiche zuständig ist.

Tabelle: Beschäftigtengruppen und Verantwortliche in Betrieben, in denen Zuständigkeitsbereiche nur von gewissen Beschäftigtengruppen übernommen werden.

Betriebliche Beschäftigtengruppen:	Verantwortliche:	Anzahl Betriebe	
Geschäftsl. und Kollektiv	Geschäftsleitung	1	
Kollektiv und MitarbeiterInnen	Kollektiv	11	
Geschäftsl. und Mitarb.	Geschäftsleitung	6	
Geschäftsl., Kollektiv u. Mitarb.	Geschäftsl. u. Kollektiv	6	
		-----	
Total		24	
Valid Cases	24	Missing Cases	0

#### 7.1.12.4.4. Entscheidungskompetenz der verantwortlichen Personen

In diesem Zusammenhang interessieren jene 107 Betriebe des Samples, in denen Verantwortungsbereiche bestehen. Es zeigt sich, dass in über der Hälfte dieser Betriebe die für Bereiche Zuständigen innerhalb ihres Bereichs selbständige Entscheidungen fällen können; in 35.5% der Betriebe können die Verantwortlichen auch innerhalb ihres Bereichs keine wichtigen Entscheidungen autonom fällen, sondern müssen mit anderen Beschäftigten Rücksprache nehmen.

Tabelle: Entscheidungskompetenz der Verantwortlichen in Betrieben mit Zuständigkeitsbereichen

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
Verantwortliche entscheiden in ihrem Bereich selbständig	69	64.5	64.5
Verantwortliche entscheiden in ihrem Bereich nicht selbständig	38	35.5	100.0
	-----	-----	
Total	107	100.0	
Valid Cases	107	Missing Cases	0

Wird der Aspekt der selbständigen Entscheidungsbefugnis innerhalb des Verantwortungsbereichs nach den drei Kategorien „Betriebe, in denen alle Beschäftigten gleichgestellt sind“, „Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen, in denen alle Beschäftigtengruppen für Verantwortungsbereiche zuständig sind“ und „Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen, in denen nur ein Teil der Beschäftigtengruppen für Verantwortungsbereiche zuständig ist“ aufgeschlüsselt, zeigt sich, dass in Betrieben, in denen alle gleichgestellt sind, tendenziell weniger autonome Entscheidungen einzelner Verantwortlicher möglich sind als wenn unterschiedliche Beschäftigtenstatus bestehen. Am häufigsten werden autonome Entscheidungen Einzelner in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen, in denen die Verantwortlichkeit aber nicht an einen gewissen innerbetrieblichen Status gebunden ist, gefällt.

Tabelle: Verantwortliche Beschäftigtengruppen und deren Entscheidungskompetenz in Betrieben mit Zuständigkeitsbereichen

Betriebstypus/Verantwortliche:	Anzahl Betriebe Verantw. entscheiden selbständig:	Anzahl Betriebe Verantw. entscheiden nicht selbständig:
gleiche Stellung	26 (55.3%)	21 (44.7%)
ungl. Stellung, Verantwortliche aus einem Teil der Beschäftigtengruppen	16 (66.7%)	8 (33.3%)
ungl. Stellung, Verantwortliche aus alle Beschäftigtengruppen	27 (75.0%)	9 (25.0%)
Total	69 (64.5%)	38 (35.5%)

Valid Cases 107      Missing Cases 0

## 7.1.12.5. Putzpersonal

### 7.1.12.5.1. Zuständigkeit für Putzarbeiten

Knapp zwei Drittel aller Betriebe haben keine Person angestellt, die explizit für Putzarbeiten zuständig ist. Im verbleibenden weiteren Drittel werden die anfallenden Putzarbeiten von einer dafür angestellten Person erledigt.

Tabelle: Putzpersonal

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
kein Putzpersonal	78	63.9	63.9
Putzpersonal	44	36.1	100.0
Total	122	100.0	

Valid Cases 122      Missing Cases 0

Werden Betriebe, in denen unterschiedliche Stellungen bestehen, und solche, in denen alle Beschäftigten gleichgestellt sind, gesondert betrachtet, zeigt sich, dass fast die Hälfte der Betriebe mit unterschiedlichen Status spezielles Putzpersonal beschäftigt, bei den Gleichstellungsbetrieben dagegen ist es nur ein Viertel (vgl. Anhang 1, Tabelle 66).

Damit wird der Befund der bundesdeutschen Hessenstudie (Heider et al. 1997: 134) bestätigt, dass die Delegation von Putzarbeiten an extra dafür angestelltes Personal verbreitet ist. Der Anteil an selbstverwalteten Betrieben mit Putzpersonal ist dort mit der Hälfte der Betriebe noch höher als in der vorliegenden Untersuchung.

### 7.1.12.5.2. Anstellungsverhältnis der für die Putzarbeiten zuständigen Person

In jenen 44 Betrieben, in denen die anfallenden Putzarbeiten von einer bestimmten Person erledigt werden, ist diese Putzperson nur in wenigen Fällen betriebsangehörig, sondern meist eine aussenstehende Person.

Tabelle: Betriebszugehörigkeit der Putzfrau resp. des Putzmanns in Betrieben mit speziellem Putzpersonal

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
Betriebsangehörige	11	25.0	25.0
externe Putzfrau/-mann	33	75.0	100.0
Total	44	100.0	100.0
Valid Cases	44		
Missing Cases	0		

In einem Drittel der Betriebe, in denen spezielles Putzpersonal angestellt ist, sind alle Beschäftigten gleichgestellt, in zwei Dritteln dieser Betriebe bestehen unterschiedliche Stellungen. Außerdem zeigt sich, dass in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen der Anteil an Putzpersonal, das im Betrieb angestellt ist, doppelt so hoch ist als in Gleichstellungsbetrieben.

Tabelle: Betriebszugehörigkeit des Putzpersonals nach Betriebstyp in Betrieben mit speziellem Putzpersonal

Betriebstyp:	Putzfrau/-mann:	Anzahl Betriebe	Total Anzahl Betriebe
alle gleiche Stellung	Betriebsangehörige	3 (14%)	21 (34%)
	aussenstehende Person	12 (86%)	
unterschiedliche Stellungen	Betriebsangehörige	8 (28%)	29 (66%)
	aussenstehende Person	21 (72%)	
Total		44 (100%)	44 (100%)
Valid Cases	44		
Missing Cases	0		

### 7.1.12.6. Jahresabschluss

In gut der Hälfte der untersuchten Betriebe (52.5%) wird der buchhalterische Jahresabschluss intern erstellt. In den verbleibenden 58 Betrieben wird er durch eine Person, die sonst nicht im Betrieb arbeitet, erledigt – sei dies eine spezialisierte Firma oder ein Vorstandsmitglied.

Tabelle: Erstellung des Jahresabschlusses

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
intern	64	52.5	52.5
extern	58	47.5	100.0
Total	122	100.0	100.0
Valid Cases	122		
Missing Cases	0		

Werden Gleichstellungsbetriebe und Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen gesondert betrachtet, zeigt sich, dass der Anteil an intern erstellten Jahresabschlüssen in Betrieben mit unterschiedlichen Status um ein knappes Drittel höher ist als in Betrieben mit gleichen Stellungen (vgl. Anhang 1, Tabelle 67).

### **7.1.12.7. Zusammenfassung und Diskussion**

In der Mehrheit der untersuchten Betriebe werden unterschiedliche Arbeitsbereiche unterschieden. In Bezug auf die innerbetriebliche Arbeitsteilung ist festzustellen, dass in einem knappen Viertel der Betriebe alle Beschäftigten „alles machen“, in den übrigen Betrieben herrscht eine differenzierte Arbeitsteilung.

In neun von zehn Betrieben werden zudem Verantwortungs- oder Zuständigkeitsbereiche unterschieden. Bei einem Drittel der Betriebe sind diese Zuständigkeiten nach Ressorts aufgeteilt, in einem weiteren Drittel nach Arbeitsbereichen oder Aufträgen und in 37% der Betriebe nach Diversen. In 60% der Betriebe mit unterschiedlichen Stellung übernehmen Angehörige aller Beschäftigtengruppen Verantwortung für Bereiche, in den übrigen 40% dagegen beschränkt sich die Zuständigkeit auf höhere betriebliche Status. Im Zusammenhang mit der Frage, ob die Verantwortlichen innerhalb ihres Bereichs selbständig entscheiden können, zeigt sich, dass in mehr als der Hälfte aller Betriebe mit Verantwortungsbereichen, die dafür Zuständigen bei wichtigen Entscheidungen jeweils Rücksprache mit andern Beschäftigten nehmen (müssen) – in Betrieben, in denen die Beschäftigten gleichgestellt sind, häufiger als in solchen mit unterschiedlichen Stellungen.

In einem guten Drittel der untersuchten Betriebe ist eine bestimmte Person für Putzarbeiten zuständig, in der Mehrheit dieser Betriebe ist es eine externe Person. In Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen gibt es etwa doppelt so häufig eine spezielle Putzperson als in Gleichstellungsbetrieben.

In gut der Hälfte der untersuchten Betriebe wird der Jahresabschluss von Beschäftigten erstellt, in den übrigen Fällen von Externen. Auch hier zeigen sich Unterschiede in Bezug auf den Betriebstyp: In Betrieben mit verschiedenen innerbetrieblichen Status wird der Jahresabschluss häufiger intern erstellt als in Gleichstellungsbetrieben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in den untersuchten Betrieben Arbeitsteilung verbreitet ist. Vom ursprünglich in der Selbstverwaltung formulierten Anspruch auf Ganzheitlichkeit und der Aufhebung der Trennung von „Kopf- und Handarbeit“ ist in den Betrieben offensichtlich – zumindest auf der organisatorischen Ebene – deutlich Abstand genommen worden. Dies spiegelt sich auch darin, dass in vielen Betrieben eine Putzperson angestellt ist; gerade die Delegation von unattraktiven, nur ausführenden Arbeiten an bestimmte Personen, war in selbstverwalteten Betrieben lange verpönt. Dass Betriebe, die sowieso schon unterschiedliche Status etabliert haben, deutlich häufiger Putzpersonal haben, mag auch ein Hinweis auf den Abbau ideologischer Prinzipien sein. In Betrieben, in denen alle Beschäftigten gleichgestellt sind, bestehen offenbar mehr Hemmungen, Putzarbeiten zu delegieren.

Die bereits in der neueren Literatur thematisierte Tendenz zu spezialisierter Arbeitsteilung wird aufgrund der vorliegenden Ergebnisse bestätigt. Zudem kann die relativ starke innerbetriebliche

Arbeitsteilung als weiteres Indiz für einen grösseren Professionalisierungsgrad der Betriebe gewertet werden.

## **7.2. Hypothesen zur Partizipation: Überprüfung**

### **7.2.1. Grundmodelle zur Partizipation und Rollenstruktur**

#### **7.2.1.1. Einleitung**

Als organisatorische Leitidee gilt in selbstverwalteten Betrieben die Selbstbestimmung, Gleichberechtigung und umfassende Beteiligung der Beschäftigten im Betrieb. Diese Form grenzt sich damit einerseits vom herkömmlichen, weisungsabhängigen Angestelltenstatus ohne Mitbestimmungsrechte und andererseits von der Fremdbestimmung der Arbeitskräfte durch Kapitalbesitz von nicht mitarbeitenden Rechtsformmitgliedern („Shareholder“) ab.

Nur auf die Ebene der Rechtsform bezogen, also unter dem Aspekt, ob alle Rechtsformmitglieder auch tatsächlich aktiv im Betrieb arbeiten bzw. ob es zudem Passiv- oder im Betrieb arbeitende Nichtmitglieder hat, ist die idealtypische Organisationsstruktur im Sample vertreten.

Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass eine so umfassende egalitäre Selbstbestimmung ein idealtypisches Konzept ist, das in der Wirklichkeit alltäglicher professioneller Erwerbsbetriebe kaum konsequent umzusetzen ist. Ein präziserer innerbetrieblicher Blickwinkel – z.B. zur horizontalen oder vertikalen Arbeitsteilung und Einkommensunterschieden – wird zeigen, dass auch in Betrieben mit einer idealtypischen Grundstruktur auf Rechtsformebene innerbetrieblich abgestufte Partizipationsregelungen praktiziert werden.

#### **7.2.1.2. Idealtypus und abgeleitete Modelle (Rechtsformebene)**

In idealtypischer Form zeichnet sich eine selbstverwaltete Organisations- und Eigentumsstruktur dadurch aus, dass das Betriebskapital ausschliesslich von der Belegschaft gestellt wird und dass alle Beschäftigten Anteile daran halten (Grundmodell I, „Identitätsprinzip“<sup>360</sup>; vgl. Kapitel 3.6.1.1. und 4.2.1.).

Sowohl der theoretische wie auch der bisherige empirische Wissensstand (Kapitel 3.6.1. bzw. 3.7.) haben gezeigt, dass selbstverwaltete Betriebe in der Praxis auch modifizierte Formen dieses idealtypischen Grundkonzepts aufweisen: Sowohl von der grundsätzlichen Gleichstellung der Belegschaft wird abgewichen – im Sinne, dass nicht alle Beschäftigten im Besitz von Kapitalanteilen sind (Grundmodelle III und IV) – als auch vom Grundsatz der autarken Selbstbestimmung der Arbeitskräfte, weil auch nicht mitarbeitende Personen über Anteile am Betriebskapital und damit grundsätzlich über Mitbestimmungsrechte verfügen (Grundmodelle II und IV). Nach Grundmodell II weist zwar die gesamte Belegschaft Kapitalanteile auf (keine herkömmlichen Angestellten), aber zusätzlich sind weitere, nicht mitarbeitende Personen finanziell beteiligt (externes Kapital).

---

<sup>360</sup> Rollenidentität von Kapital, Arbeit und Management: Im Betrieb sind nur Mitglieder, die sowohl am Unternehmenskapital und an der Betriebsführung als auch an der Erledigung der alltäglichen Arbeiten beteiligt sind.

Im Grundmodell III kommt alles Kapital von der Belegschaft, aber ein Teil der Beschäftigten ist nicht finanziell beteiligt und hat damit formal juristisch keine grundsätzlich garantierten Mitentscheidungsrechte (Angestelltenstatus).

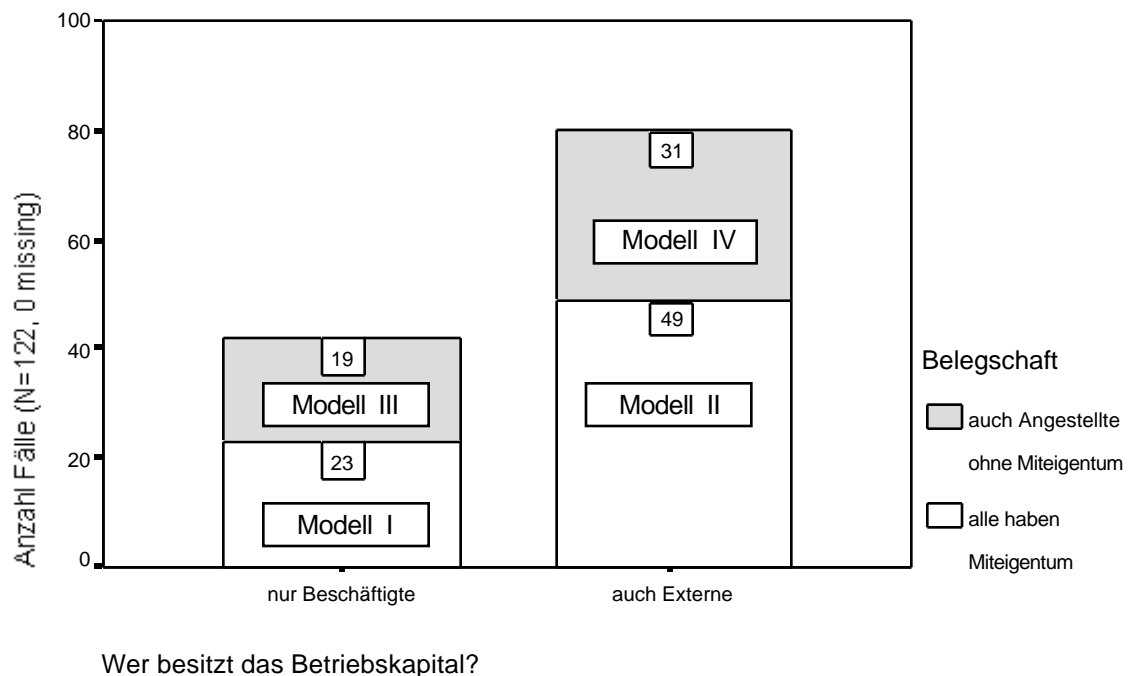
Im Grundmodell IV besitzen wieder externe Personen Kapitalanteile und zudem kommen auch Mitarbeitende ohne finanzielle Anteile vor (externes Kapital, Angestelltenstatus).

### 7.2.1.3. Verteilung der Grundmodelle

Als Grundhypothese zur Partizipation und Rollenstruktur auf Rechtsformebene in schweizerischen Selbstverwaltungsbetrieben wurde formuliert (vgl. Kapitel 4.2.1.):

„Alle selbstverwalteten Betriebe lassen sich einem der vier Grundmodelle zuordnen.“

Diese Hypothese wird vom untersuchten Sample vollumfänglich bestätigt; die folgende Gegenüberstellung von Belegschaftszusammensetzung und finanzieller Beteiligung veranschaulicht die Verteilung der vier Grundmodelle, die alle im untersuchten Sample vorkommen (vgl. Abb. unten).



In Bezug auf die Eigenfinanzierung des Betriebs zeigt sich, dass in der Mehrheit des Samples auch nicht Mitarbeitende (Externe) finanziell beteiligt sind und nur bei einem Drittel idealtypisch ausschliesslich die Beschäftigten Kapitalanteile besitzen.

Angestellte im herkömmlichen Sinne, die keine Kapitalanteile am Unternehmen besitzen, finden sich in 41% der Fälle. Damit sind Betriebe ohne konventionelle Angestellte, die der typischen selbstverwalteten Belegschaftszusammensetzung entsprechen, weil alle Beschäftigten am Betriebskapital beteiligt sind, leicht in der Überzahl.

Unter Berücksichtigung der Kombination dieser beiden Kriterien ergibt sich folgende detaillierte Verteilung der vier Grundmodelle im Sample (vgl. Tabelle unten):

Tabelle: Partizipation und Rollenstruktur auf Rechtsformebene

Grundmodelle	Frequency	Percent	Cum Percent
I: internes Kapital, ganze Belegschaft	23	18.9	18.9
II: externes Kapital, ganze Belegschaft	49	40.1	59.0
III: internes Kapital + Angestellte	19	15.6	74.6
IV: externes Kapital + Angestellte	32	25.4	100.0
Total	----- 122	----- 100.0	
Valid Cases	122	Missing Cases	0

Damit entspricht knapp ein Fünftel (19%) der untersuchten Fälle der idealtypischen Grundidee selbstverwalteter Betriebsorganisationen, dass alle Beschäftigten und nur sie am Kapital beteiligt sind (Grundmodell I). Die häufigste Form (40%) stellt jedoch Modell II dar, in dem nur die grundsätzliche Gleichberechtigung der Beschäftigten gewährleistet ist, weil die Beschäftigten alle finanziell beteiligt sind, aber zusätzlich Anteile an betrieblichem Eigenkapital aus weiteren interessierten Kreisen stammen (typisches Beispiel: Publikumsgenossenschaft). Ebenfalls verbreiteter als das idealtypische Modell ist Grundmodell IV, das auf einen guten Viertel aller Fälle zutrifft und bei dem sowohl externes Kapital als auch Angestellte ohne Kapitalbeteiligung vorkommen. Der kleinste Teil des Samples (gut 15%) entspricht Modell III, bei dem der Betrieb zwar ausschliesslich Beschäftigten gehört, die Belegschaft aber auch Angestellte ohne Kapitalbeteiligung umfasst.

#### 7.2.1.4. Zusammenfassung und Diskussion

Wie erwartet und mit der Grundhypothese postuliert, finden sich im Sample zu allen vier Grundmodellen entsprechende Betriebe, wobei mit einem Mindestanteil von 15% kein Modell nur marginal vertreten ist. Schon auf dieser formal juristischen Ebene sind also in selbstverwalteten Betrieben durchaus unterschiedliche Strukturen verbreitet. Dieses Ergebnis bestätigt die Erkenntnisse, die sich sowohl aus bisherigen bundesdeutschen wie auch aus schweizerischen Untersuchungen ableiten lassen (vgl. Kapitel 3.5. und 3.7.): In selbstverwalteten Betrieben gibt es sowohl Kapitalbeteiligungen von Externen als auch Beschäftigte ohne formales Mitentscheidungsrecht per Eigenkapitalanteil; in deutschen Studien sind diese Umstände jedoch kaum thematisiert und auch in schweizerischen Erhebungen meist kein expliziter Untersuchungsgegenstand, mit Ausnahme der Netzwerkbefragung (Rippstein 1991).

Die Erhebung der Eigentumsverhältnisse, die bisher in keiner empirischen Untersuchung präzise erfasst wurden, hat gezeigt, dass sogar in der Mehrheit (66%) der untersuchten Population Kapitalanteile von nicht im Betrieb mitarbeitenden Personen vorkommen. In schweizerischen Selbstverwaltungsbetrieben ist es demnach weit verbreitet, ideelle und materielle Beteiligung von Passivmitgliedern zu akzeptieren und damit u.a. einer Eigenkapitalknappheit des Unternehmens vorzubeugen. So wird eine Abhängigkeit vom herkömmlichen Kapitalmarkt und konven-



tionellen Kreditinstituten verhindert<sup>361</sup>; gleichzeitig liegt das unternehmerische Risiko bei einer breiteren Basis als lediglich den Beschäftigten, welche nur kleine Kapitalanteile innehaben können. Dadurch werden sowohl Liquiditätsengpässe durch austretende – und deshalb auszuzahlende – Belegschaftsmitglieder als auch hohe Eintrittssummen für Neumitglieder vermieden.

In Bezug auf die Gleichstellung der Belegschaft weicht eine beachtlich grosse Minderheit (40%) von der idealtypischen Erwartung ab, weil zu diesen Betrieben auch mitarbeitende Personen ohne Eigenmittelbeteiligung gehören, die auf Rechtsformebene faktisch reine Angestellte ohne formal garantierte Mitentscheidung sind. Diese Regelung stellt zwar eine Einschränkung des formalen Gleichberechtigungsanspruchs auf die Teilbelegschaft der kapitalbeteiligten Beschäftigten dar. Damit wird aber auch dem in selbstverwalteten Betrieben ausgewiesenen und oft beklagten Umstand Rechnung getragen, dass nicht alle Betriebsangehörigen gleichermassen zu unternehmerischer Verantwortungsübernahme bereit sind, was die Arbeitszufriedenheit, Professionalität und Effizienz im Betrieb massiv beeinträchtigen kann (vgl. insbesondere Kapitel 3.7.2.).

Bei einem Fünftel der untersuchten Betriebe ist hingegen auf Rechtsformebene sowohl die grundsätzliche Gleichstellung der Beschäftigten – durch Kapitalbesitz – als auch ihre kollektive Selbstbestimmung – durch Alleinbesitz – gegeben. Diese selbstverwalteten Betriebe entsprechen damit dem idealtypischen Identitätsprinzip für Selbstverwaltung, nach dem formal juristisch alle Mitglieder an Kapital wie Arbeit beteiligt sind.

## **7.2.2. Horizontale Arbeitsteilung**

### **7.2.2.1. Einleitung**

Nach bisherigem Wissensstand kann davon ausgegangen werden, dass in selbstverwalteten Betrieben vielfältige Formen von Arbeitsteilung verbreitet sind (vgl. Kap. 3.5. und 3.7.). Für diese Untersuchung wird unterschieden zwischen Arbeitsteilung in horizontaler Hinsicht (Unterscheidung separater Aufgabenbereiche, Verteilung der Arbeit unter der Belegschaft), die in diesem Kapitel beschrieben ist, und vertikaler Arbeitsteilung (unterschiedliche Beteiligung der Belegschaft bei Entscheidungen), dargestellt im folgenden Kapitel (7.2.3.).

Horizontale Arbeitsteilung in unterschiedlichem Ausmass wird festgestellt, wenn im Betrieb mehrere Arbeits- und Verantwortungsbereiche unterschieden werden, wenn nicht „alle alles machen“, wenn es Personal nur für Reinigungsarbeiten gibt und wenn der Buchhaltungsabschluss betriebsextern erstellt wird<sup>362</sup>. Aus den entsprechenden Fragebogenthemen wurde ein Index gebildet, der als Mass für die Stärke der horizontalen Arbeitsteilung dient.

<sup>361</sup> Besonders in bundesdeutschen Publikationen sind die Eigenmittelausstattung und Finanzierungsmöglichkeiten für selbstverwaltete Betriebe als problematisch thematisiert, u.a. weil – im Gegensatz zur Rechtslage in der Schweiz mit der Publikums-genossenschaft – für solche Unternehmen keine geeignete juristische Form zur Verfügung steht. Dies führt zu haftungsrechtlichen wie ideologischen Vorbehalten bei Geldinstituten bezüglich Kreditwürdigkeit und benachteiligt alternativ-ökonomische Projekte und Betriebe gegenüber konventionellen Unternehmen (vgl. Kapitel 3.5.4.4.).

<sup>362</sup> Mangelhafte Buchführung und mangelnde Bereitschaft zur Delegation der „Buchhaltung“ waren in der Diskussion um selbstverwaltetes Arbeiten zeitweise heftige Kritik- oder Konfliktthemen. Bezüglich „Putzarbeiten“ war es in selbstverwalteten Betrieben zeitweise ebenfalls umstritten, ob es unter egalitär-demokratischen Gesichtspunkten (Gleichheit, Ganzheitlichkeit, Verbindung von Kopf- und Handarbeit) vertretbar sei, solche unattraktive Arbeiten an spezielles, allenfalls aussenstehendes Personal zu delegieren.

### 7.2.2.2. Nullhypothese und Überprüfung

„In selbstverwalteten Betrieben wird keine horizontale Arbeitsteilung praktiziert: Alle machen alles.“

Diese Aussage trifft auf weniger als 5% der untersuchten Betriebe zu (vgl. Tabelle unten).

Tabelle: NHARBTEH Nullhypothese horizontale Arbeitsteilung

Value Label	Frequency	Percent	Cum Percent
keine horizontale Arbeitsteilung	5	4.1	4.1
horizontale Arbeitsteilung vorhanden	117	95.9	100.0
-----		-----	
	Total	122	100.0
Valid Cases	122	Missing Cases	0

Wenn zur Prüfung der Nullhypothese<sup>363</sup> angenommen wird, dass in selbstverwalteten Betrieben überwiegend keine horizontale Arbeitsteilung existiert, besteht zwischen beobachteten und erwarteten Werten – sowohl beim Binominaltest als auch beim Chi<sup>2</sup>-Anpassungstest – ein höchst signifikanter Unterschied (vgl. Anhang 2, Tabelle 1) Die Nullhypothese wird damit erwartungsgemäss mit grosser Deutlichkeit zurückgewiesen.

### 7.2.2.3. Indexbildung und Ergebnisse zur Verteilung

Zur Indexbildung der horizontalen Arbeitsteilung werden die Antworten aus fünf Fragebogen-Items beigezogen, von denen vier Variablen dichotom sind und eine drei Antwortmöglichkeiten bietet. Die Bewertung mit Indexpunkten erfolgt unterschiedlich: Jene Antworten, die auf eine grundsätzliche und alltäglich praktizierte Arbeitsteilung hinweisen, werden höher bewertet als solche, die Spezialaufgaben oder -kompetenzen betreffen.

Letztlich werden die insgesamt verteilten elf Indexpunkte in die folgenden drei Stufen von Arbeitsteilung zusammengefasst: „wenig“ (bis drei Zähler), „mittlere“ (vier bis sieben Zähler) und „starke“ (acht bis elf Zähler) horizontale Arbeitsteilung.

Die folgende Übersicht zeigt die vorgenommene Bewertung der einzelnen Kriterien mit Indexpunkten sowie die Häufigkeit der Antworten (vgl. Tabelle unten).

<sup>363</sup> Obwohl die Nullhypothese impliziert, dass alle Betriebe keine horizontale Arbeitsteilung haben, wurde der erwartete Testanteil auf 95% gesetzt, um den Chi<sup>2</sup>- und den Binominaltest durchführen zu können.

Tabelle: Horizontale Arbeitsteilung: Kriterien einzeln

Fragebogen-Items/Antwortvorgaben (Wortlaut gekürzt)	Index-Punkte (max. 11)	Antworten (N=122)	Prozent der Antworten
<b>Ist der Betrieb in verschiedene Arbeitsbereiche gegliedert?</b>			
nein	0	49	40.2%
ja	3	73	59.8%
<b>Machen im Alltag alle alles?</b>			
alle machen alles	0	29	23.8%
teils ja, teils nein	2	60	49.2%
alle in bestimmten Arbeitsgebieten tätig	4	33	27.8%
<b>Gibt es bestimmte Zuständigkeits- oder Verantwortungsbereiche?</b>			
nein	0	15	12.3%
ja	2	107	87.7%
<b>Gibt es eine Person, die ausschliesslich Putzarbeiten macht?</b>			
nein	0	78	63.9%
ja	1	44	36.1%
<b>Wird der Jahresabschluss betriebsintern oder -extern erstellt?</b>			
intern	0	64	52.5%
extern	1	58	47.5%

Die erste Frage zur horizontalen Arbeitsteilung ermittelt, ob im Betrieb verschiedene Arbeitsbereiche unterschieden werden, die etwa den Fachbereichen verschiedener Berufe entsprechen (Kommentar im Fragebogen). Auf der Ebene der gesamtbetrieblichen Tätigkeit wird damit festgestellt, ob bezüglich Funktionsbereichen eine grundsätzlich arbeitsteilige Struktur vorliegt; falls ja, wird dies mit drei Indexpunkten bewertet. Letztlich bleiben solche Fälle nur dann in der Kategorie „wenig“ horizontale Arbeitsteilung, wenn ausserdem keine anderen Indexkriterien erfüllt sind.

Solche Arbeitsbereiche werden in fast 60% der Fälle unterschieden, hier liegt in der Struktur der Arbeit eine grundsätzliche Aufteilung in horizontaler Hinsicht vor. Mit einer einzigen Ausnahme werden bei diesen Betrieben zudem weitere Kriterien bestätigt, wodurch sie zumindest „mittlere“ horizontale Arbeitsteilung aufweisen. Noch unklar ist damit allerdings, ob alle oder nur einzelne Beschäftigte die verschiedenen Tätigkeiten ausüben; erst die folgenden Antworten geben Auskunft, ob in diesen Betrieben die Arbeitskräfte multifunktional arbeiten bzw. z.T. oder ausschliesslich Spezialaufgaben wahrnehmen.

Die zweite Frage „Machen im Alltag alle alles?“ stellt die grundsätzliche Praxis und Regelung der Arbeitsverteilung unter dem Betriebspersonal fest; diese Antworten werden bei der Indexierung am stärksten gewichtet (Null bzw. zwei oder vier Indexpunkte)<sup>364</sup>.

Ein knapper Viertel der Fälle (29) hat hier keine Indexpunkte. Die maximalen vier Punkte erhält ein guter Viertel des Samples (33); weil diese Betriebe ausnahmslos weitere Indexpunkte haben, weisen sie letztlich alle „starke“ Arbeitsteilung auf. Die Hälfte der Fälle (60) gibt bei dieser Frage die Antwort in der Mitte der Indexskala; davon bleiben lediglich zwei Betriebe letztlich in der Kategorie „wenig“ Arbeitsteilung, während 58 Fälle zudem Indexpunkte aus anderen Antworten beziehen und damit schliesslich „mittlere“ (17) bzw. „starke“ (37) horizontale Arbeitsteilung haben.

<sup>364</sup> Zudem gliedert diese Frage mit ihren drei Antwortmöglichkeiten das Sample bei der Indexbildung stärker als die anderen, dichotomen Variablen.

Die Frage nach der Existenz von „Zuständigkeits- oder Verantwortungsbereichen“ bezieht sich auf bestimmte Teilbereiche oder spezielle Aufgaben, die einzelnen Personen oder Gruppen zugeteilt sind (zwei Punkte). Solche Fälle bleiben in der Kategorie „kaum“ Arbeitsteilung, falls sie lediglich hier Indexpunkte haben. Fast alle untersuchten Fälle (107) weisen solche speziell delegierten Zuständigkeiten auf (88%); die meisten davon – mit Ausnahme von 16 Betrieben – haben zudem Indexpunkte aus anderen Antworten und gelangen somit zumindest in die Kategorie „mittlere“ Arbeitsteilung.

Die weiteren Fragen betreffen mit „Buchhaltung“ und „Putzarbeiten“ zwei besondere Spezialtätigkeiten. Sie haben hier ergänzenden Charakter und werden deshalb beide nur mit einem Indexpunkt bewertet. Gut die Hälfte (64) der untersuchten Fälle macht die Buchhaltung intern, knapp die Hälfte vergibt die Erstellung des Abschlusses betriebsextern; für Putzarbeiten hat ein guter Drittel spezielles Personal. Beide Kriterien zugleich erfüllen 21 Betriebe (17%).

Im Detail präsentiert sich das Bild von Verteilung und Kombinationen der Indexpunkte im Sample wie folgt:

Tabelle: Horizontale Arbeitsteilung: Kriterien kombiniert

total Index- Punkte	versch. Arbeits- bereiche (3 Pkte)	teils ma- chen alle alles, teils nicht (2 Pkte)	alle in bestimmten Gebieten tätig (4 Pkte)	Zustän- di gkei ts- bereiche (2 Pkte)	Putz- personal (1 Pkt)	Jahres- abschl uss extern (1 Pkt)	Anzahl Fälle (N=122)	% der Fälle (total = 100%)	% kumu- liert
<b>wenig horizontale Arbeitsteilung:</b>									
0							5	4.1	4.1
1						X	4	3.3	7.4
2				X	X	X	6 1 2	7.4	14.8
3	X			X		X	10 1	9.0	23.8
<b>mittlere horizontale Arbeitsteilung:</b>									
4		X		X			4	3.3	27.1
5		X X		X X X	X	X	9 4 1	11.5	38.6
6	X	X		X X	X	X X	4 1	4.1	42.7
7	X X	X X		X	X	X	13 1	11.5	54.2
<b>starke horizontale Arbeitsteilung:</b>									
8	X X	X X		X X	X	X	10 5	12.3	66.5
9	X X X	X	X X	X X	X	X	8 9 1	14.7	81.2
10	X X		X X	X X	X	X	3 14	13.9	95.1
11	X		X	X	X	X	6	4.9	100
							122	100%	

In den untersuchten selbstverwalteten Betrieben wird also in der grossen Mehrzahl horizontale Arbeitsteilung praktiziert: Insgesamt weisen gut drei Viertel des Samples eine „mittlere“ (ab vier Indezählern) oder „starke“ (ab acht Indezählern) Ausprägung auf.

Von den 29 Fällen in der Kategorie „wenig“ Arbeitsteilung (knapp 24%) weist ein guter Drittel drei Indexpunkte auf und etwas weniger als ein Drittel zwei Punkte. Vier Betriebe zeigen nur gerade einen Punkt, die arbeitsteilige Struktur beschränkt sich hier darauf, dass Reinigungsarbeiten separat delegiert sind oder der Buchhaltungsabschluss betriebsextern erstellt wird. Lediglich bei fünf Betrieben (4%) wird gar keine horizontale Arbeitsteilung festgestellt.

Zusammengefasst zu den drei Stufen horizontaler Arbeitsteilung zeigt sich im Sample damit folgende Verteilung:

Tabelle: Horizontale Arbeitsteilung

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
wenig horizontale Arbeitsteilung	29	23.8	23.8
mittlere horizontale Arbeitsteilung	37	30.3	54.1
starke horizontale Arbeitsteilung	56	45.9	100.0
Total	122	100.0	
Valid Cases	122	Missing Cases	0

## 7.2.2.4. Zusammenhänge horizontale Arbeitsteilung

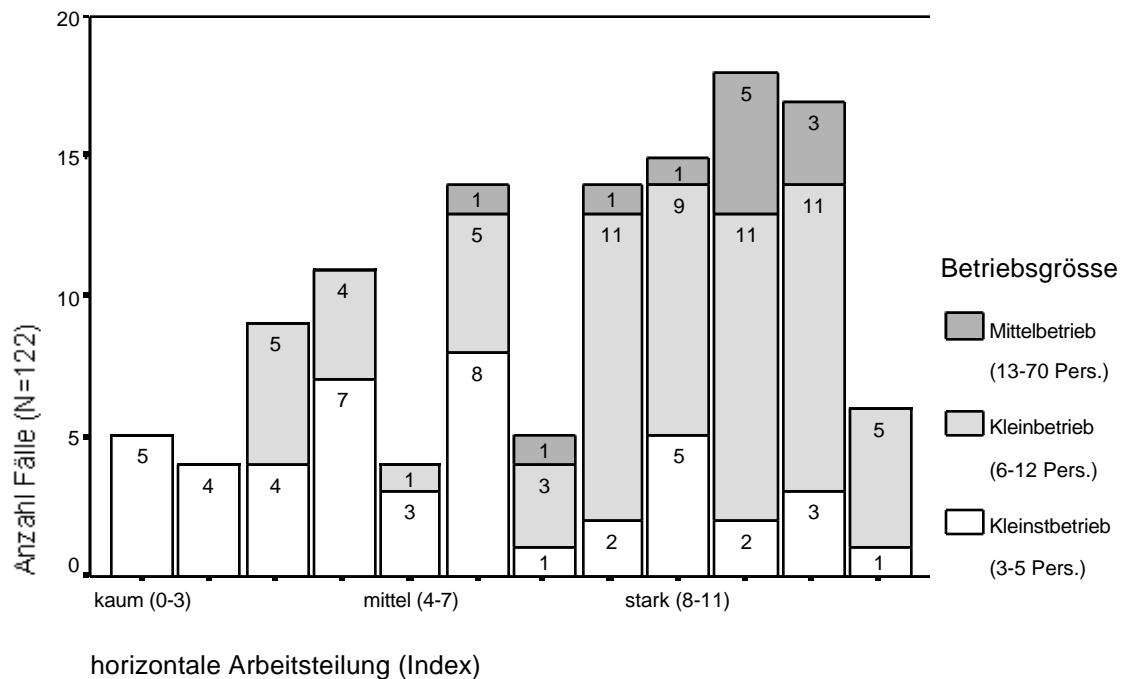
### 7.2.2.4.1. Betriebsgrösse und horizontale Arbeitsteilung

“Je mehr Beschäftigte ein Betrieb hat, desto eher wird Arbeitsteilung praktiziert.”

Zur Überprüfung des postulierten Zusammenhangs wird das Sample in drei Betriebsgrössenklassen unterteilt<sup>365</sup>: „Kleinstbetriebe“ beschäftigen drei bis fünf Personen, „Kleinbetriebe“ haben sechs bis 20 Beschäftigte und die Betriebe mit mehr Beschäftigten (effektiv zwischen 21 und 70 Personen) gelten als „Mittelbetriebe“.

Die grafische Darstellung der Verteilung der drei Betriebsgrössenklassen über die detaillierte Indexskala zeigt folgendes Bild:

<sup>365</sup> Zur Begründung der Rekodierungsstufen der Betriebsgrösse vgl. Kapitel 7.1.3.



Das Diagramm veranschaulicht die erwartete Tendenz, dass der Grad horizontaler Arbeitsteilung mit steigender Betriebsgrösse zunimmt. Die Kreuztabelle der trichotomisierten Betriebsgrössen mit der auf drei Stufen rekodierten Indexskala bestätigt diesen Befund (vgl. Anhang 2, Tabelle 2). Aufgrund des vorliegenden Samples kann ein positiver, aber nur schwach ausgeprägter Zusammenhang<sup>366</sup> zwischen Betriebsgrösse und horizontaler Arbeitsteilung festgestellt werden. Dies lässt sich bezüglich der drei unterschiedenen Betriebsgrössen präzisieren.

Kaum arbeitsteilig (max. drei Indexzähler) sind vorwiegend Kleinstbetriebe (bis fünf Beschäftigte); die Kleinstbetriebe finden sich dennoch über die gesamte Indexskala verteilt: Mehr als die Hälfte davon weist eine mittlere (31%) oder starke (24%) horizontale Arbeitsteilung auf.

Von den nächst grösseren Kleinbetrieben (ab sechs Personen) findet sich noch eine Minderheit (14%) im Bereich kaum horizontale Arbeitsteilung; ein knapper Drittel weist eine mittlere Ausprägung auf, während der Grossteil (55%) starke horizontale Arbeitsteilung praktiziert.

Bei den Mittelbetrieben dominiert die starke Ausprägung noch deutlicher (75%), der übrige Viertel weist mittlere Arbeitsteilung auf.

Die kleinsten Betriebe des Samples tendieren also eher zu kaum oder mittlerer Arbeitsteilung, während die grössten Betriebe klar zu starker Arbeitsteilung neigen; die mittleren Betriebe zeigen ebenfalls eine deutliche Tendenz zu ausgeprägter arbeitsteiliger Struktur. Der mit der Hypothese postulierte Zusammenhang zwischen der Betriebsgrösse und dem Grad horizontaler Arbeitsteilung ist damit bestätigt.

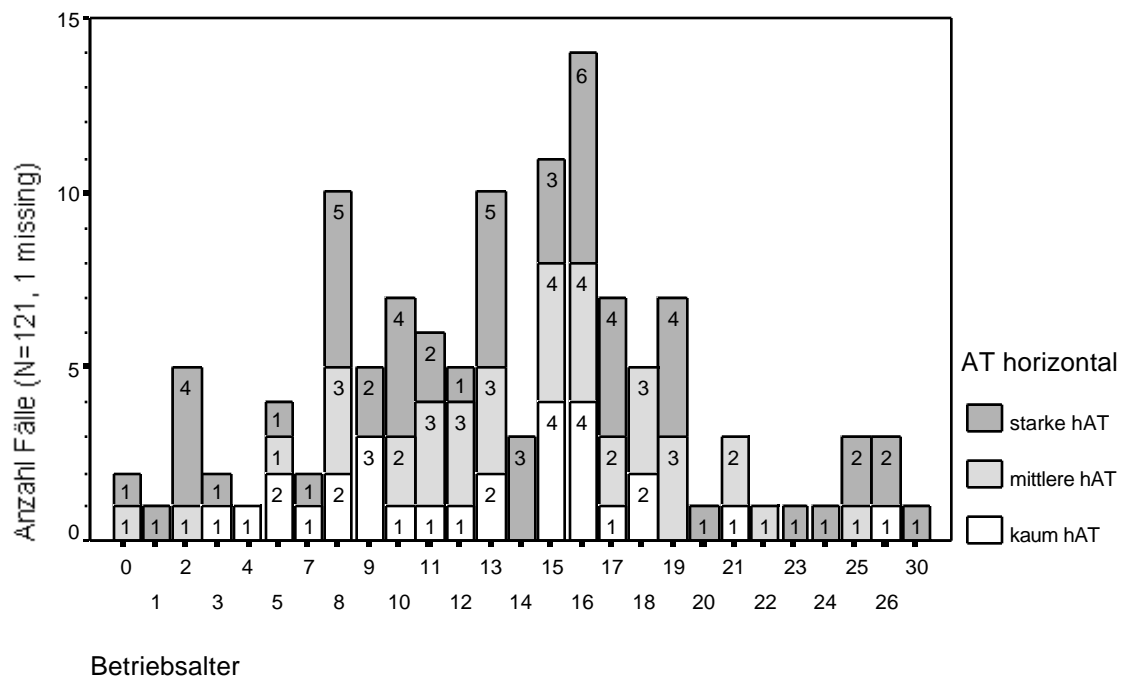
<sup>366</sup> Chi<sup>2</sup>: 21.76; Cramer's V: 0,30. Auf das hohe Signifikanzniveau (> 0.1%) kann nicht zuverlässig verwiesen werden, da die Mittelbetriebe ein zu kleines Teil-sample bilden, wodurch knapp zu viele erwartete Häufigkeiten <5 entstehen.

### 7.2.2.4.2. Betriebsalter und horizontale Arbeitsteilung

“Je älter ein Betrieb ist, desto eher wird Arbeitsteilung praktiziert.”

Die Hypothese geht von der Annahme aus, dass in neu gegründeten oder jungen selbstverwalteten Betrieben – als Ausdruck egalitär-demokratischer Prinzipien – wenig Arbeitsteilung angestrebt wird, die bei längerfristiger Betriebstätigkeit – zugunsten von Arbeitszufriedenheit, Professionalität und Effizienz – zunimmt.

Diese Vermutung lässt sich nicht bestätigen; die drei unterschiedenen Grade von horizontaler Arbeitsteilung finden sich über die ganze Altersskala verteilt (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 3).



Mit kaum horizontaler Arbeitsteilung (knapp ein Viertel aller Fälle) findet sich unter den zehn jüngsten Betrieben nur gerade ein einziger (3-jährig). Die gesamte jüngste Dekade zeigt keine eindeutige Tendenz: Hier ist zwar der grösste relative Anteil mit kaum horizontaler Arbeitsteilung zu finden, dennoch weisen auch junge Betriebe mehrheitlich die stärkste Ausprägung auf. Die Betriebe im mittleren Alter tendieren leicht zu mittlerer bis starker Arbeitsteilung, die über 20-jährigen neigen von allen Dekaden am ehesten zu starker horizontaler Struktur.

