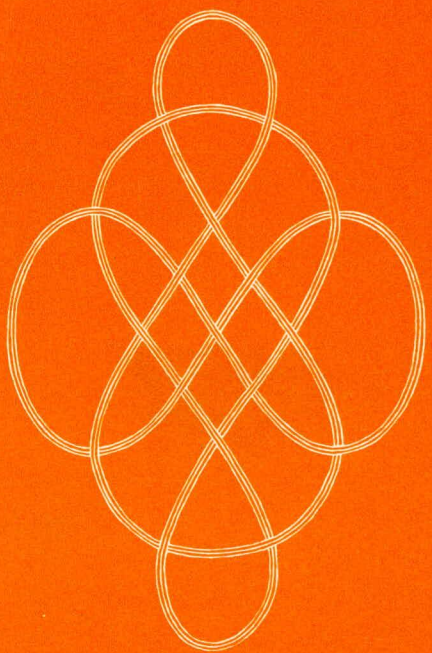
N 20587 F

Fragen der Freiheit



Gibt es einen dritten Weg? V

Betriebliche Partnerschaft — Konstituierendes Element der Sozialen Marktwirtschaft

Mai 1974 Heft 109

Vom sozialen Gesichtspunkt aus betrachtet, sind Freiheit und Solidarität identische Begriffe. Indem die Freiheit eines jeden in der Freiheit anderer nicht mehr eine Schranke, sondern eine Stütze findet, ist der freieste Mensch derjenige, der die meisten Beziehungen zu seinen Mitmenschen hat.

Pierre Joseph Proudhon „Bekenntnisse eines Revolutionärs".

FRAGEN DER FREIHEIT

– Beiträge zur freiheitlichen Ordnung von Kultur, Staat und Wirtschaft –

Folge 109

Mai 1974

Herausgegeben vom Seminar für freiheitliche Ordnung

Postverlagsort: 54 Koblenz

Inhaltsübersicht

Heinz Hartmut Vogel
Gibt es einen dritten Weg? V 3

Kurt Maier
Betriebliche Partnerschaft – als dritter Weg in der sozialen Marktwirtschaft? 7

Elmar Pieroth
Kapital und Arbeit
Einzelbetriebliche Initiativen und gesetzliche Notwendigkeiten 30

Kurt Faltlhauser
Versäumnisse und Aufgaben partnerschaftlicher Betriebsgestaltung . . 40

Christoph Leitl
Vermögensbeteiligung und Mitbestimmung
Das Partnerschaftsmodell der Bauhütte Leitl & Lang 51

Zeitkommentar

Fritz Penserot
Suche nach einer Lösung des Mitbestimmungsproblems 61

Ankündigungen

30. Tagung des Seminars für freiheitliche Ordnung in Herrsching am Ammersee vom 19. bis 29. Juli 1974
Thema: Raum für den Menschen 64

Deutsches Institut für Bildung und Wissen, Paderborn
Wissenschaftliche Arbeitstagung vom 3. bis 8. Juni 1974 in Nürnberg
Thema: Die Wert- und Zielproblematik gegenwärtiger Bildungskonzeptionen 70

Berichte

Arbeitskreis Berlin des Seminars für Freiheitliche Ordnung über die Veranstaltungen im Jahre 1973 71

Gibt es einen dritten Weg?

V

Betriebliche Partnerschaft

– Individuelle Mitbestimmung und leistungsbezogene Gewinnbeteiligung –
– Konstituierende Elemente der marktwirtschaftlichen Ordnung –

Heinz Hartmut Vogel

Die Mitbestimmungsdiskussion drängt auf eine gesellschaftspolitische Grundsatzentscheidung von größter Tragweite hin. Dabei zeichnen sich für die Unternehmensverfassung zwei sich einander ausschließende Alternativen ab. Sie sind gekennzeichnet durch unterschiedliche Analysen und Bewertungen des Spannungsverhältnisses zwischen Kapital und Arbeit, das seit der Zeit des Frühkapitalismus die marktwirtschaftliche Ordnung belastet.

In den Unternehmen begegnen sich die Interessen des Geldkapitals und die Interessen des Betriebes. Das Interesse der Kapitaleigner (des funktionslosen Investors, J. M. Keynes) ist auf eine größtmögliche Rendite des investierten Kapitals gerichtet, das Interesse der arbeitenden Menschen auf ein möglichst hohes Arbeitseinkommen, ganz abgesehen von der Erfüllung des Lebens- und Berufsschicksals durch die Arbeit.

Dieser Gegensatz findet in den herkömmlichen Betrieben seinen Niederschlag in der Gewinn- und Verlustrechung. Unter Gewinn versteht der Kapitaleigner oder der Aufsichtsrat als Vertreter der Anteilseigner den *Betriebsertrag nach Abzug* sämtlicher Kosten einschließlich *der Löhne und Gehälter* und der Sozialen Leistungen. Vom Standpunkt des Betriebes – in dem man eine Interessengemeinschaft kooperierender Menschen zu sehen hat – ergibt sich der verbleibende „Gewinn" ebenfalls aus dem *Betriebsertrag abzüglich* sämtlicher Sachkosten einschließlich der *„Bedienung des Kapitals"*:

> „Jedes Kapital – sei es Eigenkapital oder Fremdkapital – muß b e d i e n t werden, weil es andernfalls nicht bereitgestellt wird. Eine marktgerechte Kapitalbedienung setzt ihrerseits voraus, daß es dem Unternehmen gelingt, mit seiner Produktion am Markt einen Preis zu erzielen, der einen angemessenen Gewinn garantiert. Denn dieser Gewinn ist die einzig mögliche Quelle für die Kapitalverzinsung und damit die Quelle zur Befriedigung der Interessen des dem Unternehmen zur Verfügung gestellten Kapitals."[1]

An diesem Interessengegensatz von Kapital und Arbeit kranken unsere Unternehmen und krankt letzten Endes die freie Marktwirtschaft.

Die sozialistische Antwort auf diesen Gegensatz besteht in der mehr oder weniger radikalen – je nach politischer Opportunität schrittweisen – Überführung des wachsenden Produktivvermögens der Unternehmen in überbetriebliche Fonds, über die dann „demokratisch" zu legitimierende gesellschaftliche Gruppen (zum Beispiel Gewerkschaften) verfügen. Begründet wird die „Neutralisierung" des neugebildeten Anlagevermögens mit der Marxschen These von der Herrschaftsausübung der Eigentümer der Betriebe über die Arbeiter. Der Eigentümer an den Produktionsmitteln verfüge nicht nur über Sachen, sondern auch über Menschen.

Hier wird absichtlich oder unabsichtlich übersehen, daß der Gegensatz von Kapitalinteresse und Arbeiterinteresse nicht im Wesen des Eigentums liegt, sondern in der relativen Knappheit des zur Verfügung gestellten Kapitals. Das Unternehmen – wir fassen in diesem Begriff die gesamte Mitarbeiterschaft einschließlich der Unternehmensleitung zusammen – ist stets auf Kapitalzufuhr von innen und außen angewiesen. Die Kapitalknappheit auf dem Geldkapitalmarkt zwingt die Unternehmen dazu, das bei ihnen investierte Kapital zu „bedienen".