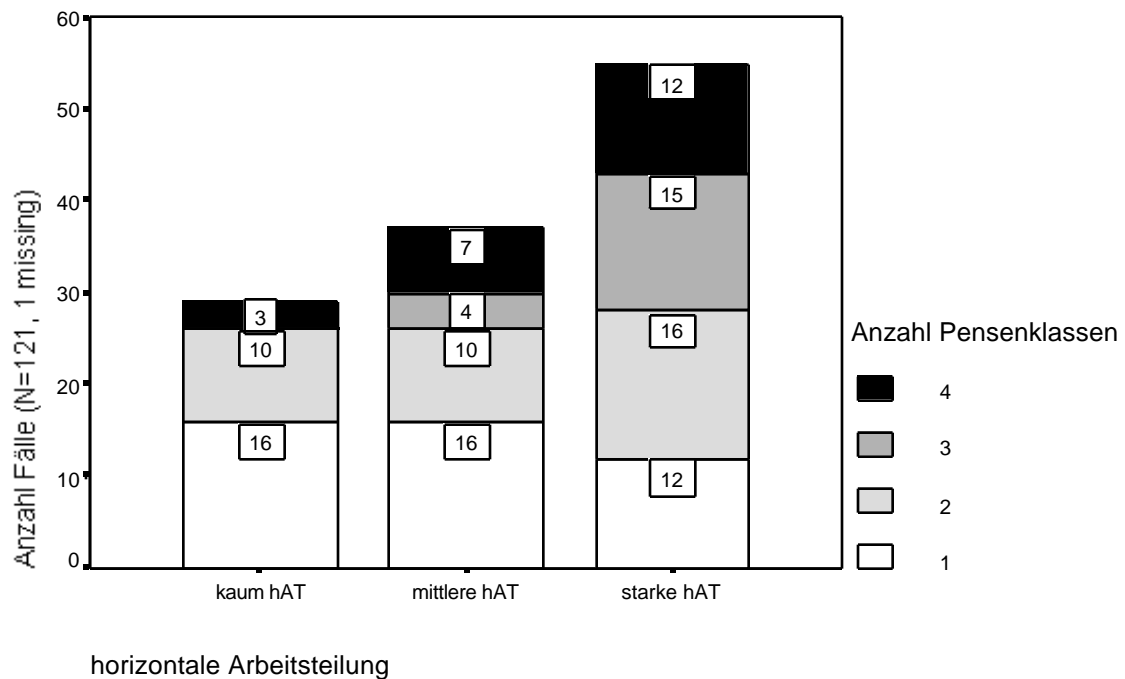
Auch die statistische Überprüfung zeigt keinen ausgeprägten Zusammenhang zwischen Betriebsalter und Grad der horizontalen Arbeitsteilung<sup>367</sup>. Diese Hypothese lässt sich damit an vorliegenden Sample nicht bestätigen, das Mass an festgestellter horizontaler Arbeitsteilung ist nicht abhängig vom Alter eines Betriebs.

<sup>367</sup> Die Kreuztabelle zeigt, dass der  $\chi^2$ -Unabhängigkeitstest nicht angewendet werden kann, weil über 20% der Zellen eine erwartete Häufigkeit  $< 5$  aufweisen (Anhang Tab. 3).

### 7.2.2.4.3. Pensenbandbreite und horizontale Arbeitsteilung

“Je unterschiedlicher die Pensen der einzelnen Beschäftigten sind, desto eher wird Arbeitsteilung praktiziert.”

Der Vergleich zwischen dem Grad horizontaler Arbeitsteilung und der Pensenbandbreite<sup>368</sup> im Betrieb zeigt den erwarteten positiven Zusammenhang deutlich auf (vgl. Abb. unten und Tab. 4).



Jene Betriebe, in denen alle Beschäftigten ähnlich oder gleich viel arbeiten (nur eine Pensumklasse), tendieren zwar nur schwach zu wenig und mittlerer Arbeitsteilung. Wo zwei Pensumklassen im Betrieb festgestellt werden, lässt sich eine schwache Tendenz zu mehr horizontaler Arbeitsteilung ausmachen. Eine starke Neigung zu ausgeprägter Arbeitsteilung zeigt sich jedoch, wenn die Beschäftigten im Umfang von mehr als zwei Pensumklassen tätig sind: Sind Arbeitende in allen vier Pensumklassen vertreten, findet sich mehr als die Hälfte der Fälle in der Gruppe der stark horizontal arbeitsteiligen Betriebe, bei Betrieben mit drei Pensumklassen beträgt der entsprechende Anteil sogar fast 80%.

Der erwartete Zusammenhang wird statistisch auf höchstem Signifikanzniveau nachgewiesen (vgl. Anhang 2, Tabelle 4) und erlaubt damit die klare Bestätigung der Hypothese.

<sup>368</sup> Zur Pensumklassifizierung vgl. Kapitel 7.1.10.5.

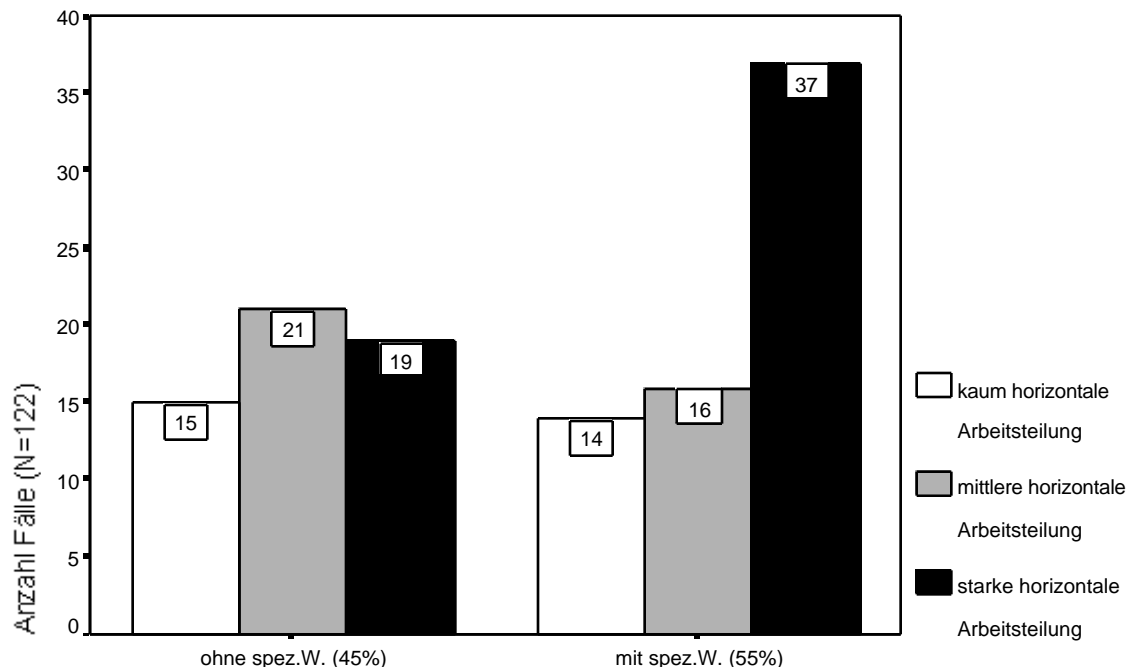


#### 7.2.2.4.4. Branche und horizontale Arbeitsteilung

„Je spezialisierter das in der Branche erforderliche Wissen ist, desto eher wird Arbeitsteilung praktiziert.“

Als Branchen, in denen Arbeitskräfte ohne fachspezifische Qualifikation oder Erfahrung verbreitet sind, gelten das Gastgewerbe und der (Detail-)Handel<sup>369</sup>.

Die Verteilung im Sample weist auf einen leichten Zusammenhang der Indikatoren hin, der auf dem 5% Niveau zwar knapp nicht signifikant ist (vgl. Anhang 2, Tabelle 5), aber präzisiert werden kann. Nur die Anteile der stark arbeitsteiligen Betriebe unterscheiden sich erheblich bei der vorgenommenen Zweiteilung der Branchen (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 5).



Unter den Betrieben aus den beiden Branchen ohne spezialisiertes Wissen (Gastgewerbe, Handel) sind die drei Grade von Arbeitsteilung etwa zu gleichen Teilen anzutreffen. Dem gegenüber ist bei den spezialisierteren Branchen immerhin eine Zunahme der stark horizontal arbeitsteiligen Betriebe und eine abnehmende Tendenz zu kaum oder mittlerer horizontaler Arbeitsteilung festzustellen. Der ausgewiesene Zusammenhang ist insgesamt aber schwach.

Die Hypothese kann in der oben genannten Form damit nicht bestätigt werden.

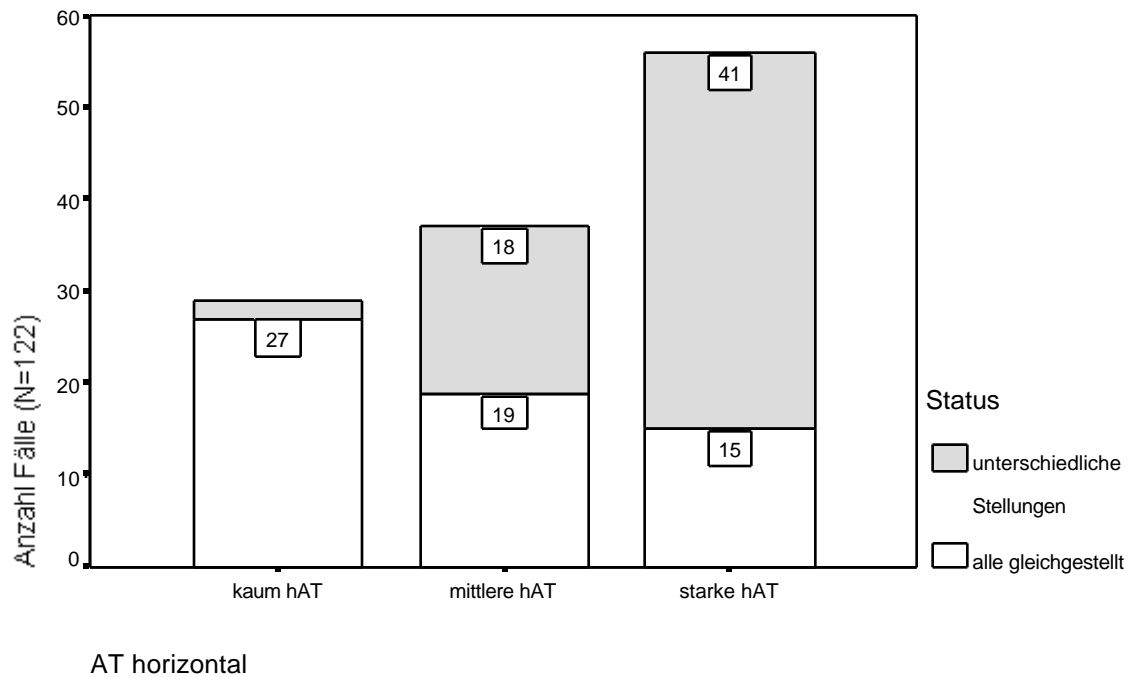
#### 7.2.2.4.5. Horizontale und vertikale Arbeitsteilung

„In Betrieben mit unterschiedlichen Status der Beschäftigten wird eher horizontale Arbeitsteilung praktiziert als in Betrieben mit gleichgestellter Belegschaft.“

Werden die beiden Gruppen von Betrieben mit gleichgestellten Beschäftigten und Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen innerhalb der Belegschaft bezüglich ihrem horizontalen Arbeitstei-

<sup>369</sup> Seit den 1970er Jahren sind zahlreiche selbstverwaltete Betriebe im Gastgewerbe und im Detailhandel tätig; auch im vorliegenden Sample machen sie fast die Hälfte aller untersuchten Fälle aus. Die Situation, dass in diesen Branchen oft Belegschaften ohne einschlägige Qualifikation verbreitet waren, ist in der Literatur gut dokumentiert und als problematisch thematisiert (vgl. Kapitel 3.7.).

lungsgrad verglichen, zeigt sich ein höchst signifikantes Ergebnis, das zur Bestätigung der Hypothese in seiner Deutlichkeit nichts zu wünschen lässt (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 6):



Bei den gleichgestellten Belegschaften machen die Fälle mit tiefen Arbeitsteilungsgrad den grössten Anteil aus (44%), ein Drittel weist einen mittleren Grad auf, aber immerhin noch ein Viertel der Gleichstellungsbetriebe praktiziert starke horizontale Arbeitsteilung.

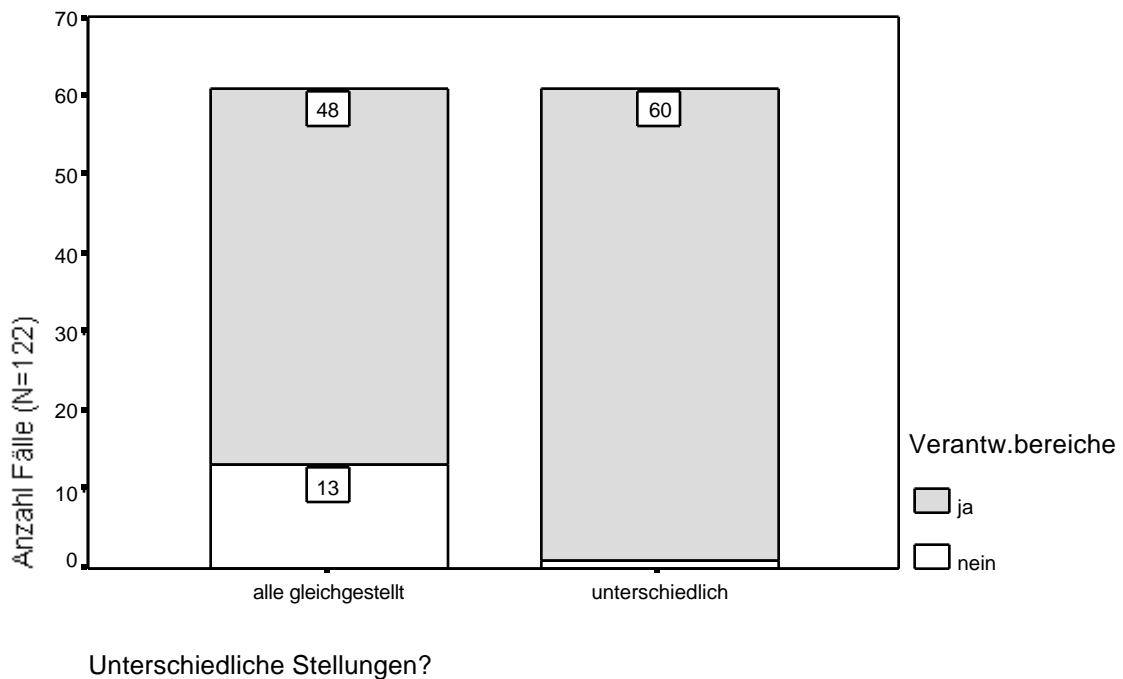
Bei der anderen Hälfte des Samples, die unterschiedliche Status der Beschäftigten hat, ist die Tendenz genau umgekehrt und ausserdem viel stärker ausgeprägt. Hier zeigen gut zwei Drittel der Fälle einen starken horizontalen Arbeitsteilungsgrad, etwas mehr als ein Viertel weist eine mittlere Ausprägung auf, während nur gerade zwei Fälle (3.3%) kaum arbeitsteilig in horizontaler Hinsicht sind.

Die Hypothese ist damit deutlich bestätigt: Wenn in selbstverwalteten Betrieben die Beschäftigten unterschiedliche Stellungen haben, was grundsätzlich Ausdruck einer Form von vertikaler Arbeitsteilung ist (vgl. Kapitel 7.2.3.5.1.), wird fast ausnahmslos auch horizontale Arbeitsteilung praktiziert. Demgegenüber haben selbstverwaltete Kollektive ohne weitere Beschäftigte mehrheitlich eine deutlich weniger ausgeprägte Arbeitsteilung in horizontaler Hinsicht.

#### 7.2.2.4.6. Status und Verantwortungsbereiche

„In Betrieben mit unterschiedlichen Status der Beschäftigten haben Mitglieder mit hohem Status klare Verantwortungsbereiche.“

Diese Hypothese wird an jenen Betrieben des Samples überprüft, in denen es sowohl verschiedene Stellungen der Beschäftigten gibt als auch Verantwortungsbereiche von Einzelnen oder Gruppen. Das gesamte Sample weist diesbezüglich folgende Verteilung auf (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 7a).



Es zeigt sich, dass mit einer einzigen Ausnahme alle Betriebe mit unterschiedlichen Status auch Verantwortungsbereiche haben. Das für die Frage relevante Teilsample umfasst damit 60 Fälle. Der höchste Status ist bei ihnen durch die betriebsintern höchste Mitentscheidungsquote gekennzeichnet. Die Hypothese wird also von jenen Betrieben bestätigt, bei denen Beschäftigte mit dem höchsten Status tatsächlich auch Verantwortungsbereiche innehaben.

Das Resultat ist ganz eindeutig: Wenn es in selbstverwalteten Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen der Beschäftigten spezielle Verantwortungs- oder Zuständigkeitsbereiche gibt, sind diese jedenfalls an Mitglieder der höchstgestellten Gruppe zugeteilt (vgl. Anhang 2, Tabelle 7b). Die Hypothese trifft damit ausnahmslos in allen relevanten Fällen zu. Dies heisst nicht, dass Beschäftigte mit weniger Entscheidungsbeteiligung nicht auch für solche Bereiche zuständig sein können; die höchste von verschiedenen Stellungen im Betrieb ist aber immer mit speziell zugeordneten Zuständigkeitsbereichen verbunden.

### 7.2.2.5. Zusammenfassung und Diskussion

Als Ausdruck horizontaler Arbeitsteilung gilt in dieser Untersuchung, wenn in einem Betrieb mehrere Arbeits- oder verschiedene Verantwortungsbereiche unterschieden werden, wenn nicht „alle alles machen“, wenn es Personal nur für Reinigungsarbeiten gibt und wenn der Buchhaltungsabschluss betriebsextern erstellt wird.

Die Nullhypothese dazu postuliert, dass selbstverwaltete Betriebe keine horizontale Arbeitsteilung praktizieren, was auf weniger als 5% des Samples zutrifft. Mehrheitlich werden in den Betrieben nämlich separate Arbeitsbereiche unterschieden (60%), in mehr als drei Vierteln erledigen nicht alle Beschäftigten alle anfallenden Arbeiten und bei über 90% des Samples sind separate Verantwortungsbereiche etabliert. Etwa ein Drittel der untersuchten Betriebe hat zudem spezielles Putzpersonal (36%) und fast die Hälfte lässt den Buchhaltungsabschluss betriebsex-

tern erstellen (48%). Bisherige empirische Studien haben sowohl für Deutschland als auch für die Schweiz festgestellt, dass horizontale Arbeitsteilung in selbstverwalteten Betrieben praktiziert wird; der Umfang und die Ausprägung der Strukturierung können nach den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung nun erstmals detailliert und quantitativ beschrieben werden<sup>370</sup>. Aus diesen Indikatoren wurde ein Index gebildet, der als Mass für die Stärke der horizontalen Arbeitsteilung dient. Demnach weisen 46% der untersuchten Betriebe einen starken horizontalen Arbeitsteilungsgrad auf, 30% zeigen eine mittlere Ausprägung und nur bei knapp einem Viertel wurden wenig bzw. keine arbeitsteiligen Strukturen festgestellt.

Die Überprüfung der postulierten Zusammenhängen zwischen dem Grad horizontaler Arbeitsteilung und weiteren Betriebsmerkmalen führte teilweise zur Bestätigung der Hypothesen.

Bezüglich Betriebsgrösse (Anzahl Beschäftigte) zeigte sich wie erwartet, dass die grössten Betriebe klar zu starker Arbeitsteilung neigen und die mittleren Betriebe ebenfalls eine deutliche Tendenz zu ausgeprägter arbeitsteiliger Struktur zeigen, während kleine Betriebe eher wenig horizontale Arbeitsteilung haben. Der theoretisch postulierte Zusammenhang (Hettlage 1988, vgl. Kapitel 3.6.1.3.) ist damit klar bestätigt: Je mehr Personen in einem Betrieb mitarbeiten, desto stärker ist tendenziell die Arbeitsteilung in horizontaler Hinsicht.

Hingegen nicht bestätigt wurde die Annahme, dass ältere Betriebe eher stärker arbeitsteilig sind als junge, weil ältere aufgrund längerer Erfahrung mit den Nachteilen von wenig Aufgabendifferenzierung und durch Bestrebens nach mehr Professionalität eher von einer egalitären Aufgabenstruktur abgerückt sein könnten als jüngere. Dieser erwartete Zusammenhang (Hettlage 1988, vgl. Kapitel 3.6.1.3.) lässt sich im untersuchten Sample nicht nachweisen: Einerseits hat die Mehrzahl der jungen Betriebe einen starken Arbeitsteilungsgrad und andererseits sind auch ältere Betriebe z.T. kaum arbeitsteilig. Alle drei unterschiedenen Grade von Arbeitsteilung finden sich in allen Altersstufen vertreten.

Eine deutliche Korrelation zeigt sich dafür zwischen horizontaler Arbeitsteilung und der Pensenverteilung innerhalb einer Belegschaft: Wenn alle Beschäftigten etwa gleich viel arbeiten, gibt es eher wenig Arbeitsteilung; wenn die Pensen verschieden gross sind, ist die Struktur meist stark arbeitsteilig. Aus der dokumentierten Entwicklung schweizerischer Selbstverwaltungsbetriebe in den 1980er und 1990er Jahren (vgl. Kapitel 3.7.2.4. und 3.7.2.5.) fanden sich zahlreiche Hinweise für diesen Zusammenhang, der bisher jedoch nicht konkret überprüft war.

Erwartet wurde weiter, dass Branchen, in denen un- bzw. angelehrte Arbeitskräfte verbreitet sind (Gastgewerbe, Handel bzw. Läden), eher zu schwacher horizontaler Arbeitsteilung tendieren als andere Branchen, in denen spezielle oder formale Qualifikationen – weil z.B. gesetzlich vorgeschrieben – unabdingbar sind (branchentypisches Professionalisierungs- bzw. Spezialisierungsargument; vgl. Kapitel 3.7.2.4.). Zwar weisen die spezialisierteren Branchen tendenziell eine ausgeprägtere Arbeitsteilung auf, aber im Gastgewerbe und Handel sind auch alle drei Arbeitsteilungsgrade so gleichmässig verbreitet, dass der postulierte Zusammenhang nicht bestätigt werden konnte.

<sup>370</sup> Eine grobe quantitative Angabe zur Verbreitung horizontaler Arbeitsteilung in schweizerischen Selbstverwaltungsbetrieben lieferte bisher nur die Netzwerkbefragung (Rippstein 1991), nach der in 65% der Betriebe verschiedene Arbeitsbereiche unterschieden sind (vgl. Kapitel 3.7.3.2.5.).

Des Weiteren gingen zwei Hypothesenüberprüfungen einem Zusammenhang zwischen horizontaler Arbeitsteilung und zwei einfachen Aspekten vertikaler Arbeitsteilung nach; auf detailliertere Zusammenhänge zwischen vertikaler Arbeitsteilung und weiteren betrieblichen Merkmalen wird im folgenden Kapitel eingegangen.

Überprüft wurde, ob stark horizontal arbeitsteilige Betriebe eher unterschiedliche Stellungen der Beschäftigten aufweisen als kaum arbeitsteilige, die eher eine gleichgestellte Belegschaft haben könnten. Unterschiedliche Stellungen innerhalb eines Betriebs stellen einen einfachen Indikator für abgestufte Entscheidungsbeteiligungen dar (vertikale Arbeitsteilung). Erwartet wurde also, dass eine stärkere Segmentierung der Arbeitstätigkeiten mit einer differenzierteren Entscheidungsstruktur korrespondiert (vgl. Kapitel 3.6.1.3. und 3.7.2.5.). Diese Annahme konnte deutlich bestätigt werden: Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen der Beschäftigten praktizieren fast ausnahmslos starke horizontale Arbeitsteilung, während in gleichgestellten Belegschaften klar weniger arbeitsteilige Strukturen etabliert sind. Es zeigt sich damit ein klarer, positiver Zusammenhang zwischen Arbeitsteilung in horizontaler und vertikaler Hinsicht.

Einer der Indikatoren für horizontale Arbeitsteilung ist die Existenz von speziellen Verantwortungsbereichen, welche die Betriebe mehrheitlich aufweisen (über 85%). Die egalitären Kollektivbetriebe haben zu 73% solche Zuständigkeitsbereiche, Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen mit einer einzigen Ausnahme allesamt. Von diesen Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen interessierte, ob die Verantwortungsbereiche bei jener Beschäftigtengruppe liegen, welche den höchsten Entscheidungsanteil bzw. die höchste Stellung im Betrieb hat<sup>371</sup>. Diese Annahme wurde vollumfänglich bestätigt: Falls in einem Betrieb sowohl unterschiedliche Stellungen als auch Verantwortungsbereiche vorkommen, dann ist der höchste Status immer auch mit einem speziellen Zuständigkeitsbereich versehen.

Bestätigt wurden also insgesamt Zusammenhänge zwischen horizontaler Arbeitsteilung und der Anzahl Beschäftigter, der Pensenbandbreite sowie zwei ausgewählten Aspekten vertikaler Arbeitsteilung. Nicht bestätigt wurde die Korrelation horizontaler Arbeitsteilung mit dem Betriebsalter und der Branche.

## **7.2.3. Vertikale Arbeitsteilung, Entscheidungsfindung**

### **7.2.3.1. Einleitung**

In der vorliegenden Untersuchung wird vertikale Arbeitsteilung festgestellt, wenn unter den Betriebsangehörigen nicht eine egalitäre sondern eine differenzierte Entscheidungsteilnahme geregelt ist. Dies bedeutet, dass sich mehrere Belegschaftsgruppen und Entscheidungszentren feststellen lassen, die sich bezüglich personeller Zusammensetzung und Entscheidungsumfang unterscheiden. Je unterschiedlicher die Entscheidungsanteile von Belegschaftsgruppen innerhalb eines Betriebs sind, desto ausgeprägter ist seine vertikale Arbeitsteilung.

Einen ersten grundsätzlichen Hinweis auf vertikale Arbeitsteilung liefert die Fragebogenantwort, dass es in der Betriebsbelegschaft nicht nur einen einzigen Beschäftigtenstatus gibt (typischer-

<sup>371</sup> Vgl. dazu auch Portmann (1986), in seiner Einzelfallstudie wird auf die unterschiedliche Entscheidungsbeteiligung der einzelnen Status detailliert eingegangen (vgl. Kapitel 3.7.3.2.3.).

weise „Kollektivmitglied“), sondern weitere Stellungen unterschieden werden („Geschäftsleitung“, „MitarbeiterInnen“).

Falls das Unternehmen ausserdem einen entscheidungsbeteiligten „Vorstand“ oder ein entsprechendes Verwaltungsorgan hat, dem nur ein Teil der Belegschaft angehört oder in dem externe Vorstände mitentscheiden (Rechtsformmitglieder, die nicht im Betrieb mitarbeiten), stellt dieser ein weiteres Entscheidungszentrum im Betrieb dar.

Weiter wurde mit einem Fragenkomplex festgestellt, welche der im Betrieb vorhandenen Personengruppen bei vierzehn ausgewählten Themen jeweils mitentscheiden. Die Antworten auf diesen Fragenkomplex bilden den Schwerpunkt der Indexbildung vertikale Arbeitsteilung.

An die Überprüfung der Nullhypothese sowie die Darstellung der Indexkonstruktion und -verteilung schliesst eine gesonderte Beschreibung der Ergebnisse zum Entscheidungsgremium „Vorstand“ an. Dieses Entscheidungszentrum stellt insofern einen Spezialfall dar, als nur bei einer Minderheit des Samples überhaupt eine praktische Funktion des Vorstands festgestellt wurde und weil darin teilweise Personen mitbestimmen, die nicht zur regulär mitarbeitenden Belegschaft gehören.

Danach folgen die Ergebnisse aus der Überprüfung der Hypothesen zur vertikalen Arbeitsteilung unter den regulären innerbetrieblichen Beschäftigtengruppen.

### 7.2.3.2. Nullhypothese und Überprüfung

Mit der Nullhypothese zur vertikalen Arbeitsteilung wird eine umfassend egalitäre Entscheidungsbeteiligung aller Betriebsangehörigen postuliert:

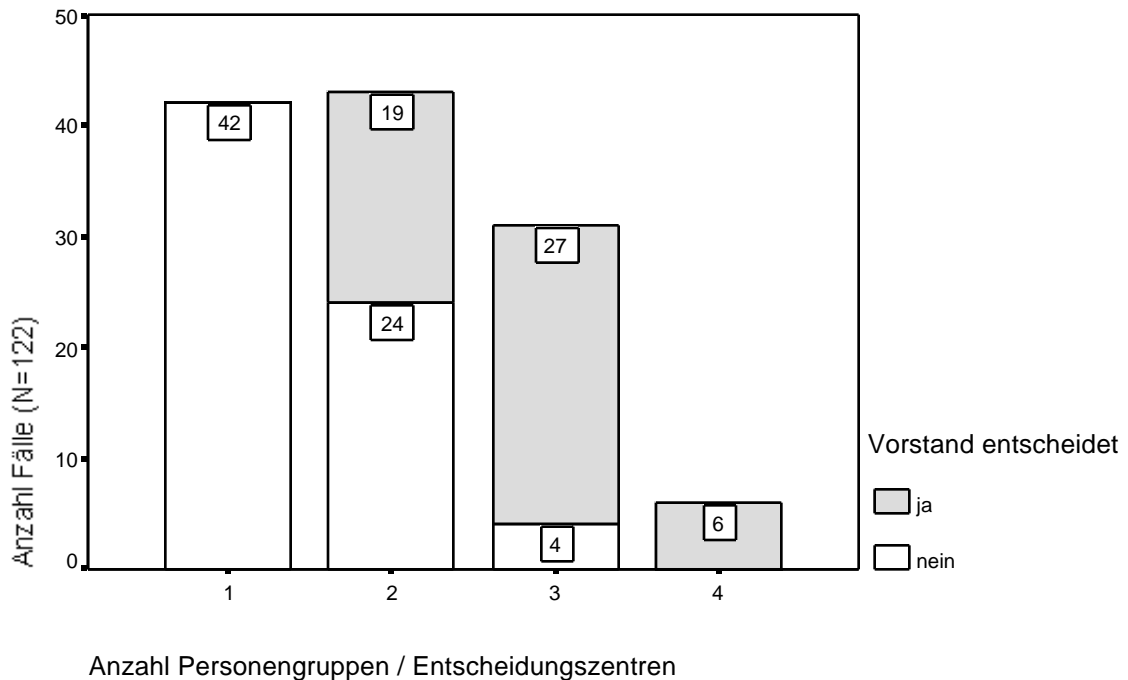
„In selbstverwalteten Betrieben haben alle Beschäftigten die gleiche Stellung, es existieren keine formal unterschiedlichen Status; formal sind nur alle Beschäftigten an allen Entscheidungen gleich beteiligt.“

Zur ersten Grobüberprüfung der Nullhypothese dienen die unmittelbaren Antworten auf die Frage, ob alle Beschäftigten gleichgestellt sind oder ob unterschiedliche Stellungen im Betrieb etabliert sind. Wie erwartet, zeigt die Verteilung auf höchstem Signifikanzniveau, dass in den untersuchten selbstverwalteten Betrieben unterschiedliche Stellungen verbreitet sind: Genau die Hälfte des Samples bejaht die entsprechende Frage (vgl. Anhang 2, Tabelle 8)<sup>372</sup>, was eine deutliche Ablehnung der Nullhypothese erlaubt.

Die Antworten zu den konkret erfragten Entscheidungsthemen ermöglichen darüber hinaus präzisere Angaben zu den vorhandenen Entscheidungszentren. In Bezug auf die erfasste Entscheidungsbeteiligung lassen sich damit im Sample pro Betrieb inklusive separates Verwaltungsgremium zwischen ein und vier Personenzirkel unterscheiden: Es gibt bis drei verschiedene Belegschaftsstatus unter den regulär Beschäftigten („Kollektiv“, „Geschäftsleitung“, „MitarbeiterInnen“) als Entscheidungszentren und bisweilen zudem einen entscheidungsbeteiligten „Vorstand“.

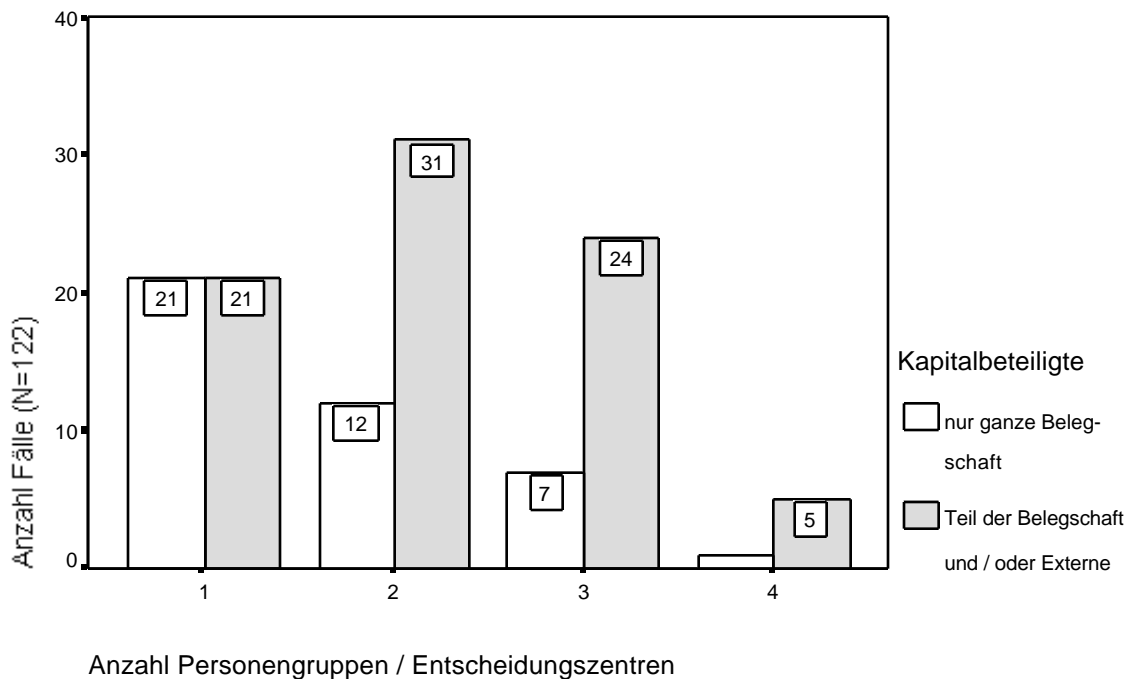
<sup>372</sup> Obwohl die Nullhypothese bei 100% der Fälle keine vertikale Arbeitsteilung postuliert, wurde der erwartete Testanteil ohne vertikale Arbeitsteilung auf 95% gesetzt, um den nicht parametrischen  $\chi^2$ -Anpassungstest durchführen zu können.

Damit können jene Fälle ausgewiesen werden, die lediglich eine einzige, egalitäre Entscheidungsgruppe haben, der alle Beschäftigten angehören und die das einzige Entscheidungszentrum des Unternehmens bildet. Diese 42 Betriebe weisen also neben dem Kollektiv auch kein zusätzliches, entscheidungsbeteiligtes Vorstandsgremium auf, in dem nur Teile der Belegschaft oder weitere, im Betriebsalltag nicht mitarbeitende Rechtsformmitglieder vertreten sind (vgl. Abb. unten).



Unter diesem Blickwinkel reduziert sich der Anteil der Betriebe, welche die Nullhypothese erfüllen, auf einen Drittel des gesamten Samples: Die Aussage, dass alle Beschäftigten an allen Entscheidungen formal gleich beteiligt sind, trifft noch auf 42 von 122 Fällen zu (vgl. Anhang 2, Tabelle 9). In den anderen Betrieben gibt es abgestufte Entscheidungsbeteiligungen innerhalb der Belegschaft oder bzw. und einen mitentscheidenden Vorstandsausschuss.

Wird zudem berücksichtigt, ob auch auf der formal juristischen Ebene nur der eine, gleichberechtigte Beschäftigtenzirkel oder verschiedene Gruppen festzustellen sind, ob also ausschliesslich die ganze Belegschaft der betrieblichen Rechtsform angehört oder nicht, halbiert sich der Anteil der Betriebe, der die Nullhypothese konsequent bestätigt, noch einmal: Lediglich auf 21 Fälle bzw. 17% des gesamten Samples trifft es zu, dass alle im Betrieb Beschäftigten streng formal den selben Status innehaben und selber egalitär alles entscheiden, weil es keine externen Rechtsformmitglieder gibt (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 10).



Dieser Befund erlaubt noch klarer als die zuerst beschriebenen Überprüfungen der Nullhypothese zur vertikalen Arbeitsteilung ihre Zurückweisung: In über 80% der untersuchten selbstverwalteten Betriebe ist keine fundamental egalitäre, sondern eine mehr oder weniger differenzierte Entscheidungsregelung unter verschiedenen Gruppen von Betriebsangehörigen bzw. Rechtsformmitgliedern etabliert.

### 7.2.3.3. Indexbildung und Ergebnisse zur Verteilung

Mit dem Index „vertikale Arbeitsteilung“ wird der gesamte betriebliche Entscheidungsumfang bestimmt, um die Anteile, welche die im Betrieb vertretenen Personengruppen daran haben, vergleichen zu können.

Zur Indexbildung werden in erster Linie die vierzehn explizit erfragten Entscheidungsthemen (Frage 36 im Fragebogen) mit Punkten bewertet. Zudem zählen im Index die selbstständige Entscheidungsbefugnis von Bereichszuständigen, die Kompetenz zur Einsetzung der speziellen Gruppe „Geschäftsleitung“ sowie die Vertretung im Vorstand, falls ein solches Gremium bei Entscheidungen eine Rolle spielt.

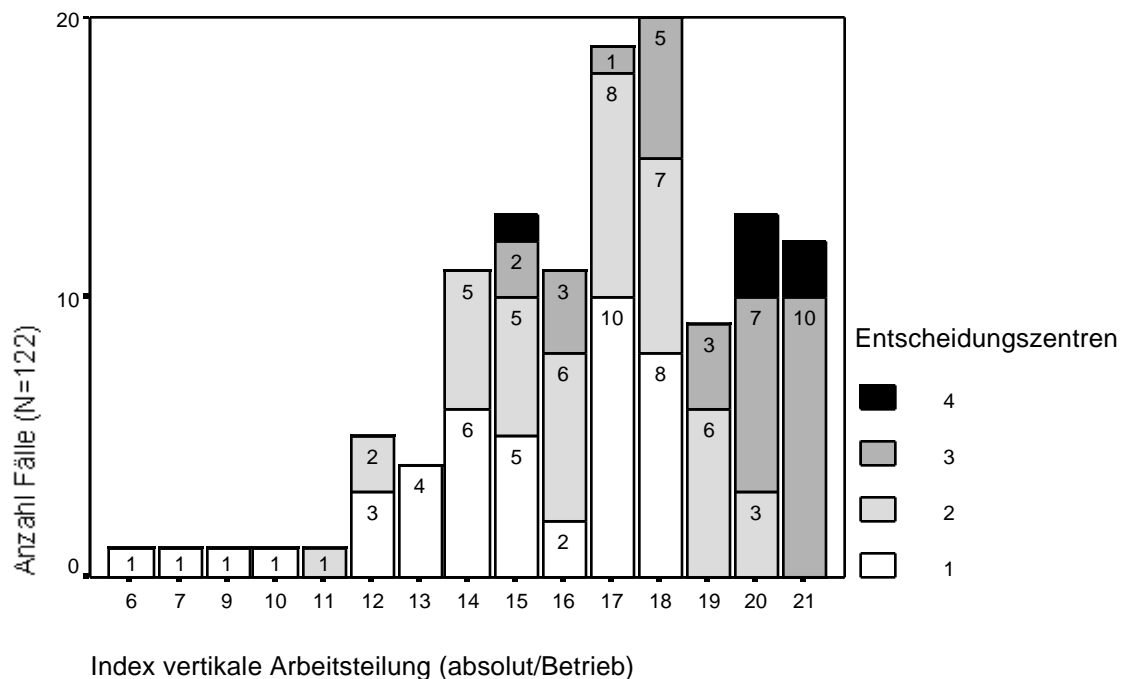
Die drei Themen „Einstellungen/Entlassungen“, „Investitionsplanung/Budget“ und „Lohnhöhe/-verteilung“ (Frage 36) gelten als besonders wichtige Entscheidungsbereiche und werden deshalb mit je zwei Indexpunkten dotiert; die weiteren elf Themen aus Frage 36 zählen mit je einem Indexpunkt. Wenn eine spezielle „Geschäftsleitung“ existiert, wird die Kompetenz zur Bestimmung dieses Gremiums mit zwei Indexpunkten bewertet.

Die Mitgliedschaft in einem entscheidungsbeteiligten Vorstandsgremium schlägt für die vertretenen Personengruppen mit je einem Indexpunkt zu Buche, ebenso wie auch die autonome Entscheidungskompetenz innerhalb von Zuständigkeitsbereichen.



Betriebe mit einer gleichgestellten Belegschaft ohne Vorstand, in denen alles vom einzigen Entscheidungszentrum „Kollektiv“ entschieden wird, erzielen damit tendenziell tiefere Indexwerte als solche mit unterschiedlichen Stellungen der Beschäftigten und einem zusätzlichen Entscheidungszentrum Vorstand. Da in den untersuchten Betrieben zudem nicht alle angesprochenen Themen entscheidungsrelevant sind und auch fehlende Angaben auftreten, werden im Sample Indexhöhen zwischen sechs und 21 Zählern erreicht<sup>373</sup>.

Die Verteilung der Indexwerte erlaubt jedoch noch keine Aussage über das Mass innerbetrieblicher vertikaler Arbeitsteilung, das sich erst aus den relativen Entscheidungsanteilen verschiedener Belegschaftsgruppen eines Betriebs ableitet. Die absolute Indexhöhe weist lediglich auf den Umfang des – als betrieblich relevant erfassten – Entscheidungsvolumens hin und auf die Menge der betrieblichen Entscheidungszentren: In Betrieben mit hohem Indexwert wird zu mehr Aspekten und von mehr Gruppen entschieden als in Betrieben mit tiefem Indexwert, bei denen manche der explizit erfragten Entscheidungsbereiche kein Thema sind (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 11).



Nur eine kleine Minderheit – weniger als 4% des Samples – weist sehr tiefe Indexwerte (6-10 Zähler) auf, was auf einen kleinen Entscheidungsumfang hin deutet; es handelt sich dabei ausnahmslos um Kleinstbetriebe ohne unterschiedliche Stellungen der drei bis fünf Beschäftigten, welche alle den Status „Kollektivmitglied“ haben und egalitär das einzige Entscheidungszentrum im Unternehmen bilden. Ein guter Drittel des Samples findet sich im mittleren Indexbereich (11-16 Punkte), während 60% aller untersuchter Betriebe hohe Indexwerte (17-21) aufweisen<sup>374</sup>. Für nachfolgende Analysen bieten höhere Indexwerte den Vorteil, dass sie ein differenzierteres Bild der relativen Entscheidungsanteile innerbetrieblich verschiedener Belegschaftsgruppen abgeben als tiefe Indexwerte. Deshalb ist es günstig, dass sich die Mehrzahl des Samples im hohen

<sup>373</sup> Das mögliche Maximum von 22 Indexpunkten erreichte kein Fall.

<sup>374</sup> Im hohen Indexbereich finden sich ausserdem sowohl der Median- als auch der Modalwert (17 bzw. 18 Indexzähler).

Indexbereich findet und dass Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen der Beschäftigten nie tiefe Indexwerte aufweisen.

#### **7.2.3.4. Entscheidungsgremium Vorstand oder Verwaltung**

Da die Untersuchung gezeigt hat, dass die Verwaltungen selbstverwalteter Betriebe sehr unterschiedlich zusammengesetzt sind (vgl. Kapitel 7.1.8.) und nur bei einer Minderheit der Fälle ein Vorstand faktisch entscheidungsbeteiligt ist, werden die entsprechenden Ergebnisse hier gesondert besprochen.

Durch die Rechtslage haben in der Schweiz – aus haftungsrechtlichen Gründen – alle juristischen Personen, welche wirtschaftliche Zwecke verfolgen, ein Vorstands- oder Verwaltungsgremium, dem bestimmte Verantwortlichkeiten und Kompetenzen übertragen sind<sup>375</sup>. Im Folgenden wird untersucht, wie weit im Sample separate Verwaltungen mit faktischer Beteiligung an Entscheidungen verbreitet sind, wie sich diese Gremien personell zusammensetzen und was für einen innerbetrieblichen Stellenwert – d.h. relativen Entscheidungsanteil – der Vorstand einnimmt.

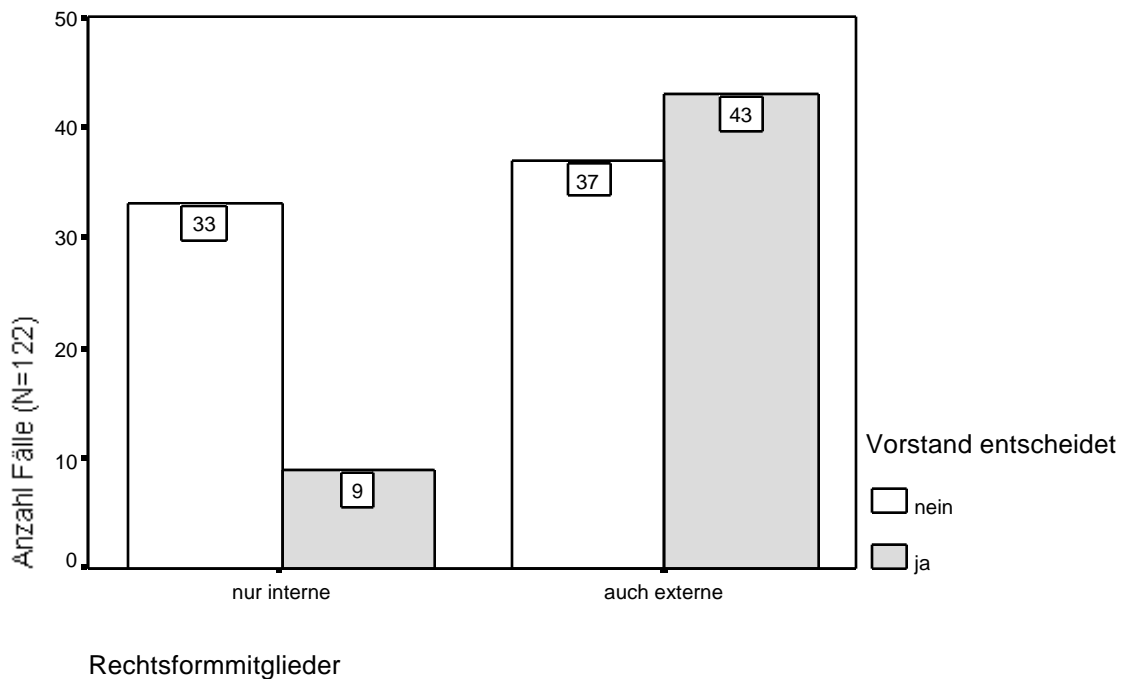
##### **7.2.3.4.1. Betriebe mit bzw. ohne faktisch entscheidungsbeteiligten Vorstand**

In der Praxis selbstverwalteter Betriebe werden die gesetzlich oder statutarisch definierten Verwaltungsaufgaben und -entscheidungen oft direkt innerhalb der Belegschaft übernommen, so dass sich ein spezielles Entscheidungszentrum „Vorstand“ erübrigt. Dies trifft in der vorliegenden Untersuchung bei der Mehrheit der Fälle zu. Andererseits gibt es auch in manchen selbstverwalteten Betrieben – einer Minderheit von knapp 43% des empirischen Samples – ein separates Verwaltungsgremium für gewisse Entscheidungen, insbesondere wenn der Rechtsform auch externe Mitglieder angehören, die regulär nicht im Betrieb mitarbeiten, aber mit einer Delegation im Vorstand vertreten sein können.

Werden diese beiden Kriterien gegenüber gestellt, wer Mitglied der Rechtsform des Betriebs ist – nur intern Mitarbeitende oder auch Externe – und ob es ein entscheidungsbeteiligtes Vorstandsgremium gibt, weist die Verteilung auf einen hochsignifikanten Zusammenhang hin (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 12).

---

<sup>375</sup> Dies gilt auch für Stiftungen oder Vereine. Die Ausnahme bildet die „einfache Gesellschaft“, welche auch nicht im Handelsregister eingetragen werden muss.

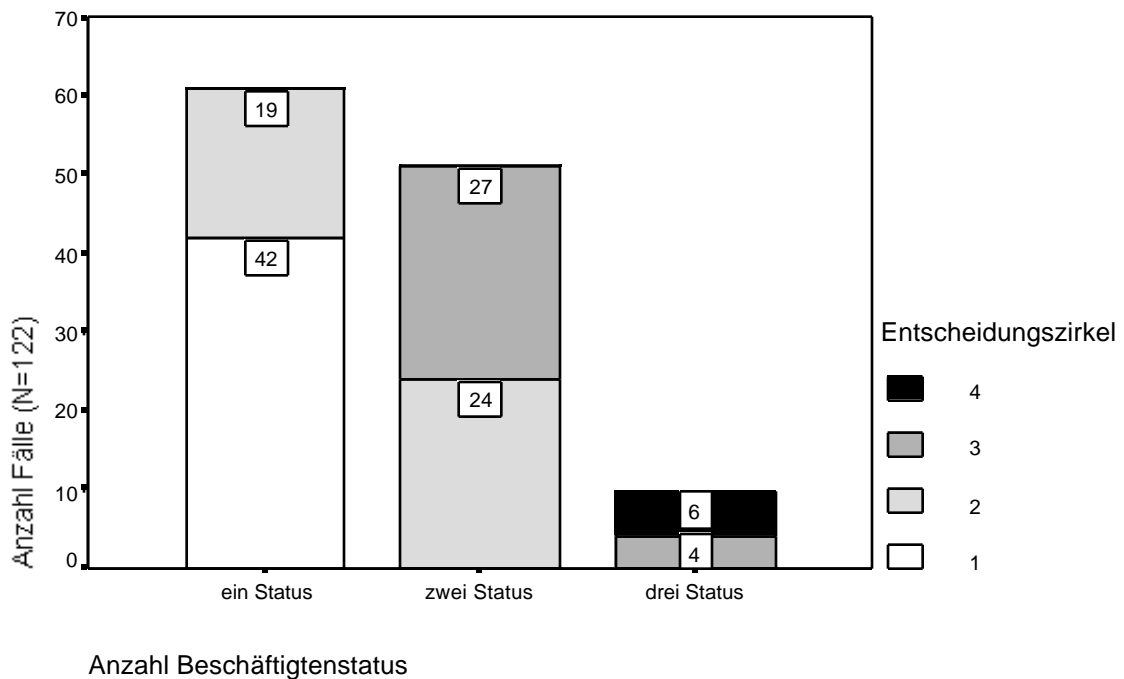


Wo die Mitglieder der Rechtsform nur die intern im Betrieb Mitarbeitenden sind (42 Fälle bzw. ein Drittel des gesamten Samples), entfällt grösstenteils (knapp 80%) ein entscheidungsbeteiligtes Vorstandsgremium. Wenn der Rechtsform hingegen auch externe Mitglieder angehören, weist eine Mehrheit (54% von 80 Betrieben) einen separaten Vorstand mit Entscheidungsbeteiligung auf.

Trotzdem gibt es unter den Betrieben mit externen Rechtsformmitgliedern einen beachtlichen Anteil von 46%, bei dem die kapitalbeteiligten, aber nicht Mitarbeitenden Mitglieder praktisch keinen Einfluss auf die betrieblichen Belange nehmen, da alle Entscheidungen innerhalb der regulären Belegschaft ohne ein zusätzliches Vorstandsgremium getroffen werden. Die externen Rechtsformmitglieder fungieren hier faktisch lediglich als Ressourcen für Betriebsmittel und weitere Unterstützung, ohne dass an ihre Kapitalbeteiligung weitergehende Einflussrechte gekoppelt sind<sup>376</sup>.

Der summarische Vergleich mit den vorhandenen Beschäftigtengruppen zeigt, dass es sowohl unter den Betrieben mit nur einem, zwei oder allen drei Belegschaftsstatus („Kollektiv“, „Geschäftsleitung“, „MitarbeiterInnen“) solche mit und solche ohne entscheidungsrelevanten Vorstand gibt. Dennoch zeigt sich eine deutliche Tendenz: Je mehr Status innerhalb der regulären Belegschaft unterschieden werden, desto eher ist zudem ein weiterer Entscheidungszirkel „Vorstand“ etabliert (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 13).

<sup>376</sup> Diese Ausgestaltung der formalen Besitzverhältnisse und der praktischen Entscheidungskompetenzen ist günstig für selbstverwaltete Organisationsformen und -prinzipien, mit den in der Schweiz verfügbaren Rechtsformen gut realisierbar und in den untersuchten Betrieben auch relativ verbreitet (ein knapper Drittel des gesamten Samples). In der BRD wird das Fehlen bzw. die erschwerte Umsetzbarkeit einer entsprechend geeigneten Regelung – insbesondere wegen Widerständen der halbstaatlichen, genossenschaftlichen „Prüfverbände“ – immer wieder beklagt (vgl. Kapitel 3.5.4.4.).



Von den Betrieben mit nur einem einzigen Belegschaftsstatus hat nur knapp ein Drittel zudem ein Vorstandsgremium, bei zwei Status sind dies schon mehr als die Hälfte; der grösste Anteil mit Vorstandsentscheidungen findet sich bei den Betrieben mit drei Beschäftigtenstatus (60%, allerdings bei kleiner Fallzahl).

Keinen entscheidungsrelevanten Vorstand weisen demnach insgesamt 70 Fälle auf, was einem Anteil von beinahe 60% aller untersuchten Betriebe entspricht. Hier werden alle Entscheidungen von den regulären Beschäftigtengruppen getroffen, während in den übrigen gut 40% (52 Betriebe) zusätzlich ein Verwaltungsgremium mitbestimmt.

#### 7.2.3.4.2. Zusammensetzung des Vorstands

Wenn in selbstverwalteten Betrieben ein Vorstand mit praktischer Entscheidungsfunktion etabliert ist, kann dieser ganz unterschiedlich zusammengesetzt sein: Neben der ganzen oder nur einem Teil der regulär mitarbeitenden Belegschaft („Interne“) können im Vorstand zusätzliche Personen vertreten sein (Externe), falls es Mitglieder der Rechtsform gibt, die zwar Anteile am Kapital haben, aber sonst nicht im Betrieb mitarbeiten.

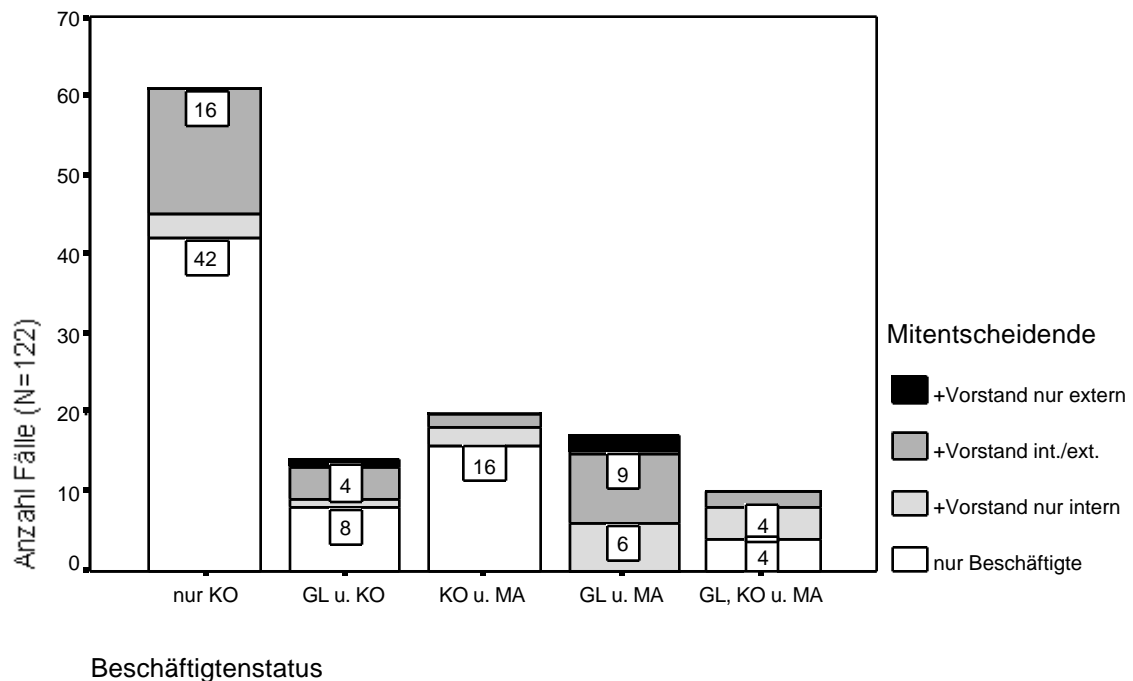
Unter diesem Blickwinkel können beim verbleibenden Teilsample mit entscheidungsrelevantem Vorstand (N=52) vier Formen der Zusammensetzung unterschieden werden (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 14):



Keine „externen Vorstände“ gibt es in jenen neun Betrieben, in denen nur die intern mitarbeitenden Kollektivmitglieder in der Rechtsform sind, und in sieben weiteren Betrieben, bei denen die Rechtsform auch externe Mitglieder aufweist. In diesem knappen Drittel der Betriebe mit Vorstandsentscheidungen wird also alles ausschliesslich von regulär Mitarbeitenden entschieden; dem Vorstand gehören jedoch nicht alle Beschäftigten an, sondern ein Teil der Belegschaft bildet einen entsprechenden Ausschuss und damit ein zusätzliches Entscheidungszentrum.

In den anderen 36 Fällen mit einem Entscheidungszentrum Vorstand (70% von N=52) sind darin auch externe Rechtsformmitglieder vertreten, am häufigsten zusätzlich zu einem Teil der Belegschaft (27 Betriebe, gut die Hälfte des Teilsamples) und in sechs Fällen zusätzlich zu allen Mitarbeitenden. Bei den übrigen drei Fällen besteht der Vorstand nur noch aus externen, sonst nicht mitarbeitenden Rechtsformmitgliedern. In diesen letztgenannten drei Betrieben gibt es also tatsächlich ein Gremium, das für gewisse betriebliche Entscheidungen zuständig ist, in dem niemand aus der regulär beschäftigten Belegschaft vertreten ist.

Bezogen auf die konkreten, innerbetrieblich unterschiedenen Beschäftigtenstatus und auf die Zusammensetzung der entscheidungsbeteiligten Verwaltungen zeigt sich über das gesamte Sample im Detail folgendes Bild (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 15):



Die drei Spezialfälle, bei denen der entscheidungsbeteiligte Vorstand nur aus Externen besteht, finden sich alle bei den Betrieben, die eine Geschäftsleitung und nur einen weiteren Status – einmal Kollektiv, zweimal MitarbeiterInnen – aufweisen.

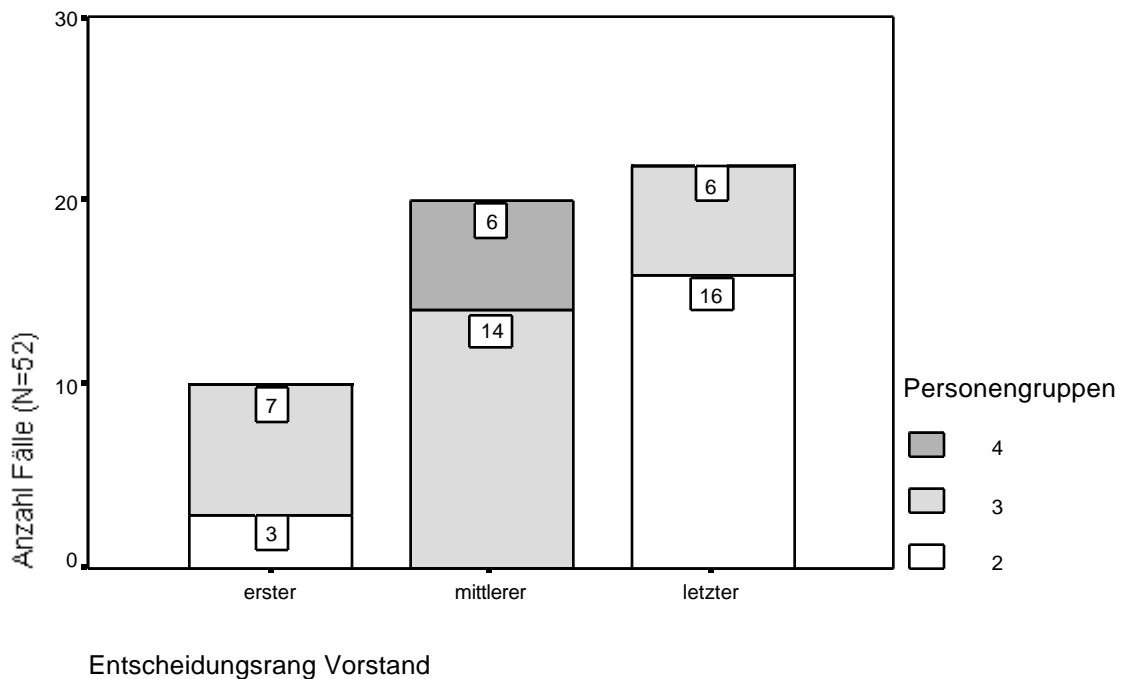
Ausserdem haben die Betriebe mit der Statuskombination „Geschäftsleitung und MitarbeiterInnen“ ausnahmslos einen Vorstand und auch am häufigsten Externe in diesem Gremium (in zwei Dritteln der 17 Fälle). Demgegenüber sind bei Betrieben mit anderen Statuskombinationen Verwaltungen mit Externen weniger verbreitet (relative Anteile zwischen 10% und 36%) und es gibt immer einen erheblichen Anteil ohne entscheidungsrelevanten Vorstand.

Insgesamt weisen knapp 30% (36 Betriebe) vom gesamten Sample Verwaltungen auf, in denen auch externe, regulär nicht mitarbeitende Rechtsformmitglieder mitbestimmen. Ebenfalls ein mitentscheidendes Vorstandsgremium haben weitere 16 Betriebe (13%), von denen in sieben Fällen auch Externe der Rechtsform angehören, welche aber nicht an Entscheidungen beteiligt sind, da die Verwaltung nur aus Beschäftigten besteht.

In mehr als zwei Dritteln aller untersuchten Betriebe wurde also faktisch keine Entscheidungsbeitragung von Externen festgestellt, obwohl gut die Hälfte davon nicht nur Beschäftigte, sondern auch Nichtmitarbeitende in der Rechtsform haben.

#### 7.2.3.4.3. Stellenwert des Vorstands: Relativer Entscheidungsanteil

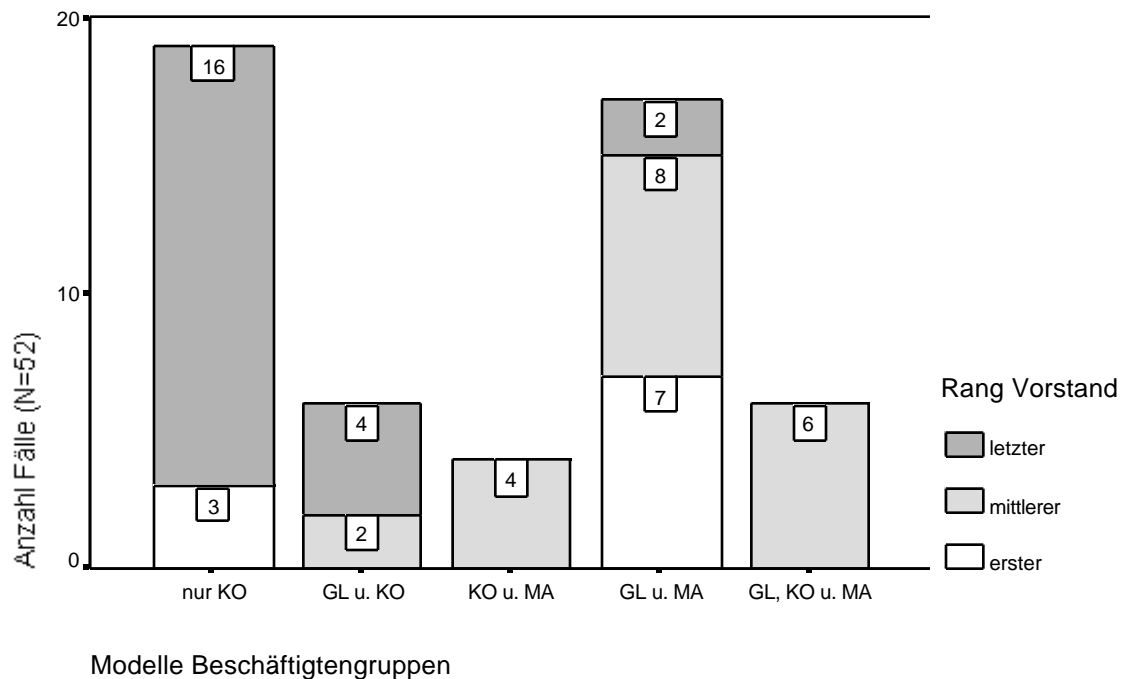
Mit dem Index zur vertikalen Arbeitsteilung lässt sich bestimmen, welchen Stellenwert das mitentscheidende Vorstandsgremium im Vergleich zu den regulär im Betrieb arbeitenden ein bis drei Beschäftigtengruppen einnimmt. Dabei zeigt sich, dass die Verwaltungen meistens eine untergeordnete Rolle spielen, aber doch in einem knappen Fünftel des Teilsamples als zusätzliche Personengruppe am meisten entscheidet (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 16).



Am häufigsten (42%) bestimmt der Vorstand weniger als die regulär Beschäftigten und besetzt den letzten Entscheidungsrang von zwei bzw. drei Personengruppen. Ebenfalls verbreitet (39%) ist eine mittlere Entscheidungsquote unter drei oder vier Gruppen. An der ersten Stelle mit dem höchsten Entscheidungsanteil finden sich die Verwaltungen dagegen nur in zehn Fällen (19%).

Bezogen auf die konkreten, innerbetrieblich unterschiedenen Beschäftigtengruppen in den Betrieben zeigt sich, dass Verwaltungen mit höchstem Stellenwert nur bei zwei Belegschaftstypen vorkommen: vereinzelt, wo alle Beschäftigten den Status Kollektivmitglied haben<sup>377</sup>, und häufiger bei der Belegschaftskombination „Geschäftsleitung und MitarbeiterInnen“ (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 17).

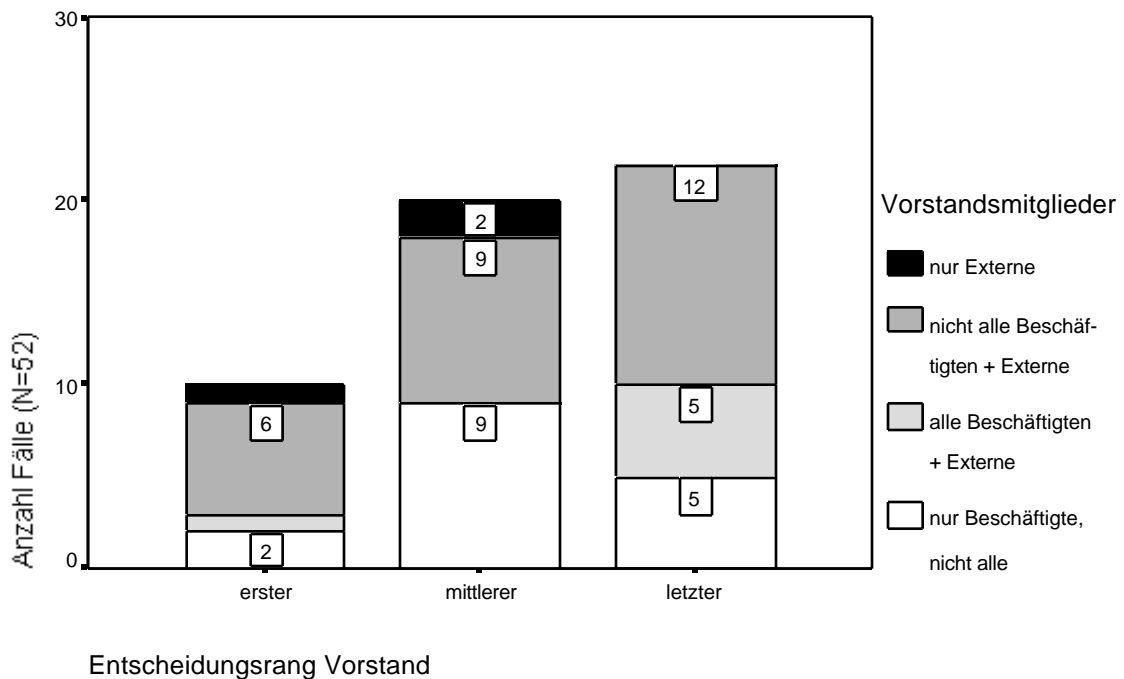
<sup>377</sup> Die entsprechenden drei Fälle bilden eine kleine Minderheit (gut 15%) unter den Betrieben mit Kollektiv und Vorstand (N=19).



#### 7.2.3.4.4. Stellenwert von Externen im Vorstand

Unter dem Blickwinkel der personellen Zusammensetzung zeigt sich, dass externe Verwaltungsmitglieder z.T. mehr mitentscheiden als gewisse im Betrieb Mitarbeitende, wenn – neben den Externen – gar keine oder nur ein Teil der Beschäftigten dem Vorstand angehören und dieser den ersten oder einen mittleren Entscheidungsrang einnimmt. Insgesamt trifft dies auf einem guten Drittel bzw. 18 Betriebe des Teilsamples (N=52) zu: Nicht alle oder gar keine Beschäftigten finden sich sowohl in sieben von zehn Verwaltungen im ersten Rang als auch in elf von 20 im mittleren Rang (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 18.).





In einem einzigen Fall besetzt ein rein externer Vorstand den ersten Rang, d.h. eine sonst nicht mitarbeitende Personengruppe bestimmt hier mehr als alle regulär im Betrieb Beschäftigten (mit den konkreten Status Geschäftsleitung und MitarbeiterInnen). Bei weiteren sechs Verwaltungen im ersten Rang entscheiden Externe zusammen mit einem Teil der Belegschaft immer noch mehr als jene Beschäftigten, die keinen Einsitz im Vorstand haben.

Die anderen beiden rein externen Vorstandsgremien finden sich im mittleren Entscheidungsrang zwischen zwei regulären Beschäftigtenstatus (konkret: nach Geschäftsleitung und vor MitarbeiterInnen bzw. nach Kollektiv und vor Geschäftsleitung) und bestimmen damit mehr als eine ganze, tiefer gestellte Belegschaftsgruppe. Ebenfalls mehr als jene Beschäftigten, welche nicht im Vorstand sind und einen Belegschaftsstatus mit tiefem Entscheidungsanteil haben, bestimmen Externe in weiteren neun Fällen, in denen sie sich zusammen mit einem Teil der Belegschaft als Verwaltung auf einem mittleren Rangplatz befinden.

In allen anderen Fällen (65% des Teilsamples) gibt es entweder gar keine externen Verwaltungsmitglieder (N=16) oder diese entscheiden im Betrieb zumindest nicht mehr als die regulär Beschäftigten (N=18): Zwar findet sich auf dem ersten Entscheidungsrank noch ein weiterer Vorstand mit Externen, dem aber auch die ganze mitarbeitende Belegschaft angehört; die anderen 17 Verwaltungen mit Externen nehmen jeweils den letzten Entscheidungsrank in den Betrieben ein und bestimmen damit stets weniger mit als die regulär Mitarbeitenden.

#### 7.2.3.4.5. Zusammenfassung und Diskussion

Weniger als die Hälfte aller untersuchten selbstverwalteten Betriebe (N=122) hat ein praktisch entscheidungsbeteiligtes Vorstandsgremium (N=52), zusätzlich zu den ein bis drei regulären Beschäftigtenstatus innerhalb der Belegschaften. Von diesen Verwaltungen nimmt knapp ein Fünftel die anteilmässig grösste Entscheidungsquote im Betrieb ein, fast zwei Fünftel haben einen mittleren Anteil und gut zwei Fünftel der Vorstände entscheiden am wenigsten im Betrieb

mit. Demnach spielt die Entscheidungskompetenz der Verwaltungen überwiegend eine untergeordnete Rolle.

Vom gesamten Sample haben knapp 30% oder 36 Betriebe einen Vorstand mit Externen; dies entspricht einem Anteil von gut zwei Dritteln aller entscheidungsbeteiligten Verwaltungen (N=52). Neben den drei Sonderfällen mit rein externem Vorstand besteht also ein Drittel der mitentscheidenden Vorstandsorgane ausschliesslich aus Beschäftigten, bei einem weiteren Drittel stellen Externe die Minderheit und beim übrigen knappen Drittel die Mehrheit im Vorstand. Der Stellenwert der Externen im Verhältnis zu der regulären Belegschaft ist dabei ganz unterschiedlich (vgl. Tabelle unten).

Tabelle: Vorstandsentscheide, externe Vorstandsmitglieder

	Frequency	Percent	Cum Percent
Externe entscheiden:			
- mehr als ganze Belegschaft	1	0.8	0.8
- mehr als Teil der Belegschaft	17	13.9	14.7
- gleich viel wie ganze Belegschaft	1	0.8	15.5
- weniger als ganze Belegschaft	17	13.9	29.4
Vorstand ohne Externe	16	13.1	42.5
kein entscheidender Vorstand	70	57.5	100.0
	-----	-----	
Total	122	100.0	
Valid Cases	122	Missing Cases	0

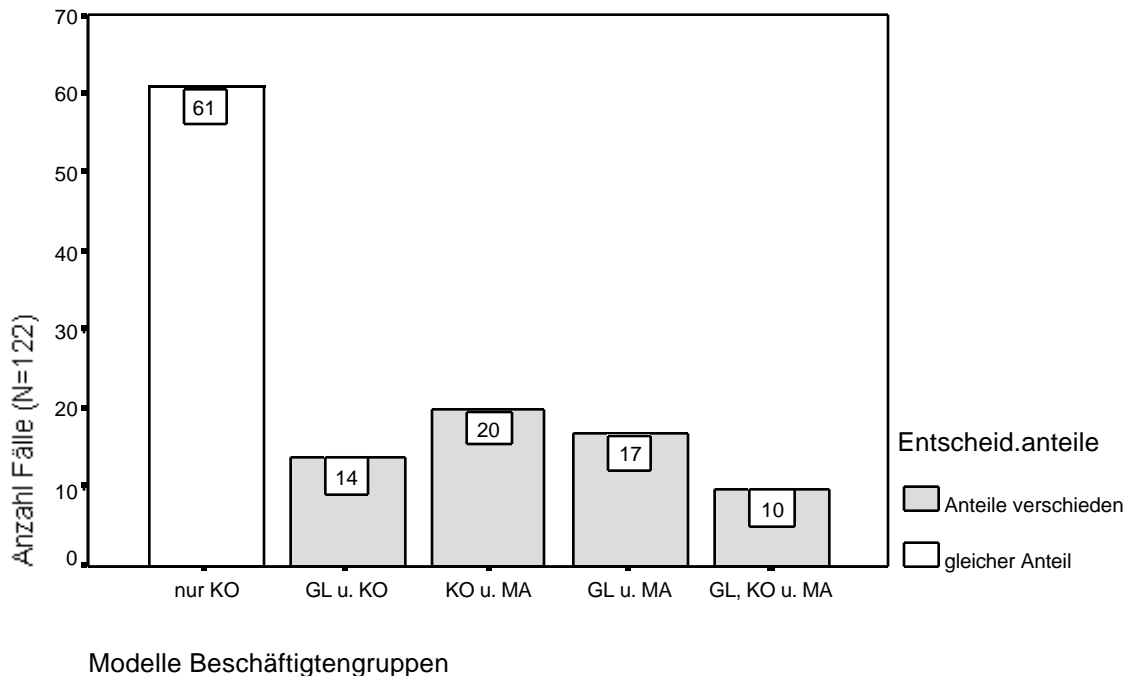
Weniger als alle regulären Beschäftigtengruppen entscheiden Verwaltungen mit Externen in 17 Fällen, was einem Drittel aller Betriebe mit Vorstandsentscheidungen entspricht. Genau gleich häufig – ebenfalls in 17 Betrieben – entscheiden Externe jedoch auch mehr als ein Teil der Belegschaft, der nicht im Vorstand vertreten ist und per Status einen tiefen Entscheidungsanteil hat. In nur einer Verwaltung mit dem höchsten Entscheidungsanteil entscheiden Externe quasi gleich viel wie die intern Mitarbeitenden, da auch die gesamte Belegschaft im Vorstand Einsitz hat. Schliesslich gibt es noch den einen Spezialfall, in dem die Verwaltung die höchste Entscheidungsquote hat und nur aus Externen besteht, welche somit mehr im Betrieb bestimmen als alle regulär Beschäftigten.

Festgestellt wurde damit, dass in knapp 15% der untersuchten selbstverwalteten Betriebe sonst nicht mitarbeitende Rechtsformmitglieder durch ein Vorstandsmandat mehr im Betrieb mitentscheiden als Teile der regulär beschäftigten Belegschaft, in einem Fall sogar mehr als alle Beschäftigten. In weiteren knapp 15% haben Externe im Vorstand einen untergeordneten Entscheidungsanteil gegenüber der gesamten Belegschaft. Insgesamt entscheiden also Passivmitglieder mittels Vorstandsmandat in einem knappen Drittel des Samples in betrieblichen Belangen mit; mit Ausnahme der Gruppe „MitarbeiterInnen“ bestimmen aber die Beschäftigten allermeistens klar mehr als Externe. In über 70% des Samples wurde hingegen gar keine faktische Entscheidungsbeteiligung ausserhalb der regulären Belegschaft ausgemacht.

## 7.2.3.5. Zusammenhänge vertikale Arbeitsteilung

### 7.2.3.5.1. Innerbetriebliche Beschäftigtenstatus und vertikale Arbeitsteilung

„Verschiedene Status entsprechen unterschiedlich weiter Entscheidungsbeteiligung.“  
Zur Überprüfung der Hypothese werden die relativen Anteile der vorhandenen Personengruppen am betrieblichen Total des „Index vertikale Arbeitsteilung“ darauf hin verglichen, ob sie gleich gross sind oder sich unterscheiden (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 19).



Die Annahme, dass verschiedene Beschäftigtenstatus in selbstverwalteten Betrieben (auch) Ausdruck unterschiedlich weiter Entscheidungspartizipation sind, wird durch die erhobenen Daten klar bestätigt, sie trifft ausnahmslos auf das gesamte Sample zu: Falls innerbetrieblich mehrere Status von Beschäftigten vorkommen, unterscheiden sich diese Gruppen auch in ihrer Entscheidungsbeteiligung.

### 7.2.3.5.2. Beschäftigtenstatus und Entscheidungsanteil

„Höherer Status ist mit mehr Entscheidungsbeteiligung verbunden, tiefer mit weniger.“  
Angenommen wird, dass „Geschäftsleitung“ den höchsten Status bezeichnet, dass dann das „Kollektiv“ folgt und sich an letzter Entscheidungsstelle die Gruppe der „MitarbeiterInnen“ findet, wenn alle drei Status im Betrieb vertreten sind. Die gleiche Reihenfolge wird auch vermutet, falls nur zwei dieser drei Status vorhanden sind.

Genau in der Hälfte des gesamten Samples sind unterschiedliche Stellungen der Beschäftigten im Betrieb etabliert (N=61). Der Belegschaftsstatus MitarbeiterInnen ist dabei in 47 Betrieben (77%) vorhanden. Von dieser Beschäftigtengruppe wird erwartet, dass sie im Verhältnis zu den anderen – Kollektiv und Geschäftsleitung – im kleinsten Ausmass an Entscheidungen beteiligt sind. Diese Annahme wird in der Untersuchung eindeutig bestätigt: Tatsächlich weisen die Mit-

arbeiterInnen innerbetrieblich ausnahmslos die tiefste Mitentscheidungsquote von allen vertretenen Belegschaftsgruppen aus (vgl. Anhang 2, Tabelle 20).

Die Unterschiede der Entscheidungsbeteiligung zwischen den beiden höheren Status Geschäftsleitung und Kollektiv sind dagegen weniger deutlich ausgeprägt (vgl. Anhang 2, Tabelle 21). Von den betreffenden Fällen (N=24) trifft bei drei Vierteln die Annahme zu, dass die Geschäftsleitung als hypothetisch höchste Stellung im Betrieb auch die höchste Entscheidungsquote aufweist. Bei sechs Betrieben – einem Viertel der relevanten Fälle – bestimmt jedoch das Kollektiv mehr im Betrieb mit als die Geschäftsleitung; hier ist die Statusunterscheidung zwischen diesen beiden Gruppen offenbar Ausdruck einer Form horizontaler, nicht aber vertikaler Arbeitsteilung. Insgesamt bestätigen diese Ergebnisse die Hypothese deutlich: Gemessen an den relativen Entscheidungsanteilen trifft die vermutete Statusrangfolge (1. Geschäftsleitung, 2. Kollektiv, 3. MitarbeiterInnen) auf 90% des Teilsamples (N=61) zu. Bei den sechs Ausnahmen hat die Geschäftsleitung eine tiefere Mitentscheidungsquote als das Kollektiv; die Gruppe der MitarbeiterInnen entscheidet aber immer am wenigsten, wenn es diese im Betrieb gibt.

### 7.2.3.5.3. Beschäftigtenstatus ohne Entscheidungsbeteiligung

„In Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen der Beschäftigten ist ein Status möglich, der mit keinerlei formaler Entscheidungsbeteiligung verbunden ist.“

Bei mehr als der Hälfte der Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen (N=61) sind alle vorhandenen Beschäftigtengruppen an Entscheidungen beteiligt; in den übrigen 41% ist dagegen ein Teil der Beschäftigten bei keinem einzigen der 14 konkret erfragten Themenbereiche formal in den Entscheidungsprozess einbezogen.

Tabelle: Entscheidungsbeteiligung

Value	Label	Frequency	Percent	Cum Percent
alle	entscheiden mit	36	59.0	59.0
Teil	entscheidet nicht mit	25	41.0	100.0
Total		61	100.0	
Valid Cases	61	Missing Cases	0	

Bezogen auf die innerbetriebliche Entscheidungsebene wird die aufgestellte Hypothese von einem grossen Teil (41%) der Betriebe mit unterschiedlichen Beschäftigtengruppen bestätigt.

Die nähere Analyse zeigt, dass es bei diesen 25 Betrieben stets die Gruppe der MitarbeiterInnen ist, die auf Betriebsebene von der formalen Entscheidungsfindung ausgeschlossen bleibt. Umgekehrt bedeutet dies, dass gemäss unserem Sample in selbstverwalteten Betrieben, die den Status MitarbeiterInnen nicht haben, stets alle Beschäftigten an formalen Entscheidungsprozessen im Betrieb beteiligt sind, auch wenn es die unterschiedlichen Stellungen Kollektiv und Geschäftsleitung gibt (vgl. Anhang 2, Tabelle 22).

Das Ergebnis lässt sich weiter differenzieren, wenn zudem berücksichtigt wird, dass allein schon die Mitgliedschaft an der Rechtsform eines Betriebs eine grundsätzliche – wenn bisweilen auch sehr beschränkte – Mitentscheidungsbefugnis garantiert.

Tabelle: Gruppe „MitarbeiterInnen ohne Entscheidungsbeteiligung im Betrieb“: Entscheidungsbeteiligung Rechtsform (Mitgliedschaft)

Value Label	Frequency	Percent	Cum Percent
keine MitarbeiterInnen beteiligt	14	56.0	56.0
Minderheit MitarbeiterInnen beteiligt	4	16.0	72.0
alle MitarbeiterInnen beteiligt	7	28.0	100.0
Total	25	100.0	
Valid Cases	25		
Missing Cases	0		

Bei den 25 Betrieben, in denen die MitarbeiterInnen bei keinem der konkret erfragten Themen Entscheidungsbeteiligung haben, sind in sieben Fällen alle Personen dieser Beschäftigtengruppe formelle Mitglieder der Rechtsform, d.h. immerhin auf dieser fundamentalen Entscheidungsebene sind alle Beschäftigten einbezogen. In vier Fällen ist nicht die ganze Gruppe der „MitarbeiterInnen“ Mitglied der Rechtsform und insofern entscheidungsbeteiligt, sondern nur der kleinere Teil<sup>378</sup>. Bei den übrigen 14 Betrieben – einem knappen Viertel aller Fälle mit unterschiedlichen Stellungen – ist dagegen gar niemand aus dieser Beschäftigtengruppe formell an der Rechtsform und entsprechenden Entscheidungen beteiligt.

Wird zudem berücksichtigt wird, dass in zwei dieser letzt genannten 14 Fälle einzelne MitarbeiterInnen persönliche Verantwortungsbereiche zugeteilt haben und darin auch wichtige Entscheidungen selbständig treffen können, bleiben noch zwölf Betriebe, in denen die gesamte Gruppe der „MitarbeiterInnen“ einen Status hat, der effektiv auf keiner Ebene mit formalen Mitentscheidungsrechten verbunden ist.

Wenn also neben der innerbetrieblichen Entscheidungsebene auch die Ebene der betrieblichen Rechtsform sowie die autonome Entscheidungskompetenz innerhalb von persönlichen Verantwortungsbereichen als formale Mitentscheidungsmöglichkeit einbezogen wird, erlaubt dies immer noch die deutliche Bestätigung der Hypothese: In einem knappen Fünftel aller Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen (N=61) gibt es einen Beschäftigtenstatus „MitarbeiterInnen“, der auf keiner Ebene mit einer formalen Entscheidungspartizipation verbunden ist.

Im Gesamtsample der untersuchten selbstverwalteten Betriebe gibt es damit in 10% der Fälle einen Beschäftigtenstatus MitarbeiterInnen, welcher – im Gegensatz zu den weiteren Beschäftigten aus Kollektiv und Geschäftsleitung – mit keinerlei Mitentscheidungsrechten und auch nicht mit Kapitalanteilen verbunden ist.

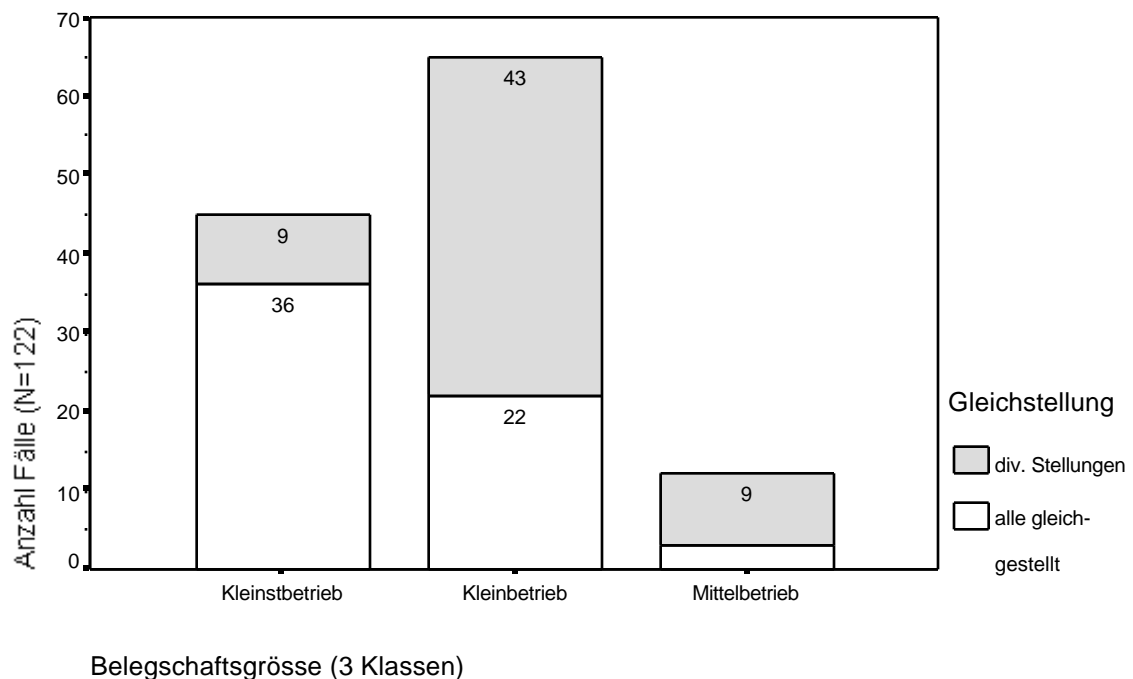
<sup>378</sup> Einmal ist von vier „MitarbeiterInnen“ eine Person Mitglied der Rechtsform, einmal eine von 14, einmal eine von 15 und einmal sind immerhin zwölf von 30 „MitarbeiterInnen“ Rechtsformmitglieder.

#### 7.2.3.5.4. Beschäftigtenstatus und Belegschaftsgrösse

„Je grösser die Zahl der im Betrieb beschäftigten Personen ist, desto eher existieren unterschiedliche Status.“

Dieser Hypothese liegt die Annahme zu Grunde, dass mit zunehmender Anzahl der Arbeitskräfte die Arbeitsteilung in vertikaler Hinsicht zunimmt. Die Belegschaftsgrössen werden dazu auf drei Klassen rekodiert<sup>379</sup> und den Antworten auf die dichotome Gleichstellungsfrage gegenüber gestellt.

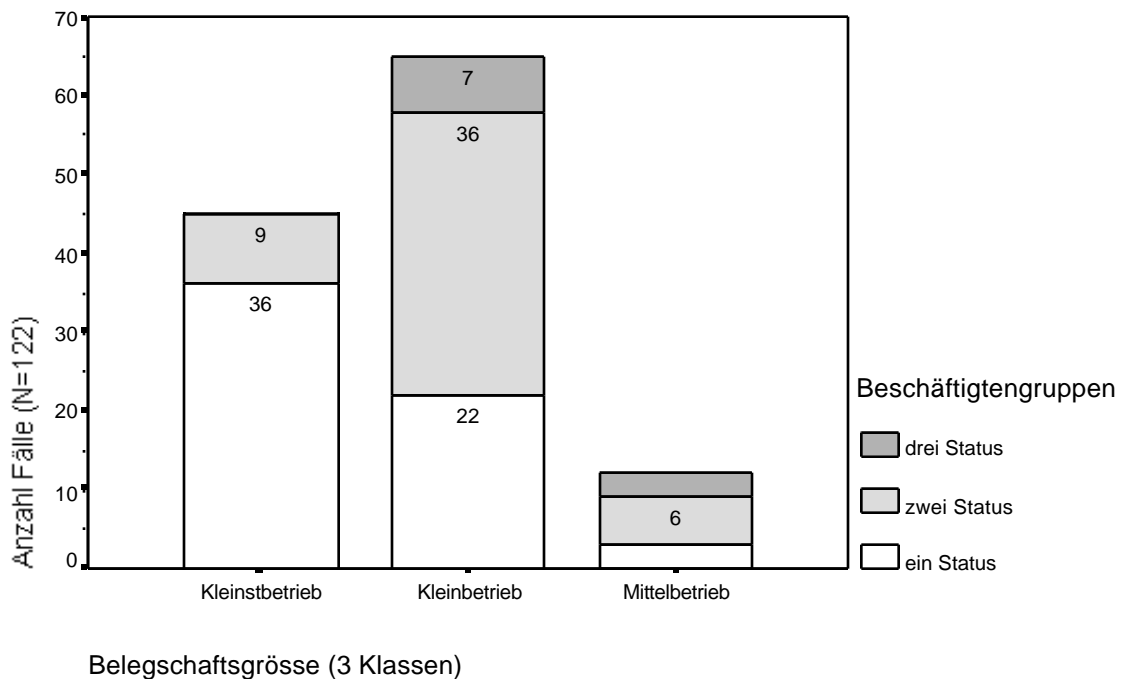
Die Überprüfung zeigt deutlich, dass der relative Anteil von Betrieben mit unterschiedlichen Beschäftigtenstatus mit steigender Belegschaftsgrösse stark zunimmt (vgl. Abb. unten und Tabelle 23).



Bei den Kleinstbetrieben hat nur ein Viertel eine Belegschaft mit unterschiedlichen Stellungen, bei den nächst grösseren Kleinbetrieben sind es schon zwei Drittel; bei den grössten Betrieben im Sample ist dann nur noch bei einem Viertel die gesamte Belegschaft gleichgestellt.