Die Alternative zur gemeinwirtschaftlichen (sozialistischen) Lösung des Kapital-Arbeit-Problems hat mit der betriebswirtschaftlichen *und* dem gesamtwirtschaftlichen Aspekt dieser Frage zu rechnen. Die makroökonomische oder gesamtwirtschaftliche Wurzel des Gegensatzes von Kapital und Arbeit liegt in der schwankenden Kapitalmarktlage, deren Auf und Ab im Konjunkturverlauf mit dem *Eigeninteresse* des Geldes zusammenhängt. Die Störungen, die von der Geldseite her auf das marktwirtschaftliche Gleichgewicht einwirken, sind ein Problem der Währungsverfassung und hängen mit dem unzureichenden konjunkturpolitischen Instrumentarium der Notenbanken zusammen[2].

Die betriebswirtschaftliche Seite des Kapital-Arbeit-Verhältnisses wird in den nachfolgenden Beiträgen behandelt. Sie suchen nach innerbetrieblichen Lösungen, die den Prinzipien der freien unternehmerischen *und* sozialen Marktwirtschaft entsprechen, ja sie geradezu erfüllen. Denn die Marktwirtschaft steht und fällt mit der Chancengleichheit sämtlicher am Markt miteinander in Wettbewerb tretenden Unternehmer. Die Unternehmereigenschaft war in der Pionierzeit der Wirtschaftsentwicklung an das Eigentum und das Verfügungsrecht über Eigentum gebunden. In den kapitalintensiven Großunternehmen hat sich die Unternehmereigenschaft vom unmittelbaren „Eigentum" an den Produktionsmitteln getrennt. Die Unternehmen befinden sich heute fast ausschließlich in den Händen fachlich qualifizierter Leistungsgemeinschaften, die sich zur Erfüllung der Produktionsziele *im Dienste des Marktes* der Produktionsmittel bedienen. Der Anteil der Mitarbeiterschaft

am „Eigentum" am Produktivvermögen ist vom Gesichtspunkt der Arbeit der Menschen im Betrieb zweitrangig. *Die Betriebsmittel sind für sie Bedingungen der Arbeit und des Betriebserfolges*, nicht Zweck.

Die betriebliche Partnerschaft hat die Gleichrichtung des Interesses von Kapital und Arbeit zum Ziel. Dies bedeutet, daß die Kapitaleigner, deren Kapital der Produktivitätssteigerung der Arbeit dient, bereit sind, den Betriebsgewinn, der über die Erhaltung des investierten Kapitals (Amortisation) und eine angemessene Risikoprämie hinausgeht, dem Arbeitsertrag der Mitarbeiterschaft zuzurechnen. Beispiele, wie dies geschehen kann, finden sich in den grundlegenden Beiträgen dieses Heftes.

In der Bundesrepublik gibt es eine Anzahl Unternehmen, die in der „Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP)"[3] zusammengeschlossen sind und in einem ständigen Erfahrungsaustausch untereinander stehen.

Die Initiative zur Überwindung des innerbetrieblichen Interessengegensatzes muß von den Eigentümern, das heißt von den *Rechtsträgern der Betriebe* ausgehen. *Sie allein sind in der Lage, dem Menschen im Unternehmen den Rang einzuräumen, der ihm zukommt.* Im wahrsten Sinne des Wortes *ist nur der arbeitende Mensch produktiv. Das Kapital hat als bloße Sache ihm zu dienen. Wenn diese Einsicht zum Leitbild der Unternehmensverfassung wird, findet das Thema Mitbestimmung erst seinen konkreten Inhalt.*

Es ist viel die Rede von *Humanisierung der Arbeitswelt.* Sie wird human in dem Maße, *als der einzelne Mitarbeiter sich an seinem Arbeitsplatz unternehmerisch entfalten kann.* Dazu gehört die Chance, den Arbeitsplatz selbständig zu gestalten, das Arbeitsziel und Arbeitsergebnis wesentlich beeinflussen zu können. Sachliche Kosten, die der einzelne Mitarbeiter verursacht und Leistungen, die er erbringt, müssen auch *materiell für ihn sichtbar werden.* Der Arbeitszusammenhang mit den vor und nach dem Arbeitsplatz sich abspielenden Betriebsabläufen muß ihm überschaubar werden, ihn interessieren und herausfordern. Dies ist sowohl eine Angelegenheit der Betriebsorganisation als auch der Unternehmensverfassung, die in den Mitarbeiterverträgen ihren Niederschlag findet. Das Ergebnis wird sich für das Betriebsganze und für den einzelnen in gesteigerter Leistung, besseren Produkten und höherem Einkommen niederschlagen.

Dieses ist aber nur die *menschliche* und *ökonomische* Seite der neuen Betriebsverfassung. *Gesellschaftspolitisch* ist es der entscheidende Beitrag zur *Überwindung persönlichkeitsfeindlicher Sozialisierungstendenzen*, die unter dem verführerischen Ruf nach „Demokratisierung der Wirtschaft" mit dem Eigentum zugleich den Menschen der anonymen „Herrschaft der Gesellschaft" ausliefert.

1) Aus: „Wirtschaftliche Mitbestimmung und freiheitliche Gesellschaft" – Eine Stellungnahme des Arbeitskreises Mitbestimmung bei der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände zu den gewerkschaftlichen Forderungen, 2. Auflage, Dezember 1966, Seite 25.

2) Siehe auch „Fragen der Freiheit" Nr. 28/1962 Fritz Penserot „Konjunkturpolitik am Scheideweg", Nr. 38/1964 Ernst Winkler „Zur Konjunkturlehre", Nr. 74/74/1969 Eckhard Behrens „Zur politischen Realisierung der nichtkapitalistischen Marktwirtschaft, Nr. 87/88/1971 „Marktwirtschaft ohne Kapitalismus", Nr. 89/1971 Eckhard Behrens „Konjunkturstabilität durch leichte Inflation" und Nr. 108/1974 Fritz Penserot „Neuordnung der Währung".

3) Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft AGT, 5022 Junkersdorf bei Köln, Maarstraße 1.

Betriebliche Partnerschaft – als dritter Weg in der sozialen Marktwirtschaft?*

Kurt Maier

Die in der Bundesrepublik im Jahre 1973 und 1974 neuerdings wieder so heftig aufgeflammte Mitbestimmungs- und Vermögensbeteiligungsdiskussion ist Symptom der weitreichenden Umschichtung unserer sozialen und wirtschaftlichen Ordnung. Die Anfänge dieser Überlegungen reichen bis in das Ende des 19. Jahrhunderts zurück. Im Ersten Weltkrieg ging es bei der Interpretation dieser Begriffsinhalte mehr um die syndikalistische Form der Anerkennung des Rechts der arbeitenden Menschen (sich zu Verbänden, beispielsweise zu Gewerkschaften zusammenschließen zu können). Diese Verbände wollten als Vertreter der arbeitenden Menschen zur Wahrnehmung der Mitbestimmungs- und Vermögensbildungsinteressen anerkannt sein. Bei dieser Ideologie war der Schritt zum Klassenkampfdenken nicht mehr besonders groß.