Das Ergebnis wird noch verdeutlicht, wenn die Belegschaftsgrösse der Betriebe mit der Anzahl vorhandener Beschäftigtengruppen in Vergleich gesetzt wird (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 24).

<sup>379</sup> Kleinstbetriebe (3-5 Pers.), Kleinbetriebe (6-20 Pers.), Mittelbetriebe (21-70 Pers.); vgl. dazu auch Kapitel 7.1.3.



Bei den grössten Betrieben des Samples (Mittelbetriebe) findet sich der relativ höchste Anteil an Betrieben mit drei verschiedenen Status (ein Viertel). Bei den Kleinbetrieben finden sich ebenfalls entsprechende Fälle, hier sind es allerdings nur noch gut 10%. In den untersuchten Kleinstbetrieben werden dagegen höchstens zwei Beschäftigtengruppen unterschieden<sup>380</sup>.

Es zeigt sich damit im untersuchten Sample deutlich, dass mit steigender Beschäftigtenzahl die Segregation der Belegschaft in Bezug auf die vertikale Arbeitsteilung zunimmt. Statistisch wird der vermutete Zusammenhang zwischen Belegschaftsgrösse und vertikaler Arbeitsteilung auf höchstem Signifikanzniveau bestätigt (vgl. Anhang 2, Tabelle 24).

#### 7.2.3.5.5. Beschäftigtenstatus und Pensenbandbreite

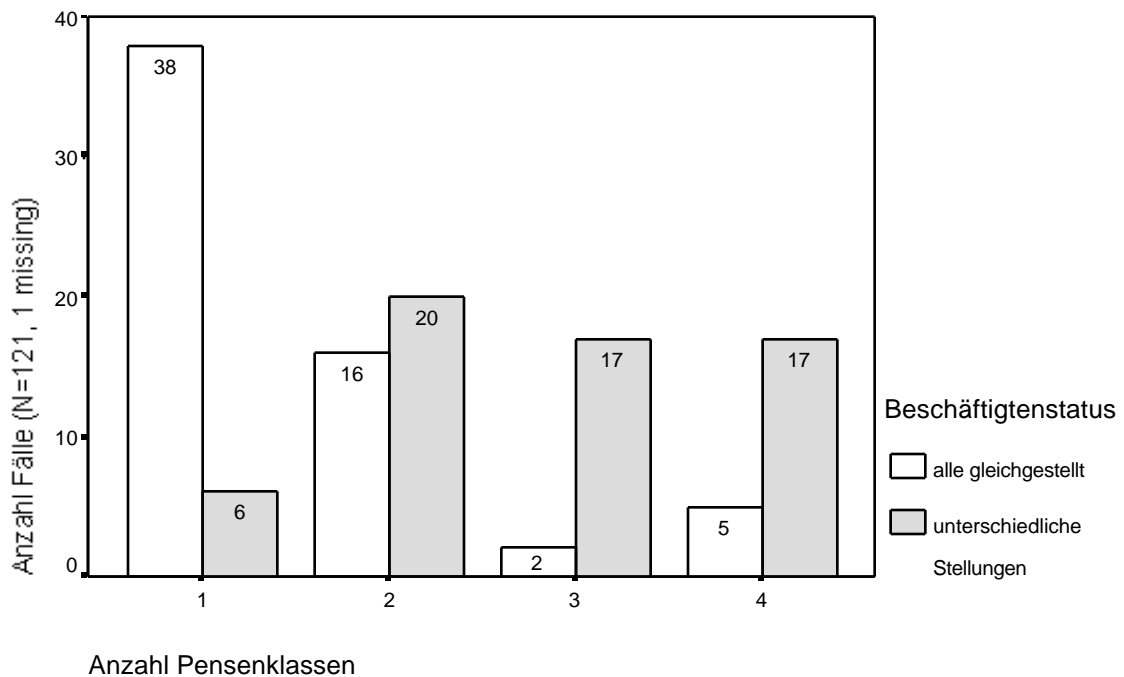
„In Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen sind die Pensen der Beschäftigten eher verschieden als in gleichgestellten Belegschaften.“

Vermutet wird, dass stärkere vertikale Arbeitsteilung bzw. verschiedene Stellungen der Beschäftigten sich betriebsintern auch in unterschiedlicheren Arbeitspensen zeigen.

Bei der Befragung wurde der Pensumumfang der einzelnen Beschäftigten in vier Klassen erhoben<sup>381</sup>. Zur Überprüfung der Hypothese wird verglichen, ob die Anzahl der im Betrieb vertretenen Pensenklassen eher grösser ist, wenn mehrere Stellungen im Betrieb unterschieden werden (N=61), als in Betrieben mit einer gleichgestellten Belegschaft (N=61); vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 25.

<sup>380</sup> Vgl. Anhang 2, Tabelle 23: Aus technischen Gründen (zuviele erwartete Häufigkeiten < 5) kann nicht zuverlässig auf das hohe Signifikanzniveau hingewiesen werden.

<sup>381</sup> Der Klassenabstand entspricht etwa elf Stunden pro Arbeitswoche: Beschäftigte bis 27 Stellenprozent, 28 bis 55%, 56 bis 84% und ab 85% (vgl. dazu auch die deskriptiven Ergebnisse in Kapitel 7.1.3.2. und 7.1.10.4.).

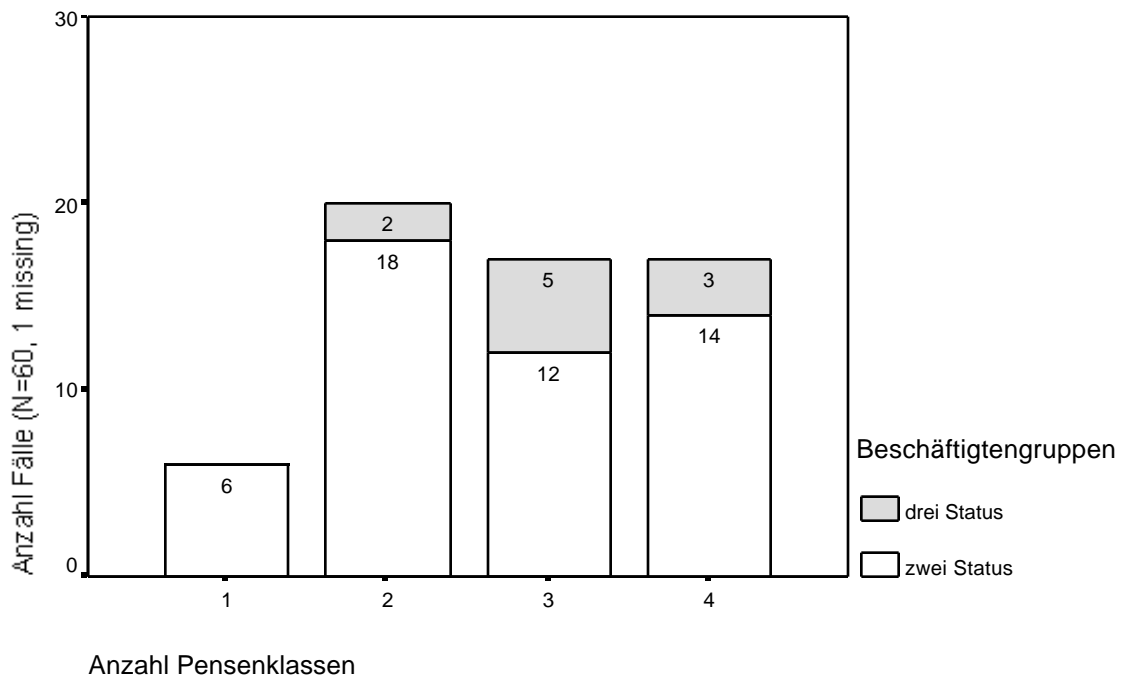


Dabei zeigt sich deutlich, dass bei Gleichstellungsbetrieben die Belegschaft jeweils ähnlich grosse Pensen hat: In knapp 90% dieser Betriebe arbeiten die Leute etwa gleich viel oder in nur zwei unterschiedlichen Beschäftigungsgraden. In Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen der Arbeitenden variiert dagegen innerhalb der Belegschaft der Beschäftigungsumfang eher: Hier arbeiten nur gerade in 10% der Betriebe die Beschäftigten etwa gleich viel, während sich bei der grossen Mehrheit die Existenz unterschiedlicher Stellungen auch in unterschiedlicheren Pensen innerhalb der Belegschaften spiegelt.

Dieser Befund wird noch unterstrichen, wenn nur das Teilsample der Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen der Beschäftigten näher betrachtet wird (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 26). Hier zeigt sich, dass alle Betriebe mit drei verschiedenen Status innerhalb der Belegschaften zumindest zwei, mehrheitlich aber drei oder vier Pensenklassen aufweisen; lediglich bei einigen wenigen Betrieben mit zwei verschiedenen Stellungen kommt es vor, dass die Beschäftigten etwa gleich viel arbeiten<sup>382</sup>.

<sup>382</sup> Aufgrund des kleinen Samples und entsprechend tiefer erwarteter Häufigkeiten kann dafür kein zuverlässiges Signifikanzniveau berechnet werden.



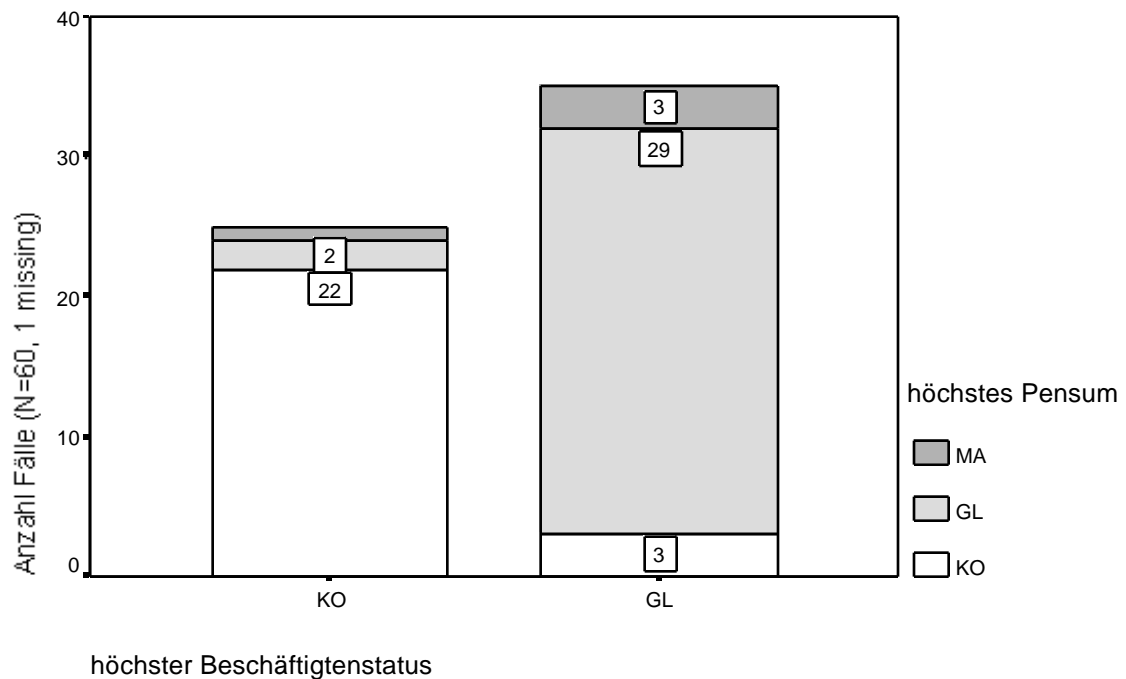


Die Hypothese wird statistisch auf höchstem Signifikanzniveau bestätigt (vgl. Anhang 2, Tabelle 25). Im Sample ist eine deutliche Tendenz sichtbar, dass die Arbeitenden in Betrieben mit diversen Stellungen stärker divergierende Pensen haben, während in selbstverwalteten Kollektiven ohne weitere Beschäftigte die Arbeitspensen eher ähnlich gross sind.

#### 7.2.3.5.6. Beschäftigtenstatus und Pensenhöhe

„Hoher innerbetrieblicher Status ist mit grösserem Arbeitspensum verbunden als tiefer.“ Vermutet wird, dass eine hohe Stellung im Betrieb, welche am meisten Entscheidungspartizipation bzw. die höchste Quote am Index vertikale Arbeitsteilung aufweist, tendenziell mit einem relativ grossen Arbeitspensum einhergeht und bei weniger Entscheidungsanteil ein kleineres Pensum gearbeitet wird.

Zur Überprüfung wird zunächst verglichen, ob die höchstgestellte Beschäftigtengruppen des Betriebs durchschnittlich auch im höchsten Beschäftigungsumfang tätig ist. Die Verteilung im Teilsample weist deutlich auf eine Bestätigung des postulierten Zusammenhangs hin (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 27).



Insgesamt hat die Beschäftigtengruppe mit der höchsten Entscheidungsquote in 85% der Fälle ein zumindest ebenso grosses Pensum wie die anderen Beschäftigtengruppen und in 70% sogar das grösste von allen<sup>383</sup> (vgl. Anhang 2, Tabelle 28). Bei den übrigen 15% ist es stets die nächst tiefere von zwei oder drei Statusgruppe, die durchschnittlich am meisten arbeitet<sup>384</sup>.

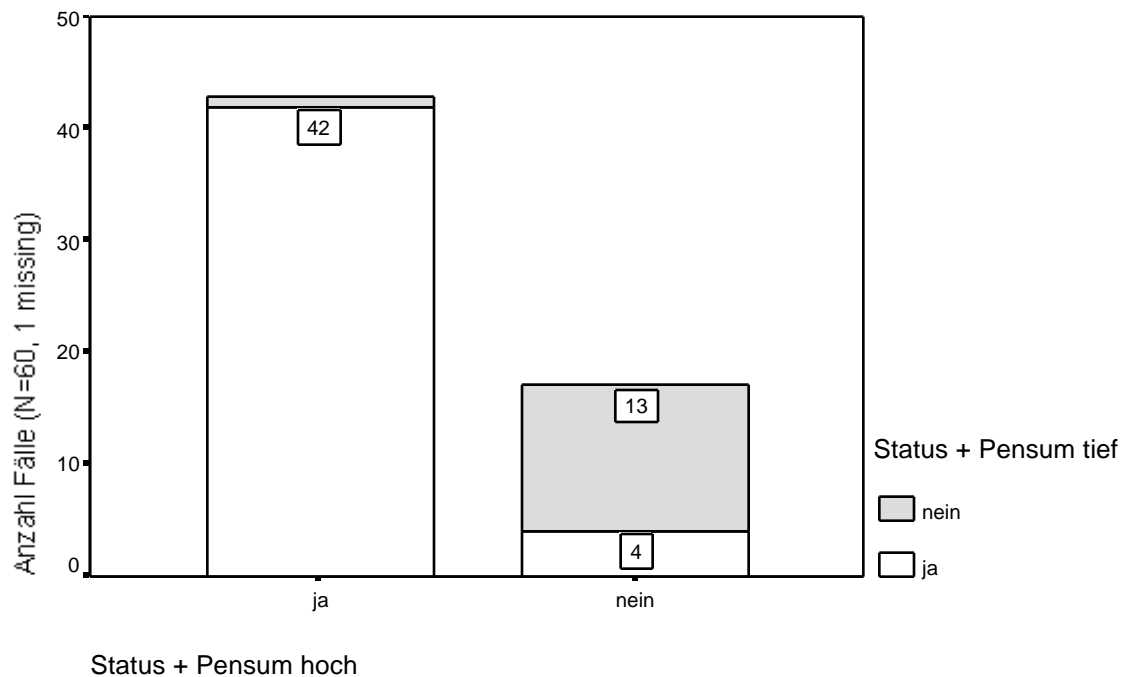
Umgekehrt hat die tiefste Statusgruppe – mit dem kleinsten Entscheidungsanteil von zwei oder drei Stellen – in 46 Betrieben oder gut drei Vierteln des Teilsamples durchschnittlich ein kleineres Pensum als die übrigen Beschäftigten (vgl. Anhang 2, Tabelle 29).

Die Kreuztabellierung zeigt deutlich<sup>385</sup>, dass in einem Grossteil der Betriebe mit unterschiedlichen Beschäftigtenstatus sowohl die höchste Stellung das durchschnittlich grösste Pensum hat als auch gleichzeitig der tiefste Status im Schnitt den kleinsten Beschäftigungsumfang aufweist (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 30).

<sup>383</sup> Von diesen 51 Betrieben hat die höchstgestellte Gruppe 43mal durchschnittlich ein grösseres Pensum als alle anderen Beschäftigtengruppen, in zwei Fällen ein gleich grosses wie der mittlere von drei Status und in sechs Fällen arbeiten die zwei vertretenen Belegschaftsgruppen durchschnittlich gleich viel (vgl. Anhang 2, Tabelle 13.2).

<sup>384</sup> Das grössere Pensum in diesen neun Fällen haben die MitarbeiterInnen dreimal vor der übergeordneten Geschäftsleitung und einmal vor dem Kollektiv; zwei Geschäftsleitungen arbeiten mehr als ihr übergeordnetes Kollektiv und dreimal arbeitet das Kollektiv mehr als die übergeordnete Geschäftsleitung und die untergeordneten MitarbeiterInnen.

<sup>385</sup> Auf das hohe Signifikanzniveau kann aus technischen Gründen nicht zuverlässig hingewiesen werden (zu viele erwartete Häufigkeiten <5).



Unter Berücksichtigung, dass sechs Betriebe (von den dreizehn Fällen mit doppeltem „nein“) gar keine Pensenunterschiede zwischen den Beschäftigtengruppen aufweisen, wird eine eindeutige, positive Korrelation von Status- und die Pensenhöhe sogar in mehr als drei Vierteln (77.7%) aller Betriebe festgestellt, die mehrere Stellungen und verschiedene Beschäftigungsgrade haben.

Die Hypothese vom Zusammenhang zwischen innerbetrieblicher Stellung und relativem Beschäftigungsumfang wird damit klar bestätigt.

#### 7.2.3.5.7. Qualifikation und Beschäftigtenstatus

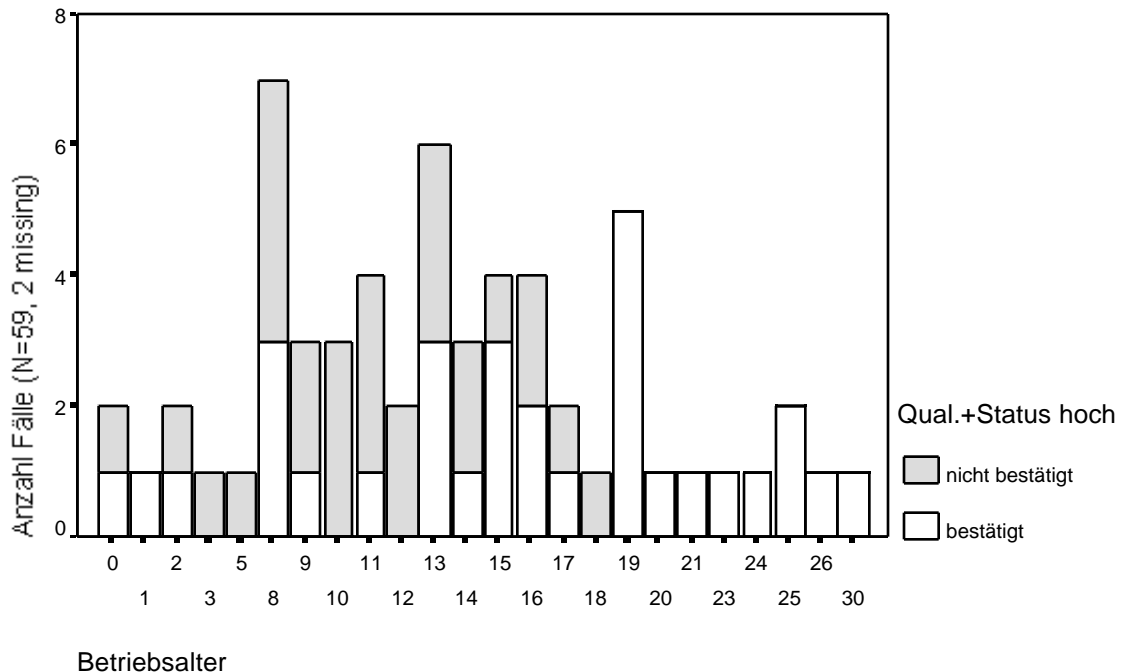
„Je besser die durchschnittliche Qualifikation einer Beschäftigtengruppe ist, desto eher hat sie eine hohe Stellung.“

Die Annahme, dass am meisten Entscheidungsbeitrag im Betrieb mit mehr fachlicher Qualifikation der entsprechenden Beschäftigtengruppe einher geht, wird in dieser Untersuchung so nicht bestätigt, sie trifft nur bei der Hälfte der relevanten Fälle zu (N=61).

Tabelle: Qualifikation hoch -> Stellung hoch

Value Label	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
bestätigt	31	50.8	52.5	52.5
nicht bestätigt	28	45.9	47.5	100.0
	2	3.3	Missing	
Total	61	100.0	100.0	
Valid Cases	59			
Missing Cases	2			

Weder der Vergleich mit der Betriebsgröße (Kleinst-, Klein-, Mittelbetrieb) noch mit der Anzahl Beschäftigtengruppen (zwei oder drei) weist auf eine Bestätigung der Hypothese hin. Wird dagegen das Betriebsalter als Kontrollvariable eingesetzt, zeigt sich ein höchst signifikanter Zusammenhang (vgl. Abb. unten):



Die Hypothese von der Verbindung hoher Qualifikation mit hoher Stellung wird von drei Vierteln der älteren Betriebe (ab 15 Jahren) bestätigt, während sie bei den jüngeren Betrieben (bis 14 Jahre) lediglich bei einem Drittel zutrifft (vgl. Anhang 2, Tabelle 31)<sup>386</sup>. Von den 13 ältesten Betrieben (22% des Teilsamples), die sich mindestens im 20. Betriebsjahr befinden, wird die Hypothese sogar ausnahmslos bestätigt.

Aufgrund des untersuchten Samples lässt sich als Ergebnis ableiten, dass in selbstverwalteten Betrieben eine hohe Stellung bzw. Entscheidungsbeteiligung im Mittel ebenso oft mit einer hohen fachlichen Qualifikation verbunden ist wie nicht. Bei den älteren Unternehmen mit mehr als 15 Betriebsjahren jedoch wird überwiegend festgestellt, dass jene Beschäftigtengruppe mit der betriebsintern weitestgehenden Entscheidungspartizipation durchschnittlich auch mehr Ausbildung bzw. Erfahrung für die Arbeit aufweist als die anderen Beschäftigten.

#### 7.2.3.5.8. Betriebsalter und Beschäftigtenstatus

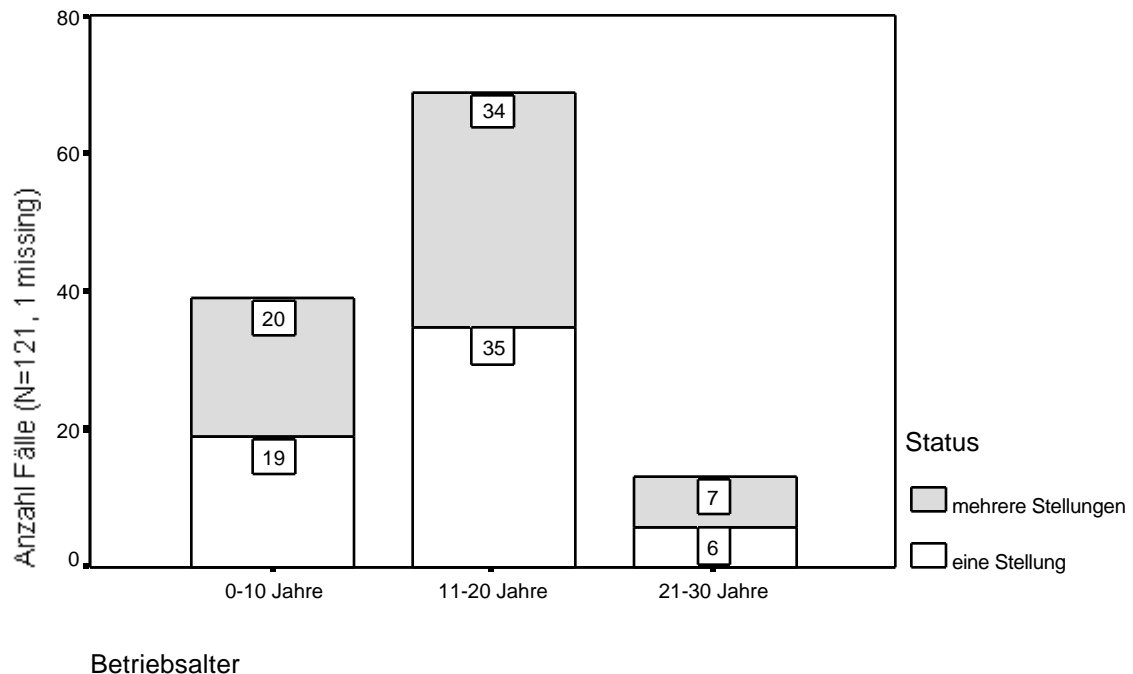
„Je länger ein Betrieb besteht, desto eher existieren unterschiedliche Status.“

Für diese Hypothese wird angenommen, dass mit zunehmendem Betriebsalter die vertikale Arbeitsteilung tendenziell zunimmt, was sich grundsätzlich in der Existenz unterschiedlicher Beschäftigtengruppen im Betrieb ausdrückt.

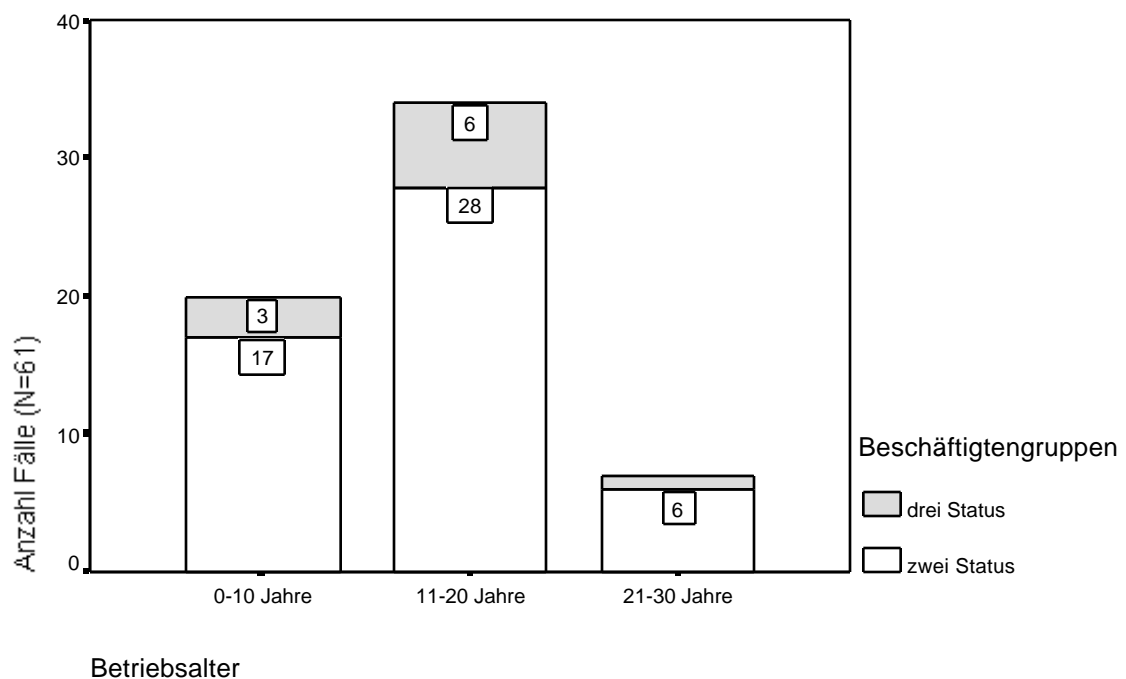
Aus der Überprüfung anhand der Daten mittels Kreuztabelle lässt sich ein entsprechender Zusammenhang nicht bestätigen. In allen drei unterschiedenen Betriebsaltersklassen weisen anteil-

<sup>386</sup> Für die Kreuztabellierung wurde die Variable Betriebsalter dichotomisiert, da eine Rekodierung auf drei Altersklassen wegen des kleinen Teilsamples eine statistisch nur ungenügende Signifikanzprüfung ermöglicht hätte.

mässig fast genau gleich viele Fälle nur eine bzw. eben mehrere Beschäftigtengruppen auf, nämlich je etwa die Hälfte (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 32).



Auch wenn bei jener Hälfte des Samples, die verschiedene Stellungen der Beschäftigten aufweist, überprüft wird, ob ältere Betriebe mehr Beschäftigtenstatus aufweisen als jüngere, lässt sich statistisch ebenfalls kein Zusammenhang feststellen, wie die folgende Darstellung veranschaulicht (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 33).



In allen Altersklassen sind wieder Fälle vertreten, welche die höhere Zahl von drei Statusstufen aufweisen, und zwar anteilmässig ebenfalls gleich viele (je ca. ein Sechstel jeder Altersgruppe).

Der postulierte Zusammenhang zwischen dem Betriebsalter und vertikaler Arbeitsteilung wird also vom untersuchten Sample keineswegs bestätigt<sup>387</sup>. Die Hypothese muss damit abgelehnt werden.

### 7.2.3.5.9. Arbeitsteilung und teilautonome Entscheidungen

“Je ausgeprägter die vertikale Arbeitsteilung im Betrieb ist, desto eher sind teilautonome Entscheidungen möglich.”

Wenn in einem Betrieb spezielle Verantwortungsbereiche vorhanden sind – ein Indikator für horizontale Arbeitsteilung – und die dafür zuständigen Personen diesbezüglich auch wichtige Entscheidungen selbstständig treffen können – ein Aspekt vertikaler Arbeitsteilung –, wird dies als teilautonome Entscheidungskompetenz bezeichnet.

Zur Überprüfung der Hypothese interessieren deshalb nur jene Betriebe, welche solche Zuständigkeitsbereiche aufweisen. Dies sind fast 90% des gesamten Samples bzw. 108 Fälle (vgl. Anhang 2, Tabelle 34).

Die Gegenüberstellung der beiden Variablen vertikale Arbeitsteilung und teilautonome Entscheidungskompetenz zeigt danach folgendes Bild der Verteilung:



Es zeigt sich, dass die Intensität der vertikalen Arbeitsteilung kaum Einfluss darauf hat, ob teilautonome Entscheidungen von einzelnen Bereichsverantwortlichen möglich sind oder nicht. In allen drei Arbeitsteilungsgraden beträgt der Anteil der Fälle mit selbständiger Entscheidungskompetenz ungefähr zwei Drittel, bei starker Arbeitsteilung etwas mehr, bei schwacher etwas weniger (vgl. Anhang 2, Tabelle 35). Diese Tendenz ist damit aber viel zu schwach ausgeprägt<sup>388</sup>, um den postulierten Zusammenhang zwischen teilautonomer Entscheidungskompetenz

<sup>387</sup> Genauso hat sich auch zwischen horizontaler Arbeitsteilung und Betriebsalter kein statistisch signifikanter Zusammenhang gezeigt (vgl. Kap. 7.2.2.4.2.).

<sup>388</sup> Chi<sup>2</sup>, Cramer's V; keine Signifikanz.

und vertikaler Arbeitsteilung nachzuweisen; für diese Hypothese findet sich keine Bestätigung im Sample.

### **7.2.3.6. Zusammenfassung und Diskussion**

Wenn in Betrieben unterschiedliche Entscheidungsbeteiligungen innerhalb einer Belegschaft festgestellt werden, wird dies hier als vertikale Arbeitsteilung bezeichnet.

Gemäss Nullhypothese werden in selbstverwalteten Betrieben alle Entscheidungen unter gleichmässiger und ausschliesslicher Partizipation aller Beschäftigten getroffen, welche formal alle gleichgestellt sind. Diesen Anspruch erfüllt nur ein knapper Fünftel des gesamten Samples, d.h. in über 80% der Betriebe ist eine mehr oder weniger differenzierte Entscheidungsbeteiligung der Belegschaft und der Rechtsformmitglieder etabliert. Dieser Befund erhärtet die in der schweizerischen Literatur schon für die 1980er Jahre dokumentierte Tendenz, dass in selbstverwalteten Betrieben unterschiedliche Statusgruppen und Mitentscheidungsanteile vorkommen (vgl. Kapitel 3.7.2.4. und 3.7.3.), was auch aus theoretischem Blickwinkel nahe liegt (vgl. Kapitel 3.6.1.).

Mit den Entscheidungs-Items des Fragebogens wurde ein Index vertikale Arbeitsteilung gebildet, der den Entscheidungsumfang im Betrieb bestimmt und mit dem sich die relativen Anteile unterschiedlicher Personengruppen im Betrieb (unterschiedliche Stellungen der Beschäftigten, ev. Vorstandsgremium mit nicht mitarbeitenden Rechtsformmitgliedern) bemessen lassen.

Insgesamt weisen vom gesamten Sample 56% lediglich schwache oder keine vertikale Arbeitsteilung auf; der Grossteil davon hat eine gleichgestellte Belegschaft (61 Betriebe), aber immerhin sieben Fälle haben trotz innerbetrieblich unterschiedlichen Stellungen kaum vertikale Arbeitsteilung etabliert. Eine mittlere arbeitsteilige Struktur haben 12% des Samples und eine starke Ausprägung weisen 32% auf; diese Betriebe unterscheiden alle mehrere innerbetriebliche Beschäftigtenstatus. Fast die Hälfte des Samples hat also eine formal geregelte mittlere bis starke vertikale Struktur und damit unterschiedliche Entscheidungsbeteiligungen in nicht geringem Ausmass. Diese Verteilung wurde bisher nicht quantitativ erhoben, obwohl sie eine starke Modifikation des traditionell zentralen Gleichberechtigungsanspruchs bezüglich Entscheidungen in selbstverwalteten Betrieben spiegelt.

Da einerseits nur bei einer Minderheit des Samples eine faktische Entscheidungsbeteiligung eines Vorstandsgremiums festgestellt wurde (gut 40%) und dieses zusätzliche Entscheidungszentrum sehr heterogen zusammengesetzt ist, andererseits von der Fragestellung dieser Untersuchung her insbesondere die Partizipationsregelungen unter den Beschäftigten im Zentrum stehen, wurden die Entscheidungsanteile bzw. -position des Vorstands separat besprochen. Insgesamt hat sich gezeigt, dass solche Verwaltungen bezüglich Entscheidungen meist eine untergeordnete Rolle spielen. In knapp zwei Dritteln aller Betriebe mit Vorstandsentscheidungen (N=52) bestimmen auch sonst nicht mitarbeitende Rechtsformmitglieder in diesem Gremium mit, bei der Hälfte der Verwaltungen mit Externen weisen diese mehr Entscheidungsbeteiligung auf als gewisse regulär Beschäftigte mit einem tiefen Entscheidungsstatus. Bei einem einzigen Fall bestimmt allerdings ein Vorstand aus nur externen Rechtsformmitgliedern mehr als alle regulär Beschäftigten (Ge-

schäftsleitung und MitarbeiterInnen); diese Struktur ist atypisch für selbstverwaltete Betriebe und entspricht weitgehend einer konventionellen Entscheidungshierarchie, nach der Mitbestimmungsrechte in erster Linie bei nicht mitarbeitenden Kapitalbesitzenden liegen.

Die Hypothesenüberprüfung von Zusammenhängen zwischen dem Grad vertikaler Arbeitsteilung und weiteren Strukturmerkmalen wurde im Folgenden nur noch auf die regulär mitarbeitende Belegschaft (ohne Vorstandsgremium) bezogen.

Als nächstes wurde geprüft, ob unterschiedliche Stellungen im Betrieb tatsächlich divergierenden Entscheidungsanteilen entsprechen, was sich mit höchster Signifikanz bestätigte.

Die angenommene Statusreihenfolge bzw. Entscheidungsrangverteilung – 1. Geschäftsleitung, 2. Kollektiv, 3. MitarbeiterInnen – trifft in 90% aller Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen (N=61) zu, auch wenn einer der drei Status nicht vorhanden ist; nur in sechs Fällen bestimmt das Kollektiv mehr als die so genannte „betriebsführende Geschäftsleitung“ und findet sich wider Erwarten im ersten Entscheidungsrang. Die Gruppe MitarbeiterInnen aber, falls es diesen Status unter der Belegschaft gibt (N=47), entscheidet ausnahmslos am wenigsten mit<sup>389</sup>.

Ebenfalls bestätigt wurde die Annahme, dass es in selbstverwalteten Betrieben Beschäftigte ohne jegliche formale Mitentscheidungsrechte gibt, worauf schon andere Schweizer Studien hingewiesen haben (Rippstein 1991, Amstutz 1996, Mounir 1996, vgl. Kapitel 3.7.3.), allerdings meist ohne quantitative Angaben und ohne Berücksichtigung der formal juristischen Rechtsformebene. In zwölf Betrieben, d.h. einem Fünftel aller Fälle mit unterschiedlichen Stellungen bzw. in 10% des gesamten Samples, wurde von der gesamten Gruppe MitarbeiterInnen keinerlei formale Entscheidungsbeteiligung festgestellt, weder bei den innerbetrieblichen Prozessen noch auf Rechtsformebene (alle diese MitarbeiterInnen sind ohne Eigenkapitalbeteiligung).

Auch die Hypothese, dass mit zunehmender Betriebsgrösse (Anzahl Beschäftigte) eher vertikale Arbeitsteilung praktiziert wird, hat sich deutlich bestätigt und stützt die theoretischen Erkenntnisse (Hettlage 1988, Gailloz 1996, vgl. Kapitel 3.6.1.3. und 3.7.3.2.9.). Betriebe mit gleichgestellter Belegschaft sind tendenziell kleiner als solche mit unterschiedlichen Stellungen. Unter den Betrieben mit unterschiedlichen Entscheidungsbeteiligungen hat sich sogar klar gezeigt, dass umso mehr abgestufte Entscheidungsrechte vorkommen, je grösser die Belegschaft ist.

Nicht bestätigt wurde die Annahme, dass junge Betriebe eher eine gleichgestellte Belegschaft haben und mit zunehmendem Alter eher vertikale Arbeitsteilung praktiziert wird. Tatsächlich wurden in allen Altersstufen sowohl Betriebe mit nur einem, zwei oder drei Belegschaftsstatus festgestellt. Im Gegensatz zu den theoretischen Überlegungen (Hettlage 1988, vgl. Kapitel 3.6.1.3.) lässt das Alter selbstverwalteter Betriebe im untersuchten Sample also keine Rückschlüsse auf den Grad vertikaler Arbeitsteilung zu.

---

<sup>389</sup> Insgesamt wurde in der vorliegenden Untersuchung ein leicht höherer Anteil an Beschäftigten ohne bzw. mit kaum Mitentscheidung haben (29%) als in der Netzwerkbefragung von Rippstein (vgl. Kapitel 7.1.10.3.1.).



Die beiden Hypothesen zum Zusammenhang von vertikaler Arbeitsteilung und den Arbeitspensum konnten wiederum bestätigt werden und stützen damit die bisherigen theoretischen wie praktischen Erkenntnisse (vgl. Kapitel 3.6.1.3., 3.7.2.4. und 3.7.2.5.).

Bei Gleichstellungsbetrieben hat die Belegschaft meistens ähnlich grosse Pensum: In knapp 90% dieser Betriebe arbeiten die Leute etwa gleich viel oder in nur zwei unterschiedlichen Beschäftigungsgraden. In Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen der Arbeitenden variiert dagegen innerhalb der Belegschaft der Beschäftigungsumfang stärker: Hier arbeiten nur gerade in 10% der Fälle die Beschäftigten etwa gleich viel, während sich bei der grossen Mehrheit die Existenz unterschiedlicher Stellungen auch in unterschiedlicheren Pensum innerhalb der Belegschaften spiegelt.

Angenommen wurde zudem, dass die relative Stellung im Betrieb positiv mit dem Umfang des Arbeitspensums korreliert. Tatsächlich zeigte sich im Teilsample der Betriebe mit abgestuften Entscheidungsbeteiligungen, dass zu 85% eine hohe Stellung mit einem relativ hohen Pensum einhergeht und zu 70% weniger Entscheidungsbeteiligung mit einem kleineren Pensum.

Erwartet wurde weiter, dass vertikale Arbeitsteilung bzw. eine hohe Stellung auch mit einer hohen durchschnittlichen Qualifikation der entsprechenden Gruppe einher geht, was in dieser Form nicht bestätigt wurde. Lediglich bei älteren Betrieben (ab 20 Jahren) korrelieren die beiden Kriterien überwiegend positiv, bei jüngeren und Betrieben mittleren Alters konnte dieser Zusammenhang nicht festgestellt werden, die Hypothese wurde deshalb abgelehnt.

Ausgehend von der Überlegung, dass teilautonome Entscheidungskompetenz von einzelnen Bereichszuständigen eine grosse Distanz vom idealtypischen Anspruch aufweist, Entscheidungen kollektiv zu treffen, wurde die Hypothese überprüft, dass die an Einzelne delegierten Entscheidungskompetenzen eher bei ohnehin ausgeprägter vertikaler Arbeitsteilung auftreten. Diese Erwartung hat sich nicht bestätigt, teilautonome Entscheidungskompetenzen wurden bei allen Graden der vertikalen Arbeitsteilung festgestellt.

Insgesamt bestätigt haben sich also die Annahmen, dass unterschiedliche Stellungen im Betrieb Ausdruck unterschiedlicher Entscheidungspartizipation sind und dass in selbstverwalteten Betrieben auch Beschäftigte ohne jegliche formale Mitentscheidungsrechte vorkommen.

Die Bestätigung von Zusammenhängen mit dem Grad vertikaler Arbeitsteilung fand sich bezüglich Belegschaftsgrösse, Pensumbandbreite und -höhe. Nicht nachgewiesen wurden die erwartete Korrelation von hoher Stellung mit hoher Qualifikation, die postulierten Zusammenhänge von vertikaler Arbeitsteilung mit dem Betriebsalter und der Existenz von teilautonomen Entscheidungskompetenzen einzelner Beschäftigter.

## 7.2.4. Demokratiemodus: Konsens und Mehrheit

### 7.2.4.1. Einleitung

Als Demokratiemodus werden die in den Betrieben praktizierten Entscheidungsverfahren bezeichnet. Traditionellerweise und idealtypisch ist in selbstverwalteten Organisationen das Konsensprinzip die üblicherweise verwendete und theoretisch legitimierte Entscheidungsform. Sowohl die Gebrauchsliteratur (vgl. Kapitel 3.7.2.), die bisherigen empirischen Befunde (vgl. Kapitel 3.7.3.) als auch theoretische Erkenntnisse (vgl. Kapitel 3.6.1.) zeigen aber, dass neben dem Konsensprinzip auch das Mehrheitsverfahren in selbstverwalteten Betrieben verwendet wird, insbesondere in grösseren Entscheidungsgremien.

### 7.2.4.2. Nullhypothese und Überprüfung

„In selbstverwalteten Betrieben werden alle Entscheidungen in Sitzungen nach dem Konsensprinzip getroffen.“

Je nach Organisationsstruktur gibt es in den untersuchten Betrieben unterschiedlich viele Gremien mit Sitzungen zur formalen Entscheidungsfindung: Die Menge variiert zwischen einem und fünf verschiedenen Sitzungsgremien<sup>390</sup>. Wird das Sample danach ausgewertet, ob die Betriebe an ihren Sitzungen nur nach dem Konsensprinzip entscheiden, ergibt sich folgendes Bild der Verteilung:

Tabelle: Nullhypothese Demokratiemodus: Entscheidungsmodus an Sitzungen

Value Label	Frequency	Percent	Cum Percent	Expected	Residual
nur Konsens	51	41.8	41.8	109.80	-58.80
z. T. Konsens, z. T. Mehrheit	56	45.9	87.7	6.10	49.90
nur Mehrheit	15	12.3	100.0	6.10	8.90
Total	122	100.0			
Valid Cases	122	Missing Cases	0		
	Chi-Square	D. F.	Significance		
	452.6721	2	.0000		

Die Nullhypothese trifft zwar in 51 Fällen zu, was einem beachtlich grossen Anteil von über 40% des Gesamtsamples entspricht, der an allen Sitzungen stets im Konsens entscheidet. In der Überzahl der untersuchten Betriebe wird jedoch – zum Teil oder selten ausschliesslich – das Mehrheitsprinzip als Entscheidungsmodus angewendet.

Die Aussage, dass in selbstverwalteten Betrieben immer nach dem Konsensprinzip entschieden wird, ist damit auf höchstem Signifikanzniveau<sup>391</sup> widerlegt; die Nullhypothese kann damit erwartungsgemäss zurückgewiesen werden.

<sup>390</sup> Kollektiv-, Geschäftsleitungs-, MitarbeiterInnen-, Vorstandssitzung und Generalversammlung.

<sup>391</sup> Für den Chi<sup>2</sup>-Anpassungstest wurde der erwartete Testanteil von „nur Konsens“ aus technischen Gründen (erwartete Häufigkeiten) auf 90% gesetzt; die Nullhypothese impliziert eigentlich einen Anteil von 100%.

### 7.2.4.3. Zusammenhang Demokratiemodus

#### 7.2.4.3.1. Grösse des Entscheidungsgremiums und Entscheidungsmodus

„Je mehr Personen an Entscheidungen beteiligt sind, desto eher wird nach dem Mehrheitsprinzip entschieden.“

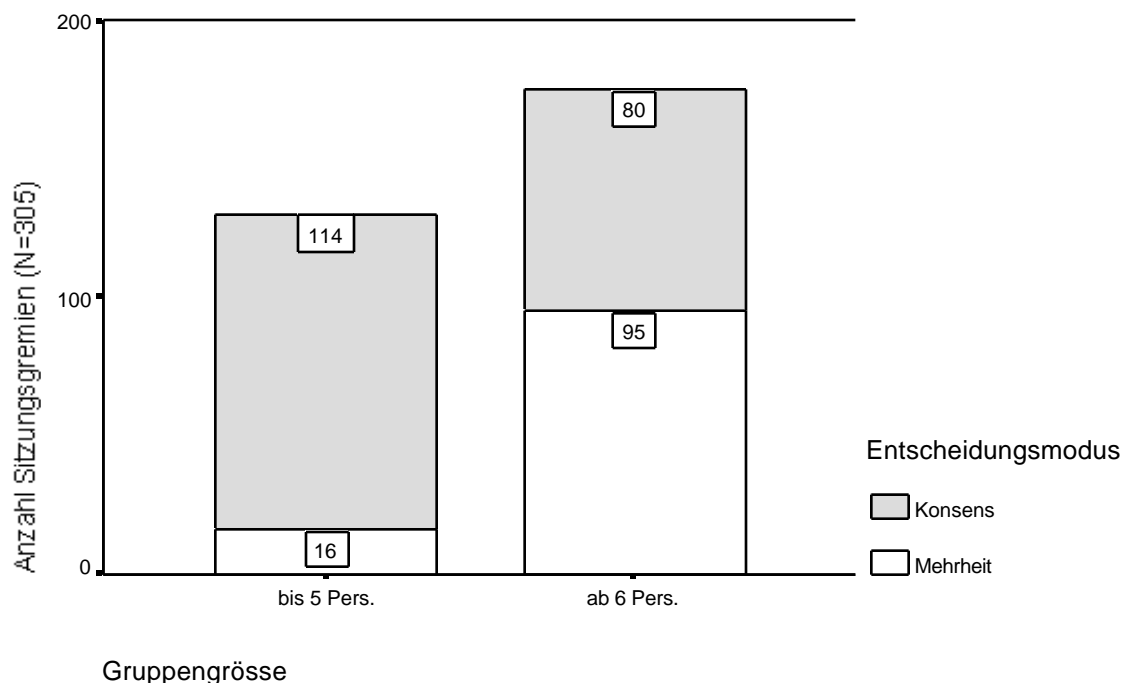
Weil das Konsensprinzip eine Uneinigkeit über die getroffene Entscheidung nicht zulässt, sondern einen Überzeugungsprozess fordert, der theoretisch mit steigender Gruppengrösse immer aufwendiger wird, ist zu erwarten, dass nur im kleinen Kreis per Konsens entschieden wird und sonst – aus Gründen der Entscheidungsökonomie – das Mehrheitsprinzip zur Anwendung kommt.

Die Überprüfung der Nullhypothese zum Entscheidungsmodus hat gezeigt, dass das Mehrheitsprinzip in der Mehrheit (58%) der untersuchten Betriebe (N=122) tatsächlich angewendet wird (vgl. Kapitel 7.2.4.1.).

Die nähere Betrachtung zeigt nun jedoch, dass das Konsensprinzip insgesamt fast doppelt so häufig als Entscheidungsmodus der insgesamt festgestellten 305 Sitzungsgremien praktiziert wird als das Mehrheitsprinzip: In den – je nach Betrieb zwischen ein und fünf – Sitzungsgremien wird summarisch 194 Mal (64%) vorwiegend per Konsens gegenüber 111 Mal (36%) vorwiegend per Mehrheitsbeschluss entschieden (vgl. Anhang 2, Tabelle 36).

Wenn – analog zur Kategorisierung der Beschäftigtenzahl – eine Kleinstgruppe bis zu fünf Personen umfasst, verteilen sich die beiden Entscheidungsmodi auf eine Mehrheit von 175 grösseren Gruppen (57%), denen 130 kleinere (43%) gegenüber stehen (vgl. Anhang 2, Tabelle 37).

Obwohl die Entscheidungsgremien also mehrheitlich keine Kleinstgruppen sind, wird insgesamt dennoch überwiegend per Konsens entschieden (vgl. Abb. unten).



Diese Verteilung des summarischen Vergleichs über alle erfassten Sitzungsgremien legt trotzdem eine deutliche Bestätigung der Hypothese nahe: Während von den Kleinstgruppen nur gerade 12% nicht mit Konsens entscheiden, wendet von den grösseren Gremien eine knappe Mehrheit (54%) üblicherweise das Mehrheitsprinzip an. Mit der Kreuztabellierung wird so auf höchstem Signifikanzniveau ein Zusammenhang zwischen der Grösse des Entscheidungsgremiums und dem vorwiegend verwendeten Entscheidungsverfahren ausgewiesen (vgl. Anhang 2, Tabelle 38).

Die detaillierte Betrachtung nach den unterschiedlichen Typen von Entscheidungsgremien relativiert diese Aussage nun allerdings stark. Effektiv zeigt sich die hypothetisch postulierte Verteilung – kleine Gruppen mehrheitlich mit Konsens- und grössere Gruppen v.a. mit Mehrheitsentscheidungen – nur gerade bei den Generalversammlungen, die als einziger Sitzungstyp grösstenteils (72%) mit dem Mehrheitsprinzip entscheiden und weit überwiegend (92%) grössere Gremien sind (vgl. Anhang 2, Tabelle 39).

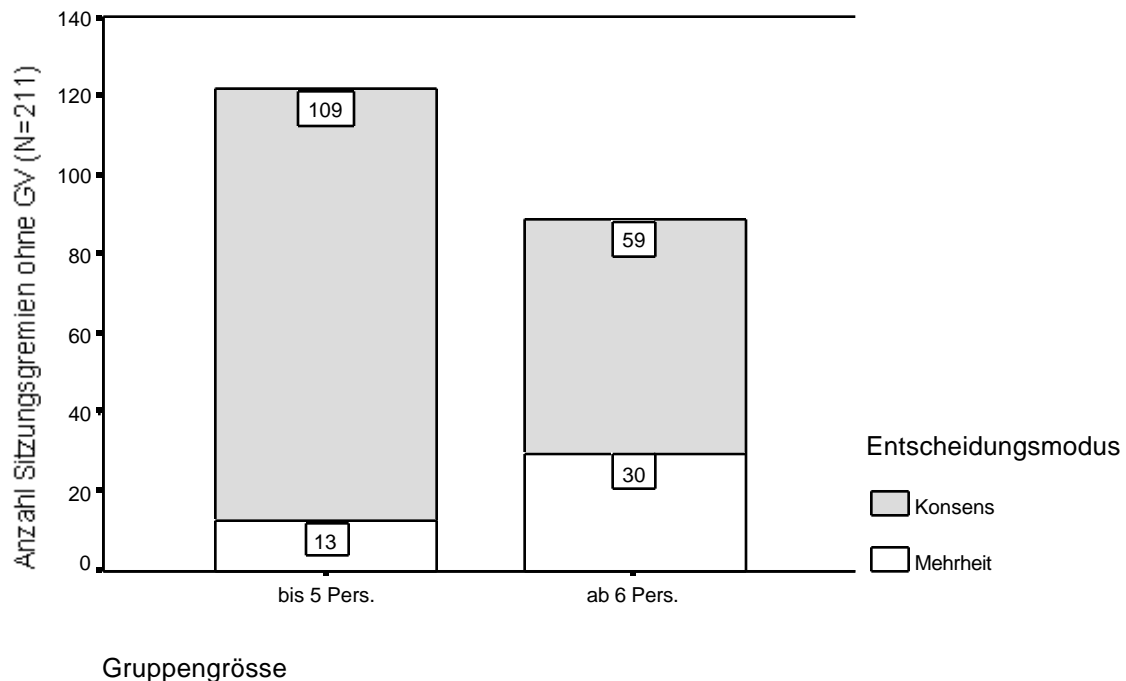
Im Gegensatz dazu wird bei allen anderen Sitzungstypen (Kollektiv-, Geschäftsleitungs-, MitarbeiterInnen- und Vorstandssitzungen) mehrheitlich per Konsensprinzip entschieden (relative Anteile zwischen 94 und 65%) und zwar sogar durchwegs sowohl bei den kleinen als auch bei den grösseren Gruppen (vgl. Anhang 2, Tabellen 40-43).

Die Generalversammlung ist in mehrerer Hinsicht ein spezielles Gremium: Sie wird meist nur einmal pro Jahr einberufen und hat – neben der Erledigung des formal juristischen Pflichtprogramms<sup>392</sup> – oft vorwiegend informativen Charakter, besonders wenn der Rechtsform auch externe Mitglieder angehören, die selber nicht im Betrieb mitarbeiten<sup>393</sup>.

Wird deshalb die Generalversammlung bei der Hypothesenüberprüfung nicht einbezogen, ergibt sich ein praxisnäheres Bild der Verteilung von Gruppengrösse und Entscheidungsmodus in selbstverwalteten Betrieben (vgl. Abb. unten).

<sup>392</sup> Z.B. Abnahme der Jahresrechnung, Wahl der im Handelsregister eingetragenen Verwaltung, offizielle Aufnahme neuer Rechtsformmitglieder.

<sup>393</sup> Dass die Generalversammlung bezüglich Entscheidungen üblicherweise eine eher untergeordnete Rolle spielt, insbesondere wenn nur die Beschäftigten Mitglieder der Rechtsform sind, spiegelt sich auch im Antwortverhalten der Befragten: Wo nur die Mitarbeitenden Rechtsformmitglieder sind (N=42), fehlt bei mehr als der Hälfte der Betriebe die Angabe zum Entscheidungsmodus der Generalversammlung, woraus interpretiert werden kann, dass kaum Entscheidungen an der Generalversammlung getroffen werden; wo es hingegen auch externe, nicht mitarbeitende Mitglieder der Rechtsform gibt (N=80), machen nur sechs Betriebe keine Angabe zum Entscheidungsmodus der Generalversammlung (vgl. Anhang 2, Tabelle 44).



Zwar wird nach wie vor ein höchstsignifikanter Zusammenhang zwischen den Kriterien ausgewiesen, der aber deutlich schwächer ausgeprägt<sup>394</sup> ist ohne die Resultate der Generalversammlung (vgl. Anhang 2, Tabellen 45 und 39). Insgesamt wird demnach an 80% der Sitzungen von einzelnen Beschäftigtengruppen und Vorständen mit dem Konsensprinzip entschieden, wobei auch die Gremien mit über fünf Personen zu zwei Dritteln Konsens praktizieren.

Unter dem Vorbehalt, dass in selbstverwalteten Betrieben also weit überwiegend per Konsens und lediglich in einem Fünftel der Sitzungsgremien (ohne die GV) vorwiegend per Mehrheitsbeschluss entschieden wird, kann die Hypothese bestätigt werden, dass grössere Gruppen eher als kleine zum Mehrheitsprinzip tendieren.

#### 7.2.4.4. Zusammenfassung und Diskussion

Die nullhypothetische Annahme, dass in selbstverwalteten Betrieben an Sitzungen alles immer per Konsens entschieden werde, wurde nur von einer Minderheit des Samples bestätigt (42%); wie schon die Gebrauchsliteratur (vgl. Kapitel 3.7.2.4. und 3.7.2.5.) und empirische Studien für die Schweiz (vgl. Kapitel 3.7.3.) gezeigt haben, ist das Konsensprinzip nicht (mehr) das einzige Entscheidungsverfahren in selbstverwalteten Arbeitsorganisationen.

Erwartet wurde danach, dass bei einem grösseren Entscheidungsgremium eher Mehrheitsbeschlüsse gefasst und bei Kleinstgruppen (bis fünf Personen) eher Konsensentscheide getroffen würden; dafür finden sich einerseits theoretische Hinweise (Hettlage 1988, vgl. Kapitel 3.6.1.3.), andererseits kamen deutsche Untersuchungen diesbezüglich zu gegensätzlichen Ergebnissen<sup>395</sup>. Diese Hypothese konnte am vorliegenden Sample klar bestätigt werden, obwohl mit Ausnahme

<sup>394</sup> Chi<sup>2</sup>, Cramer's V.

<sup>395</sup> Gemäss deutscher Studien wird in den meisten Betrieben im Konsens entschieden, so auch in der neusten Studie (Heider et al. 1997: 174f.). In Bezug auf den Zusammenhang zwischen Betriebsgrösse und Entscheidungsmodus liegen unterschiedliche Befunde vor: Das Ergebnis von Funder/Voigt-Weber (1986: 16), dass grössere Betriebe bei Konsensunfähigkeit zu Mehrheitsentscheidungen übergehen, wird durch die Untersuchung von Heider/Mevisen (1991: 167) nicht bestätigt (vgl. Kapitel 3.5.3.5.).

der Generalversammlung (Rechtsformebene) alle betrieblichen Sitzungsgremien weit überwiegend per Konsens entscheiden, und zwar sowohl die kleinen als auch die grösseren Gruppen. Demnach ist das Konsensprinzip in selbstverwalteten Betrieben auch heute noch das üblichste Entscheidungsverfahren, von dem auch grössere Entscheidungszirkel nur zum kleineren Teil zu Gunsten des Mehrheitsprinzips abweichen. Lediglich bei den Generalversammlungen aller Rechtsformmitglieder, die zu über 90% grössere Entscheidungsgremien sind, meist eher den Charakter eines formal juristischen Pflichtprogramms haben und denen zum grösseren Teil auch externe, sonst nicht mitarbeitende Personen angehören, wird überwiegend (72%) mit Mehrheitsbeschluss entschieden.

## **7.2.5. Einkommen und Verteilung**

### **7.2.5.1. Einleitung**

Traditionell und idealtypisch arbeiten die Beschäftigten in einem selbstverwalteten Betrieb alle zum selben Lohnansatz; in den Anfängen der betrieblichen Selbstverwaltung wurde sogar bei unterschiedlichem zeitlichem Engagement der Beschäftigten allen ein Einheitslohn bezahlt (vgl. Kapitel 3.7.2.). Für die Schweiz sind jedoch innerbetriebliche Einkommensunterschiede schon für die 1980er Jahre dokumentiert (vgl. Kapitel 3.7.2.4 und 3.7.3.2) und auch in Deutschland weisen neuere Erkenntnisse (Heider et al. 1997) darauf hin, dass Lohnunterschiede innerhalb von Belegschaften praktiziert werden. In der vorliegenden Untersuchung sind abgestufte Lohnsysteme dagegen sehr verbreitet (vgl. Kapitel 7.1.6.3.).

### **7.2.5.2. Nullhypothese und Überprüfung**

„In einem selbstverwalteten Betrieb erhalten alle Beschäftigten den gleich hohen Lohn pro geleistete Arbeitszeit (Einheitsstundenlohn).“

Aufgrund der idealtypischen, egalitären Organisationsprinzipien wird postuliert, dass innerhalb eines selbstverwalteten Betriebs unter den Beschäftigten keine Lohnunterschiede bestehen. Diese Nullhypothese wird nicht einmal von der Hälfte des Samples bestätigt: In 55% der untersuchten Betriebe gibt es innerhalb der Belegschaften unterschiedliche Einkommensansätze (vgl. Tabelle unten).

Tabelle: Nullhypothese Lohngleichheit

Value Label	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent	Expected	Residual
ja	54	44.3	44.6	44.6	114.95	-60.95
nein	67	54.9	55.4	100.0	6.05	60.95
	1	0.8	Missing			
	-----	-----	-----			
Total	122	100.0	100.0			
Valid Cases	121		Missing Cases	1		
	Chi-Square	D. F.	Significance			
	646.3510	1	.0000			

Die Aussage, dass in einem selbstverwalteten Betrieb alle Beschäftigten ein und denselben Lohnansatz hätten, ist damit auf höchstem Signifikanzniveau<sup>396</sup> widerlegt; die Nullhypothese kann damit erwartungsgemäss zurückgewiesen werden.

### 7.2.5.3. Zusammenhänge Lohn

#### 7.2.5.3.1. Lohnniveau und Branche

"Die Höhe des Lohnniveaus ist von der Branche abhängig."

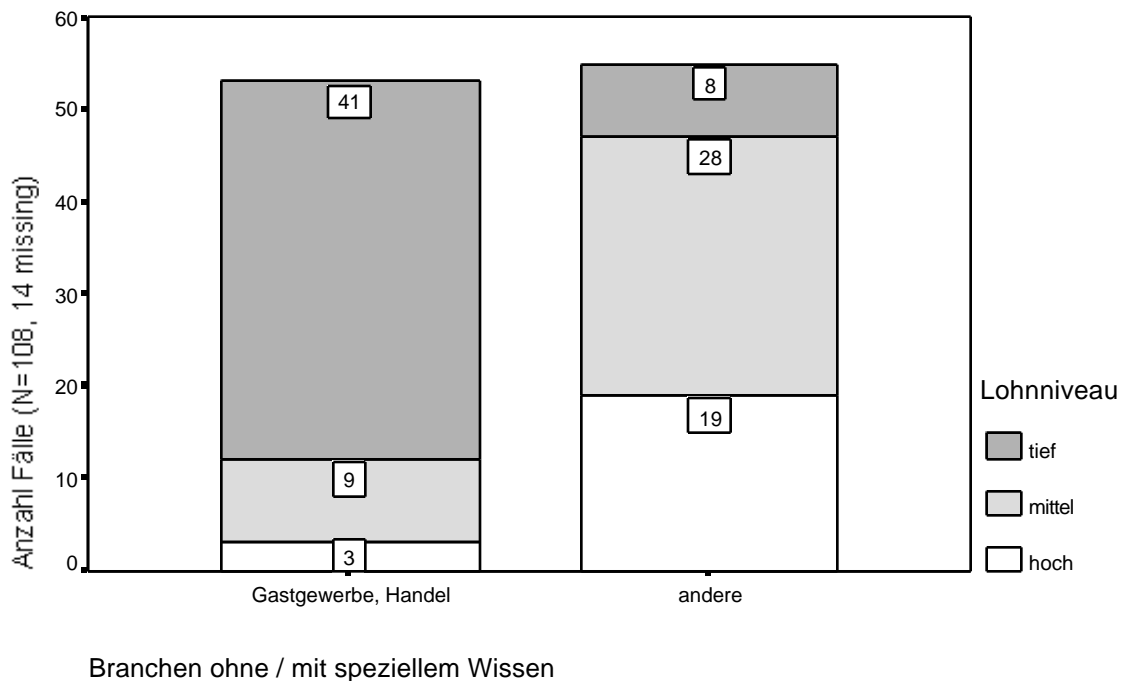
Die Ermittlung des betrieblichen Lohnniveaus ist schwierig, da bei innerbetrieblichen Lohnunterschieden, die bei gut der Hälfte des Samples vorkommen, nur die beiden Extreme erfasst wurden (vgl. Kapitel 7.1.6.). Für diese Fälle wird deshalb das arithmetische Mittel von Mindest- und Höchstansatz als betriebliches Lohnniveau berechnet. Die grosse Streuung der Lohnangaben erschwert ausserdem eine Rekodierung. Als tiefes Lohnniveau sind hier die Ansätze unter 25 Fr./Std. festgelegt, als mittel gilt die Spanne ab 25 bis unter 35 Fr./Std. und als hoch bewertet werden die Ansätze ab 35 Fr./Std.<sup>397</sup>.

Zur Überprüfung der Hypothese werden die Betriebe bezüglich ihrer Branchenzugehörigkeit danach dichotomisiert, ob die entsprechende Betriebstätigkeit üblicherweise spezielles Fachwissen oder formelle Fähigkeitsnachweise erfordert oder ob in der Branche traditionellerweise auch mit vorwiegend un- oder angelehtem Personal gearbeitet wird; dies ist besonders im Gastgewerbe und im Handel verbreitet, die deshalb als „Branchen ohne spezielles Wissen“ bezeichnet werden.

Die Gegenüberstellung des Lohnniveaus mit der Brancheneinteilung nach Spezialwissen zeigt folgende, deutliche Verteilung (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 46):

<sup>396</sup> Für den Chi<sup>2</sup>-Anpassungstest wurde der erwartete Testanteil von „Lohngleichheit“ aus technischen Gründen (erwartete Häufigkeiten) auf 95% gesetzt; die Nullhypothese impliziert eigentlich einen Anteil von 100%.

<sup>397</sup> Nur drei Fälle haben durchschnittliche Stundenlöhne über 50 Fr.: je einmal 51.50, 55.- und 100.-.



In den Branchen Gastgewerbe und Handel findet sich, wie erwartet, die grosse Mehrheit der Betriebe mit tiefem Lohnniveau (84%), ein Viertel der Betriebe mit mittleren Einkommen und nur eine kleine Minderheit der Fälle mit hohem Lohn<sup>398</sup> (knapp 14%). In diesen Branchen ohne spezielles Wissen wird damit insgesamt zu drei Vierteln wenig verdient, während bei den anderen Branchen in über 85% zu einem mittleren oder hohen Stundenansatz gearbeitet wird<sup>399</sup>. Die Hypothese, dass die Höhe des Lohnniveaus im Zusammenhang mit der Branche steht, in der ein Betrieb tätig ist, wird damit auf höchstem Signifikanzniveau bestätigt.

#### 7.2.5.3.2. Qualifikationsniveau und Lohnhöhe

„Je besser die fachliche Qualifikation der Beschäftigten ist, desto höher ist das Lohnniveau im Betrieb.“

Das betriebliche Qualifikationsniveau der Belegschaft beruht auf einer summarischen (Selbst-) Einschätzung der Befragten. Es gilt gemäss Angaben als „hoch“, wenn „alle“ Angehörigen der einzigen oder der im internen Vergleich bestqualifizierten Beschäftigtengruppe eine Ausbildung bzw. viel Erfahrung für die Arbeit haben, als „mittel“, wenn dies „mehr als die Hälfte“ sind, oder als „tief“, wenn „wenige bis niemand“ davon ausgebildet oder erfahren sind.

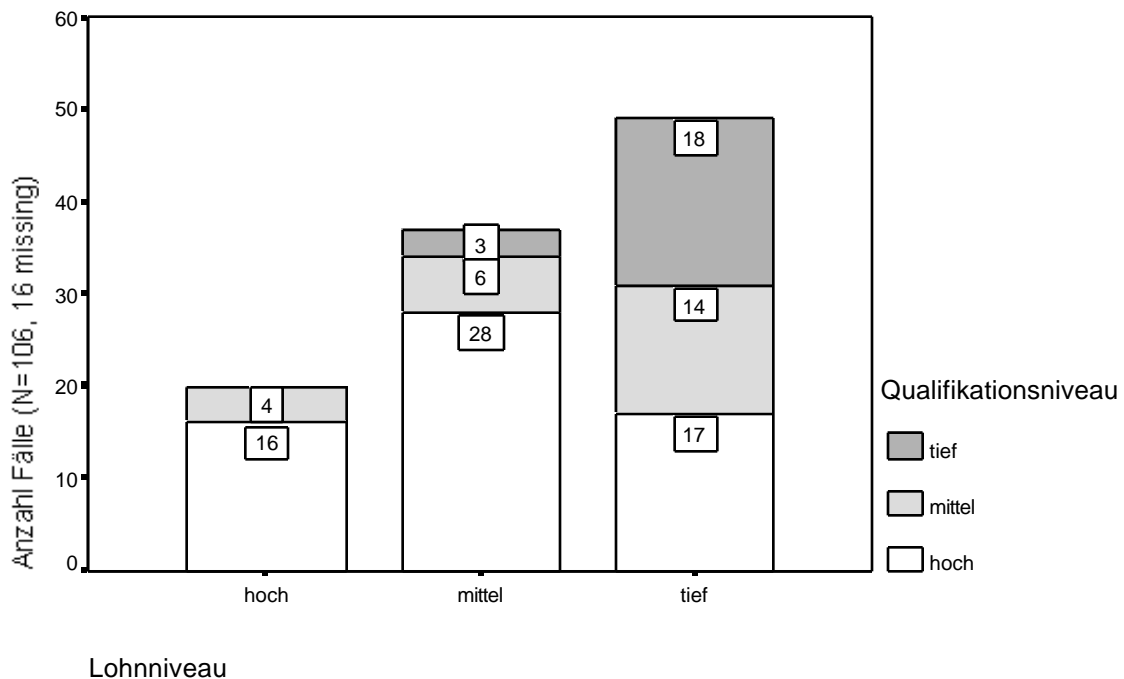
Als tiefes Lohnniveau sind die Ansätze unter 25 Fr./Std. festgelegt, als mittel gilt die Spanne ab 25 bis unter 35 Fr./Std., als hoch bewertet werden die Ansätze ab 35 Fr./Std..

Die Gegenüberstellung von Qualifikations- und Lohnniveau führt damit zu einer Verteilung, die höchstens als teilweise Bestätigung der Hypothese gewertet werden kann (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 47).

<sup>398</sup> Die drei Fälle mit hohen Stundenlöhnen (zweimal Fr. 35.- und einmal durchschnittlich Fr. 41.50) sind alle im Handel tätig.

<sup>399</sup> Hier finden sich auch die einzigen drei Fälle mit durchschnittlichen Stundenlöhnen über Fr. 50.-.





Von den Betrieben mit tiefem Qualifikationsniveau weisen 85% auch tiefe Löhne auf, die übrigen finden sich im mittleren Lohnbereich. Bei mittlerem Ausbildungsgrad hat eine kleinere Mehrheit (58%) ebenfalls tiefe Ansätze, ein Viertel erreicht mittleres Lohnniveau und nur eine Minderheit (17%) verdient relativ gut<sup>400</sup>. Mit einem guten Viertel aller höchst qualifizierten Betriebe machen diese zwar den grössten Anteil aller Fälle mit hohem Lohn aus, aber noch etwas häufiger (28%) wird in gut ausgebildeten Belegschaften zu einem tiefen Lohnniveau gearbeitet und mehrheitlich (46%) finden sie sich im mittleren Einkommensbereich.

Unter Berücksichtigung der eher ungünstigen Datenlage, der relativ schwachen Ausprägung des ausgewiesenen Zusammenhangs und des zwar hohen, aber mit ungenügender Zuverlässigkeit<sup>401</sup> berechneten Signifikanzniveaus kann die Hypothese von der Korrelation eines höheren Qualifikations- mit einem höheren Lohnniveau hier nicht bestätigt werden. Die Verteilung impliziert eher, dass tiefes Niveau an Qualifikation mit tiefem Lohn einhergeht, während bei hohem oder mittlerem Qualifikationsniveau keine deutliche Tendenz ausgeprägt ist. Für das Ergebnis der empirischen Studie von Seiler (1990: 77ff.), die zum Schluss kommt, dass in Betrieben mit abgestuften Lohnsystem mehrheitlich berufsspezifisch ausgebildete Beschäftigte tätig sind, in Betrieben mit Einheitslohn dagegen die meisten Belegschaftsangehörigen berufsspezifisch ungelernt sind, fand sich im vorliegenden Sample also keine Bestätigung.

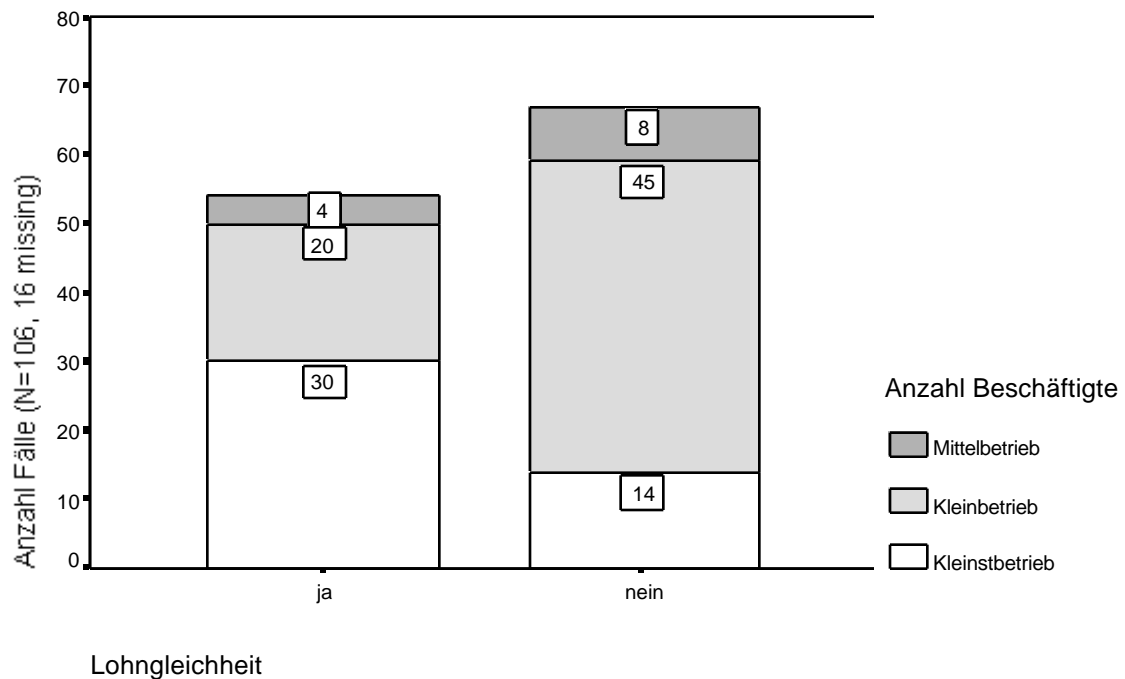
<sup>400</sup> Die drei Fälle mit durchschnittlichen Stundenlöhnen über 50 Fr. weisen alle ein hohes Qualifikationsniveau auf.

<sup>401</sup> Knapp über 20% der Zellen weisen erwartete Häufigkeiten < 5 auf.

### 7.2.5.3.3. Lohn(un)gleichheit und Belegschaftsgrösse

"Je grösser die Zahl der im Betrieb beschäftigten Personen ist, desto eher wird ein abgestuftes Lohnsystem praktiziert."

Diese Annahme wird deutlich bestätigt: In gut zwei Dritteln der Kleinstbetriebe (3-5 Pers.) wird Lohngleichheit praktiziert, während zwei Drittel der Klein- (6-20 Pers.) oder Mittelbetriebe (21-70 Pers.) ein abgestuftes Lohnsystem haben (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 48).



Diese Tendenz ist sowohl über das ganz Sample gut sichtbar als auch im Teilsample der Gleichstellungsbetriebe ausgeprägt (keine vertikale Arbeitsteilung), wenn auch etwas weniger stark; bei den Betrieben mit abgestuften Entscheidungsbeteiligungen der Beschäftigten scheint dieser Faktor (unterschiedliche Stellungen der Beschäftigten bzw. ausgeprägtere vertikale Arbeitsteilung) damit bestimmender für die abgestuften Löhne als die Betriebsgrösse.

Die Hypothese vom Zusammenhang zwischen Betriebsgrösse und innerbetrieblicher Lohngleichheit bzw. -ungleichheit ist damit durch das vorliegende Sample auf höchstem Signifikanzniveau bestätigt.

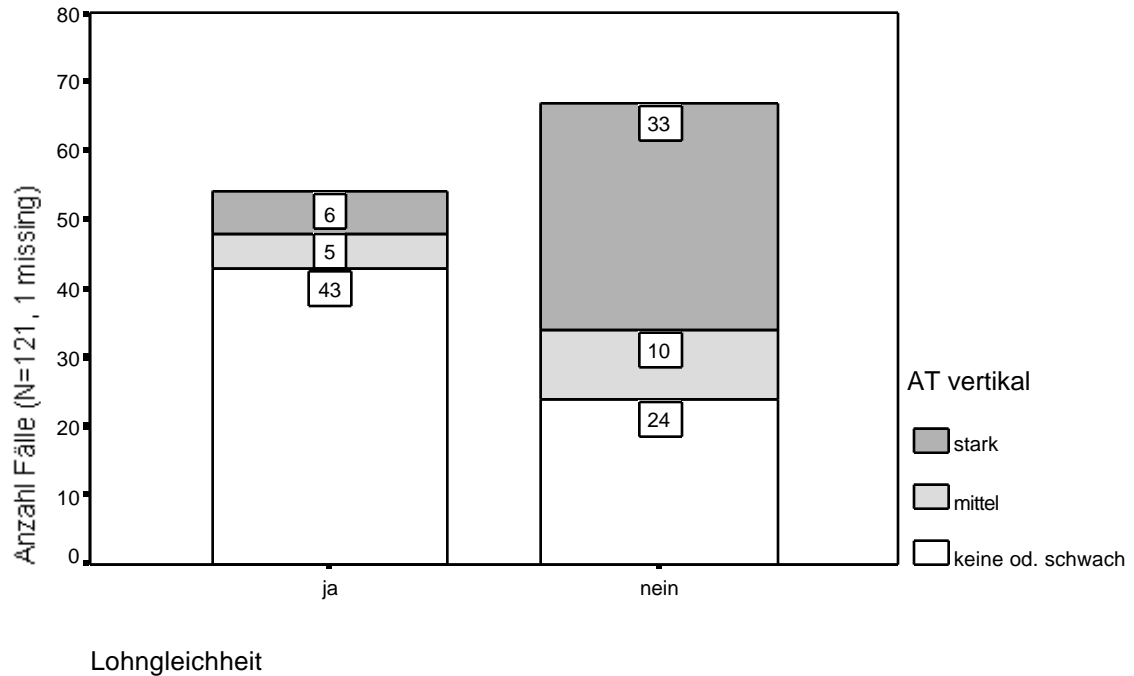
### 7.2.5.3.4. Arbeitsteilung und Lohnungleichheit

"Je ausgeprägter die Arbeitsteilung in einem Betrieb ist, desto eher wird ein abgestuftes Lohnsystem praktiziert."

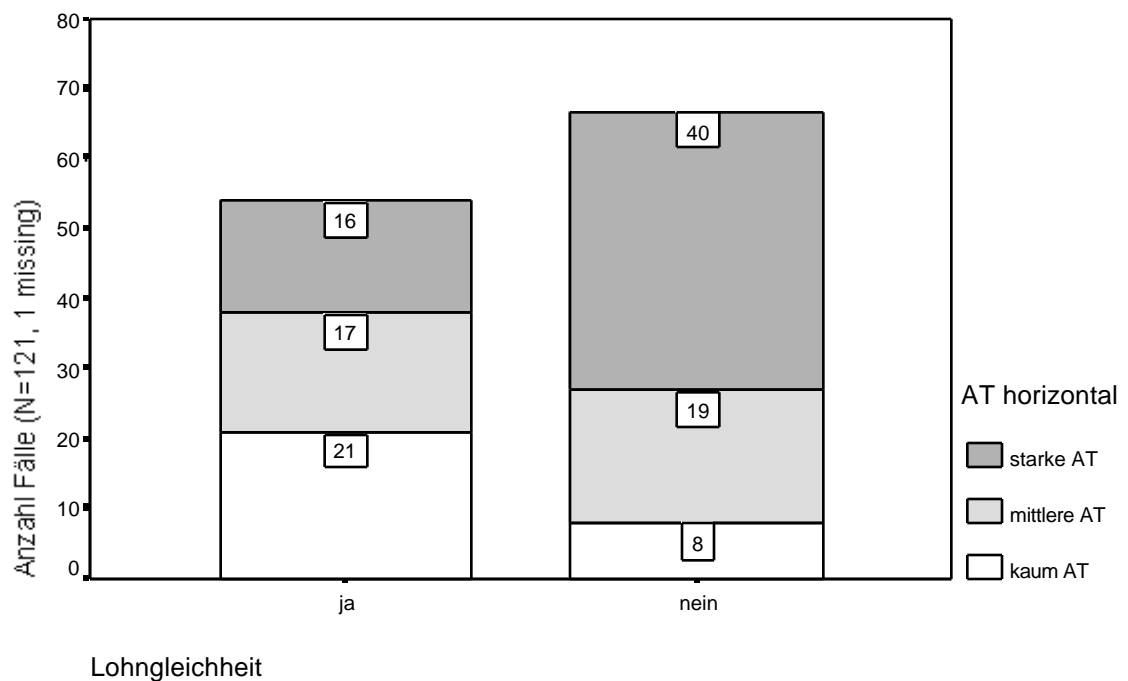
Die Stärke der vertikalen Arbeitsteilung im Betrieb wird bestimmt durch den Unterschied der prozentualen Anteile der Belegschaftsgruppen am betrieblichen Entscheidungsindex. Unterscheiden sich die am meisten und die am wenigsten beteiligte Gruppe hinsichtlich ihrer prozentualen Entscheidungsbeteiligung um mehr als zwei Drittel, gilt die vertikale Arbeitsteilung als stark; beträgt die Differenz einen bis zwei Drittel, wird dies als mittlere vertikale Arbeitsteilung bezeichnet. Beträgt der Unterschied am betrieblichen Entscheidungsindex höchstens ein Drittel,

wird von schwacher vertikaler Arbeitsteilung gesprochen; keine vertikale Arbeitsteilung zwischen Beschäftigtengruppen besteht bei Betrieben mit gleichgestellter Belegschaft.

Wie die nachstehende Abbildung zeigt, ist der erwartete Zusammenhang im Sample klar ausgeprägt: Es ist deutlich festzustellen, dass mit zunehmender vertikaler Arbeitsteilung die Tendenz zu Lohndifferenzierung zunimmt, was durch den Chi<sup>2</sup>-Unabhängigkeitstest mit höchster Signifikanz bestätigt wird (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 49).



Der erwartete Zusammenhang wird ebenfalls auf höchstem Signifikanzniveau bestätigt, wenn nicht der Grad an vertikaler sondern an horizontaler Arbeitsteilung mit dem angewendeten Lohnsystem verglichen wird (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 50).



Fast drei Viertel der kaum horizontal arbeitsteiligen Betriebe praktizieren Lohngleichheit, bei mittlerer Ausprägung sind dies nur noch knapp die Hälfte, während die Fälle mit starker horizontaler Arbeitsteilung überwiegend (zu über 70%) ein differenziertes Lohnsystem etabliert haben.

Die Hypothese vom Zusammenhang zwischen dem Grad an Arbeitsteilung und einem egalitären bzw. differenzierten Lohnsystem wird damit deutlich bestätigt, und zwar sowohl in Bezug auf die Arbeitsteilung in vertikaler als auch in horizontaler Hinsicht.

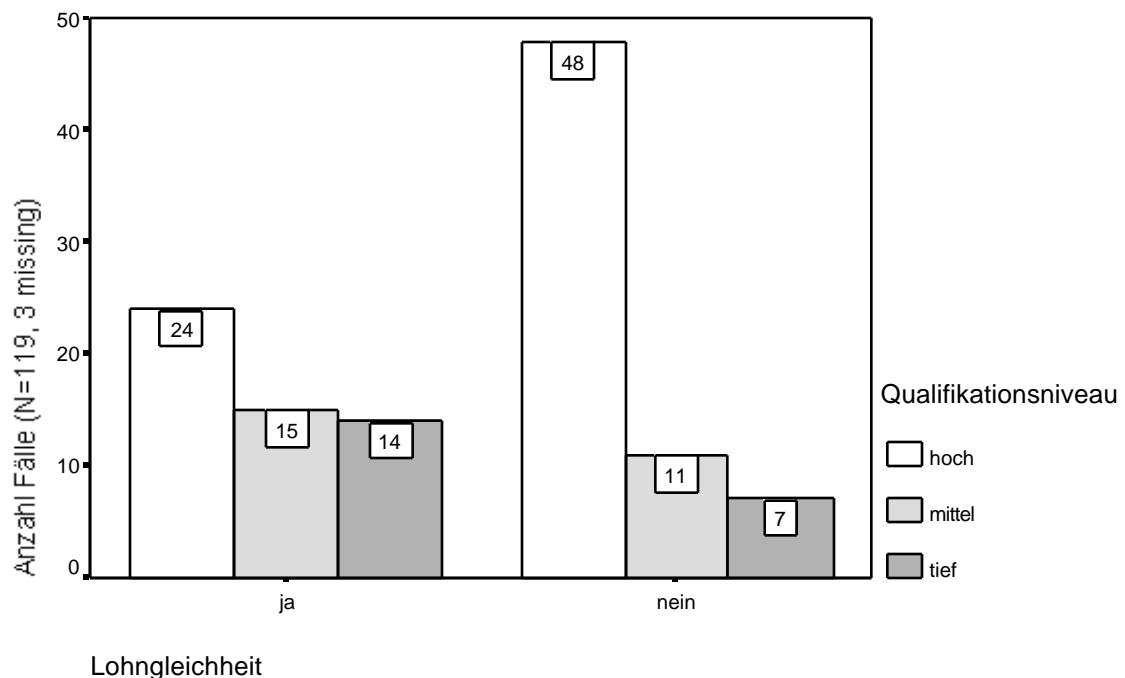
#### 7.2.5.3.5. Qualifikation und Lohnungleichheit

„Je besser die fachliche Qualifikation der Beschäftigten ist, desto eher wird ein abgestuftes Lohnsystem praktiziert.“

Vermutet wird, dass ein höheres Qualifikationsniveau im Betrieb eher mit einer Differenzierung der Einkommensverteilung einher geht, während in einer fachlich weniger qualifizierten Belegschaft eher ein egalitäres Lohnsystem angewendet wird (Lohngleichheit).

Zur Überprüfung der Hypothese wird ermittelt, wie hoch das fachliche Ausbildungs- bzw. Erfahrungsniveau der im betriebsinternen Vergleich bestqualifizierten Beschäftigtengruppe ist. Das betriebliche Qualifikationsniveau der Belegschaft gilt entweder als „hoch“, wenn „alle“ Angehörigen einer Beschäftigtengruppe über eine Ausbildung bzw. viel Erfahrung für die Arbeit verfügen, als „mittel“, wenn dies „mehr als die Hälfte“ sind, oder als „tief“, wenn „wenige bis niemand“ der bestqualifizierten Gruppe ausgebildet oder erfahren sind.

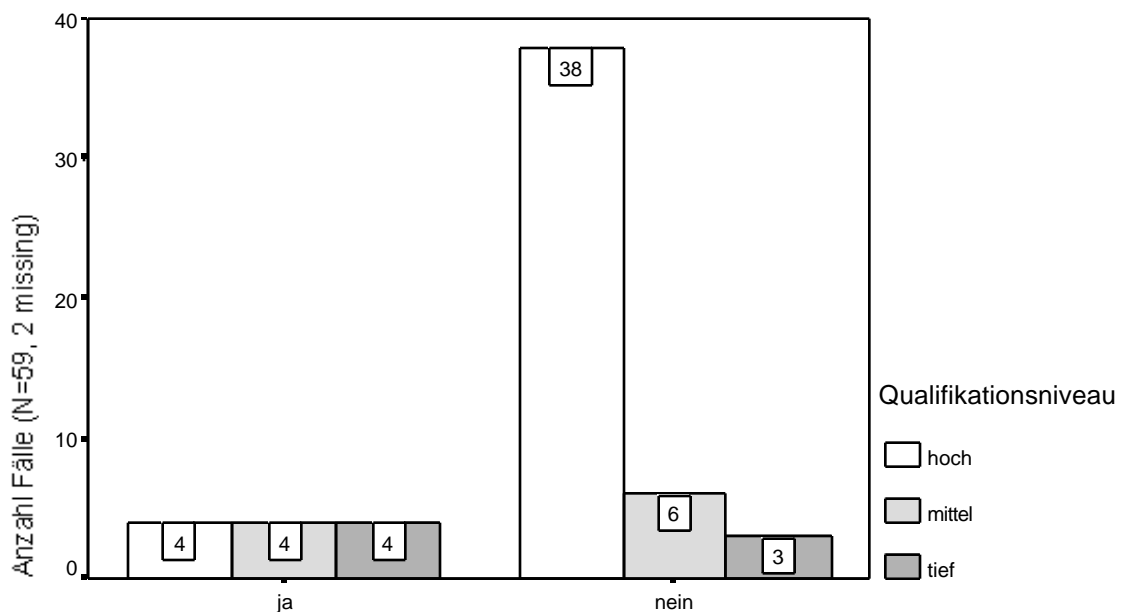
Tatsächlich wird der erwartete Zusammenhang, wenn das gesamte Sample untersucht wird, auf hohem Signifikanzniveau (<1%) bestätigt (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 51):



Zwei Drittel aller Betriebe mit hohem Qualifikationsniveau haben unterschiedliche Löhne, während bei mittlerem Qualifikationsniveau eine leichte und bei tiefem Qualifikationsniveau eine deutliche Tendenz zu Lohngleichheit festgestellt wird.

Die separate Betrachtung einerseits der gleichgestellten Betriebsbelegschaften (keine vertikale Arbeitsteilung) und andererseits der Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen der Beschäftigten relativiert allerdings dieses deutliche Resultat. Bei den gleichgestellten Belegschaften lässt sich überhaupt kein Zusammenhang zwischen Qualifikationsniveau und Lohnsystem feststellen: Unabhängig vom jeweiligen Qualifikationsgrad praktizieren zwei Drittel dieser Betriebe Lohngleichheit (vgl. Anhang 2, Tabelle 52).

In Betrieben mit verschiedenen Stellungen innerhalb der Belegschaft dominiert dagegen insgesamt ein abgestuftes Lohnsystem klar (fast 80% der Fälle). Zudem ist hier die Tendenz sehr deutlich ausgeprägt, dass bei hohem Qualifikationsniveau weit überwiegend eine Einkommensdifferenzierung besteht (in gut 90% dieser Fälle) als bei mittlerem Niveau, wo der entsprechende Anteil 60% beträgt, während in der tiefen Qualifikationsstufe eine knappe Mehrheit ein egalitäres Lohnsystem praktiziert (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 53).