Seit dem Ende des Ersten und vor allem nach dem Zweiten Weltkrieg wird die Mitbestimmung und Vermögensbeteiligung als Verwirklichung des demokratischen Prinzips in der Wirtschaft apostrophiert. Anstelle des früher üblichen Herrschaftsprinzips soll sich durch Mitteilhabe der Arbeitnehmer eine Art genossenschaftlichen Zusammenarbeitens zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern vollziehen. Das herrschaftlich-hierarchische Denken soll mit dem Ziel demokratischer Beteiligung des sogenannten Faktors Arbeit an der Lösung betriebspolitischer Probleme eingeschränkt oder abgelöst werden. Man versucht damit, die Bestimmung des Mitarbeiters im Unternehmen vom Eigentumsrecht des Realkapitalbesitzers zu lösen, dessen Eigentum keine Verfügungsgewalt über Menschen verleihen soll. Bedürfe der Sachkapitalbesitzer zur Verfügung über sein Eigentum der Mithilfe anderer Menschen, dann müsse er die Bedingungen dieser Mitwirkung partnerschaftlich aushandeln. Damit sollen die Arbeitnehmer befugt werden, ihre Mithilfe von einem Bestimmungsrecht abhängig zu machen, das sich in den verschiedenen Intensitätsgraden von der Mitteilhabe bei der Entscheidungsfindung über die Mitentscheidung bis zur Teilhabe am Ergebnis dieses Zusammenwirkens im Unternehmen äußern kann.

Somit kommt dieser partnerschaftlichen Teilhabe des Mitarbeiters am Betriebsgeschehen eine *sozial-humanitäre* Aufgabe zu, deren gesellschafts-

*) nach einem Vortrag anläßlich der 29. Tagung des Seminars für freiheitliche Ordnung in Herrsching/Ammersee im Jahre 1973 gehalten.

politische Zielsetzung darin zu sehen ist, den fremdbestimmten Arbeitnehmer aus seiner Objektsituation herauszuführen und ihn zum mitverantwortenden Subjekt werden zu lassen, das heißt seinen Persönlichkeitswert am Arbeitsplatz zu stärken. Dies soll Hauptaufgabe dieses Beitrages sein. Damit ergeben sich bei der so interpretierten Mitbestimmung und Mitteilhabe der Arbeitnehmer Interdependenzen zur betrieblichen Partnerschaftskonzeption, die – wie noch zu zeigen sein wird – als unabdingbares Gestaltungskriterium die Förderung der Subjektstellung jedes einzelnen Partners verlangt. Damit käme der Mitbestimmung *und* der betrieblichen Partnerschaft eine gemeinsame Aufgabe zu.

Diese gemeinsame Aufgabe könnte in der Weiterentwicklung unserer sozialen Marktwirtschaft bestehen. Anders ausgedrückt: *Betriebliche Partnerschaft könnte ein Ansatzpunkt für die Herausführung aus der momentanen Stagnation der marktwirtschaftlichen Ordnung sein.* Es ist nun die Frage zu stellen, ob der betrieblichen Partnerschaft, ihrer Stilstruktur und ihrem Wesensgehalt diese Anforderung, nämlich ein dritter Weg in der sozialen Marktwirtschaft zu sein, überhaupt erfüllen kann. Dazu ist es zunächst notwendig, in einem ersten Gedankenabschnitt sich die Frage vorzulegen, was die Inhaltsgehalte und die Stilstruktur der betrieblichen Partnerschaft im Unternehmen eigentlich charakterisiert.

I. Stilstruktur der betrieblichen Partnerschaft

Der Begriff Partnerschaft ist noch keineswegs eindeutig definiert. Gemeinsam ist dem buntschillernden und vielschichtigen Phänomen des politischen, wirtschaftlichen und sozialen Bereichs, daß von *mehreren Teilen*, die zum Beispiel Menschen verschiedener Interessensphären sein können, ausgegangen wird und diese als *Pars* einer größeren Einheit aufgefaßt werden. Damit sind diese Interessengruppen Teile eines übergeordneten Ganzen.

Dem gemeinsamen Ganzen sind die Partner zumindest in dieser Zielvorstellung untergeordnet, das heißt dieses Ziel setzt eine gegenseitige Anerkennung der Partner als grundsätzlich *gleichwertige Faktoren* voraus, wobei Gleichwertigkeit nicht unabdingbar Gleichheit der Rechte bedeutet. Die prinzipielle Gleichwertigkeit des einzelnen Menschen begründet in der Partnerschaft einen Anspruch auf Teilung der Gewalten und damit die Partizipierung des Risikos und des Gewinns. Gleichzeitig ist damit auch ein Recht auf Teilhabe an der Entscheidungsfindung, das heißt ein Recht auf Mitbestimmung in einer ganz speziell kodifizierten Art verbunden. Der plurale Begriff „Partnerschaft" beinhaltet demnach eine besondere Art, die Beziehungen der Menschen im Spannungsfeld verschiedener Meinungen zu regeln, wobei das

feudalistische oder patriarchalische Ordnungsprinzip abgelöst ist durch das Prinzip gleichwertiger Persönlichkeitsindividualität.

II. Gleichwertigkeit von Kapital und Arbeit als Zielfunktion betrieblicher Partnerschaftskonzeptionen

Das Ziel, das man durch die betriebliche Partnerschaft glaubt verwirklichen zu können, kristallisiert sich immer mehr als die Forderung nach Gleichberechtigung von „Kapital" und „Arbeit" heraus.

Einmal versteht man diese Forderung als immaterielle Gleichberechtigung, das heißt der Kreis von Menschen, die das Kapital im Unternehmen zur Verfügung stellen und die bisher in traditioneller Weise *allein* bestimmt haben, soll in der Partnerschaft erweitert werden durch die Mitteilhabe *der Menschen*, die die Arbeit zum gemeinsamen Wirtschaftsvollzug beistellen. Zum anderen versteht man darunter eine materiell orientierte Gleichberechtigung, die dazu führen soll, daß der Mitarbeiter gleichberechtigt am Ertrag des Unternehmens beteiligt ist.

Bei der immateriellen Gleichberechtigungsforderung sind Arbeit und Kapital als Produktionsfaktoren grundsätzlich wertneutral. Erst durch die Aufteilung in kapitalbesitzende Gesellschaftskreise und in Gruppen ohne Kapitalbesitz werden die beiden Produktionsfaktoren zu Ursachen sozialer Spannungen. Die Arbeitnehmer betrachten die Kapitalbesitzer in Nicht-Partnerschaftsbetrieben als „die da oben" und ordnen sich als „unten" als Kollektiv ein. Diese sogenannte Dichotomie des Gesellschaftsbildes führt bei den Arbeitnehmern zu Minderwertigkeitskomplexen, zu einem Unterlegenheitsbewußtsein und läßt die Forderung nach Aufwertung beziehungsweise nach Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit als Zielsetzung sinnvoll erscheinen.

Diese Zielsetzung wird in der Partnerschaft als Element der Stilstruktur zu verwirklichen versucht. Man begründet diese Gleichwertigkeit in der Partnerschaft damit, daß erst durch den *gemeinsamen* Einsatz beider Produktionsfaktoren – also von Kapital und Arbeit – die Produktionsmittel nutzbar gemacht werden können. Ein Subordinationsverhältnis besteht demnach nicht. Es wäre weder naturgemäß noch funktional bestimmt. Damit sollte eine Gleichwertigkeit beider Partner im Interesse der gemeinsamen Aufgaben naturgegeben sein. Der Faktor Kapital genoß jedoch bis vor kurzem eine unbestrittene Dominanz im Wirtschafts- und Gesellschaftssystem Deutschlands. Die momentane Diskussion um Mitbestimmung, um Vermögensbeteiligung führt zu einer Neubewertung der beiden Produktionsfaktoren, weil es weder eine ethische noch eine rationale Rechtfertigung für ein Alleinverfügungsrecht des Kapitals über die Arbeit, das heißt also über Menschen gibt.