Lohnleichheit (nur Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen)

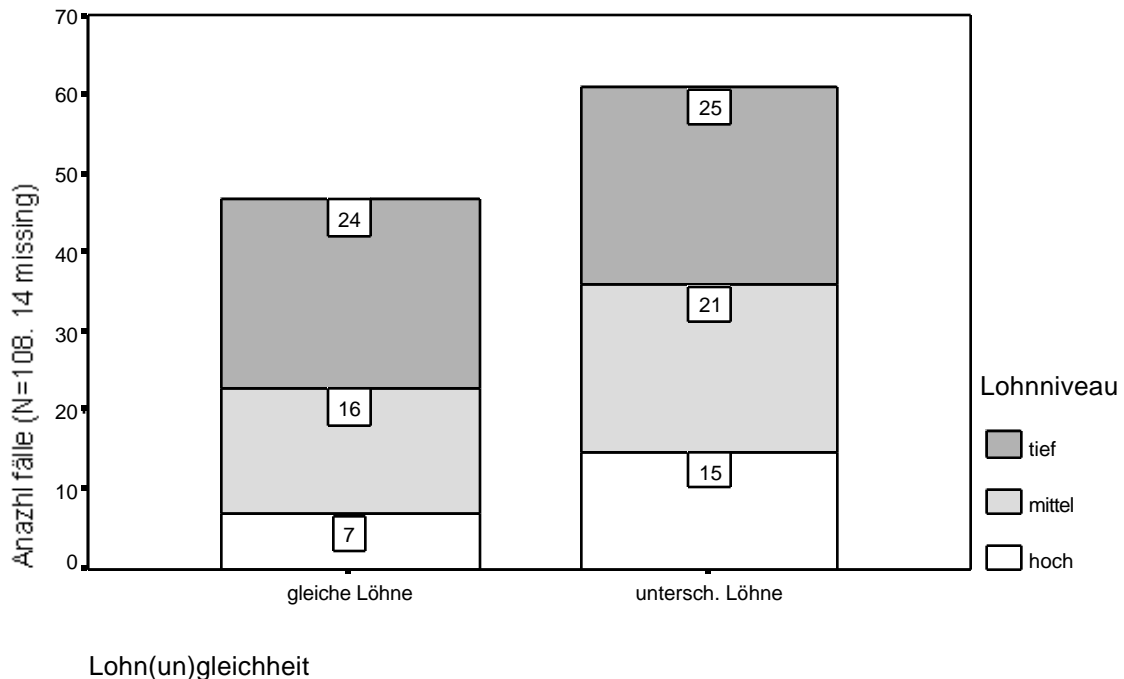
Die nähere Betrachtung des gesamten Samples erlaubt also die Bestätigung der Hypothese vom Zusammenhang zwischen betrieblichem Qualifikationsniveau und egalitärem bzw. differenziertem Lohnsystem nur für das Teilsample der Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen<sup>402</sup>, bei den gleichgestellten Belegschaften trifft die Hypothese gar nicht zu. Dass sich der postulierte Zusammenhang dennoch über das gesamte Sample mit deutlicher Signifikanz zeigt, liegt einerseits an der starken Ausprägung im Teilsample der Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen, in dem andererseits die Gruppe der hoch qualifizierten Belegschaften stark übervertreten ist.

<sup>402</sup> Auf das gegenüber dem Gesamtsample noch höhere Signifikanzniveau kann aufgrund z.T. kleiner Fallzahlen (zuviele erwartete Häufigkeiten <5) allerdings nicht zuverlässig hingewiesen werden.

### 7.2.5.3.6. Lohnniveau und Lohn(un)gleichheit

"Je höher das Lohnniveau im Betrieb ist, desto eher wird ein abgestuftes Lohnsystem praktiziert."

Erwartet wird, dass bei höherem Lohnniveau eher innerbetriebliche Lohndifferenzierungen vorkommen als wenn der Stundenansatz ohnehin tief ist. Wie die folgende Grafik zeigt, lässt sich diese Vermutung am vorliegenden Sample nicht deutlich genug bestätigen (vgl. Abb. unten und Anhang 2, Tabelle 54).



Bei hohem Lohnniveau zeigt sich zwar eine leichte Tendenz zu einer differenzierten Einkommensverteilung, während bei tiefem Lohnniveau Lohnungleichheit leicht überproportional vertreten ist. Der ausgewiesene Zusammenhang zwischen den Kriterien Lohnniveau und Lohngleich- bzw. -ungleichheit ist allerdings nicht signifikant und so schwach, dass die Verteilung die Bestätigung der Hypothese nicht erlaubt.

### 7.2.5.4. Zusammenfassung und Diskussion

Die Hypothesen zum Einkommen betreffen einerseits Zusammenhänge in Bezug auf die Lohnverteilung – innerbetrieblich gleiche bzw. unterschiedliche Ansätze – und andererseits auf das betriebliche Lohnniveau.

Die Nullhypothese, nach der alle selbstverwalteten Betriebe Lohnungleichheit hätten, konnte erwartungsgemäss zurückgewiesen werden, da bei der Mehrheit des Samples (55%) innerbetriebliche Lohnunterschiede bestehen. Im Vergleich zu früheren Schweizer Studien haben gemäss der vorliegenden Untersuchung damit deutlich mehr Betriebe Lohnunterschiede; in der BRD sind erst in jüngster Zeit (Heider et al. 1997: 115ff. und Kapitel 7.1.6.) unterschiedliche innerbetriebliche Ansätze dokumentiert, wobei allerdings ehrenamtlich Tätigkeiten oft üblich sind.

Zum Zusammenhang des Lohnniveaus mit der Betriebstätigkeit wurde erwartet, dass in Branchen, in denen allgemein un- bzw. angelehrtes Personal verbreitet ist (Gastgewerbe, Handel), das Lohnniveau tiefer ist als in andern. Diese Annahme wurde deutlich bestätigt: Von den Betrieben mit tiefem Lohn (unter 25 Fr. pro Stunde) sind 85% im Handel oder Gastgewerbe tätig. Drei Viertel aller Handels- oder Gastwirtschaftsbetriebe haben so tiefe Löhne, während dies in den andern Branchen lediglich 15% sind. Dieser Befund stützt die Erkenntnisse aller bisherigen Untersuchungen, in denen die Einkommenshöhe thematisiert ist.

Erwartet wurde ausserdem, dass Betriebe mit besser ausgebildeten bzw. erfahrenerem Personal ein höheres Lohnniveau hätten als jene mit weniger qualifizierten Beschäftigten. Diese Annahme konnte so nicht bestätigt werden: Die Verteilung impliziert eher, dass tiefes Niveau an Qualifikation mit tiefem Lohn einhergeht, während bei hohem oder mittlerem Qualifikationsniveau keine deutliche Tendenz ausgeprägt ist. Dieser Befund widerspricht damit dem Ergebnis der schweizerischen Seiler-Studie (1990: 77). Die Hypothese gilt hier auch deshalb nicht als bestätigt, weil das Qualifikationsniveau auf einer summarischen Selbsteinschätzung der Befragten beruht und der ausgewiesene Zusammenhang zu wenig stark ausgeprägt ist.

Betreffend egalitäre oder differenzierte Lohnverteilung wurde – wieder mit Seiler (1990: 71ff.) – angenommen, dass ein Zusammenhang mit der Belegschaftsgrösse besteht. Dies konnte am Sample klar bestätigt werden: Zwei Drittel der Kleinstbetriebe (3-5 Beschäftigte) praktizieren Lohngleichheit, während die grösseren Betriebe zu zwei Dritteln Lohnunterschiede zwischen den Beschäftigten ausweisen.

Erwartet wurde zudem, dass bei differenzierterer Organisation der Arbeit (Arbeitsteilung) tendenziell eher auch ein differenziertes Lohnsystem angewendet wird. Dafür finden sich klare Hinweise sowohl in der schweizerischen Gebrauchsliteratur (vgl. Kapitel 3.7.2.5.) als auch in der empirischen Studie von Seiler (1990: 71ff., vgl. Kapitel 3.7.3.2.4.). Dieser Zusammenhang wird vom untersuchten Sample klar bestätigt, und zwar bezüglich horizontaler wie vertikaler Arbeitsteilung. Betriebe mit Lohngleichheit sind nur zu 10% stark und hauptsächlich (80%) kaum vertikal arbeitsteilig; wenn hingegen unterschiedliche Lohnansätze vorhanden sind, hat mehr als die Hälfte der Betriebe auch eine stark arbeitsteilige Entscheidungsstruktur. Hinsichtlich horizontaler Arbeitsteilung zeigen über 70% der Fälle mit starker Ausprägung ein differenziertes Lohnsystem, während bei wenig horizontaler Struktur fast drei Viertel innerbetrieblich Lohngleichheit haben.

Die Vermutung, dass bei höherem Qualifikationsniveau eher unterschiedliche Löhne vorkommen als bei weniger erfahrener Belegschaft konnte nur für das Teilsample mit unterschiedlichen Stellungen der Beschäftigten bestätigt werden, obwohl sich der Zusammenhang auch über das gesamte Sample zeigt: Bei den gleichgestellten Belegschaften wird nämlich keine Korrelation von Qualifikation und Lohnsystem ausgewiesen, aber in Betrieben mit verschiedenen Stellungen ist die Tendenz umso deutlicher ausgeprägt, dass bei hohem Qualifikationsniveau weit überwiegend eine Einkommensdifferenzierung besteht (in gut 90% dieser Fälle) als bei mittlerem Niveau, wo der entsprechende Anteil 60% beträgt, während in der tiefen Qualifikationsstufe eine knappe Mehrheit ein egalitäres Lohnsystem praktiziert.

Nicht festgestellt wurde ein Zusammenhang zwischen dem betrieblichen Lohnniveau und dem Lohnsystem: Die Verteilung von hohen, mittleren und tiefen Einkommen ist praktisch identisch bei egalitärem Lohn oder bei unterschiedlichen Ansätzen und widerspricht damit einem früheren empirischen Befund (Seiler 1990: 71ff., vgl. Kapitel 3.7.3.2.4.).

Insgesamt hat sich gezeigt, dass ein Zusammenhang zwischen Lohnniveau und Branche besteht, zwischen Lohnniveau und Qualifikation der Belegschaft hingegen nicht. Grössere Betriebe haben eher Lohnungleichheit als kleinere und bei stärkeren Arbeitsteilungsgraden dominieren unterschiedliche Löhne ebenfalls. Dass bei höherem Lohnniveau eher abgestufte Einkommenssätze etabliert sind, hat sich nicht bestätigt und das betriebliche Qualifikationsniveau spielt im Sample nur eine untergeordnete Rolle für die Wahl des Lohnsystems, da nur bei betriebsintern unterschiedlichen Stellungen in besser ausgebildeten Belegschaften eher verschiedene Löhne bezahlt werden als bei weniger erfahrenen Beschäftigten.

## **7.3. Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse**

### **7.3.1. Einleitung**

Die Ergebnisse der vorliegenden empirischen Untersuchung sind einerseits neue Strukturdaten zu selbstverwalteten Betrieben in der deutschsprachigen Schweiz, andererseits wurden Zusammenhänge zwischen formal strukturellen Merkmalen und den unterschiedlichen betrieblichen Regelungen von Partizipation überprüft.

Die strukturellen Eckdaten der Betriebe betreffen ihre geografische Verbreitung, Betriebsalter und -grösse sowie die Verteilung auf die verschiedenen Wirtschaftsbereiche und Branchen. In Bezug auf den finanziellen Aspekt werden Ergebnisse zu Jahresumsatzzahlen, Umfang der externen finanziellen Unterstützung und Einkommen präsentiert. Egalitäre bzw. differenzierte Partizipationsregelungen zeigen sich auf formaler Rechtsformebene bezüglich Mitgliedschaft an der juristischen Körperschaft und ihren Organen (insbesondere Vorstand/Verwaltung) sowie bezüglich Kapitalanteilen. Auf innerbetrieblicher Ebene betrifft die gleichmässige oder eben abgestufte Partizipation der Belegschaft insbesondere ihre Mitentscheidungsrechte (vertikale Arbeitsteilung) und die horizontal arbeitsteilige Betriebsstruktur sowie die Status- und Pensenverteilung der Beschäftigten – insbesondere unter dem geschlechtsspezifischen Aspekt. Unter dem Blickwinkel, wie Entscheidungen getroffen werden, stehen zwei unterschiedliche demokratische Modi zur Diskussion: die Entscheidung im Konsens oder per Mehrheit zu fällen.

Hypothetische Zusammenhänge wurden zwischen und mit den innerbetrieblichen Partizipationsebenen der horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung, der Einkommens- und Pensenverteilung sowie weiteren betrieblichen Strukturmerkmalen (Grösse, Alter, Branche, Qualifikationsniveau) überprüft.

Im Folgenden werden in einem ersten Teil die wichtigsten deskriptiven Ergebnisse zu Strukturdaten dargestellt und mit denjenigen anderer Studien verglichen. Als zweites erfolgt die zusammenfassende Darstellung der Resultate der Hypothesenüberprüfung.



## 7.3.2. Formal strukturelle Merkmale

### 7.3.2.1. Strukturelle Eckdaten

**Geografische Lage:** Die meisten Betriebe der vorliegenden Untersuchung finden sich im Kanton Zürich gefolgt von Bern, Basel-Stadt, St. Gallen und Aarau. In den übrigen Kantonen der Deutschschweiz fanden sich nur wenige oder keine Betriebe. Die einzige schweizerischen Untersuchung, welche die kantonale Verteilung untersucht hat (Ohm 1981), kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: Auch hier findet sich in den genannten Kantonen die Mehrheit der Betriebe. Der grösste Teil der untersuchten Betriebe ist in Städten oder städtischen Agglomerationsgebieten ansässig, nur ein kleiner Teil befindet sich auf dem Land. Dieses Ergebnis deckt sich mit demjenigen aller uns bekannten bundesdeutschen und schweizerischen Untersuchungen.

**Gründungsjahr und Alter:** Ein Grossteil der untersuchten Betriebe wurde im Zeitraum zwischen 1978 und 1989 gegründet. Dieses Ergebnis deckt sich weitestgehend mit demjenigen anderer schweizerischer Untersuchungen. In Deutschland wird eine ähnliche Entwicklung konstatiert; auch hier kam es im Laufe der 80er Jahre zu einem eigentlichen Gründungsboom selbstverwalteter Betriebe. Zu beachten ist jedoch, dass alle Ergebnisse nur die Situation im jeweiligen Untersuchungszeitraum widerspiegeln; Betriebe, die im Laufe der Zeit ihre Tätigkeit eingestellt haben oder nicht mehr selbstverwaltet sind, werden in der Regel nicht berücksichtigt.

Zwei Drittel der untersuchten Betriebe sind zum Zeitpunkt der Untersuchung mehr als zehn Jahre alt; dieses Ergebnis zeigt klar, dass selbstverwaltete Betriebe auch in einem marktwirtschaftlich geprägten Umfeld längerfristig überleben können, und bestätigt den Befund der bundesdeutschen Hessenstudie (Heider et al. 1997).

**Betriebsgrösse:** In Bezug auf die Betriebsgrösse decken sich die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung mit denjenigen schweizerischer und bundesdeutscher Studien; die meisten Betriebe sind sowohl von der Anzahl der Beschäftigten als auch von den gesamtbetrieblichen Stellenprozenten her als Kleinst- und Kleinbetriebe mit bis zu maximal 20 Beschäftigten zu bezeichnen.

**Wirtschaftssektor und Branche:** Knapp drei Viertel der untersuchten Betriebe und der Beschäftigten sind im Dienstleistungssektor tätig, vorwiegend in den Branchen „Handel“ und Gastgewerbe“. Ein weiteres Viertel findet sich im Produktionssektor, in den Branchen „Verarbeitendes Gewerbe“ und „Baugewerbe“. Nur wenige Betriebe sind dagegen im Primärsektor tätig. Ein Grossteil der Betriebe findet sich zudem in Bereichen, die den neuen sozialen Bewegungen zugerechnet werden können. Auch dieser Befund bestätigt die Ergebnisse aller uns bekannten bundesdeutschen und schweizerischen Untersuchungen.

In Bezug auf die geschlechtsspezifische Verteilung nach Branche zeigt sich, dass die Anzahl Frauenarbeitsplätze in den einzelnen Branchen tendenziell dem traditionellen Muster entspricht. Dieser Befund spiegelt sich auch in Bezug auf die geschlechtsspezifische Verteilung in den einzelnen Wirtschaftssektoren wider: Der Frauenanteil ist im Tertiärsektor deutlich höher als im Sekundärsektor. Der gleiche Befund liegt für die Bundesrepublik Deutschland vor.

### 7.3.2.2. Finanzielles

**Jahresumsatz und externe finanzielle Unterstützung:** Insgesamt erwirtschafteten die untersuchten Betriebe im Jahr der Befragung 226 Mio. Franken, davon entfallen allerdings knapp zwei Drittel allein auf vier Betriebe. Bezüglich des jährlichen Umsatzes handelt es sich bei den meisten Betrieben um Kleinbetriebe, die jährlich maximal 1 Mio. Franken umsetzen.

Der Grossteil der Betriebe bezieht weder externe finanzielle Unterstützung noch wird unbezahlte Arbeit geleistet.

In Bezug auf die Bezahltheit der Beschäftigten präsentiert sich die Situation in der Bundesrepublik ganz anders als in der vorliegenden Untersuchung. In der Mehrheit der bundesdeutschen Betriebe gibt es auch gemäss neueren Studien eine stattliche Anzahl von Beschäftigten, die ohne Bezahlung arbeiten und ihren Lebensunterhalt aus anderweitigen Quellen bestreiten; allerdings ist ihr Anteil im Allgemeinen kleiner als von Kritikern der Selbstverwaltung angenommen. Im Vergleich zu deutschen Studien ist der Anteil an Betrieben, die von Externen finanziell unterstützt werden oder in denen nicht alle Arbeiten bezahlt werden, in der vorliegenden Arbeit verschwindend klein. Dies erklärt sich nur zum Teil dadurch, dass in der vorliegenden Untersuchung bei der Sample-Abgrenzung die Erwerbs- und Marktorientierung einen hohen Stellenwert hatte.

**Lohnhöhe:** Ein Grossteil der Betriebe zahlt Löhne zwischen 15 und 30 Franken pro Stunde; nur bei unterschiedlichen innerbetrieblichen Ansätzen liegen die Maximallöhne vermehrt über 30 Franken. Nettolöhne unter 15 Franken dagegen kommen nur bei einem kleinen Teil der Betriebe vor. In der Literatur ist immer wieder das tiefe Lohnniveau selbstverwalteter Betriebe beklagt worden. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen dagegen klar, dass der Grossteil der Betriebe mindestens branchenübliche Löhne zahlt und damit entsprechende Schwankungen vorkommen; die Mehrheit der untersuchten Betriebe ist allerdings in Niedriglohnbranchen wie Handel oder Gastgewerbe tätig. Zu einem vergleichbaren Ergebnis kommt die bundesdeutsche Hessenstudie (Heider et al. 1997), die ebenfalls einen klaren Zusammenhang zwischen Lohnhöhe und Branche nachweist, und festhält, dass die Einkommen denjenigen in konventionellen Kleinunternehmen entsprechen. Damit trifft der Mythos der sich selbst ausbeutenden und entsprechend schlecht verdienenden SelbstverwalterInnen – mindestens für markt- und erwerbsorientierte Betriebe – nicht (mehr) zu.

**Lohnsystem:** In knapp der Hälfte der untersuchten Betriebe beziehen alle Beschäftigten den gleich hohen Stundenlohn, in den übrigen Betrieben wird ein abgestuftes Lohnsystem praktiziert. Als häufigste Gründe für Lohnungleichheit werden unterschiedliche Verantwortung, Ausbildung/Erfahrung, die Höhe des Dienstalters, die betriebliche Stellung und die übernommenen Arbeits-/Aufgabenbereiche genannt. Der Vergleich mit anderen schweizerischen Untersuchungen zeigt, dass im Laufe der Jahre zum einen häufiger abgestufte Lohnsysteme praktiziert werden, zum andern der Anteil an von individueller Leistung abhängigen Löhnen gestiegen ist. Dagegen ist der Anteil an bedarfsorientierten Löhnen laufend gesunken. In der vorliegenden Untersuchung finden sich gerade noch neun Betriebe, in denen sich die Lohnhöhe nur nach leistungsunabhängigen Kriterien richtet, ein einziger dieser Betriebe bezahlt einen reinen Bedürfnislohn. Wird in Betrieben mit abgestuftem Lohnsystem die Höhe der Minimal- und Maximallöhne ver-

glichen, zeigt sich, dass die Differenz zwischen dem kleinsten und dem höchsten Lohn in vielen Fällen beträchtlich ist. Offensichtlich hat Gleichheitsanspruch in Bezug auf die Lohnverteilung deutlich abgenommen, grosse Lohndifferenzen innerhalb eines Betriebs sind verbreitet.

Ganz anders ist die Situation in Deutschland. Vielfach wird den bezahlten Beschäftigten ein von der geleisteten Arbeitszeit unabhängiger Einheitslohn bezahlt. Allerdings zeigen neuere deutsche Studien eine Tendenz zu Vergütung nach erbrachten Arbeitsstunden. Differenzierungen aufgrund von leistungsabhängigen Kriterien werden gemäss der meisten Studien jedoch von den Betrieben abgelehnt. Ein etwas anderes Bild zeigt wieder die neuste Studie (Heider et al. 1997), hier richtet sich die Lohnhöhe in einigen Betrieben neben der Arbeitszeit auch nach der Qualifikation der Beschäftigten, betrieblichem Status resp. der Kapitalbeteiligung oder nach der Länge der Betriebszugehörigkeit. Der Vergleich mit der älteren Hessenstudie (Heider/Mevissen 1991) zeigt deutlich, dass Lohndifferenzierungen zugenommen haben.

### 7.3.2.3. Juristische Organisation

**Rechtsform:** Mehr als die Hälfte der untersuchten Betriebe ist als Genossenschaft, ein weiteres Viertel ist als Aktiengesellschaft, Verein oder Kollektivgesellschaft organisiert. Rechtsformen wie GmbH, Einfache Gesellschaft, Stiftung oder der Zusammenschluss diverser Einzelunternehmen spielen eine untergeordnete Rolle. Für die in der Literatur diskutierte Variante der Kombination unterschiedlicher Rechtsformen (vgl. Schärli 1983) haben sich nur sehr wenige Betriebe entschieden. Andere schweizerische Untersuchungen zeichnen ein ähnliches Bild: Im Vergleich zur vorliegenden Untersuchung sind dort jedoch weniger Aktiengesellschaften und mehr Vereine gefunden worden. In Deutschland gibt es aufgrund der rechtlichen Situation kaum selbstverwaltete Betriebe, die als Genossenschaft organisiert sind.

Die Grösse der jeweiligen juristischen Körperschaft ist sehr unterschiedlich: sie reicht von drei bis 1600 Mitgliedern. Es zeigt sich, dass die Gesamtzahl der Mitglieder in denjenigen Rechtsformen, die von Betrieben mit externer Kapitalbeteiligung gewählt wurden, stärker variiert als in den Rechtsformen, in denen nur die Belegschaft am Kapital beteiligt ist; das bedeutet, dass externes Kapital sowohl nur von einzelnen als auch von sehr vielen Passivmitgliedern stammen kann.

**Kapitalbeteiligung:** Drei Viertel der untersuchten Betriebe haben eine kapitalreformierte Rechtsform gewählt. In den übrigen Betrieben führen gleiche Kapitalanteile der Beschäftigten oder spezielle Regelungen zu einem faktischen Pro-Kopf-Stimmrecht der kapitalbeteiligten Beschäftigten. Einfluss von allfälligem externem Kapital ist durch klare Mehrheitsverhältnisse oder formelle Regelungen eingeschränkt.

In einem guten Drittel der untersuchten Betriebe liegt das Kapital ganz in den Händen der Belegschaft. In den übrigen zwei Dritteln sind neben der Beschäftigten auch nicht im Betrieb tätige „Passivmitglieder“ kapitalbeteiligt.

In knapp zwei Dritteln aller Betriebe ist die gesamte Belegschaft am Kapital beteiligt und damit Mitglied der Rechtsform, in den restlichen Betrieben ist es nur ein Teil der Belegschaft. In diesen Fällen ist einem Teil der Beschäftigten rein formal die Mitsprache auf der Rechtsformebene (Generalversammlung) verwehrt. Wird die Rechtsformmitgliedschaft nicht auf der Betriebsebene,

sondern im Hinblick auf die Gesamtzahl der Beschäftigten betrachtet, zeigt sich, dass insgesamt immerhin knapp drei Viertel aller Arbeitenden kapitalbeteiligt sind. Egalitäre Betriebe und solche mit innerbetrieblich unterschiedlichen Stellungen divergieren diesbezüglich stark: In den Gleichstellungsbetrieben sind fast alle Belegschaftsangehörigen kapitalbeteiligt, in den Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen sind dies weniger als zwei Drittel.

**Grundmodelle zu Kapital und Arbeit:** Auf den oben beschriebenen Merkmalen von Rechtsformmitgliedschaft und Kapitalbeteiligung basieren die theoretisch abgeleiteten vier Grundmodelle zu Kapital und Arbeit. Unterschieden wurde, ob zum einen alle Rechtsformmitglieder bzw. Kapitalbeteiligten auch aktiv im Betrieb mitarbeiten (egalitäre Beteiligengruppe) und ob zum andern alle Beschäftigten auch formell kapitalbeteiligte Mitglieder der juristischen Körperschaft sind (egalitäre Belegschaft).

Mit einem Sample-Anteil von gut 40% die verbreitetste Grundform stellt jene Unternehmensstruktur dar, bei der die ganze mitarbeitende Belegschaft kapitalbeteiligt ist und der Rechtsform zudem Passivmitglieder angehören, die weiteres Betriebskapital eingebracht haben (egalitäre Belegschaft, differenzierte Eigentumsstruktur).

In einem weiteren Viertel lassen sich ebenfalls zwei Gruppen von Kapitalbeteiligten unterscheiden – Belegschaftsangehörige und externe Passivmitglieder –, hingegen gehören hier zur Belegschaft zudem Beschäftigte ohne finanzielle Beteiligung, die formal rechtlich konventionelle Angestellte sind (differenzierte Eigentums- wie Belegschaftsstruktur).

Beim übrigen Drittel, also nur bei einer Minderheit, stammt zwar das Kapital ausschliesslich von der Belegschaft (Eigentumsstruktur egalitär), bei knapp der Hälfte davon gibt es aber neben den beschäftigten Rechtsformmitgliedern zusätzliche Angestellte im oben genannten Sinn (differenzierte Belegschaft).

Grundsätzlich nur einen einzigen, egalitären Partizipationsstatus auf Eigentums- wie auf Belegschaftsebene, indem nur die integrale Belegschaft kapitalbeteiligt ist, hat damit weniger als ein Fünftel des untersuchten Samples; diese Betriebe entsprechen aus juristischer Sicht grundsätzlich der traditionellen Auffassung von Besitz- und Organisationsstruktur selbstverwalteter Unternehmen, welche formale Einflussmöglichkeiten per Kapitalbeteiligung von nicht mitarbeitenden Aussenstehenden strikt verhindert und auf Rechtsformebene für alle Beschäftigten gleiche Mitentscheidungsrechte garantiert.

**Vorstand/Verwaltung:** Aus haftungsrechtlichen Gründen haben in der Schweiz alle juristischen Personen, die wirtschaftliche Zwecke verfolgen, ein Vorstands- oder Verwaltungsgremium, dem bestimmte Verantwortlichkeiten und Kompetenzen übertragen sind. In der Praxis werden die gesetzlich oder statutarisch definierten Verwaltungsaufgaben und -entscheidungen in selbstverwalteten Betrieben aber oft direkt innerhalb der Belegschaft wahrgenommen, ein Vorstandsgremium besteht in diesen Fällen aus rein formal juristischen Gründen.

116 Betriebe geben an, ein Verwaltungsgremium zu haben, in drei Vierteln der Fälle handelt es sich um ein kleines Gremium mit höchstens sechs Mitgliedern.

Obwohl fast alle untersuchten Betriebe eine Verwaltung haben, spielen Vorstandsgremien in selbstverwalteten Betrieben überwiegend eine Nebenrolle und beschränken sich auf die repräsentative, formal juristische Funktion: Nur bei weniger als der Hälfte des Samples wurde eine

Entscheidungspartizipation des Vorstands festgestellt. Auch bezüglich Entscheidungsanteil (Index vertikale Arbeitsteilung) kommt diesen Verwaltungen vorwiegend ein untergeordneter Stellenwert zu: Im Vergleich mit den regulären Belegschaftsgruppen weisen nur wenige Verwaltungen die höchste Mitbestimmungsquote im Betrieb auf.

Auffällig ist, dass der Vorstand sehr viel eher entscheidungsbeteiligt ist, wenn in der Rechtsform auch externe Passivmitglieder sind, die dann in der Regel auch Einsitz in der Verwaltung nehmen; so haben zwei Drittel der entscheidenden Vorstandsgremien externe Mitglieder. Die Betriebsbelegschaften sind in den entscheidenden Verwaltungen meistens mit einem Ausschuss vertreten. Erstaunlicherweise finden sich zudem drei Betriebe, in denen nur Externe und keine Beschäftigten im Vorstand sind, was für eine selbstverwaltete Organisationsstruktur ganz untypisch ist.

Unter dem Blickwinkel der Differenzierung der Beschäftigten in Gruppen mit unterschiedlichen Entscheidungsanteilen hat sich weiter gezeigt, dass mit zunehmender Anzahl von Belegschaftsstatus eher ein zusätzliches Vorstandsorgan entscheidungsbeteiligt ist: Während bei nur einem egalitären Beschäftigtenstatus überwiegend keine Vorstandsentscheidungen vorkommen, entscheidet mehrheitlich ein separates Verwaltungsgremium mit, wenn es verschiedene Belegschaftsstatus im Betrieb gibt. Genauso wie die differenziertere Eigentumsstruktur durch die Beteiligung von Passivmitgliedern führt also auch eine differenziertere Belegschaftsstruktur eher zu einem zusätzlichen Entscheidungszirkel Vorstand, dem nur ein Teil der Belegschaft und oft auch Externe angehören. Auffallend ist, dass in Betrieben, die keine Beschäftigtengruppe mit der traditionell typischen Bezeichnung „Kollektiv“, sondern nur eine Geschäftsleitung und MitarbeiterInnen haben, der Verwaltungsausschuss deutlich häufiger entscheidungsbeteiligt ist und häufiger Externe darin vertreten sind. Der einzige Fall mit der für selbstverwaltete Betriebe ganz atypischen Entscheidungsstruktur, in der ein rein externer Vorstand am meisten bestimmt, unterscheidet bezeichnenderweise auch nur die beiden Status „Geschäftsleitung“ und „MitarbeiterInnen“; hier entscheidet eine Gruppe von sonst nicht mitarbeitenden Rechtsformmitgliedern am meisten im Betrieb und die gesamte Belegschaft ist faktisch weisungsabhängig von einem Management bzw. Verwaltungsrat, dessen Macht – wie in konventionellen Unternehmensstrukturen – durch Kapitalbeteiligung ohne reguläre Mitarbeit legitimiert ist.

#### **7.3.2.4. Betriebliche Anstellungsverhältnisse**

Idealtypisch wird in der Selbstverwaltung von der Gleichstellung aller Beschäftigten ausgegangen. In der Literatur ist jedoch gut dokumentiert, dass individuelle Unterschiede der Beschäftigten hinsichtlich Engagement, Kompetenz und Länge der Betriebszugehörigkeit in vielen Fällen zu Spannungen und informellen Hierarchien führten. In der Folge wurde zumindest in der Schweiz diesen Problemen mit der Etablierung von Arbeitsteilung und geregelten, abgestuften Entscheidungsbeteiligungen begegnet.

Die Erwartung, dass in selbstverwalteten Betrieben nicht nur eine egalitäre Partizipationsposition vorkommt, sondern auch innerhalb einer Belegschaft mehrere Status unterschieden werden, ist in der vorliegenden Untersuchung erneut deutlich bestätigt worden. Während in der einen Hälfte des Samples ein einziger egalitärer Status, das „Kollektiv“, angegeben wurde, werden in

der andern Hälfte zwei oder drei innerbetriebliche Stellungen unterschieden. Bei mehreren Status wurde die betriebsführende Gruppe überwiegend als „Geschäftsleitung“ bezeichnet, seltener als „Kollektiv“. Teilweise steht die Bezeichnung „Kollektiv“ auch für einen zweiten Personenkreis, der neben der betriebsführenden Geschäftsleitung erheblich an betrieblichen Entscheidungen beteiligt ist. Beschäftigte mit deutlich weniger Entscheidungsbeteiligung im Betrieb werden als „MitarbeiterInnen“ bezeichnet.

Damit weist das Sample folgende Verteilung der Belegschaftsstrukturen auf:

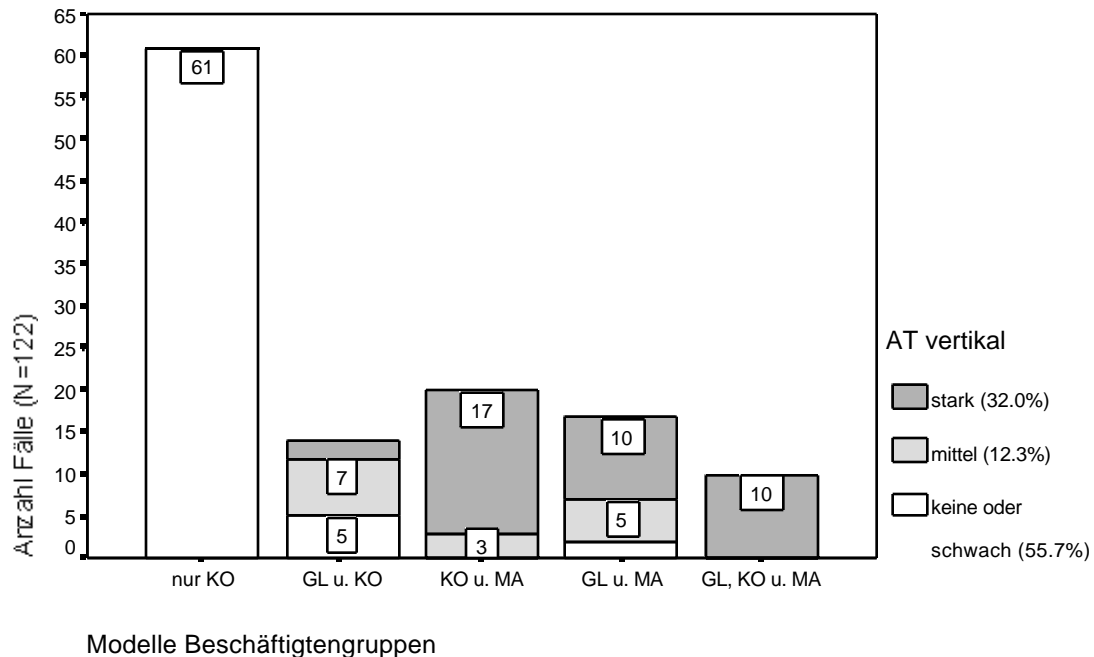
Tabelle: Belegschaftsstruktur in allen Betrieben

Value Label	Frequency	Valid Percent	Cum Percent
nur Kollektiv	61	50.0	50.0
Geschäftsleitung und Kollektiv	14	11.5	61.5
Kollektiv und MitarbeiterInnen	20	16.4	77.9
Geschäftsleitung und MitarbeiterInnen	17	13.9	91.8
Geschäftsleitung, Kollektiv und MitarbeiterInnen	10	8.2	100.0
Total	122	100.0	
Valid Cases	122		
Missing Cases	0		

### 7.3.2.5. Vertikale Arbeitsteilung

Dass mit unterschiedlichen Stellungen im Betrieb auch unterschiedliche Mitbestimmungsanteile verbunden sind, trifft ausnahmslos zu. Mit klarer Tendenz sind die Entscheidungsverhältnisse zwischen den Gruppen Geschäftsleitung und Kollektiv ausgeprägt: In drei Vierteln der entsprechenden Betriebe hat die Geschäftsleitung den grösseren Entscheidungsanteil, im übrigen Viertel entscheidet das Kollektiv mehr, obwohl als betriebsführende Gruppe auch hier Geschäftsleitung angegeben worden ist. Die MitarbeiterInnen haben im innerbetrieblichen Vergleich effektiv in allen Statuskombinationen die tiefste Entscheidungsquote. Die bei unterschiedlichen innerbetrieblichen Stellungen erwartete Statusreihenfolge hat sich damit in über 90% der relevanten Fälle bestätigt, wobei die MitarbeiterInnen klar am wenigsten entscheiden.

Allerdings variieren die Ausprägungen im Grad der vertikalen Arbeitsteilung bei gleicher Statuskombination beträchtlich (vgl. Abb. unten).



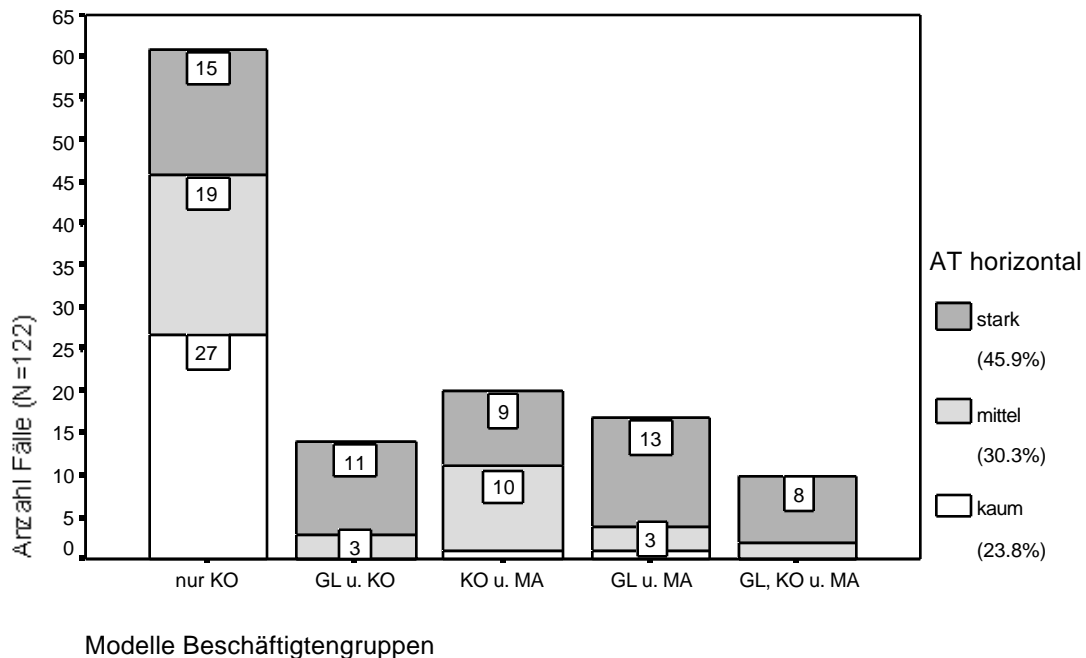
Weil MitarbeiterInnen meistens einen sehr viel kleineren Entscheidungsanteil haben, weisen nur Betriebe mit diesem Belegschaftsstatus überwiegend starke vertikale Arbeitsteilung auf. In fast der Hälfte aller Betriebe mit MitarbeiterInnen sind diese formell nicht an innerbetrieblichen Entscheidungsprozessen beteiligt, bei einem Viertel ist sogar niemand mit diesem Beschäftigtenstatus wenigstens Rechtsformmitglied und auf dieser grundsätzlichen Ebene mitbestimmungsbe-rechtigt. Insgesamt hat damit ein knapper Zehntel des ganzen Samples in der Belegschaftsstruktur einen Status „MitarbeiterInnen“, der rechtlich einem konventionellen Angestelltenstatus ohne Mitentscheidungsrechte entspricht. Umgekehrt ist in allen untersuchten Betrieben ohne den MitarbeiterInnen-Status ausnahmslos die ganze Belegschaft – teilweise mit unterschiedlichen Anteilen – entscheidungsbeteiligt.

### 7.3.2.6. Horizontale Arbeitsteilung

Im Unterschied zu Ohms Untersuchung von 1981, die in drei Vierteln der analysierten selbstverwalteten Betriebe feststellte, dass alle Belegschaftsmitglieder alle anfallenden Arbeiten im Betrieb übernahmen („alle machen alles“), praktiziert in der vorliegenden Untersuchung gerade noch jeder zwanzigste Betriebe keine Form horizontaler Arbeitsteilung.

Zeitgenössische selbstverwaltete Betriebe sind also mehrheitlich arbeitsteilig organisiert: Bestimmte Verantwortungs- oder Zuständigkeitsbereiche finden sich bei fast 90% des Samples, bei mehr als drei Vierteln sind einige oder sogar alle Beschäftigten nur in Teilgebieten tätig und bei mehr als der Hälfte ist die Betriebstätigkeit in klar separate Arbeitsbereiche gegliedert. Ausserdem lässt fast die Hälfte des Samples den Buchhaltungsabschluss betriebsextern erstellen und über ein Drittel hat spezielles Personal nur für Reinigungsarbeiten. Die in der Literatur sich abzeichnende Entwicklung, dass der Anspruch „ganzheitlich zu arbeiten“ – Polyfunktionalität der Arbeitskräfte, ohne Trennung von Kopf- und Handarbeit bzw. dispositiven und ausführenden Tätigkeiten – an Stellenwert verliert, ist nach der vorliegenden Untersuchung weit fortgeschrit-

ten: Nur noch ein knapper Viertel des Samples zeigt kaum horizontale Arbeitsteilung, während fast die Hälfte die stärkste Ausprägung auf der dreistufigen Indexskala erreicht (vgl. Abb. unten).



Der Vergleich der verschiedenen Belegschaftsstrukturen mit dem Grad horizontaler Arbeitsteilung zeigt, dass unter allen Belegschaftstypen sowohl Betriebe mit starker als auch mit mittlerer arbeitsteiliger Organisation vertreten sind. Kaum horizontal arbeitsteilig sind dagegen in der Regel nur Betriebe mit einer gleichgestellten Belegschaft; sie haben auch einen deutlich tieferen Anteil mit starker Ausprägung als Belegschaften mit unterschiedlichen Stellungen der Beschäftigten.

### 7.3.2.7. Beschäftigte nach Geschlecht, Status und Pensum

**Geschlecht der Beschäftigten:** In den untersuchten Betrieben sind insgesamt 1312 Personen beschäftigt; knapp die Hälfte davon sind Frauen – dies sowohl in egalitären als auch in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen. Damit liegt der Frauenanteil in den untersuchten selbstverwalteten Betrieben leicht höher als in der Gesamtwirtschaft. Dieses Ergebnis deckt sich mit demjenigen bundesdeutscher Studien.

**Innerbetrieblicher Status der Beschäftigten:** Rund ein Drittel aller Beschäftigten arbeitet in Betrieben, in denen die Belegschaft gleichgestellt ist. Zwei Drittel dagegen sind in Betrieben tätig, in denen unterschiedliche Status existieren. Mehr als zwei Drittel aller Beschäftigten sind massgeblich an betrieblichen Entscheidungen beteiligt – sei es in der Geschäftsleitung oder im Kollektiv. Fast ein Drittel der Beschäftigten ist also nicht oder nur wenig an betrieblichen Entscheidungen beteiligt und als MitarbeiterInnen angestellt. Dieses Ergebnis deckt sich in etwa mit demjenigen der Netzwerkbefragung (Rippstein 1991), die als einzige Schweizer Untersuchung unterschiedliche Status der Beschäftigten quantitativ erfasst hat.



In Bezug auf die Verteilung der Geschlechter in den einzelnen Status zeigen sich keine Unterschiede: Im Gegensatz zu konventionellen Unternehmen sind Frauen in den untersuchten Betrieben gleich häufig wie Männer in betriebsführender Stellung. Dieses Ergebnis steht im Gegensatz zu den Befunden der beiden bundesdeutschen Hessenstudien, die eine deutliche Untervertretung der Frauen in einflussreichen Positionen konstatieren.

**Pensen der Beschäftigten:** In einem guten Drittel des Samples arbeiten alle Belegschaftsangehörigen etwa gleich viel, bei der Mehrheit wurden betriebsintern verschiedene Pensen festgestellt; unterschiedliche Partizipation ist in selbstverwalteten Betrieben also auch in Bezug auf das zeitliche Engagement der Beschäftigten verbreitet. Ein Grossteil der Beschäftigten arbeitet Teilzeit. Dieser Befund bestätigt die Ergebnisse anderer schweizerischer und bundesdeutscher Untersuchungen.

Insgesamt arbeiten Frauen in der vorliegenden Untersuchung deutlich kleinere Pensen als Männer. Trotzdem ist der Anteil der Männer, die kein Vollpensum haben, im Vergleich zur Gesamtwirtschaft, in der gerade jeder zehnte Mann einer Teilzeitbeschäftigung nachgeht, sehr hoch. Auch der Anteil der Teilzeit arbeitenden Frauen liegt klar über demjenigen der Gesamtwirtschaft. In der geschlechtstypischen Tendenz gleichen die vorliegenden Ergebnisse jedoch der Verteilung der Gesamtwirtschaft: Frauen haben auch in den untersuchten Betrieben erheblich kleinere Pensen als Männer.

**Pensen, Status und Geschlecht der Beschäftigten:** Werden die Pensen der Beschäftigten nach Geschlecht und Status betrachtet, zeigt sich, dass in allen betrieblichen Stellungen Frauen tendenziell kleinere Pensen als Männer haben. Bei beiden Geschlechtern ist ein hoher innerbetrieblicher Status meist mit einem höheren Pensum verbunden. Grosse Unterschied zwischen den Geschlechtern zeigen sich vor allem beim Status „MitarbeiterInnen“: Während drei Viertel der entsprechenden Frauen ein kleines Pensum haben, arbeitet nur gerade ein Viertel der Männer so wenig.

### 7.3.2.8. Demokratiemodus

In heutigen selbstverwalteten Betrieben werden erwartungsgemäss nicht (mehr) alle Entscheidungen nach dem Konsensprinzip getroffen, im grösseren Teil des Samples gibt es auch Mehrheitsentscheidungen. Der vermutete Zusammenhang mit der Grösse des Entscheidungszirkels hat sich ebenfalls bestätigt: Kleine Gruppen praktizieren weit überwiegend das Konsensprinzip während bei grösseren Gremien Mehrheitsentscheidungen deutlich häufiger sind. Insgesamt sind aber Konsensentscheidungen nach wie vor die Regel in selbstverwalteten Betrieben. Mit Ausnahme der Generalversammlung, die meistens eine grosse Gruppe mit überwiegend formal juristischer Funktion ist, wenden alle anderen Entscheidungszirkel im Sample mehrheitlich das Konsensprinzip an, sowohl in kleineren wie auch in grösseren Gremien.

### 7.3.3. Zusammenhangshypothesen zur Partizipation

Überprüft wurden hypothetisch postulierte Zusammenhänge zwischen und mit den innerbetrieblichen Partizipationsebenen der horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung, der Einkom-

mens- und Pensenverteilung sowie weiteren betrieblichen Strukturmerkmalen (Grösse, Alter, Branche, Qualifikationsniveau).

### 7.3.3.1. Horizontale Arbeitsteilung: Partizipation an der Betriebstätigkeit

**Betriebsgrösse:** Die Anzahl Beschäftigte hat sich als entscheidender Faktor für den Grad horizontaler Arbeitsteilung erwiesen; dies ist sehr plausibel und wird auch im einzigen theoretischen Beitrag zu Partizipationsformen in selbstverwalteten Betrieben betont (Hettlage 1988). Mit mehr als sechs Belegschaftsangehörigen ist in den untersuchten Betrieben mittlere bis starke Aufgabendifferenzierung die Regel. Dass quasi „alle alles machen“, gibt es nur in Kleinstbelegschaften es, aber auch hier werden mehrheitlich verschiedene Tätigkeitsbereiche und Zuständigkeiten unterschieden.

**Betriebsalter:** Die Länge der Betriebstätigkeit spielt dafür wider Erwarten keine Rolle für die Segmentierung der Tätigkeiten. Bei jungen wie bei älteren Betrieben gibt es solche mit wenig und solche mit viel Arbeitsteilung. Die theoretisch begründete Annahme (Hettlage 1988), dass Polyfunktionalität der ganzen Belegschaft bei älteren Betrieben unwahrscheinlich ist, hat sich am vorliegenden Sample nicht erhärtet.

**Branche:** Im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Tätigkeit war vermutet worden, dass im Handel und Gastgewerbe weniger horizontal arbeitsteilige Strukturen etabliert sind, da hier un- oder angelehrtes Personal verbreiteter ist als in anderen Branchen, in denen formale Qualifikationen teilweise unabdingbar sind. Aber auch in Gastgewerbe und Handel sind die Arbeitstätigkeiten mehrheitlich gegliedert, nur der Anteil mit starker Ausprägung ist deutlich tiefer als in anderen Branchen.

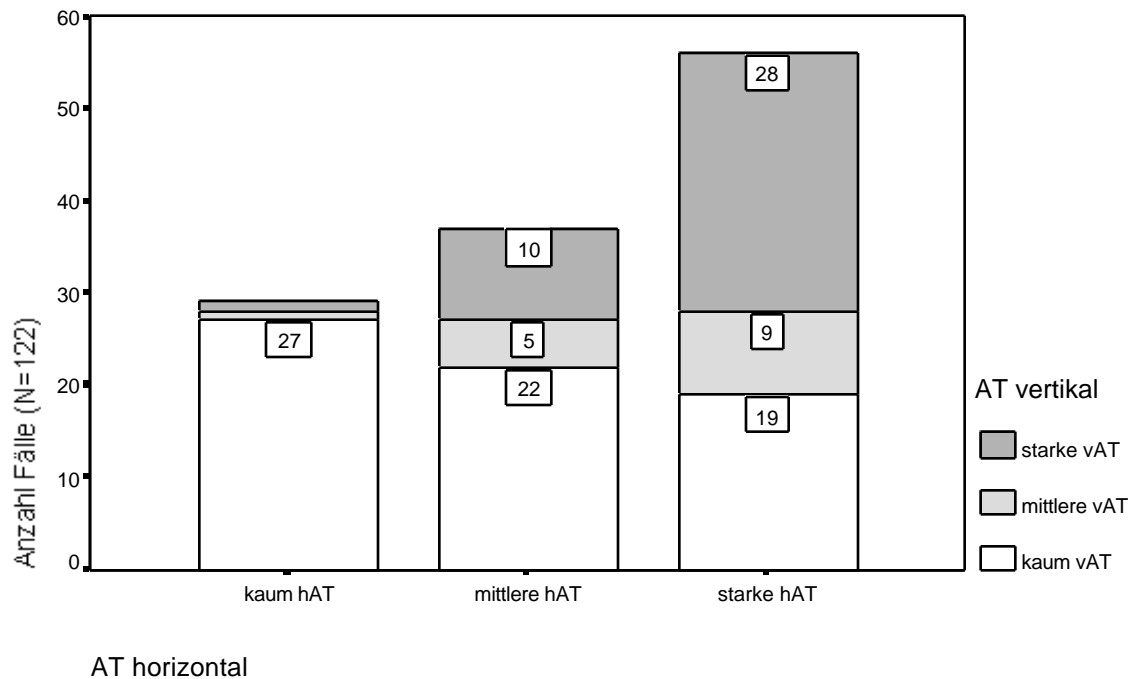
**Pensen:** Bestätigt wurde hingegen die Annahme, dass die Arbeitszeiten innerhalb einer Belegschaft mit zunehmender Aufgabendifferenzierung stärker divergieren: Nur bei wenig horizontaler Arbeitsteilung arbeiten die Beschäftigten mehrheitlich gleich viel, bei ausgeprägter horizontaler Struktur sind hingegen unterschiedliche Pensen die Regel. Der ausgewiesene Zusammenhang ist jedoch nicht stark, weil auch ausgeprägt arbeitsteilige Betriebe teilweise Einheitspensen haben und sehr unterschiedliches zeitliches Engagement auch in Belegschaften vorkommt, in denen kaum Tätigkeitsbereiche unterschieden sind.

**Lohn:** Auch die Regelung der Partizipation am Betriebsertrag steht im Zusammenhang mit dem Grad horizontaler Differenzierung: Nur die kaum arbeitsteiligen Betriebe praktizieren überwiegend Lohngleichheit, während mit zunehmender Segmentierung der Tätigkeiten mehrheitlich Einkommensunterschiede bestehen.

### 7.3.3.2. Vertikale Arbeitsteilung: Partizipation an Entscheidungen

**Horizontale Arbeitsteilung:** Die vertikale Arbeitsteilung, die unterschiedliche Mitentscheidungsanteile innerhalb einer Belegschaft bezeichnet, steht ebenfalls in einem deutlichen Zusammenhang mit der horizontalen Aufgabendifferenzierung. Bei wenig Segmentierung der Tätigkeit und keiner Spezialisierung einzelner Beschäftigter sind fast immer alle Arbeitenden gleichermaßen an Entscheidungen beteiligt. Wenn in der Belegschaft hingegen unterschiedliche Mitbestim-

mungsrechte bzw. Stellungen etabliert sind, ist auch die horizontale Strukturierung überwiegend stark. Die grafische Gegenüberstellung der dreistufig indexierten Ausprägungen von horizontaler und vertikaler Arbeitsteilung zeigt diese positive Korrelation deutlich auf (vgl. Abb. unten):



**Verantwortungsbereiche:** Der starke Zusammenhang zwischen vertikaler und horizontaler Arbeitsteilung bei innerbetrieblich unterschiedlichen Belegschaftsstatus zeigte sich auch im Detail. Einerseits weisen alle Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen, von einer einzigen Ausnahme abgesehen, gewisse separate Zuständigkeitsbereiche auf, was bei knapp einem Viertel der egalitär entscheidenden Belegschaften nicht der Fall ist. Andererseits ist bei unterschiedlichen Stellungen der Status mit dem grössten Entscheidungsanteil immer für spezielle Verantwortungsbereiche zuständig.

**Teilautonome Entscheidungskompetenz:** An einzelne Belegschaftsangehörige übertragene Entscheidungskompetenz in solchen Zuständigkeitsbereichen ist einer der Indikatoren dafür, dass nicht eine egalitäre, sondern differenzierte Entscheidungsfindung praktiziert wird. Die Annahme, dass teilautonome Entscheidungen mit zunehmender vertikaler Strukturierung eher vorkommen, hat sich jedoch nicht bestätigt: In allen drei unterschiedenen Graden vertikaler Arbeitsteilung haben zwei Drittel der Betriebe entsprechende Entscheidungen an einzelne Zuständige delegiert. Teilautonome Entscheidungen sind also kein typisches Merkmal für ausgebaute vertikale Arbeitsteilung und werden vielmehr auch in Gleichstellungsbetrieben grossenteils praktiziert.

**Betriebsgrösse:** Bestätigt hat sich bezüglich abgestufter Entscheidungsbeteiligung wieder der Zusammenhang mit der Belegschaftsgrösse: Nur in Kleinstbetrieben mit höchstens fünf Beschäftigten ist üblicherweise die ganze Belegschaft egalitär entscheidungsbeteiligt; die erstaunlichen Ausnahmen dazu bilden zwei Betriebe mit 25 bzw. 45 Beschäftigten. Sonst unterscheiden Belegschaften ab sechs Personen hingegen überwiegend zwei oder sogar drei innerbetriebliche Status.

**Betriebsalter:** Die Länge des Bestehens eines Betriebs lässt auch in vertikaler Hinsicht keine Rückschlüsse auf die Arbeitsteilung bzw. die Entscheidungsdifferenzierung zu, weil junge wie ältere Betriebe praktisch gleich oft nur eine Stellung oder eben verschiedene Belegschaftsstatus aufweisen.

**Qualifikation:** Die Annahme, dass in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen Belegschaftsgruppen mit hohem Status bzw. grossem Entscheidungsanteil auch ein hohes Qualifikationsniveau aufweisen, hat sich nicht erhärtet. Eine Bestätigung für die Hypothese fand sich nur bei den ältesten Betrieben: Hier hat die Belegschaftsgruppe mit dem grössten Entscheidungsanteil ausnahmslos auch das höchste Qualifikations- bzw. Erfahrungsniveau. Bei den unter 20-jährigen Betrieben dagegen trifft der vermutete Zusammenhang mehrheitlich nicht zu.

**Pensen:** Deutlich bestätigt wurde wiederum der erwartete Zusammenhang zwischen der Penserverteilung und der vertikalen Arbeitsteilung. Während in Gleichstellungsbetrieben mit bis zu zwölf Beschäftigten mehrheitlich alle das selbe Pensum haben, ist dies bei unterschiedlichen Beschäftigtenstatus die Ausnahme, und zwar schon bei kleinen Belegschaften unter sechs Personen. Wie vermutet steht auch die Pensenhöhe bei innerbetrieblich unterschiedlichen Stellungen in einem positiven Zusammenhang mit dem Entscheidungsanteil einer Belegschaftsgruppe: In drei Vierteln dieser Betriebe hat sowohl der höchste Status das grösste Pensum als auch die Gruppe mit am wenigsten Mitbestimmung den kleinsten Beschäftigungsgrad.

**Lohn:** Die Einkommensverteilung steht mit der vertikalen Arbeitsteilung in einem noch stärkeren Zusammenhang als mit der horizontalen. Gleichgestellte Belegschaften praktizieren zu gut drei Vierteln auch Lohngleichheit, während Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen fast zu drei Vierteln Lohnunterschiede haben, wobei der Anteil mit unterschiedlichen Ansätzen bei starker vertikaler Arbeitsteilung sogar noch höher liegt.

### 7.3.3.3. Pensen: Partizipation an der Arbeitszeit

**Arbeitsteilung:** Wie erwähnt steht die Penserverteilung innerhalb einer Belegschaft in einem positiven Zusammenhang mit der arbeitsteiligen Strukturierung des Betriebs. Mit zunehmender horizontaler Differenzierung variieren die Pensen mehr, wobei dieser Effekt durch eine vertikale Differenzierung noch verstärkt wird.

**Belegschaftsgrösse:** Bei gleichgestellten Beschäftigten spielt ausserdem die Belegschaftsgrösse eine wichtigere Rolle für eine differenzierte Penserverteilung als bei vertikaler Arbeitsteilung, wo die Beschäftigungsgrade der verschiedenen Belegschaftsgruppen weitgehend ihren relativen Entscheidungsanteilen entsprechen.

Diese Ergebnisse legen nahe, dass innerbetrieblich unterschiedliche Mitentscheidungsrechte u.a. durch unterschiedliches zeitliches Engagement der Beschäftigten begründet bzw. legitimiert sind; umgekehrt gibt es aber auch selbstverwaltete Betriebe, in denen trotz innerbetrieblich unterschiedlichen Pensen und ausgeprägter horizontaler Arbeitsteilung die idealtypische, egalitäre Entscheidungspartizipation der gesamten Belegschaft praktiziert wird.

### 7.3.3.4. Einkommen: Partizipation am Betriebsertrag

**Arbeitsteilung:** Bei der Lohnverteilung haben sich ähnliche Zusammenhänge mit der horizontalen und der vertikalen Arbeitsteilung gezeigt wie bei der Pensenverteilung. Obwohl sich im gesamten Sample sowohl bei der Belegschaftsgrösse als auch bei der horizontalen und der vertikalen Arbeitsteilung ein hochsignifikanter Zusammenhang mit der Wahl einer egalitären oder differenzierten Einkommensverteilung zeigt, beeinflussen in erster Linie unterschiedliche Entscheidungsanteile das Lohnsystem. Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen haben – ganz unabhängig von der Belegschaftsgrösse – weit überwiegend auch unterschiedliche Löhne, wozu eine ausgeprägtere horizontale Arbeitsteilung deutlich weniger beiträgt als eine stärkere vertikale. Bei den Gleichstellungsbetrieben dominiert hingegen Lohngleichheit klar, wobei auch hier die Belegschaftsgrösse kaum Einfluss auf das Lohnsystem hat; in diesen gleichgestellten Kollektiven bestehen jedoch tendenziell mit zunehmender horizontaler Arbeitsteilung eher Lohnunterschiede.

**Qualifikation:** Ein Zusammenhang zwischen der Wahl von egalitärem oder abgestuftem Stundenlohn mit dem Qualifikationsniveau im Betrieb konnte nur für das Teilsample mit unterschiedlichen Stellungen der Beschäftigten nachgewiesen werden, wo fast 90% der Fälle mit hoch qualifizierten Beschäftigten Lohnunterschiede haben, während diejenigen mit wenig Qualifikation mehrheitlich Lohngleichheit praktizieren. Bei den Gleichstellungsbetrieben haben in allen Qualifikationsgraden zwei Drittel Lohngleichheit.

**Lohnniveau:** Kein Zusammenhang fand sich zwischen der Wahl des betrieblichen Verteilungssystems und der Einkommenshöhe. Erwartet worden war, dass bei höherem Lohnniveau eher eine Einkommensdifferenzierung vorgenommen wird als wenn die Ansätze ohnehin tief sind. Belegschaften mit bzw. ohne Lohnunterschied fanden sich jedoch quasi zu gleichen Teilen bei hohem, mittlerem und tiefem Lohnniveau. Ebenfalls nicht bestätigt werden konnte die Hypothese, dass selbstverwaltete Betriebe mit höherem Qualifikationsniveau ein höheres Lohnniveau erreichen. Im vorliegenden Sample wurde lediglich ausgewiesen, dass bei wenig qualifizierter Belegschaft meistens auch tiefe Löhne vorliegen. Von den besser ausgebildeten bzw. erfahreneren Belegschaften erreichte jedoch nur eine Minderheit eine entsprechende Lohnhöhe, auch hohe Qualifikation ist oft mit tiefem Lohnniveau verbunden.

**Branche:** Ein deutlicher Zusammenhang fand sich wieder zwischen der Branchentätigkeit und der Einkommenshöhe. Auch in selbstverwalteten Gastgewerbe- und (Detail-)Handelsbetrieben – notorische Tieflohnbranchen, in denen zudem un- bzw. angelerntes Personal verbreitet ist – wird weniger Lohn bezahlt als in andern Branchen: Drei Viertel aller Fälle aus Gastgewerbe und Handel bezahlen Nettostundenlöhne unter Fr. 25.–, während vom übrigen Sample nur eine kleine Minderheit so tiefe Ansätze hat.

Insgesamt hat sich bei der Einkommensverteilung – wie bei den Arbeitspensen – erneut gezeigt, dass der Arbeitsteilungsgrad, besonders in vertikaler Hinsicht, entscheidend ist für weitere differenzierte Partizipationsregelungen. Wenn das untersuchte Sample teilweise auch schwach arbeitsteilige Betriebe mit Lohnunterschieden aufweist, ist dennoch eine funktionale Differenzierung der Belegschaft hinsichtlich ihrer Tätigkeits- und insbesondere ihrer Entscheidungspartizi-

pation in selbstverwalteten Betrieben meistens auch mit einem differenzierten Lohnsystem verbunden. Dem entspricht, dass bei der Befragung als Gründe für Lohnunterschiede am häufigsten Aspekte horizontaler und vertikaler Arbeitsteilung, wie im Betrieb übernommene Verantwortung, Aufgaben oder der Status, angegeben wurden.

## **8. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK**

### **Ausgangslage und Forschungsstand**

Das Untersuchungsinteresse der vorliegenden Arbeit liegt auf zeitgenössischen, erwerbs- und marktorientierten selbstverwalteten Betrieben in der deutschsprachigen Schweiz. Die Literatur und empirische Untersuchungen weisen darauf hin, dass eine zunehmende Diversifizierung und Pluralisierung der Partizipationsformen in den Betrieben festzustellen ist.

Die zentrale Forschungsfrage betrifft zum einen die Erhebung von deskriptiven strukturellen Merkmalen und Partizipationsformen in selbstverwalteten Betrieben. Die Partizipation ist unter den Aspekten juristische Organisation, Arbeitsteilung sowohl in horizontaler auch in vertikaler Hinsicht, Einkommen und Arbeitszeit untersucht worden. Zum andern sind Hypothesen gestützte Zusammenhänge zwischen diesen Partizipationsebenen und ausgewählten formal strukturellen Merkmalen überprüft worden.

Wie die Literaturrecherche gezeigt hat, ist für selbstverwaltetes Arbeiten bzw. konsequent demokratische Organisationsformen von Erwerbsarbeit keine einheitliche Theorie etabliert, auf die sich die entsprechenden Betriebe beziehen lassen. Gemeinsam ist diesen Betrieben jedoch eine grundsätzliche Kritik an den typischen Hierarchien und der Fremdbestimmung in traditionell kapitalistischen Arbeitszusammenhängen, für die alternative, demokratische, menschen- und umweltverträgliche Formen und Ausrichtungen der Erwerbsorganisation gesucht und unmittelbar realisiert wurden.

Damit befinden sich selbstverwaltete Betriebe weitgehend in der Tradition der frühsozialistischen Arbeits- bzw. Lebenskonzepte aus dem 18. Jahrhundert und der Genossenschaftsbewegung aus dem 19. Jahrhundert. Auf den Einfluss der Protestbewegungen der späten 60er Jahre des 20. Jahrhunderts lassen sich zudem Elemente des Anti-Autoritarismus, der Frauenbewegung und später der Ökologiebewegung (neue soziale Bewegungen) zurückführen, welche für die Organisation und Zielsetzungen in selbstverwalteten Betrieben prägend wurden.

Trotz dieser langen Tradition ist das wissenschaftliche Interesse an Konzepten demokratischer Erwerbsorganisation oder Wirtschaftsführung und betrieblicher Selbstverwaltung insgesamt klein geblieben. Oft wurden sie als aussichtslose, vorübergehende Selbsthilferversuche benachteiligter Gruppen aufgefasst (z.B. die traditionellen Produktionsgenossenschaften), als typische Ausprägungen abzulehnender sozialistischer Modelltheorie mit utopischem Charakter (z.B. die jugoslawische „Arbeiterselbstverwaltung“) oder es wurde ihnen die seriöse Erwerbs- bzw. Arbeitsplatzfunktion abgesprochen, indem sie dem Bereich von Freizeitprojekten oder der Schwarzarbeit zugewiesen wurden (z.B. Alternativbetriebe in der BRD). Die meisten Beiträge, die zu so negativen Bewertungen kommen, sind jedoch empirisch kaum fundiert und sehen sich

deshalb dem Vorwurf gegenüber, ihre Ergebnisse seien stark von den ideologischen Standpunkten der Forschenden geprägt.

Erst seit Ende der 70er Jahre, als sich die Arbeitsplatzprobleme in den Industrieländern verschärften, eine „Krise der Lohnarbeit“ und Alternativbetriebe als Arbeitsmodelle der Zukunft thematisiert wurden, stiessen die selbstverwalteten Betriebe auf breiteres wissenschaftliches Interesse. Es entwickelte sich besonders in Deutschland eine kontrovers geführte Debatte. Die Diskussion konzentrierte sich vor allem auf die Frage, ob es sich bei diesen Betrieben wieder um wirtschaftliche Selbsthilfe und damit um eine aktuelle Formen der traditionellen Produktionsgenossenschaften (These der „Kinder in Not“) handelt oder um Teile der neuen sozialen Bewegungen. Entsprechend wurde debattiert, ob das Oppenheimer'sche Transformationsgesetz für solche Betriebe Gültigkeit hat. Ausserdem wurde vertreten, selbstverwaltete Betriebe seien durch „Selbstaussbeutung“ gekennzeichnet, und ihr Überleben sei nur in Marktnischen und durch externe finanzielle Unterstützung möglich („Armutsökonomie“).

Im der Folge wurden im Laufe der 80er Jahre selbstverwaltete Betriebe Gegenstand ausführlicher empirischer Untersuchungen; in Deutschland sind mehrere detaillierte Regionalstudien erschienen. Ziel war neben der deskriptiven Darstellung qualitativer Betriebsmerkmale v.a. ein Feststellen der quantitativen Bedeutung solcher Betriebe hinsichtlich ihrer Beschäftigungs- und Arbeitsmarktfunktion. Die Gegenstandsabgrenzungen der einzelnen Untersuchungen unterscheiden sich allerdings so stark, dass ihre Vergleichbarkeit sehr eingeschränkt ist. Die verschiedenen, weit divergierenden Hochrechnungen der bundesweiten Verbreitung von Alternativbetrieben sind demzufolge äusserst fragwürdig.

Ein Vergleich der Ergebnisse zu selbstverwalteten Betrieben in der BRD mit solchen aus der Schweiz ist – neben den uneinheitlichen Abgrenzungen in Deutschland – auch durch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen erschwert: Einerseits wurden Betriebe und Mitarbeitende dort zeitweise durch finanzielle Fördermassnahmen der öffentlichen Hand oder von Interessenverbänden in grossem Ausmass unterstützt; andererseits wird bis heute das Fehlen einer geeigneten Rechtsform beklagt, was dazu geführt hat, dass in der BRD der Bereich der Partizipation der Belegschaft am Betriebskapital und formal daran gekoppelte Entscheidungsrechte sowohl in der Praxis als auch in wissenschaftlichen Untersuchungen marginalisiert blieb. In der Schweiz konnten selbstverwaltete Betriebe nie mit einer materiellen Förderung rechnen, wodurch Erwerbsorientierung und Wirtschaftlichkeitsstreben stärker akzentuiert sind. Mit der Genossenschaft steht in der Schweiz hingegen eine günstige Rechtsform zur Verfügung, die sogar bei unterschiedlichen Kapitalanteilen der Beteiligten durch das Pro-Kopf-Stimmrecht eine formal egalitäre Entscheidungsfindung ermöglicht, was dazu führt, dass dem Bereich der Kapitalpartizipation sowie ihren Implikationen mehr Bedeutung zukommt und diese auch besser untersucht werden können.

Die deutschen Publikationen zu alternativen oder selbstverwalteten Betrieben sind in dieser Arbeit dennoch ausführlich referiert, weil das Thema dort im Gegensatz zur Schweiz zeitweise grosse Relevanz hatte und auch von wissenschaftlicher Seite aus verschiedenen Blickwinkeln Beachtung erhielt.

Insgesamt stand in der bundesdeutschen Debatte um selbstverwaltete Betriebe die volkswirtschaftliche und wirtschaftspolitische Relevanz im Vordergrund. Ausgegangen wurde dabei implizit oder explizit von einer absoluten Gleichstellung der Belegschaft. Zum Aspekt differenzierter Partizipation in solchen Betrieben fand sich nur ein einziger theoretischer Ansatz (Hettlage 1988), der davon ausgeht, dass absolut egalitäre und umfassende Basispartizipation einen Idealtyp darstellt und in der Realität modifizierte Formen mit abgestufter Partizipation wahrscheinlich sind. Dass es auch in allen staatspolitischen demokratischen Gebilden stets Nichtmitglieder ohne Entscheidungspartizipation gibt, zeigt die Geschichte der Demokratie.

Die Entwicklung und die Situation in der Schweiz ist hingegen wenig erforscht und vorwiegend durch Zeitungsartikel und eigene Gebrauchsliteratur der entsprechenden Szene dokumentiert. Einzig zu Beginn und Ende der 80er Jahre wurden einige wissenschaftliche Untersuchungen – im Rahmen von Diplom- oder Lizentiatsarbeiten – zu betrieblicher Selbstverwaltung verfasst.

Die Literaturrecherche hat gezeigt, dass sich mit dem zunehmenden Auftreten solcher Betriebe im Verlauf der 70er und besonders in den 80er Jahren sowohl ihre Erscheinungsformen diversifiziert als auch ihr Selbstverständnis gewandelt haben. Während die frühe Phase bis in die späten 70er Jahre von einer stark politisierten, idealistischen und absolut basisdemokratischen Aufbruchsstimmung geprägt war, in der ein ganzheitlicher Zusammenhang von Arbeiten und Leben gesucht wurde und professionelle bzw. erwerbsorientierte Ziele im Hintergrund standen, wurde in den 80er Jahren die Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität überdeutlich und führte in selbstverwalteten Betrieben zu einer Pragmatisierung, Professionalisierung und Pluralisierung der Arbeitsformen, die sich in den 90er Jahren fortgesetzt hat.

Moderne selbstverwaltete Betriebe in der Schweiz weisen demnach in unterschiedlichem Mass differenzierte formale Partizipationsstrukturen auf. In Modifizierung von idealtypisch egalitären Prinzipien der Ganzheitlichkeit und strikter Basispartizipation sind auch differenzierte arbeitsteilige Strukturen in horizontaler wie vertikaler Hinsicht verbreitet (Spezialisierungen Einzelner, Abkehr vom universellen Konsensprinzip, Teilautonomie in bzw. Delegation von Entscheidungen). Innerhalb von Betrieben bestehen gewisse Einkommensunterschiede und teilweise gibt es Betriebsangehörige unterschiedlichen Grades oder Status, indem formal nicht alle sowohl an Kapital, Arbeit und Entscheidungen beteiligt sind. Insgesamt lässt sich vermuten, dass das „Identitätsprinzip“ insbesondere im engeren Kreis der Betriebsführungsgruppe seine Anwendung findet und seine Gültigkeit sich nicht auf die gesamte Belegschaft erstreckt.

### **Untersuchungsmethode und Sample-Bildung**

Wie die empirischen Untersuchungen haben auch die theoretischen Überlegungen gezeigt, dass es sich beim Konzept der egalitären, basisdemokratischen Totalpartizipation für erwerbsorientierte Betriebe – die sich zudem in einem marktwirtschaftlichen Konkurrenzumfeld befinden – um einen theoretischen Idealtypus handelt, der kaum konsequent in die Wirklichkeit umzusetzen ist. Aufgrund des Forschungsstands haben sich vielmehr Hypothesen formulieren lassen, welche Zusammenhänge zwischen den praktizierten Partizipationsregelungen und anderen formal strukturellen Merkmalen selbstverwalteter Betriebe postulieren.



Mit einer standardisierten schriftlichen Befragung unter deutschschweizerischen Selbstverwaltungsbetrieben wurden entsprechende Daten erhoben, welche einerseits ein zeitgemässes Bild der Organisationsstrukturen in solchen Betrieben liefern, das sich mit den Ergebnissen älterer Untersuchungen vergleichen lässt, und andererseits eine Überprüfung der aufgestellten Hypothesen erlaubt.

Die Eingrenzung des Samples und Erstellung des Adresspools stellten insofern einen beträchtlichen Aufwand dar, als selbstverwaltete Betriebe einerseits von keiner offiziellen Stelle als solche statistisch erfasst sind, und andererseits sich dieser Gegenstand nicht ohne Weiteres von aussen abgrenzen lässt, sondern die eigene Selbsteinschätzung der Betriebe als „selbstverwaltet“ ebenfalls berücksichtigt wurde.

Der Rücklauf der durchgeführten schriftlichen Befragung in der interessierenden Population war erfreulicherweise überdurchschnittlich hoch und spiegelt auch das eigene Interesse der Befragten an aktuellen Erkenntnissen zum Thema Selbstverwaltung und Regelung von Partizipation. Die Hälfte der antwortenden Betriebe gab an, nicht selbstverwaltet zu arbeiten. Die weitere Sample-Bereinigung erfolgte nach relativ strengen Abgrenzungskriterien: Gefordert waren einerseits Erwerbs- und Marktorientierung des Betriebs und andererseits eine Arbeits-, Kapital- und damit verbundene grundsätzliche Entscheidungsbeteiligung von mindestens drei Personen („Identitäts“- , „Gruppen“- sowie „Demokratieprinzip“ bzw. Pro-Kopf-Stimmrecht durch Kapitalreform). Damit reduzierte sich die Zahl der interessierenden Betriebe um einen weiteren Drittel, ein kleines Sample musste in Kauf genommen werden (N=122).

Die kodierten Daten wurden per EDV erfasst und mit der Statistiksoftware SPSS auf Verteilungen und Signifikanz überprüft.

Ziel der Untersuchung war einerseits die Erhebung formal struktureller Merkmale moderner Selbstverwaltungsbetriebe, andererseits die Überprüfung der postulierten Hypothesen. Entsprechend resultierten deskriptive Ergebnisse zu betrieblichen Eckdaten und Partizipationsformen sowie Zusammenhänge zwischen Partizipationsebenen und weiteren betrieblichen Strukturmerkmalen.

### **Diskussion der deskriptiven empirischen Ergebnisse**

Sowohl schweizerische als auch bundesdeutsche Untersuchungen kommen – trotz unterschiedlicher Untersuchungsmethode und Sample-Auswahl – in Bezug auf die geografische Lage, den Wirtschaftssektor, die Betriebsgrösse und der Hauptgründungszeit selbstverwalteter Betriebe zum gleichen Ergebnis: Es handelt sich vorwiegend um Kleinst- und Kleinbetriebe, die ihren Standort in städtischen Ballungsräumen haben. Die meisten Betriebe und Beschäftigten finden sich im Dienstleistungssektor oder im verarbeitenden Gewerbe. Ein Grossteil der Betriebe ist in Bereichen tätig, die stark mit den neuen sozialen Bewegungen verbunden sind. Viele Betriebe wurden im Laufe der 80er Jahre gegründet. Die Mehrheit der in der vorliegenden Arbeit untersuchten Betriebe sind damit zum Erhebungszeitpunkt mindestens zehn Jahre alt. Damit wird der klare Beweis erbracht, dass erwerbs- und marktorientierte selbstverwaltete Betriebe auch längerfristig in einem marktwirtschaftlichen Umfeld überleben.

In der Bundesrepublik Deutschland wurde die Frage, ob es sich bei selbstverwalteten Betrieben in erster Linie um „Teile der lokalen und regionalen Netzwerke neuer sozialer Bewegungen“ oder

um eine „Selbsthilfe in Notzeiten“ in wirtschaftlich angespannten Zeiten handelt, heftig diskutiert. Die vorliegenden Ergebnisse zur geografischen Lage, Betriebstätigkeit und zum Betriebsalter können als Indizien für die These, dass selbstverwaltete Betriebe als Infrastruktur neuer sozialer Bewegungen entstanden sind, gewertet werden.

In der vorliegenden Erhebung sind die meisten Betriebe – ähnlich wie in allen anderen schweizerischen Untersuchungen – als Genossenschaft organisiert, gefolgt von der Aktiengesellschaft, dem Verein und der Kollektivgesellschaft. Andere Rechtsformen spielen eine untergeordnete Rolle; für kombinierte Rechtsformen haben sich nur vereinzelte Betriebe entschieden. In Deutschland gibt es hingegen aufgrund der rechtlichen Situation kaum genossenschaftlich organisierte selbstverwaltete Betriebe.

Beim Grossteil der Betriebe ist die Entkoppelung von Einfluss und Kapitalhöhe aufgrund der gewählten Rechtsform gewährleistet. In den übrigen Betrieben sichern interne Regelungen das Pro-Kopf-Stimmrecht der kapitalbeteiligten Beschäftigten, der Einfluss von allfälligem externem Kapital ist in all diesen Betrieben von untergeordneter Bedeutung.

Die in der vorliegenden Arbeit untersuchten markt- und erwerbsorientierten Betriebe beziehen im Gegensatz zu jenen in der Bundesrepublik zum grössten Teil weder externe finanzielle Unterstützung noch wird unbezahlte Arbeit erbracht. Auch bei der Entlohnung zeigt sich, dass in den untersuchten Betrieben mindestens ein branchenüblicher Lohn bezahlt wird. Betriebe mit Tiefstlöhnen unter 15 Franken pro Stunde fanden sich nur in Einzelfällen. Dieser Befund deckt sich mit demjenigen der neusten bundesdeutschen Hessenstudie (Heider et al. 1997). Die Behauptung, dass es sich bei der Selbstverwaltung um eine „Armutsökonomie“ handle, die sich auf die Selbstausschöpfung der Belegschaft und auf Gelder von Dritten stütze, kann damit mindestens für zeitgenössische Betriebe als widerlegt gelten.

Im Gegensatz zu den meisten bundesdeutschen Untersuchungen praktiziert gemäss den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit jeder zweite Betrieb ein abgestuftes Lohnsystem. Die Höhe des Lohnes richtet sich dabei in den meisten Fällen nach der individuellen Leistung. Der Vergleich mit andern schweizerischen Untersuchungen zeigt, dass der Anteil an Betrieben mit Leistungslohn im Laufe der Zeit stetig zugenommen hat. Die Differenz zwischen dem tiefsten und dem höchsten Lohn, der Beschäftigten im gleichen Betrieb bezahlt wird, ist dabei erstaunlich gross. Dies weist darauf hin, dass der Gleichheitsanspruch bezüglich Lohnverteilung in den Hintergrund getreten ist.

In den untersuchten Betrieben arbeiten insgesamt 1312 Personen. Zwei Drittel der Beschäftigten sind in Betrieben mit unterschiedlichen Stellungen tätig, ein Drittel in Betrieben, in denen alle Beschäftigten gleichgestellt sind. Gut zwei Drittel der Beschäftigten sind in einer massgeblich entscheidungsbeteiligten Position, die übrigen sind nicht oder nur wenig an betrieblichen Entscheidungen beteiligt und als MitarbeiterInnen angestellt.

Ein Grossteil der Beschäftigten arbeitet Teilzeit, in jedem dritten Betrieb arbeiten alle Belegschaftsangehörigen etwa gleich viel, bei der Mehrheit der Betriebe arbeiten die Beschäftigten

unterschiedlich viel. Im Unterschied zur schweizerischen Gesamtwirtschaft haben nicht nur die meisten Frauen, sondern auch die meisten Männer kein Vollzeitpensum.

In der bundesdeutschen Debatte um selbstverwaltete Betriebe wurde die Frage aufgeworfen, inwiefern die Anliegen der neuen Frauenbewegung umgesetzt wurden. Bundesdeutschen Studien haben unter einem geschlechtsspezifischen Blickwinkel festgestellt, dass sich selbstverwaltete Betriebe sowohl in Bezug auf Arbeitsplätze und Wirtschaftsbereiche als auch in Bezug auf Teilzeitarbeit nicht stark von konventionellen Unternehmen unterscheiden. Die vorliegende Arbeit kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: Die Zahl Frauenarbeitsplätze liegt prozentual nur wenig höher etwa diejenige der schweizerischen Gesamtwirtschaft, der Frauenanteil in den einzelnen Branchen entspricht der herkömmlichen geschlechtstypischen Verteilung. Ähnlich wie im konventionellen Bereich haben Frauen kleinere Pensen als Männer; allerdings ist der Anteil teilzeitig tätiger Männer in selbstverwalteten Betrieben deutlich höher. Im Gegensatz zu bundesdeutschen Studien und zu konventionellen Betrieben, in denen eine klare Dominanz von Männern in einflussreichen Positionen etabliert ist, sind in der vorliegenden Untersuchung Frauen ebenso häufig wie Männer in betriebsführender Stellung. Dies ist umso erstaunlicher, als Frauen generell kleinere Pensen haben und im Gesamtsample ein klarer Zusammenhang zwischen der Höhe des Pensums und dem Status festgestellt wurde. Die Gleichstellung der Geschlechter ist also in Bezug auf die Managementfunktion verwirklicht und damit eine wichtige emanzipatorische Forderung eingelöst worden.

### **Diskussion der Zusammenhänge mit Partizipation**

Die Überprüfung von Zusammenhängen mit Formen der Partizipation hat gezeigt, dass selbstverwaltete Betriebe je nach Struktur und organisatorischen Regelungen zu einem mehr egalitären oder eher differenzierten Modell tendieren.

Schon auf der formal juristischen Ebene der Rechtsform zeigten sich unterschiedliche Ausgestaltungen mit gleichmässiger oder abgestufter Partizipation der Beschäftigten und Mitglieder. Die Grundmodelle zur Beteiligung an Kapital und Arbeit haben deutlich gemacht, dass lediglich bei einem Fünftel aller untersuchter Betriebe ein einziger, einheitlicher Personenkreis vorkommt, weil nur alle Beschäftigten Mitglieder der juristischen Körperschaft sind. In fast zwei Dritteln des Samples sind zudem Passivmitglieder mit externem Kapital in der Rechtsform, die im Entscheidungsgremium Generalversammlung mitbestimmen können und oft auch in der Verwaltung Einsitz haben. Diese auf pragmatischer Sicht sehr sinnvolle Weise, die Eigenkapitalausstattung des Betriebs zu erhöhen, um nicht auf Kreditinstitute angewiesen zu sein, ist im Unterschied zu Deutschland in schweizerischen selbstverwalteten Betrieben weit verbreitet. Damit wird zwar vom idealtypischen Strukturprinzip abgewichen, nach dem nur die aktiv Mitarbeitenden in ihrem Betrieb entscheidungsbeteiligt sind; der Stellenwert bzw. die Einflussnahme von externen Passivmitgliedern hat sich aber allermeistens als sehr gering erwiesen.

Eine weitere Differenzierung der Partizipation an Kapital und Arbeit besteht darin, dass Betriebsbelegschaften auch Mitarbeitende umfassen, die nicht Mitglied der Rechtsform sind und damit auf formaler Ebene keine Mitbestimmungsrechte haben. Mit 40% weist ein beträchtlicher Anteil der untersuchten Betriebe solche quasi konventionellen Angestellten auf, die dann meist

auch innerbetrieblich nur in kleinem Ausmass oder gar nicht entscheidungsbeteiligt sind. Im Gegensatz zur Beteiligung externer Passivmitglieder hat die Beschäftigung von Nichtmitgliedern, die eine fundamentale Form abgestufter Entscheidungsbeteiligung bzw. vertikaler Arbeitsteilung im Betrieb darstellt, erheblichen Einfluss auf weitere abgestufte Partizipationsregelungen, so z.B. auf die Lohnverteilung.

Auch auf der alltäglichen, innerbetrieblichen Ebene zeigte sich, dass die traditionell egalitäre Organisationsform für selbstverwaltetes Arbeiten nach wie vor praktiziert wird, bei der die ganze Belegschaft an allen Arbeiten und Entscheidungen beteiligt ist und mit gleichem Pensum und Lohn gleichmässig am Ertrag partizipiert. Mit einem Zehntel des gesamten Samples weist jedoch nur eine kleine Minderheit eine so egalitäre innerbetriebliche Struktur auf.

Mehrheitlich sind in selbstverwalteten Betrieben also differenzierte Regelungen der Partizipation etabliert. Die in der Literatur dokumentierte Entwicklung ist nach der vorliegenden Untersuchung weit fortgeschritten, dass der Anspruch an Bedeutung verloren hat, in umfassendem Sinn „ganzheitlich zu arbeiten“ (Polyfunktionalität der Arbeitskräfte, keine Spezialisierung oder Privilegierung Einzelner, ohne Trennung von Kopf- und Handarbeit oder dispositiven und ausführenden Tätigkeiten). In zeitgenössischen selbstverwalteten Belegschaften sind vielmehr verschiedene Formen der Beteiligung an Betrieb und Aufgaben verbreitet. Differenzierte Partizipationsregelungen wurden festgestellt bei der Aufteilung der alltäglichen operativen Tätigkeiten (horizontale Arbeitsteilung), den Entscheidungen in der juristischen Rechtsform und auf Betriebsebene (vertikale Arbeitsteilung), beim zeitlichen Engagement der Beschäftigten (Pensen) und bei der Einkommensverteilung (Lohnunterschiede).

Als zentraler Faktor für die Anwendung differenzierter Partizipationsregelungen stellte sich die Belegschaftsgrösse heraus. Dieses Ergebnis deckt sich mit den theoretischen Erkenntnissen zum Thema (Hettlage 1988). Grössere Betriebe haben tendenziell eine ausgeprägtere arbeitsteilige Struktur, und zwar sowohl in horizontaler wie auch in vertikaler Hinsicht. Ebenso gibt es in grösseren Belegschaften eher Lohnunterschiede und die Beschäftigten haben auch stärker divergierende Pensen. Dem entspricht, dass die wenigen absolut egalitär strukturierten Fälle alles Kleinstbetriebe sind mit höchstens vier Beschäftigten.

Wie erwartet beeinflusst die Gruppengrösse auch die Wahl des Entscheidungsverfahrens (Demokratiemodus): Grössere Gremien tendieren eher zum Mehrheitsprinzip als kleinere; insgesamt sind Konsensentscheidungen in selbstverwalteten Betrieben dennoch auch in grösseren Entscheidungszirkeln das übliche Verfahren, nur auf der juristischen Ebene der Rechtsform (Generalversammlung) sind Mehrheitsbeschlüsse die Regel.

Ebenfalls begünstigend für Differenzierungen auf weiteren Ebenen ist der Grad der Aufgabenteilung. Bei ausgeprägter horizontaler Arbeitsteilung sind eher unterschiedlichere Pensen und Lohndifferenzen in der Belegschaft festzustellen, wobei diese Tendenz durch eine vertikal arbeitsteilige Strukturierung noch zusätzlich verstärkt wird.

Horizontale Arbeitsteilung wird in fast allen Betrieben praktiziert, „alle machen alles“ ist die Ausnahme. Mehrheitlich bestehen separate Zuständigkeits- oder Verantwortungsbereiche und die Beschäftigten sind in verschiedenen Abteilungen oder unterschiedlichen Berufssparten tätig. Oft gibt es spezialisiertes Personal, das nur bestimmte Arbeiten übernimmt, teilweise werden unbeliebte Aufgaben, die wenig Qualifikation oder besonderes Fachwissen verlangen (Putzarbeiten, Buchhaltung), betriebsextern vergeben. Eine solche Gliederung der Arbeitstätigkeiten wird als Ausdruck einer Professionalisierung in selbstverwalteten Betrieben bewertet; mit strukturellen Massnahmen wurde dem lange als mangelhaft beklagten Qualitätsniveau und Effizienzbewusstsein in den Belegschaften begegnet. Die Allround-Zuständigkeit aller Arbeitskräfte – Ende der 70er Jahre noch weit verbreitet und oft mit einem strikten Rotationsprinzip zusätzlich abgesichert – ist heute nicht mehr die Regel sondern die Ausnahme. Dem entspricht, dass die untersuchten Belegschaften insgesamt gut qualifiziert sind, Betriebe ohne ausgebildete oder erfahrene Arbeitskräfte fanden sich nur noch vereinzelt.

Vertikale Arbeitsteilung ist demgegenüber weniger verbreitet, ungleiche Entscheidungsanteile in der Belegschaft wurden genau bei der Hälfte des Samples festgestellt. Die Mehrzahl davon hat allerdings sehr grosse Unterschiede bei den Mitentscheidungsrechten verschiedener Personalstellungen und zum Teil gibt es auch Belegschaftsangehörige im konventionellen Angestelltenstatus ohne jegliche formale Entscheidungsbeteiligung.

Diese beiden Aspekte von Arbeitsteilung stehen in einem einseitigen Abhängigkeitsverhältnis: Wenn die vertikale Differenzierung stark ist, ist die Arbeit überwiegend auch horizontal stark gegliedert. Eine starke horizontale Strukturierung ist hingegen auch in Betrieben verbreitet, bei denen die ganze Belegschaft egalitär entscheidungsbeteiligt ist.

Auch die Ausgestaltung der Beschäftigungspensen steht in klarem Zusammenhang mit dem Grad der Arbeitsteilung: Die Pensen in der Belegschaft sind tendenziell unterschiedlicher bei starker horizontaler Strukturierung, obwohl auch dann gleichmässige Pensenverteilung vorkommt. Ist die Arbeitsteilung aber auch in vertikaler Hinsicht stark, divergiert das zeitliche Engagement der Beschäftigten fast immer.

Noch deutlicher zeigt sich die selbe Tendenz im Zusammenhang zwischen der Partizipation am Betriebsertrag und der Arbeitsteilung: Bei wenig differenzierter horizontaler Struktur besteht weit überwiegend Lohngleichheit während mit starker Aufgabenteilung meistens auch Lohnunterschiede verbunden sind. Je stärker eine Belegschaft aber mit verschiedenen Entscheidungsanteilen auch vertikal arbeitsteilig ist, desto eher sind unterschiedliche Löhne die Regel.

Entgegen den Erwartungen spielt das Betriebsalter keine Rolle für die Ausgestaltung der Partizipationsregelungen: Sowohl junge Betriebe weisen eine stark differenzierte Organisation auf als auch ältere eine egalitäre. Dieses Ergebnis kann als erneute Bestätigung dafür interpretiert werden, dass die so genannte „Transformations-These“ für selbstverwaltete Betriebe nicht haltbar ist.

Funktionale Differenzierungen sind innerhalb von zeitgenössischen selbstverwalteten Belegschaften demnach weit verbreitet und bilden auch die primäre Basis für unterschiedliche Partizipation an Einkommen und Arbeitszeit. Damit sind jedoch nicht unbedingt auch verschiedene Entscheidungsanteile verbunden; es gibt nach wie vor viele Kollektive, die trotz ausgeprägter Arbeitsteilung, unterschiedlichen Pensen und Löhnen ein egalitäres Mitentscheidungsmodell praktizieren. Bei der Hälfte aller untersuchten Betriebe ist hingegen auch die Entscheidungsbeeteiligung abgestuft, was allgemein zu deutlich stärkeren Partizipationsdifferenzierungen führt, insbesondere wenn es Beschäftigte ohne formale Mitentscheidung gibt. Belegschaftsstatus mit grösserem Entscheidungsanteil als andere sind dann quasi durchwegs sowohl mit besonderen Aufgaben, grösserem Pensum und höheren Löhnen versehen.