Diese Zielfunktion, die in der betrieblichen Partnerschaft konsequent zu verwirklichen versucht wird, bedeutet also, daß den Interessen des Faktors Arbeit bei allen betrieblichen Entscheidungen der gleiche Wert wie dem Kapital zuerkannt wird. Es handelt sich damit um einen ethischen Anspruch, der völlig losgelöst vom Sachkapitalbesitz eine Leitungsbeteiligung geltend macht. Der Mensch tritt neben das Kapital und schafft dadurch erst die Voraussetzung für dessen Wirksamkeit. Wenn zwei Menschen in einem Unternehmen derart zusammenwirken, daß der eine das Kapital zur Verfügung stellt und der andere die Arbeit verrichtet, dann ist es nicht einsehbar, warum der Kapital-zur-Verfügung-Stellende die Entscheidungen allein treffen soll und am Ergebnis des Zusammenwirkens von Kapital und Arbeit, also dem Gewinn oder dem Verlust, allein teilhaben soll.

Aus diesem Denkansatz heraus ergibt sich zumindest eine Gleichrangigkeit von Kapital und Arbeit, wenn nicht gar eine *Vorrangigkeit der Arbeit* als personaler Faktor. Das Eigentumsrecht des Kapitalbesitzers und das damit verbundene Risiko des Kapitalverlustes beim Einsatz im Unternehmen verleiht dem Kapitalbesitzer nach neuer Ansicht lediglich eine Verfügungsgewalt über investierte Sachwerte keineswegs aber eine Leitungs- und Verfügungsgewalt gegenüber dem arbeitenden Menschen. Man macht geltend, daß der Eigentümer nur zu denjenigen Verfügungen über sein Eigentum berechtigt ist, die er allein und ohne fremde Hilfe ausführen kann. Bedarf er zur Kombination und zum Einsatz seines Kapitaleigentums fremder Hilfe, so verleiht ihm sein Eigentumsrecht keinen Rechtsanspruch mehr darauf, daß andere Menschen sich seiner Entscheidungsgewalt unabdingbar im Unternehmen unterwerfen. Mit anderen Worten, die Forderung nach Gleichwertigkeit von Kapital und Arbeit in der betrieblichen Partnerschaftskonzeption unter Betonung der Arbeit als personaler Faktor beinhaltet *zumindest* eine Gleichrangigkeit der Mitarbeit gegenüber dem Kapital, wenn nicht gar eine Höherwertigkeit des sogenannten Faktors Arbeit, weil hinter diesem Faktor menschliche Individuen stehen, die einen Großteil ihres Lebens im Unternehmen damit zubringen, ihre Arbeitskraft dem toten Produktionsfaktor Kapital beizustellen, um damit das Betriebsergebnis erst zu ermöglichen.

III. Programmatische Mental-Forderungen der betrieblichen Partnerschaft

1. Empirisch-soziologische Entwicklungsansätze

Die Ansätze der betrieblichen Partnerschaft gehen zurück auf die Änderung der Sozialstruktur, die während des Zweiten Weltkrieges beziehungsweise in der folgenden Aufbauphase einen Umbruch erlebte. Die gemeinsamen Kriegserlebnisse verwischten die dichotomischen Hierarchievorstellungen und ließen erstmals das Gefühl des „Aufeinanderangewiesenseins" bei

„Arbeitgebern" und „Arbeitnehmern" entstehen. Diese erzwungene Solidarität setzte sich fort im wirtschaftlichen Neubeginn der Nachkriegszeit, wo *Unternehmer* und *Mitarbeiter* im gemeinsamen, selbstlosen Einsatz die zerstörten Betriebsstätten wieder errichteten. Die sogenannten „Trümmergemeinschaften" der Nachkriegszeit vertieften das Gemeinschaftsgefühl der Kriegserlebnisse, das seinen organisatorischen Ausdruck in der „Errungenschaftsgemeinschaft" der betrieblichen Partnerschaftskonzeption fand, die zunächst als institutionelle Sicherung der erfolgreichen Arbeitsgemeinschaft der Nachkriegszeit gedacht war, sich jedoch zu einer neuen kooperativen Betriebsverfassung weiterentwickelte. Die Partnerschaftskonzeption entstand also nicht aus einer geistigen Grundidee, sondern reale Erscheinungsformen erzwangen retrograd eine Erklärung des soziologisch-geistigen Phänomens.

2. Der Mensch im Zielsystem der Partnerschaft

Aus der Entstehung der Partnerschaft als Schicksalsgemeinschaft des Zweiten Weltkriegs beziehungsweise als Schaffensgemeinschaft der Wiederaufbauphase ergibt sich, daß Partnerschaft *keine* rein materiell ausgerichtete Beteiligung am Ergebnis und/oder am Kapital des Unternehmens sein kann. Die rein materiellen Beteiligungsarten in der Erfolgs- beziehungsweise Kapitalbeteiligung können niemals der Partnerschaftskonzeption gleichgesetzt werden, da die mannigfachen Versuche ähnlicher Art bereits im letzten Jahrhundert gezeigt haben, daß die Arbeitnehmer damit nicht aus ihrem geistig-sozialen Abhängigkeitsverhalten herausgeführt werden können..

Die Partnerschaft will somit *mehr sein* als ein verbessertes Entlohnungssystem. Deshalb kann umgekehrt unter dem Deckmantel der Partnerschaft auch kein reines Erfolgsbeteiligungssystem im Betrieb eingeführt werden, in dem die Arbeitnehmer zu Recht in einen raffinierten Krieg ziehen müßten, um „noch mehr Profit" aus ihnen „herauszuschinden". Steigerung der Arbeitsproduktivität und materielle Beteiligung der Mitarbeiter sind *nicht identisch* mit der Partnerschaftskonzeption. Beide Faktoren sind wichtige Bestandteile, die als materielle Folge der partnerschaftlichen Grundhaltung dem Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber gleichzeitig zugute kommen.

So wenig die betriebliche Partnerschaft rein materiell zu identifizieren ist, so wenig ist sie eine *sozial-ethische Glorifizierung* dieser Arbeitnehmer-Teilhabe am Betriebsgeschehen. Partnerschaft ist auf das Gegenwärtige gerichtet und hat nichts mit der ethisch verbrämten Werksgemeinschaft zu tun. Partnerschaft ist Ausdruck einer *rationalen Anpassung an die veränderten Sozial- und Arbeitsverhältnisse der Gegenwart.*

Es handelt sich damit um eine vernunftmäßige, uneingeschränkte und gemeinsame Verantwortung der Mitarbeiter mit dem Unternehmer bei der Erreichung des Betriebszieles, wobei allerdings die subordinierte Befehlsent-

gegennahme durch eine kooperative Mitteilhabe an der Entscheidungsfindung und am Ergebnis des Unternehmens ersetzt wird. Selbstverständlich beruht diese Teilhabe auf der Grundlage der ethischen Anerkennung des Mitarbeiters als Individuum, jedoch ist dieses Ethos nicht geleitet von altruistischen Motiven oder sozial-romantischer Schwarmgeisterei, sondern von Fairneß und wohlverstandenem Eigeninteresse beider Partner.

Bei allen Diskussionen in Partnerschaftsbetrieben wurde dem Verfasser sowohl von Unternehmerseite wie auch von Mitarbeitern immer wieder versichert, daß Partnerschaft am besten im Klima absoluter Nüchternheit gedeiht und Schritt für Schritt pragmatisch erkämpft werden muß. Für romantische Gefühle bleibt hier kein Platz. Es kann sich im Partnerschaftsbetrieb jedoch ein Stil der Konfliktbereinigung herausbilden, der getragen ist von vorurteilsfreier Anerkennung der Persönlichkeit konfligierender Partner. Je sozial unromantischer der Blick für diese Zusammenhänge ist, desto eher werden sich die Ziele der Partnerschaftskonzeption als dritter Weg in der sozialen Marktwirtschaft anstreben lassen.