### **Fazit und Ausblick**

Die in dieser Untersuchung gewonnenen Ergebnisse zu den strukturellen Eckdaten selbstverwalteter Betrieben bestätigen weitgehend die bisherigen Erkenntnisse: Selbstverwaltete Betriebe haben mehrheitlich kleine Belegschaften mit bis zu 20 Beschäftigten, sie sind meist in städtischen Ballungsräumen angesiedelt und zu einem grossen Teil im Dienstleistungssektor tätig. In den untersuchten Betrieben arbeiten knapp zur Hälfte Frauen, die Mehrheit der Beschäftigten ist in einem Teilzeitverhältnis angestellt. Auch bezüglich hauptsächliche Gründungszeit kommt die vorliegende Arbeit zum gleichen Ergebnis wie andere Studien: Ein Grossteil der Betriebe wurde im Laufe der 80er Jahre gegründet.

Das Motiv zur Gründung selbstverwalteter Betriebe, zentraler Diskussionsgegenstand der Debatte in der BRD, ist in der vorliegenden Untersuchung nicht speziell untersucht worden. Gegen die These der „Kinder in Not“ bzw. die Annahme, dass es sich bei selbstverwalteten Betrieben um reine „Selbsthilfe in Notzeiten“ handelt, spricht aber z.B. das hohe Betriebsalter im Sample und der wirtschaftliche Erfolg. Vielmehr ist aufgrund der vorliegenden Resultate von der Nähe selbstverwalteter Betriebe zu den neuen sozialen Bewegungen auszugehen. Auch für die kritische Aussage, dass es sich bei der Selbstverwaltung um eine „Armutsökonomie“ handle, liessen sich keine Indizien finden: Das Lohnniveau der untersuchten Betriebe ist durchaus mit demjenigen konventioneller Kleinunternehmen zu vergleichen und die wenigsten Betriebe können Unterstützung von Dritten in Form von Subventionen, Zuschüssen oder unbezahlter Arbeit in Anspruch nehmen. Die Länge der Betriebstätigkeit zeigt vielmehr, dass selbstverwaltete Unternehmen auch längerfristig in einem marktwirtschaftlichen Umfeld bestehen und sich entwickeln können.

Im Gegensatz zu bisherigen empirischen Untersuchungen wurden in der vorliegenden Arbeit nicht nur deskriptive Merkmale selbstverwalteter Betriebe, sondern auch die Partizipation unter verschiedenen Blickwinkeln und im Zusammenhang quantitativ erfasst. Dass Formen formal abgestufter Partizipation innerhalb der Belegschaften vorkommen, was für die Schweiz dokumentiert ist, hat sich bestätigt und kann detailliert beschrieben werden.

Eine Kapitalreform ist in allen Betrieben etabliert, bei einem Grossteil besteht schon aufgrund der Rechtsform – oft eine Genossenschaft – ein Pro-Kopf-Stimmrecht. Die absolute Gleichstellung im Betrieb stellt dennoch die Ausnahme dar. Heute sind vielmehr auf verschiedenen Ebe-

nen unterschiedliche Beteiligungen üblich, die betriebsintern teilweise stark divergieren. Schon unter eigentums- wie arbeitsrechtlichem Blickwinkel haben sich unterschiedliche Statuspositionen feststellen lassen: Grosse teils sind zusätzlich zu den Beschäftigten externe Passivmitglieder kapitalbeteiligt und teilweise gibt es Belegschaftsangehörige, die sich in einem quasi konventionellen Angestelltenverhältnis befinden und keine formalen Mitentscheidungsrechte haben.

Auch bei der Funktion der Beschäftigten am Arbeitsplatz sind unterschiedliche Beteiligungen verbreitet. Ein gewisser Grad an horizontaler Arbeitsteilung lässt sich in fast allen Betrieben feststellen, nach dem Grundsatz „alle machen alles“ wird nur noch vereinzelt in Kleinstbelegschaften gearbeitet. Diese Ergebnis ist nicht überraschend, es ist sowohl für die Schweiz als auch für Deutschland schon länger bekannt, dass horizontale Arbeitsteilung in selbstverwalteten Betrieben üblich ist.

Formal geregelte vertikale Arbeitsteilung hingegen ist in bundesdeutschen Studien kaum thematisiert bzw. tabuisiert. In der Schweiz werden hingegen mindestens seit anfangs der 90er Jahre abgestufte Entscheidungsbeteiligung praktiziert. Die Resultate der vorliegenden Untersuchung zeigen, dass in der Hälfte des Samples die Betriebsführung auf einen Teil der Belegschaft konzentriert ist. Die Ausgestaltung der vertikalen Arbeitsteilung ist jedoch sehr unterschiedlich: Teilweise ist sie sehr stark ausgeprägt, teilweise bezieht sie sich nur auf die Delegation vereinzelter, spezieller Managementfunktionen. Für das in der bundesdeutschen Literatur diskutierte Transformationsgesetz ist dieses Ergebnis jedoch keine Bestätigung: Ältere Betriebe sind nicht häufiger vertikal arbeitsteilig als jüngere.

Die Einkommensverteilung ist bei der Mehrheit der untersuchten Betriebe nicht egalitär. Anders als in Deutschland sind in der Schweiz Lohnunterschiede zwar schon länger üblich, überraschend ist jedoch ihre Verbreitung und das teilweise massive Ausmass innerbetrieblicher Unterschiede sowie, dass sie überwiegend durch Leistungskriterien begründet werden. Während in den gleichgestellten Betrieben mehrheitlich zum selben Stundenansatz gearbeitet wird, sind bei unterschiedlichen innerbetrieblichen Status verschiedene Stundenlöhne die Regel; allerdings unterscheiden sich diese beiden Organisationstypen entsprechend auch hinsichtlich der Pensenverteilung. Dies weist darauf hin, dass in gleichgestellten wie in Belegschaften mit unterschiedlichen Status Einkommensunterschiede letztlich doch ähnlich begründet sind: Überall sind es vorwiegend Leistungskriterien bezüglich übernommener Tätigkeit, zeitlichem Engagement und Verantwortungsübernahme in Form von Entscheidungsbeteiligung, die zu unterschiedlichen Ansätzen führen. Weil in gleichgestellten Belegschaften keine unterschiedlichen Entscheidungsanteile vorkommen und eher auf gleichmässige Pensenverteilung geachtet wird, sind hier die Einkommensunterschiede seltener. Auch in der Grösse innerbetrieblicher Lohnunterschiede sind keine erheblichen Unterschiede festzustellen: Sowohl bei nur einem als auch bei mehreren innerbetrieblichen Status beträgt der Höchstlohn in Einzelfällen das zwei- bis dreifache des Minimalansatzes.

Teilzeitarbeit ist in selbstverwalteten Betrieben nach wie vor sehr verbreitet, zudem wird mehrheitlich auch betriebsintern unterschiedlich viel gearbeitet. Der ausgewiesene Zusammenhang zwischen der Pensenverteilung und dem Grad horizontaler wie vertikaler Arbeitsteilung ist eine Bestätigung der gut dokumentierten Tendenz, dass Beschäftigte mit kleinem Pensum auch nicht mehr in allen Betriebsbereichen mitarbeiten und mitentscheiden.

Insgesamt weisen die Resultate der vorliegenden Studie auf einen hohen Professionalisierungsgrad in den untersuchten Betrieben hin. In fast allen Betrieben verfügt mindestens ein Teil der Belegschaft über eine Ausbildung oder längere Erfahrung für die Arbeit im Betrieb und das Lohnniveau sichert die Erwerbsfunktion.

Damit ist eine grosse Distanz zum Anspruch in den 70er Jahren festgestellt, nach dem in selbstverwalteten Betrieben die Trennung von Kopf- und Handarbeit aufgehoben wird, alle Beschäftigten gleichermassen an betrieblichen Entscheidungen beteiligt sind und die Arbeit im Betrieb unabhängig von zeitlichem und persönlichem Engagement zu entlohnen sei; in den Anfängen stand für die meisten Beteiligten nicht die professionelle Betriebstätigkeit im Zentrum, sondern vor allem das Bedürfnis „anders zu arbeiten“. Während die Schaffung gewisser arbeitsteiliger Strukturen auf horizontaler Ebene und die Entlohnung nach geleisteten Stunden schon bald einsetzte und kaum umstritten war, blieben die Entlohnung nach Leistungskriterien und die Etablierung innerbetrieblicher Entscheidungshierarchien dagegen bis in die 80er Jahre sehr kontrovers diskutierte Themen.

Besonders im Hinblick auf die Entscheidungsbeteiligung ist bis in die Gegenwart die innerbetriebliche Gleichstellung der Beschäftigten ein zentraler Diskussionspunkt in der Selbstverwaltungsliteratur. Während in bundesdeutschen Studien diesbezüglich ein egalitärer Status der Belegschaft als grundsätzliches Merkmal selbstverwalteter Betriebe angesehen wird, zeichnet sich in der Literatur zur schweizerischen Selbstverwaltung im Laufe der Zeit eine Entwicklung zu differenzierter Entscheidungsbeteiligung ab. Bemängelt wurde hier vor allem, dass die Entscheidungsfindung in grösseren Gruppen sehr aufwendig und wenig effizient sei und unterschiedliches zeitliches wie persönliches Engagement und grössere Verantwortungsübernahme einzelner Beschäftigter zu informellen Hierarchien und innerbetrieblichen Spannungen führten. In der Folge wurde in vielen Betrieben diesen Problemen mit einer sorgfältigeren Belegschaftszusammensetzung oder einer Beschränkung der Betriebsführungsgruppe und vermehrter Arbeitsteilung entgegengetreten.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bestätigen, dass abgestufte Entscheidungsbeteiligungen überwiegend aufgrund der in der Literatur aufgeführten Argumente institutionalisiert wurden. Der grösste Teil der Betriebe mit unterschiedlichen Stellungen hat mehr als fünf Beschäftigte, stark divergierende Pensen und eine ausgeprägte horizontale Arbeitsteilung. Obwohl alle grösseren Betriebe horizontal arbeitsteilig sind, führen diese beiden Merkmale dennoch nicht zwingend zu differenzierten Entscheidungsstrukturen: Auch von den Gleichstellungsbetrieben hat knapp die Hälfte mehr als fünf Belegschaftsangehörige und horizontale Arbeitsteilung, unterschiedliche Pensen sind hier aber seltener. Es ist deshalb anzunehmen, dass in Betrieben mit einer grösseren Belegschaft eine grundsätzliche Einstellung darüber entscheidet, ob entweder die Partizipation an Entscheidungen formal abgestuft wird und sich weitgehend nach dem zeitlichen Engagement und den übernommenen Aufgaben richtet oder ob „nur“ horizontal eine differenzierte Arbeitsteilung eingeführt wird bei betriebsintern ähnlicheren Pensen.

Es ist anzunehmen, dass in grösseren Betrieben ohne abgestufte Entscheidungsbeteiligungen ideologisch-egalitäre Ansprüche eine grössere Bedeutung behalten haben. In diesem Sinn kann



ebenfalls ein „ideologisches“ Motiv vermutet werden, wenn in kleinen Betrieben mit kaum horizontaler Arbeitsteilung und ähnlichen Pensen verschiedene Status unterschieden werden, die zudem noch mit Lohnunterschieden verbunden sind: In den vereinzelt entsprechenden Fällen scheint die demokratische Grundstruktur nur noch einen formalen Stellenwert zu haben.

Der Einbezug von kapitalbeteiligten Passivmitgliedern, der prinzipiell eine Einflussnahme von sonst nicht mitarbeitenden Personen erlaubt, führt in der Praxis insgesamt zu wenig Mitentscheidung von Externen und hat kaum Auswirkungen darauf, ob die innerbetriebliche Partizipation egalitärer oder differenzierter ausgestaltet ist. Die Vorteile, wenn neben der Belegschaft auch weiteres Publikum formal am Betrieb beteiligt wird, überwiegen klar: Mit externer Kapitalbeteiligung – die üblicherweise ohne Rendite ist – wächst nicht nur die Eigenkapitalbasis des Betriebs, auch das unternehmerische Risiko wird breiter abgestützt und die Pflichtanteile der Beschäftigten können kleiner gehalten werden, was Mutationen in der Belegschaft vereinfacht. Vielmehr bieten passive Publikumsmitglieder auch immateriell im Sinn neuer sozialer Bewegungen ein Potential, weil sie mit ihrer Beteiligung die Unterstützung der Ziele und Werte im Betrieb signalisieren.

Der Einbezug von Nichtmitgliedern als Arbeitskräfte in einem faktischen Angestelltenverhältnis ist hingegen in der Regel auf allen Partizipationsebenen mit einer stark differenzierten innerbetrieblichen Strukturierung verbunden, unabhängig von der Grösse des Betriebs. Wenn also nur ein Teil der Beschäftigten mit Eigenkapital am Unternehmen beteiligt ist, sind die Partizipationsmöglichkeiten der weiteren Angestellten überwiegend deutlich kleiner als wenn eine vertikale Arbeitsteilung in einer Belegschaft etabliert ist, in der alle Arbeitskräfte Kapital eingebracht haben.

Dem theoretisch postulierten Idealtyp, nachdem im Betrieb keinerlei horizontale Arbeitsteilung praktiziert wird und die umfassende Gleichstellung aller Beteiligten – bis hin zur formal juristischen Ebene der Rechtsform – die alleinige Selbstbestimmung der egalitären Belegschaft sichert, entsprechen gerade noch vereinzelte Ausnahmen. Dieses Organisationskonzept muss wie erwartet als idealtypisch bezeichnet werden; praktisch kommt es selten in Kleinbetrieben vor, wenn entweder die Aufgabenkomplexität sehr gering ist oder die Beschäftigten ein sehr homogenes Qualifikationsniveau aufweisen. Wenn die faktische Gleichstellung der Belegschaft unter einem praxisnahen Blickwinkel betrachtet wird – weil horizontale Arbeitsteilung und die finanzielle Beteiligung von Passivmitgliedern weit verbreitet sind und kaum umstritten – und die Egalität der Beschäftigten nur bei Lohn, Entscheidungen und Rechtsformmitgliedschaft gefordert ist, kann hingegen bei einem Viertel des Samples die formale Gleichberechtigung und Selbstbestimmung der gesamten Belegschaft nachgewiesen werden. Bei den anderen Betrieben findet sich eine Vielfalt von Formen abgestufter Beteiligung. Die Ansicht, dass die Abweichung vom Egalitätsprinzip durch beschränkte Partizipation eines Teils der Beschäftigten in demokratisch organisierten selbstverwalteten Betrieben nicht vertretbar sei, ist nicht haltbar. Die Geschichte der Demokratie zeigt deutlich, dass der demokratische Anspruch und entsprechende Rechte üblicherweise nur für Vollmitglieder gelten.

Zum oft beschriebenen Widerspruch zwischen einerseits egalitär-demokratischen Ansprüchen und andererseits erhöhter Professionalität und individueller Arbeitszufriedenheit haben selbstverwaltete Betriebe also verschiedene und praktikable Lösungsmöglichkeiten entwickelt.

Mit der vorliegenden Arbeit wurden bewusst nur formale Regelungen von Partizipation untersucht. Offen bleibt deshalb, ob beschränkte Partizipationsmöglichkeiten dem Bedürfnis der davon Betroffenen entsprechen oder von der Betriebsführungsgruppe bestimmt oder „befohlen“ sind. Interessant wäre diesbezüglich auch eine Untersuchung der Motivationsstrukturen für individuelle Mitarbeit, Engagement und die praktizierte Partizipation. Vermutlich würden sich Zusammenhänge mit der Homogenität der Belegschaft bezüglich Alter, Länge der Betriebszugehörigkeit, Ausbildungsstand, Werten oder Ansprüchen etc. und egalitären Partizipationsregelungen zeigen.

## BIBLIOGRAFIE

- Aeschimann, Walter (1997), *Angebissen. Der dritte Weg*, *Facts*, Nr. 46, 13.11.1997, 108.
- AG „Unter Geiern“ (1983), *Unter Geiern. Ein Leitfaden für die Arbeit in selbstverwalteten Betrieben und Projekten*, Berlin: Stattbuch.
- Amacher, Corinne und Barmettler, Stefan (1997), *Immer wieder die Quadratur des Zirkels*, *Facts* Nr. 30, 24.7.1997.
- Amstutz, Franziska (1996), *Selbstverwaltung im Gastgewerbe: Innerbetriebliche Erfahrungen seit den 70er Jahren*, in: Wallimann, Isidor, Hg., *Selbstverwaltung. Soziale Ökonomie in schwierigen Zeiten*, Neu-Allschwil/Basel: Editions Heuwinkel, 65–169.
- Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V., Hg., (1987), *Das Zentrum für Kooperation und Partizipation. Das Konzept einer neuen Forschungsrichtung auf dem Prüfstand*, Baden-Baden: Nomos.
- Atteslander, Peter (1993), *Methoden empirischer Sozialforschung*, Berlin/New York: de Gruyter.
- Bär, Willy (1986), *Selbstverwalter machen Kassensturz*, *Weltwoche Leader*, Nr. 1, Mai 1996, 60–66.
- Barber, Benjamin (1994), *Starke Demokratie. Über die Teilhabe am Politischen*, Hamburg: Rotbuch.
- Baumann, Armin (1986), *Selbstverwaltet arbeiten und leben. Zur Lage der Selbstverwaltung in der Schweiz. Ein Bericht und Thesen zur Debatte*. *Widerspruch*, Nr. 11, Juni 1986, Zürich, 109–118.
- Becker, Werner (1989), *Zur Struktur der Alternativökonomie im Saarland – Ergebnisse einer Regionalstudie*, in: *Alternativökonomie: Zwischen Traum und Trauma*, *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, Jg. 2, Heft 2/89, 21–28.
- Bell, Daniel ([1976] 1979), *Die Zukunft der westlichen Welt. Kultur und Technologie im Widerstreit*, Frankfurt a. M.: Fischer.
- Benninghaus, Hans (1998), *Einführung in die sozialwissenschaftliche Datenanalyse*, München/Wien: Oldenbourg.
- Berger Johannes; Domeyer, Volker; Funder, Maria und Voigt-Weber, Lore, Hg., (1985), *Alternativen zur Lohnarbeit? Selbstverwaltete Betriebe zwischen Anspruch und Realität*, Bielefeld: AJZ.
- Berger, Johannes (1986), *Prägt die Lohnarbeit noch die Zukunft der Arbeit?* in: Berger Johannes; Domeyer, Volker; Funder, Maria und Voigt-Weber, Lore, Hg., *Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft*, Bielefeld: AJZ, 9-37.
- Berger, Peter L.; Berger, Brigitte und Kellner, Hansfried ([1973] 1975), *Das Unbehagen in der Modernität*, Frankfurt/New York: Campus.
- Beywl, Wolfgang; Brombach, Hartmut und Engelbert, Matthias (1984), *Alternative Betriebe in Nordrhein-Westfalen. Bestandsaufnahme und Beschreibung von alternativökonomischen Projekten in Nordrhein-Westfalen*, Düsseldorf: MAGS.

- Beywl, Wolfgang (1986), *Selbstverwaltete Betriebe in Nordrhein-Westfalen – Notwendige statistische Erhebungen*, in: Berger, Johannes; Domeyer, Volker; Funder, Maria und Voigt-Weber, Lore, Hg., *Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft*, Bielefeld: AJZ, 97–111.
- Beywl, Wolfgang (1987), *Alternative Ökonomie – Selbstorganisierte Betriebe im Kontext neuer sozialer Bewegungen*, in: Roth, Roland und Rucht, Dieter, Hg., *Neue soziale Bewegungen in der Bundesrepublik Deutschland*, Frankfurt/New York: Campus, 187–203.
- Beywl, Wolfgang (1989), *Stand und Perspektiven der Forschung zur Alternativökonomie. Eine Einführung in die Thematik des Themenheftes*, in: *Alternativökonomie: Zwischen Traum und Trauma*, *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, Jg. 2, Heft 2/89, 7–12.
- Beywl, Wolfgang; Helmstädter, Wolfgang; Jentgens, Stephanie und Schramm, Udo (1990), *Betriebe in Selbstverwaltung. Eine empirische Untersuchung in Nordrhein-Westfalen, Beiträge zur genossenschaftlichen Theorie und Praxis*, Bd 4, Darmstadt: Verlag für wissenschaftliche Publikationen.
- BFS Bundesamt für Statistik (1995a), *Raumgliederungen der Schweiz, Eidg. Volkszählung 1990*, Bern (Diskette Nr. 001-9034-01).
- BFS Bundesamt für Statistik, Hg., (1995b), *NOGA-Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige, Teil I: Detaillierte Gliederung, Reihe: Statistik der Schweiz*, Bern: Bundesamt für Statistik.
- BFS Bundesamt für Statistik, Hg., (1998), *Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1999*, 106. Jg., Schlieren: Neue Zürcher Zeitung.
- BFS Bundesamt für Statistik, Hg., (1999), *Statistisches Jahrbuch der Schweiz 2000*, 107. Jg., Schlieren: Neue Zürcher Zeitung.
- BFS Bundesamt für Statistik, Hg., (2000), *Schweiz und Kantone 1991/95/98: Tabellen, Reihe: Statistik der Schweiz, Fachbereich 6, Produktion, Handel und Verbrauch, Betriebszählung 1998*, Neuchâtel: Bundesamt für Statistik
- BFS Bundesamt für Statistik, Hg., (2001), *Statistisches Jahrbuch der Schweiz 2001*, 108. Jg., Schlieren: Neue Zürcher Zeitung.
- Bierbaum, Heinz (1987), *Das Zentrum für Kooperation und Partizipation als zuverlässige Infrastruktur kooperativer Betriebe*, in: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V., Hg., *Das Zentrum für Kooperation und Partizipation. Das Konzept einer neuen Forschungsrichtung auf dem Prüfstand*, Baden-Baden: Nomos, 13-18.
- Brand, Karl-Werner; Büsser, Detlef und Rucht, Dieter (1983), *Aufbruch in eine andere Gesellschaft. Neue soziale Bewegungen in der Bundesrepublik*, Frankfurt/New York: Campus.
- Brand, Karl-Werner (1987), *Kontinuität und Diskontinuität in den neuen sozialen Bewegungen*, in: Roth, Roland; Rucht, Dieter, Hg., *Neue soziale Bewegungen in der Bundesrepublik Deutschland*, Frankfurt/New York: Campus, 30–44.
- Brand, Karl-Werner (1989), *Neue soziale Bewegungen – ein neoromantischer Protest. Thesen zur historischen Kontinuität und Diskontinuität der „neuen sozialen Bewegungen“*, in: Wasmuth, C. Ulrike, Hg., *Alternativen zur alten Politik. Neue soziale Bewegungen in der Diskussion*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 125–139.

- Brändle, Rea (1998), *Ausverkauf der linken Geschichte*, *Tagesanzeiger* vom 13.3.1998.
- Das andere Arbeiten (1994), *WoZ-1. Mai-Beilage: WochenZeitung* Nr. 17, 29. April 1994.
- Das andere Arbeiten (1995), *WoZ-1. Mai-Beilage: WochenZeitung* Nr. 17, 28.4.1995.
- Das andere Arbeiten (1996), *WoZ-1. Mai-Beilage: WochenZeitung* Nr. 17, 26. April 1996.
- Das andere Arbeiten (1997), *WoZ-1. Mai-Beilage: WochenZeitung* Nr. 17, 2. Mai 1997.
- Daviter, Jürgen; Gessner, Volkmar und Höland, Armin (1987), *Selbstverwaltungswirtschaft. Gegen Wirtschaft und Recht?*, Bielefeld: AJZ.
- Domeyer, Volker (1985), *Hierarchie – Partizipation – Kollektiv. Entscheidungsprozesse in selbstverwalteten Betrieben*, in: Berger, Johannes; Domeyer, Volker; Funder, Maria und Voigt-Weber, Lore, Hg., *Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft*, Bielefeld: AJZ, 177–188.
- Domeyer, Volker; Funder, Maria und Voigt-Weber, Lore (1988), *Selbstverwaltete Betriebe zwischen Professionalisierung und 'Alternativität'. Ein Regionalvergleich*, Bielefeld: FSP.
- Domeyer, Volker; Funder, Maria und Voigt-Weber, Lore, (Kein) ‚Abschied von alten Idealen?‘ *Zur ökonomischen und organisatorischen Bestandsfähigkeit selbstverwalteter Betriebe*, in: *Alternativökonomie: Zwischen Traum und Trauma, Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, Jg. 2, Heft 2/89, 13–19.
- Effinger, Herbert (1989), *Lokale Beschäftigungsinitiativen: In der Grauzone zwischen Markt und Staat*, in: *Alternativökonomie: Zwischen Traum und Trauma, Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, Jg. 2, Heft 2/89, 35–43.
- Effinger, Herbert (1990), *Individualisierung und neue Formen der Kooperation: Bedingungen und Wandel alternativer Arbeits- und Angebotsformen*, Wiesbaden: Dt. Universitätsverlag.
- Engelhardt, Werner W. (1984), *Prinzipielle und aktuelle Aspekte der Produktivgenossenschaft*, in: Flieger, Burghard, Hg., *Produktivgenossenschaften oder der Hindernislauf zur Selbstverwaltung. Theorie, Erfahrungen und Gründungshilfen zu einer demokratischen Unternehmensform*, München: AG SPAK, 30-51.
- Engelhardt, Werner W. (1987), *Produktivgenossenschaftliche Betriebsstrukturen als Ursache von Finanzierungsproblemen. Der Erklärungsansatz der Genossenschaftstheorie*, in: Kück, Marlene und Loesch, Achim von, Hg., *Finanzierungsmodelle selbstverwalteter Betriebe*, Frankfurt/New York: Campus, 97-109.
- Fehr, Ernst (1988), *Ökonomische Theorie der Selbstverwaltung und Gewinnbeteiligung*, Frankfurt/New York: Campus.
- Flieger, Burghard (1984), *Die soziale und politische Bedeutung produktivgenossenschaftlicher Betriebe*, in Flieger, Burghard, Hg., *Produktivgenossenschaften oder der Hindernislauf zur Selbstverwaltung. Theorie, Erfahrungen und Gründungshilfen zu einer demokratischen Unternehmensform*, München: AG SPAK, Seite 12–29.
- Flieger, Burghard (1996), *Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation. Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen*, Marburg: Metropolis.

- Frank, Hermann und Lueger, Manfred (1993), Transformation kooperativen Handelns. Von der Gründung eines selbstverwalteten Betriebs zum erfolgreichen kooperativ geführten Unternehmen, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 22, Heft 1/93, 49–63.
- Funder, Maria und Voigt-Weber, Lore (1986), Selbstverwaltete Betriebe zwischen Emanzipationsansprüchen und Marktzwängen, in: Berger, Johannes; Domeyer, Volker; Funder, Maria und Voigt-Weber, Lore, Hg., *Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft*, Bielefeld: AJZ, 151–176.
- Gailloz, Bernard (1996), Das Leitungsproblem in der Selbstverwaltung, in: Wallimann, Isidor, Hg., *Selbstverwaltung. Soziale Ökonomie in schwierigen Zeiten*, Neu-Allschwil/ Basel: Editions Heuwinkel, 263–303.
- Gmür, Martin; Grob, Monika; Mösli, Andreas und Rüegg, Alfred (1996), *Selbstverwaltete. Genossenschaften und selbstverwaltete Betriebe in Winterthur*, Winterthur: Eigenverlag.
- Goldner, Steven und Kokigei, Marianne (1982), *Stolpernd unterwegs, Alltags- und Strukturprobleme in Alternativprojekten*, Diss. TU Berlin, Berlin: Eigenverlag.
- Grottian, Peter und Kück, Marlene (1983), Modell Berlin: 10'000 neue Arbeitsplätze im Selbsthilfe und Alternativbereich, in: Bolle, Michael und Grottian, Peter (Hg.), *Arbeit schaffen – jetzt*, Reinbek: Rowohlt, 128–144.
- Gretschmann, Klaus (1986), Schattenwirtschaft und Alternativökonomie – Wegbereiter einer dispositiven Wirtschaft?, in: Berger, Johannes; Domeyer, Volker; Funder, Maria und Voigt-Weber, Lore, Hg., *Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft*, Bielefeld: AJZ, 61–77.
- Gubitzer, Luise (1989), *Geschichte der Selbstverwaltung*, München: AG SPAK.
- Haas, Erwin (1998), Auch Beizgenossen haben Chefs, *Tagesanzeiger* vom 10.12.1998.
- Hardwig, Thomas und Jäger, Wieland (1991), *Selbstverwaltung im Betrieb. Fallstudie eines mittelständischen Unternehmens*, Wiesbaden: Gabler.
- Harms, Jens; Leipert, Christian und Sonntag, Philipp (1980), Einleitung, in: Harms, Jens; Leipert, Christian und Sonntag, Philipp, Hg., *Alternative Ökonomie und ökonomische Theorie*, Frankfurt a. M.: Haag + Herchen, 9–16.
- Hasler, Mathias (1991), *Selbstverwaltung (K)eine Modeerscheinung? Wachstum, Beschäftigung und Tätigkeiten der selbstverwalteten Betriebe seit 1970*, Lizentiatsarbeit, Rechts- und wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Bern.
- Hasler, Mathias (1996), *Selbstverwaltung (K)eine Modeerscheinung?*, in: Wallimann, Isidor, Hg., *Selbstverwaltung. Soziale Ökonomie in schwierigen Zeiten*, Neu-Allschwil/Basel: Editions Heuwinkel, 25–60.
- Hässig, Lukas (1997), Wer sich übernimmt, wird übernommen, *Sonntagszeitung* vom 20.7.1997.
- Heider, Frank und Mevissen, Margreth (1991), *Selbstverwaltete Betriebe in Hessen. Eine sozioökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Frauen*, Giessen: Focus.

- Heider, Frank; Hock, Beate und Seitz, Hans-Werner (1997), *Kontinuität oder Transformation? Zur Entwicklung selbstverwalteter Betriebe. Eine empirische Studie*, Giessen: Focus.
- Hellmann, Kai-Uwe (1999), Paradigmen der Bewegungsforschung. Eine Fachdisziplin auf dem Weg zur normalen Wissenschaft, in: Klein, Ansgar; Legrand, Hans-Josef und Leif, Thomas, Hg., *Neue soziale Bewegungen. Impulse, Bilanzen und Perspektiven*, Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 91–113.
- Hettlage, Robert ([1979] 1987), *Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion*, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Hettlage, Robert (1988), Partizipationsmodelle und -restriktionen in Selbstverwaltungsbetrieben, in: Loesch, Achim von, Hg., *Selbstverwaltete Betriebe. Neue genossenschaftliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen? Überblick und Beurteilung*, Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen. Beiheft 10, Baden-Baden: Nomos, 59-87.
- Hindrichs, Wolfgang und Kruse, Wilfried (1988), Woher kommen die neuen Produktionskonzepte? Einige Anmerkungen zur "vergessenen" Produzentenrolle der Arbeitenden, in: Fricke, Werner und Jäger, Wieland, Hg., *Sozialwissenschaften und Industrielle Demokratie*, Bonn: Verlag Neue Gesellschaft, 241-257.
- Hirsch, Joachim (1980), Alternativbewegung – eine politische Alternative? in: Roth, Roland, Hg., *Parlamentarisches Ritual und politische Alternativen*, Frankfurt/New York: Campus, 121–146.
- Hirsch, Joachim und Roth, Roland (1986), *Das neue Gesicht des Kapitalismus. Vom Fordismus zum Post-Fordismus*, Hamburg: VSA.
- Höland, Armin (1986), Kein Recht für selbstverwaltete Betriebe – Hemmnis oder Chance?, in: Berger, Johannes; Domeyer, Volker; Funder, Maria und Voigt-Weber, Lore, Hg., *Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft*, Bielefeld: AJZ, 231–250.
- Holenweger, Toni und Mäder, Werner, Hg., (1979), *Inseln der Zukunft? Selbstverwaltung in der Schweiz*, Zürich: Limmat.
- Hollstein, Walter (1979), *Die Gegengesellschaft: alternative Lebensformen*, Bonn: Neue Gesellschaft.
- Huber, Joseph, Hg., (1979a), *Anders arbeiten - anders wirtschaften. Dualwirtschaft: Nicht jede Arbeit muss ein Job sein*, Frankfurt a. M.: Fischer.
- Huber, Joseph (1979b), Bunt wie der Regenbogen. Selbstorganisierte Projekte und alternative Ökonomie in Deutschland, in: Huber, Joseph, Hg., *Anders arbeiten - anders wirtschaften. Dualwirtschaft: Nicht jede Arbeit muss ein Job sein*, Frankfurt a. M.: Fischer, 111–121.
- Huber, Joseph ([1980] 1981), *Wer soll das alles ändern? Die Alternativen der Alternativbewegung*, Berlin: Rotbuch.
- info*, Zeitschrift des Netzwerks für Selbstverwaltung, Hg., Jg. 1-9, Nrn. 1/1981 - 34/1989.
- Jäger, Wieland (1988), Sozialwissenschaften und Industrielle Demokratie – Einleitung zum Tagungsthema, in: Fricke, Werner und Jäger, Wieland, Hg., *Sozialwissenschaften und Industrielle Demokratie*, Bonn: Verlag Neue Gesellschaft, 11-37.

- Jäger, Wieland (1989a), *Selbstverwaltung – Impulse für den Wandel von Ökonomie und Gesellschaft*, in: *Alternativökonomie: Zwischen Traum und Trauma*, *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, Jg. 2, Heft 2/89, 70–82.
- Jäger, Wieland (1989b), *Reorganisation der Arbeit – ein Überblick zu aktuellen Entwicklungen*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Jäger, Wieland und Riemer, Dieter (1987), *Aufwertung der Arbeit? Alternative Arbeitsformen und Wandel der Industriearbeit*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kästli, Tobias (1979), *Genossenschaften und Arbeiterbewegung*, in: *Holenweger, Toni und Mäder, Werner, Hg., Inseln der Zukunft? Selbstverwaltung in der Schweiz*, Zürich, Limmat, 94–101.
- Keller, Roger (1996), *Erfolgreiche Winterthurer Kollektive*, *Tagesanzeiger* vom 2.10.1996.
- Kreutz, Henrik; Fröhlich, Gerhard und Bacher, Johann (1989), *Alternative Projekte zwischen Fortschritt und Anpassung. Eine Längsschnittstudie in zwei Grosstadtregionen*, Nürnberg: IAB.
- Kück, Marlene (1985), *Neue Finanzierungsstrategien für selbstverwaltete Betriebe*, Frankfurt/New York: Campus.
- Kück, Marlene (1986), *Partizipationsprobleme in selbstverwalteten Betrieben*, in: *Berger, Johannes; Domeyer, Volker; Funder, Maria und Voigt-Weber, Lore, Hg., Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft*, Bielefeld: AJZ, 189–203.
- Kück, Marlene (1989), *Betriebswirtschaft der Kooperative. Eine einzelwirtschaftliche Analyse kooperativer und selbstverwalteter Betriebe*, Stuttgart: C.E. Poeschel.
- Loesch, Achim von (1979), *Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der deutschen Gewerkschaften. Entstehung – Funktionen – Probleme*, Köln: Bund-Verlag.
- Loesch, Achim von (1988), *Die selbstverwalteten Betriebe in Deutschland. Begriff – Charakter – Probleme*. in: *Loesch, Achim von, Hg., Selbstverwaltete Betriebe. Neue genossenschaftliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen? Überblick und Beurteilung*, *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Beiheft 10, Baden-Baden: Nomos, 4–34.
- Lötscher, Roland (1999), *Selbstverwaltete Betriebe im Baselbiet leben*, *Basler-Zeitung* vom 3.4.1999.
- Medienladen (1977), *Selbstverwaltung. Protokoll einer Tagung mit Material-Anhang, Zusammenstellung*: Birgit Durbahu, Hamburg: Medienladen.
- Mittermaier, Karl und Mair, Meinhard (1995), *Demokratie: Die Geschichte einer politischen Idee von Platon bis heute*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Moeckli, Silvano (1994), *Direkte Demokratie. Ein Vergleich der Einrichtungen und Verfahren in der Schweiz und Kalifornien, unter Berücksichtigung von Frankreich, Italien, Dänemark, Irland, Oesterreich, Liechtenstein und Australien*, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Mounir, Olivier (1996), *Warum geben Selbstverwaltungsbetriebe auf? Potentielle Misserfolgsk Faktoren*, in: *Wallimann, Isidor, Hg., Selbstverwaltung. Soziale Ökonomie in schwierigen Zeiten*, Neu-Allschwil/Basel: Editions Heuwinkel, 197–259.



- Münst, Wolfgang (1984), *Juristische Grundlage zur Gründung und Prüfung einer Genossenschaft*, in: Burghard Flieger, Hg., *Produktivgenossenschaften oder der Hindernislauf zur Selbstverwaltung. Theorie, Erfahrungen und Gründungshilfen zu einer demokratischen Unternehmensform*. München: AG SPAK, 278–299.
- Müschen, Klaus (1982), „Lieber lebendig als normal!“ *Selbstorganisation, kollektive Lebensformen und alternative Ökonomie*, Bensheim: päd. extra Buchverlag.
- Nägeli, Daniel (1980), *Handwerkerkollektiv Nordstrasse. Ein Versuch zur Selbstgestaltung der Arbeit in der Gemeinschaft. Erfahrungen aus (vorläufig) einem Jahr Kollektivarbeit*, Zürich: Eigenverlag.
- Naldi, Rebecca (2000), *Zwanzig Jahre und kein bisschen angepasster*, Basler-Zeitung vom 27.5.2000.
- Neuling, Matthias (1985), *Auf fremden Pfaden. Ein Leitfaden der Rechtsformen für selbstverwaltete Betriebe und Projekte*, Berlin: Stattbuch.
- Niederhauser, Rolf (1978), *Ein paar junge Leute haben es satt zu warten auf das Ende der blossen Vermutung dass es bessere Formen menschlicher Gemeinschaft gibt*, Damstadt/Neuwied: Luchterhand.
- Novy, Klaus (1986), *Renaissance der Genossenschaften - Realismus oder Utopie?*, in: Berger, Johannes; Domeyer, Volker; Funder, Maria und Voigt-Weber, Lore, Hg., *Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft*, Bielefeld: AJZ, 79–94.
- Nutzinger, Hans G. und Teichert, Volker (1986), *Der Entscheidungsspielraum alternativer Betriebe in einer kapitalistischen Umwelt: theoretische Überlegungen und empirische Befunde*, in: Berger, Johannes; Domeyer, Volker; Funder, Maria und Voigt-Weber, Lore, Hg., *Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft*, Bielefeld: AJZ, 205–229.
- Ohm, Martina (1980), *Selbstverwalter in der Schweiz*. Diplomarbeit, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät Universität Fribourg.
- Oppenheimer, Franz ([1896] 1984), *Das Transformationsgesetz*, in: Flieger, Burghard, Hg., *Produktivgenossenschaften oder der Hindernislauf zur Selbstverwaltung. Theorie, Erfahrungen und Gründungshilfen zu einer demokratischen Unternehmensform*, München: AG SPAK, 52–75.
- Otten, Dieter (1987), *Es gibt nicht Gutes, ausser man tut es...: Technik- und wirtschaftssoziologische Anmerkungen zur Zukunft kooperativer/selbstverwalteter Betriebe*, in: Kück, Marlene und Loesch, Achim von, Hg., *Finanzierungsmodelle selbstverwalteter Betriebe*, Frankfurt/New York: Campus, 13-31.
- Personn, Christian und Tiefenthal, Oscar (1986), *Bedingungen und Strukturen alternativer Ökonomie*, Nürnberg: IAB.
- Pinkus, Theo (1979), *Selbstverwaltung und Arbeiterbewegung*, in: Holenweger, Toni und Mäder, Werner, Hg., *Inseln der Zukunft? Selbstverwaltung in der Schweiz*, Zürich, Limmat, 102–112.
- Porada, Ludger und Wolz, Bettina (1990), *Selbstverwaltung – kooperative Wirtschaftsformen in der Bewährungsprobe*, Darmstadt: Verlag für wissenschaftliche Publikationen.

- Portmann, Rainer (1986), *Fallstudie zu autonomieorientierter Arbeits- und Organisationsgestaltung in einem selbstverwalteten Betrieb*, Lizentiatsarbeit, Psychologisches Institut Universität Bern.
- Racki, Martina, (1988), *Frauen(t)raum im Männeraum. Selbstverwaltung aus Frauensicht*, München: AG SPAK.
- Raschke, Joachim (1985), *Soziale Bewegungen. Ein historisch-systematischer Grundriss*, Frankfurt/New York.: Campus.
- Richter, Emanuel (1994), *Die Expansion der Herrschaft. Eine demokratietheoretische Studie*, Opladen: Leske & Budrich.
- Rippstein, Paul (1991), *Standortbestimmung: Befragung der Mitglieder des Netzwerks für Selbstverwaltung*, in Sapperlot 2/91, 13–15.
- Roost, Roland (1979), *Der Verband Schweizerischer Produktivgenossenschaften*, in: Holenweger, Toni und Mäder, Werner, Hg., *Inseln der Zukunft? Selbstverwaltung in der Schweiz*, Zürich, Limmat, 112–116.
- Roth, Roland (1989), *Fordismus und neue soziale Bewegungen*, in: Wasmuth, Ulrike C., Hg., *Alternativen zur alten Politik. Neue soziale Bewegungen in der Diskussion*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 13–37.
- Rucht, Dieter (1994), *Modernisierung und neue soziale Bewegungen. Deutschland, Frankreich und USA im Vergleich*, Frankfurt/ New York: Campus.
- salopp, *Zeitschrift des Netzwerks für Selbstverwaltung*, Hg., Jg. 12-15, Nrn. 3/1992-2/1995.
- sapperlot, *Zeitschrift des Netzwerks für Selbstverwaltung*, Hg., Jg. 9-12, Nrn. 3/1989-2/1992.
- Sartori, Giovanni (1992), *Demokratietheorie*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Schärli, Markus (1983), *Die kleine selbstverwaltete Unternehmung: Organisatorische und rechtliche Möglichkeiten (Dissertation)*, Fribourg: Eigenverlag.
- Schneider, Norbert F. (1989), *Was kann unter einer ‚sozialen Bewegung‘ verstanden werden? Entwurf eines analytischen Konzepts*, in: Wasmuth, Ulrike C., Hg., *Alternativen zur alten Politik. Neue soziale Bewegungen in der Diskussion*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 196–206.
- Schramm, Udo (1989), *Selbstverwaltete Betriebe in NRW – Eine Bestandsaufnahme*, in: *Alternativökonomie: Zwischen Traum und Trauma, Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, Jg. 2, Heft 2/89, 29–43.
- Schwendter, Rolf, (1975), *Notate zur Kritik der Alternativen Ökonomie*, in: *Materialien zur Alternativen Ökonomie*, Berlin: AG SPAK, 161–193.
- Schwendter, Rolf (1979), *Ja, Schnecke, besteige nur den Fudsch...* Zur Zukunft der alternativen Ökonomie, in: Huber, Joseph, Hg., *Anders arbeiten - anders wirtschaften. Dualwirtschaft: Nicht jede Arbeit muss ein Job sein*, Frankfurt a. M.: Fischer, 122–130.
- Schwendter, Rolf (1989), *Alternative Ökonomie. Geschichte, Struktur, Probleme* [Original in: *Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament*, Bd. 26], in: Ver-

- ein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens, Hg., *Archiv neue Genossenschaften – Beschäftigungsinitiativen – alternative Ökonomie*, Neu-Ulm: AG SPAK, (CD-ROM Datei G 031).
- Seiler, Simone (1990), *Der Lohn in der Selbstverwaltung: Ist der Einheitslohn passé?*, Lizentiatsarbeit, Soziologisches Institut Universität Bern.
- Seiler, Simone (1996), *Der Lohn in der Selbstverwaltung: Ist der Einheitslohn passé?*, in: Wallimann, Isidor, Hg., *Selbstverwaltung. Soziale Ökonomie in schwierigen Zeiten*, Neu-Allschwil/Basel: Editions Heuwinkel, 171–195.
- Sik, Ota (1979), *Humane Wirtschaftsdemokratie. Ein dritter Weg*, Hamburg: Knaus.
- Spörri, Balz (1998), Statt Chörnli „Gault Millau“-Punkte, *Tagesanzeiger* vom 2.10.1998, 63.
- Thiede, Reinhold (1986), *Alternative Betriebe und soziale Sicherung – Darstellung und Deutung empirischer Ergebnisse*, in: Berger, Johannes; Domeyer, Volker; Funder, Maria und Voigt-Weber, Lore, Hg., *Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft*, Bielefeld: AJZ, 251–277.
- Tourainne Alain (1984), *Les mouvements sociaux: objet particulier ou problème central de l'analyse sociologique?* *Revue française de sociologie* 25, Heft 1, 3–19.
- Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens, Hg., (1998), *Archiv neue Genossenschaften – Beschäftigungsinitiativen – alternative Ökonomie (Computerdatei)*, Neu-Ulm: AG SPAK.
- Vester, Michael (1982), *Perspektiven der Alternativbewegung*, in: Müschen, Klaus, „Lieber lebendig als normal!“ *Selbstorganisation, kollektive Lebensformen und alternative Ökonomie*, Bensheim: päd. extra Buchverlag, 7–14.
- Volmerg, Birgit (1989), *Du lebst ja nicht auf einer Insel – ein Forschungsbericht*, Projektgruppe: Sozialpsychologie selbstverwalteter Betriebe und Birgit Volmerg, Bremer Beiträge zur Psychologie Nr. 84, 9/89, Bremen: Universität Bremen.
- Wallimann, Isidor, Hg., (1996), *Selbstverwaltung. Soziale Ökonomie in schwierigen Zeiten*, Neu-Allschwil/Basel: Editions Heuwinkel.
- Walter, Niels (1999), *Wirtschaften ohne Chef und Shareholder*, *Tagesanzeiger* vom 27.2.1999.
- Wasmuth, Ulrike C. (1989), *Alte, alter-naive oder alternative Politik? Eine Einführung*, in: Wasmuth, Ulrike C., Hg., *Alternativen zur alten Politik. Neue soziale Bewegungen in der Diskussion*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 1–10.
- Whyte, William F. und Blasi, Joseph R. (1984), *Worker Ownership Participation and Control: Towards a Theoretical Model*, in: Fischer, Frank und Sirianni, Carmen, Hg., *Critical Studies in Organisation and Bureaucracy*, Philadelphia: Temple University Press, 377–405.