Neben der sozial-romantischen Variante sind ebenso alle Versuche abzulehnen, die Partnerschaft als eine Form des überkommenen patriarchalischen Führungsstils zu identifizieren. Die ständige Pflege zwischenmenschlicher Kontakte im Partnerschaftsbetrieb dient primär zur Herausbildung eines individuellen Mitarbeiterverhältnisses, nicht aber der patriarchalischen „Bemutterung" und Versorgung der Mitarbeiter. Partnerschaft ist keineswegs identisch mit sozialer Mildtätigkeit. Die Praxis hat erwiesen, daß auch die großzügigsten freiwilligen Sozialaufwendungen das Mißtrauen der Mitarbeiter gegenüber der Unternehmensleitung nicht beseitigen können. Teilweise führen diese Zuwendungen sogar zu einer Konfliktbereicherung, da sich die Arbeitnehmer durch den sogenannten „sozialen Klimbim" in ihrer Mündigkeitsforderung negiert sehen.

Die Abhängigkeit des einzelnen im patriarchalischen Führungsstil wird in der Partnerschaftskonzeption bewußt ersetzt durch selbständige Mitteilhabe und Mitverantwortung im geistigen und auch im materiellen Bereich. Auch jede Gewährung von Mitteilhaberechten nach freiem, willkürlichem Ermessen des Unternehmers ist Patriarchalismus und kann noch nicht als Partnerschaft deklariert werden. Die Partnerschaftskonzeption vermeidet im Gegensatz zum Patriarchalismus weitgehend jedes Eindringen in die Individualsphäre des Mitarbeiters. Sie umfaßt begriffsdefinitorisch gerade *nicht* alle Lebensbereiche der Partner. Man sollte deshalb vermeiden, von einer Betriebsfamilie zu sprechen, da die Partnerschaft keine Ehe ist. Der Mitarbeiter verkauft sich nicht selbst an den Betrieb, sondern steht ihm in Freiheit und Würde als sein Partner gegenüber.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß Partnerschaftsbetriebe *keine altruistischen Fürsorgevereine* sein. Zur Erfüllung ihrer partnerschaftlichen

Aufgaben ist auch für sie die Gewinnerzielung am Markt selbstverständliche Voraussetzung, da die Partnerschaftsbetriebe systemimmanente Bestandteile der sozialen Marktwirtschaft sind und dem Wettbewerb ausgesetzt sein müssen. Die Bindung der Partner muß sich auch hier primär auf die Leistungserstellung im Unternehmen beschränken, da jeder Partnerschaftsbetrieb zunächst einmal im Wettbewerb bestehen muß.

3. Mitbestimmung als Basiselement der Partnerschaft

Verschiedene Interpretationen der Partnerschaft zeigen eine unterschiedliche Akzentuierung der mentalen beziehungsweise materiellen Wesensart der betrieblichen Partnerschaft. Besonders bedeutsam erscheint dabei die Betonung der Mitbestimmung als unabdingbares Kriterium der Partnerschaft, die als Bindeglied zwischen der mehr materiellen Betrachtungsweise und der rein geistigen Durchdringung des Problemanliegens dienen kann. Der Ausdruck „Partner" bezeichnet sehr treffend die *geistige und materielle Teilhabe* von Unternehmer und Mitarbeiter, verdeutlicht aber gleichzeitig die bestehende Abhängigkeit beider voneinander. *Man wird dem Problemkreis wohl nur gerecht werden können, wenn man von einer ganzheitlichen, das heißt einer geistigen und materiellen Gesamtbetrachtung ausgeht.*

Die Verzahnung von materiellen und ideellen Gesichtspunkten der betrieblichen Partnerschaft kommt vor allem in der Ausprägung einer *zweiseitigen Betriebsverfassung* zum Ausdruck. Betriebliche Partnerschaft setzt eine gemeinsame Basis des Zusammenwirkenwollens voraus, das heißt die Ordnungsstruktur im Partnerschaftsbetrieb ist gekennzeichnet durch die Ablösung dichotomischer Klassenkampfvorstellungen und die Anerkennung der teilweisen Interessenübereinstimmung zwischen Unternehmer und Mitarbeiter. Der Zwiespalt, der bisher durch die „Frontenbildung" zwischen den „Arbeitnehmern" und „denen da oben" herrschte, soll im Partnerschaftsbetrieb durch eine von beiden Seiten *bejahte Zusammenarbeit* in ein mitmenschliches Verhältnis umgewandelt werden. Diese zweiseitige Betriebsverfassung kann nur unter Anerkennung des Mündigkeitsanspruchs der Arbeitnehmer erreicht werden.

Die Vorrangigkeit des arbeitenden Menschen gegenüber dem Faktor Kapital, die sich in der Anerkennung dieses Mündigkeitsanspruches jedes einzelnen Partners zeigt, ist deshalb so bedeutsam, weil alle empirischen Untersuchungen der letzten Jahre bewiesen haben, daß fast überall in den Betrieben geradezu ein Hunger nach Anerkennung des einzelnen als Individuum festzustellen ist. Offensichtlich mangelt es noch immer an der Bereitschaft, die personale Einheit des einzelnen anzuerkennen, wodurch sich die eigentliche Grundwertvorstellung der Partnerschaftskonzeption auszeichnet.

Die primäre Beachtung des Mitarbeiters als gleichwertiges Individuum und nicht als Kostenfaktor im Produktionsprozeß kommt dem elementaren

Grundbedürfnis des arbeitenden Menschen auf Erweiterung des Geltungs- und Verantwortungsspielraumes entgegen und dient somit der Verdichtung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Partnerschaftsbetrieb. Diese Linderung der Entfremdungssituation schlägt sich im Partnerschaftsbetrieb nicht nur in einer Lösung der Konfliktsituation zwischen Betriebsleitung und Mitarbeiterschaft nieder, sondern auch in der „Überwindung des Klassenkampfes" zwischen der Mitarbeiterschaft unter sich. Oftmals setzen gerade die leitenden Angestellten der mentalen Komponente starken Widerstand entgegen, da sie um ihre traditionellen Machtbefugnisse und ihre aus der Nähe zum Unternehmer begründete Autorität fürchten.

Die Ausprägung einer zweiseitigen Betriebsverfassung verlangt demnach sowohl vom Unternehmer als auch von den Mitarbeitern den Verzicht auf egoistisches Handeln. Die Partnerschaft wird sofort zum mythologischen Trugbild, wenn die Anerkennung der Personhaftigkeit des Mitarbeiters sich nicht in den Maßnahmen des betrieblichen Alltags realisiert. Der einzelne im Betrieb muß wissen, daß seine Persönlichkeit auch in der niedrigsten „Leistungsstufe" anerkannt wird, zumal etwa die monotone Fließbandarbeit der arbeitsteiligen Wirtschaft das Gefühl des materiellen und geistigen Verlorenseins noch verstärkt hat. Die Partnerschaftskonzeption will damit die aus der produktionstechnischen und wirtschaftlichen Abhängigkeit drohende menschliche Beherrschung des bisherigen „Arbeitnehmers" soweit als möglich verhindern.

Diese Realisierung im Alltag des Partnerschaftsbetriebs zeigt sich beispielsweise in den Besonderheiten des Informationswesens in partnerschaftlich strukturierten Betrieben. Partnerschaftsbetriebe versuchen, durch geeignete *Maßnahmen nicht nur den Informationsprozeß in eine Richtung, das heißt* traditionell von der obersten Führungsebene in die unterste Führungsebene zu leiten, sondern auch in umgekehrter Weise von den unteren „Stufen" bis hin zum Top-Management zu intensivieren. Mitarbeiter sollen ihre Informationen, ihre Fragen, ihre Anliegen und ihre Wünsche im verstärkten Maße an die Führungsorgane und an die Unternehmensleitung herantragen können.

Damit ist die besondere Partnerschaftsorganisation als Ausdruck der zweiseitigen Betriebsverfassung gekennzeichnet durch das sogenannte Subsidiaritätsprinzip, das die Integration des Mitarbeiters durch Übertragung weitestgehender Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zu verwirklichen sucht. Der Mitarbeiter erhält damit in der zweiseitigen Betriebsverfassung der Partnerschaftskonzeption die Chance zur Stärkung und Entfaltung seiner Persönlichkeit, womit eine Linderung der Entfremdungssituation erreicht wird. Dies geschieht beispielsweise mit der Schaffung von Selbstverantwortungsbereichen, die in eine weitgehende Delegation von Leitungsbefugnissen einmünden. Diese verantwortungschaffende Dezentralisation ändert die persönliche Verantwortung der Unternehmensführung jedoch nicht in Kol-

lektivverantwortung ab. Sie überträgt nur Verantwortungs- und Entscheidungsrechte entsprechend dem Persönlichkeitswert des einzelnen auf die Mitarbeiter-Partner. Diese Mitentscheidungsmöglichkeiten, diese Mitberatungs- und Mitverantwortungsmöglichkeiten werden jedoch im Gegensatz zu der gegenwärtig so heftig diskutierten Mitbestimmungsfrage nicht kollektiv übertragen, sondern dem einzelnen bewußt zugeordnet. Damit ergibt sich für die Mitbestimmung eine Zielsetzung, die das einzelne Individuum ganz bewußt in den Vordergrund dieser Teilhaberrechte stellt, um damit die Subjektintegration zu erreichen.

3.1 Individualstruktur partnerschaftlicher Mitbestimmung

Die Partnerschaftsbetriebe versuchen im Gegensatz zu der realisierten Mitbestimmung des Montan-Mitbestimmungsgesetzes und auch des novellierten Betriebsverfassungsgesetzes von 1972, eine Stärkung des Persönlichkeitswertes des einzelnen Arbeitnehmers durch unmittelbare, innerbetriebliche Mitbestimmung zu erreichen, wobei der Grad der Mitentscheidungsbefugnis vom Leistungs- und Verantwortungsbeitrag des einzelnen abhängig gemacht wird. Unter dieser Voraussetzung bezieht sich die Mitbestimmung im Partnerschaftsbetrieb im Gegensatz zu den vorgenannten Gesetzen und auch im Gegensatz zu dem neu zu schaffenden Mitbestimmungsgesetz, das für alle Kapitalunternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern gelten soll, auf den *einzelnen Menschen im Betrieb.* Diese Bezugnahme bedeutet ex definitione im Partnerschaftsbetrieb, daß nicht Funktionäre, die innerbetrieblich oder außerbetrieblich in das Unternehmen delegiert oder bestimmt worden sind, am Anfang und am Ende der Mitbestimmung stehen, sondern der einzelne Arbeiter am Arbeitsplatz. Durch diese Individualbezogenheit der Mitbestimmung soll die Selbständigkeit des einzelnen gefördert werden, was am augenscheinlichsten durch eigenständige Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Problem selbst geschieht beziehungsweise, wo dies aufgrund der Betriebsstruktur nicht mehr möglich ist, durch selbständige Bestimmung betriebsangehöriger Beauftragter, die besser als Außenstehende die Betriebsprobleme durchschauen.

In dieser Frage besteht eine Interessenkollision zwischen den Interessen der Gewerkschaften und dem Interesse des einzelnen Arbeitnehmers im Partnerschaftsbetrieb. Keineswegs ist jedoch im Partnerschaftsbetrieb damit die gewerkschaftliche Präsenz ausgeschlossen, lediglich *das Primat* der Bezogenheit der Mitbestimmungsrechte erfährt eine Umpolung auf die ursprüngliche Zielrichtung, und damit stellt die Mitbestimmung im Partnerschaftsbetrieb ein Merkmal dar, das den Weg für die Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft durchaus aufzuzeigen in der Lage ist.

Die formalen Zielsetzungen von Partnerschaft und Mitbestimmung sind in diesem Teilaspekt identisch. Materiell wird die Persönlichkeitsentfaltung

jedoch lediglich durch die personbezogene Mitbestimmung im Partnerschaftsbetrieb erreicht, indem die Mitbestimmung auf allen Bereichen des Betriebs verwirklicht ist und sich *nicht* kollektiv auf einzelne Organe beschränkt. Die Partnerschaft realisiert damit das gesellschaftspolitische Anliegen der Mitbestimmung, das diese aufgrund ihrer kollektivrechtlichen Struktur zu erreichen bisher nicht in der Lage war und das die neuen Gesetze – beurteilt nach ihren Strukturmerkmalen – ganz sicherlich nicht erreichen werden.

Der partnerschaftlichen Betriebsordnung liegt somit ein Leitbild zugrunde, das erkennen läßt, wie der gesellschaftspolitisch bedeutsame Kern der Mitbestimmung, nämlich die Subjektintegration des einzelnen, im Zentralanliegen der Partnerschaft verwirklicht ist. Die Mitbestimmung als programmatischer Mittelpunkt der Partnerschaftskonzeption dient hier nicht als Kampfinstrument zur Institutionalisierung des Mißtrauens, sondern ermöglicht subjekthafte, wechselseitige Beziehungen zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiterschaft. Mitbestimmung wird im Partnerschaftsbetrieb nicht als Pendant der Macht gesehen, da die Unternehmensleitung zur Mitarbeiterschaft im Verhältnis eines Partners, nicht eines Herrschers steht. Daraus ergibt sich ganz eindeutig ein

3.2 Anti-Kampfcharakter der partnerschaftlichen Mitbestimmung.

Wie soeben gezeigt wurde, will die Mitbestimmung in der Partnerschaft in ihrer Zielsetzung ausdrücklich das in den traditionellen Denkgewohnheiten des „Arbeitnehmers" verhaftete Mißtrauen gegenüber dem „Arbeitgeber" abbauen, da nur durch die Aufhebung des Zwangscharakters der Mitarbeiter dazu gebracht werden kann, anstatt gegen den Unternehmer zu arbeiten, seine Fähigkeiten positiv für den Betrieb einzusetzen. Mit Mitbestimmung im Partnerschaftsbetrieb verpflichtet somit Mitarbeiter und Unternehmer, ihr Verhalten am Grundsatz der *Solidarität* zu orientieren. Dies erfordert keineswegs einen prinzipiellen Interessenmonismus, sondern lediglich den Ausgleich bisher gegenläufiger Interessenstrukturen unter Verzicht auf Beherrschung eines „Produktionsfaktors" durch den anderen.

Das Integrationsanliegen der Partnerschaft schließt somit eine vom Mißtrauen diktierte Mitbestimmung aus. Sie darf in der partnerschaftlichen Betriebsordnung nicht Kontrollinstrument im Sinne eines klassenkämpferischen „Freund-Feind-Denkens" sein, sondern sie muß die Chance bieten, die unnatürliche und sinnwidrige Gegnerschaft in eine soziale Gegenseitigkeit zu verwandeln.

Aus diesem Vertrauensverhältnis heraus wird eine erhebliche Entflechtung und organisatorische Vereinfachung der partnerschaftlichen Betriebsordnung erreicht. Beispielsweise sind einige Partnerschaftsbetriebe dazu übergegangen, die Stempeluhren abzuschaffen, da sie dem Geist des gegenseitigen Ver-

trauens nicht mehr entsprechen. In einem anderen Partnerschaftsbetrieb schaffte man die Kontrollen im Ersatzteillager ab. Auch diese Maßnahme hat sich bestens bewährt, da sich die Mitarbeiter gegenseitig und vor allem selbst kontrollieren.

Der partnerschaftlichen Betriebsordnung liegt somit ein Leitbild zugrunde, das wesentlich über die Betriebsverfassungsleitbilder der gegenwärtig in der sozialen Marktwirtschaft vorhandenen Verfassungsstrukturen hinausgeht. Die Partnerschaft stellt damit in der zweiseitigen Betriebsverfassung einen Ansatzpunkt, einen Hinweis dar, wie unsere Betriebsverfassung in der sozialen Marktwirtschaft weiter entwickelt werden kann. Es kann deshalb zusammenfassend als Ziel des mentalen Anliegens der Partnerschaft die Schaffung einer zweiseitigen Betriebsverfassung angesehen werden. Diese äußert sich in der Überwindung des Klassenkampfbewußtseins durch ein auf der persönlichen Leistung aufgebautes Ordnungsprinzip, das jeden Mitarbeiter in seiner persönlichen Integrität als selbstverantwortliches Subjekt anerkennt. Die Objektsituation des Arbeitnehmers zu beseitigen, zumindest aber wesentlich zu mildern, ist somit geistiges Leitsymbol der Partnerschaft, die dieses Ziel durch konsequente Anwendung des Subsidiaritätsprinzips und der Respektierung der Autorität der einzelnen Funktionsträger zu erreichen versucht.

Die machtorientierte Autorität im Partnerschaftsbetrieb wird abgelöst durch eine funktionale Autorität in Partnerschaft, wo das Informations- und Kontrollrecht allen Partnern eingeräumt ist und somit als Privileg der Führungshierarchie abgelöst worden ist. Die Mitbestimmung im Partnerschaftsbetrieb ist im Gegensatz zu den gesetzlich realisierten beziehungsweise geplanten Mitbestimmungsgesetzen nicht auf eine globale Vertretung der Rechte und Anliegen der einzelnen Mitarbeiter abgestellt, sondern der einzelne ist in seiner Individualstruktur in die partnerschaftliche Mitbestimmung eingebunden. Darüber hinaus bleibt festzuhalten, daß die Mitbestimmung im Partnerschaftsbetrieb sich durch einen Anti-Kampfcharakter auszeichnet, womit nicht die Konfrontation beziehungsweise die Kontrolle wirtschaftlicher Macht Zielanliegen dieser Art der Mitteilhabe ist, sondern *die Kooperation des in seinen individuellen Rechten zu bestärkenden einzelnen Mitarbeiters.* Es bleibt festzuhalten, betriebliche Partnerschaft und Mitbestimmung sind keine polaren Gegensätze, sondern sie ergänzen sich wechselseitig in ihrer speziellen Form und in ihrer Beziehung auf den einzelnen Mitarbeiter im Betrieb. Damit stellt die zweiseitige Betriebsverfassung des Partnerschaftsbetriebs eine Weiterentwicklung der Sozialstruktur unserer Marktwirtschaft dar.

IV. Materielle Beteiligung der Mitarbeiter als unabdingbares Strukturelement der betrieblichen Partnerschaftskonzeption

1. Interdependenzen zwischen mentalen und materiellen Strukturfaktoren

Die betriebliche Partnerschaft rein mental oder ethisch-moralisch definieren zu wollen, wäre ebenso verfehlt wie die Gleichsetzung dieser Konzeption mit irgend einer materiellen Beteiligung der Mitarbeiter am Betriebsergebnis. Die Fehlschläge mit sogenannten „Gewinnbeteiligungen" im 19. und 20. Jahrhundert haben bewiesen, daß die klassenkämpferischen Gegensätzlichkeiten im Betrieb *nicht* allein durch materielle Verbesserungen gelöst werden können.

Das Versagen dieser frühen Beteiligungsverfahren muß darauf zurückgeführt werden, daß sich unausgesprochen die von der Partnerschaft bewußt abgelehnte Absicht dahinter verbarg, die *materielle* Beteiligung der Mitarbeiter als „Betäubungsdroge" zur Erzielung einer höheren Arbeitsproduktivität zu verwenden.

In der Partnerschaftskonzeption dagegen ist die materielle Teilhabe Ausfluß der sachgemäßen und ausgewogenen Betrachtung des Produktionsfaktors Kapital und der menschlichen Arbeit, das heißt sie ist *sichtbare Auswirkung* des der Partnerschaft zugrunde liegenden geistigen Anliegens.

Die materielle Beteiligung ist *somit unabdingbares Strukturelement* der betrieblichen Partnerschaft, weil nur durch die Teilhabe der Mitarbeiter an *allen* wesentlichen Vorgängen des Betriebsgeschehens die volle Integration des einzelnen erreicht werden kann. Eine Partnerschaft *ohne materielle Teilhabe* wird langfristig unglaubwürdig und kann von gewerkschaftlicher Seite zu Recht als „Schutzideologie" zur unternehmerischen Eigenfinanzierung apostrophiert werden. Umgekehrt ist eine materielle Beteiligung nicht immer mit betrieblicher Partnerschaft verbunden.

Ohne materielle Beteiligung entsteht demnach keine echte Partnerschaft. Andererseits bedarf die materielle Beteiligung einer Ergänzung durch das mentale Anliegen. Wenn die geistigen Voraussetzungen einer betrieblichen Partnerschaft nicht vorhanden sind, dann nützt das noch so ausgefeilteste materielle Beteiligungsverfahren nichts zur Motivierung und Integration der Mitarbeiter. Erst durch das Zusammenspiel beider Faktoren erfolgt eine Aktivierung des Leistungswillens der Mitarbeiter. Soziologische Betriebsuntersuchungen bestätigen die Erkenntnis, daß von der Höhe des Lohnes die Arbeitsleistung *allein* nicht entscheidend beeinflußt wird. Die in Partnerschaftsbetrieben festgestellte *Arbeitsproduktivitätssteigerung* bis zu 25 % muß Ausfluß der Integrationswirkung *beider Faktoren* sein.

Obwohl die Mitarbeiterpartner in Partnerschaftsbetrieben die betriebswirtschaftlich komplexen Probleme materieller Beteiligungs- und Zurechnungs-

systeme nicht immer verstehen, entstand wegen der materiellen Teilhabe in allen vom Verfasser besuchten Partnerschaftsbetrieben nie Mißtrauen zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensleitung. Die Mitarbeiter vertrauen der Redlichkeit des Unternehmers und den Spezialausschüssen, die ihre Rechte auf die ihnen zustehenden Erfolgsanteile vertreten. In nichtpartnerschaftlich orientierten Betrieben würde man die vielen „Arbeitnehmern" unverständlichen Verfahren als raffinierten Betrug bezeichnen, während man in der Partnerschaftskonzeption derartig komplizierte Regelungen als selbstverständliches Indiz für das gegenseitige Vertrauen von Unternehmensleitung und Mitarbeiterschaft in der zweiseitigen Betriebsverfassung betrachtet.

4. Materielle Beteiligung als Ausfluß einer Neubewertung der Produktionsfaktoren „Kapital" und „Arbeit"

Erkennt man den Gedankenansatz einer Beteiligung des Faktors „Arbeit" am Unternehmensergebnis als berechtigt an, so bricht man damit mit der traditionellen Vorstellung der Subordination der Arbeit unter den Faktor „Kapital". Daraus ergeben sich Konsequenzen für eine Teilhabe des Faktors Arbeit, die sich in einer individuellen Beteiligung des einzelnen Mitarbeiters äußern kann. Dabei partizipiert der einzelne Mitarbeiter in der Form einer Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligung mit einem individuellen Geldbetrag am Gesamtergebnis des Unternehmens.

Ausgangsbasis für eine materielle Beteiligung des Mitarbeiters ist also die nämliche Anerkennung des Produktionsfaktors Arbeit als zumindest gleichwertiger Produktionsfaktor, die auch bei der Legitimation der geistigen Mitteilhaberrechte, also der besonderen Form der Mitbestimmungsrechte im Partnerschaftsbetrieb zugrunde lag. Es ergeben sich nun verschiedene Formen und Probleme bei solchen materiellen Erfolgs- beziehungsweise Kapitalbeteiligungsverfahren, die an dieser Stelle lediglich kurz angedeutet werden können.

V. Grundformen und Hauptprobleme materieller Beteiligungssysteme im Partnerschaftsbetrieb

1. Erfolgsbeteiligungssysteme

Bei sogenannten reinen Erfolgsbeteiligungssystemen erhält der Mitarbeiter einen Anteil am Erfolg oder Ergebnis des Unternehmens individual zugeteilt. Dieser Erfolgsanteil legitimiert sich aus dem Faktor Arbeit heraus. Das bedeutet, daß der Anspruch des Mitarbeiters auf der partnerschaftlichen Bewertung der Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit beruht. Diese part-

nerschaftliche Gleichwertigkeit beider Produktionsfaktoren hat dann zur Folge, daß beide Produktionsfaktoren, die ja gemeinsam das Ergebnis eines Unternehmens erwirtschaften auch an diesem Ergebnis, das positiv, aber auch negativ sein kann, teilhaben.

Ausgangspunkt ist bei Erfolgsbeteiligungssystemen also die Anerkennung des Mitarbeiters als gleichberechtigter Produktionsfaktor Arbeit im Unternehmen. Man unterscheidet hier wiederum verschiedene Formen:

a) die Leistungsbeteiligung,
b) die Ertragsbeteiligung und
c) die Gewinnbeteiligung.

Erfolgsbeteiligungssysteme werden in partnerschaftlich strukturierten Unternehmen zumeist als Vorstufe zu Kapitalbeteiligungssystemen Verwendung finden. Wichtig und bedeutsam ist dabei, daß jeder einzelne Mitarbeiter individual entsprechend seinem vermuteten Leistungsbeitrag zum Gesamtergebnis beteiligt wird. Daraus unterstellt man sogenannte Intensiv-, das heißt Anreizwirkungen der Erfolgsbeteiligungssysteme, die motivierend auf den Mitarbeiter wirken.

2. Kapitalbeteiligungssysteme

Während das Erfolgsbeteiligungssystem davon ausgeht, daß der Erfolg, der positiv und negativ sein kann, eines Unternehmens durch das Zusammen wirken der Produktionsfaktoren erzielt wird und somit der Mitarbeiter in seiner Eigenschaft als Faktor Arbeit einen Anspruch auf einen Erfolgsanteil besitzt, ist bei der Kapitalbeteiligung ein ganz anderer Ansatzpunkt für die Beteiligung des Mitarbeiters zugrunde zu legen. Die herrschende Rechtsordnung geht heute noch davon aus, daß der Erfolg eines Unternehmens dem Produktionsfaktor Kapital allein gebührt. Diese These wird durch das Risiko begründet, das der Kapitaleigner beim Einsatz seines Kapitals in einem Unternehmen auf sich nimmt. Das Risiko des Verlustes des Kapitals, so behauptete man in der Vergangenheit, würde den Kapitaleigner berechtigen, die Entscheidungen des Unternehmens allein zu treffen und das Ergebnis dieser Entscheidung, also den Erfolg eines Unternehmens, auch allein für das Kapital in Anspruch zu nehmen. Diese These beruht auf einer gewissen Subordination des Faktors Arbeit unter das Kapital. Sie wurde bereits in den ersten Abschnitten bei der Betrachtung des geistigen Anliegens der Partnerschaftskonzeption als nicht sachgemäß diskutiert.

Diese Hypothese der alleinigen Legitimation des Produktionsfaktors Kapital zur Beanspruchung des Ergebnisses eines Unternehmens liegt auch dem Kapitalbeteiligungssystem zugrunde. Die reine Kapitalbeteiligung bewahrt somit die bestehende Rechtsordnung und das bestehende Gesellschaftsrecht und hält an der traditionellen Bewertung der Produktionsfakto-

ren Kapital und Arbeit mit unterschiedlicher Wertigkeit fest. Während die Erfolgsbeteiligungssysteme den Erfolg auf die Produktionsfaktoren aufteilt, beläßt die reine Kapitalbeteiligung dem Produktionsfaktor Kapital das gesamte Ergebnis, zum Beispiel den gesamten Gewinn. Ein Beteiligungscharakter kommt der Kapitalbeteiligung insofern zu, als bei ihr die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich am Kapital des Unternehmens beteiligen zu können. Die Mitarbeiter werden damit zu kleinen „Kapitalisten", deren Anspruch in gleicher Weise auf dem herrschenden Gesellschaftsrecht basiert, wie dies bei den sogenannten Altkapitalbesitzern der Fall ist.
Dabei ist es eine untergeordnete Frage, wie die Mitarbeiter diese Kapitaleinlagen aufzubringen in der Lage sind. Dies kann in der Praxis dadurch geschehen, daß die Unternehmung den Mitarbeitern Sonderzuwendungen gewährt oder daß diese Kapitalanteile aus Erfolgsbeteiligungen gewährt werden, beziehungsweise die Mitarbeiter ihren Kapitalanteil durch Eigenleistungen von außerhalb des Unternehmens aufzubringen in der Lage sind.

Bei diesen Kapitalbeteiligungen werden dann die Mitarbeiter aufgrund ihrer Kapitaleinlage am Ergebnis des Unternehmens partizipieren, indem sie an der Verzinsung ihres Eigenkapitals interessiert sind und indem sie, zum zweiten, eine gewisse Risikoprämie vom Unternehmen für die Zurverfügungstellung von Kapital erhalten. Kapitalbeteiligungssysteme sind also nichts anderes als die Zurverfügungstellung von Möglichkeiten, sich am Produktivkapital eines Unternehmens mit allen Vor- und Nachteilen der Mitunternehmerschaft beteiligen zu können.

3. Laboristische Kapitalbeteiligungssysteme

Der dritte Grundtyp von Mitarbeiterbeteiligungen stellt sich als Kombination reiner Erfolgsbeteiligungssysteme mit reinen Kapitalbeteiligungssystemen dar. Anders ausgedrückt: Bei den sogenannten laboristischen Beteiligungssystemen sind die Mitarbeiter sowohl aufgrund ihrer Eigenschaft als Produktionsfaktor Arbeit als auch aufgrund eines Kapitalanteils, der durchaus über Erfolgsbeteiligungssysteme im Unternehmen angesammelt worden sein kann, am Ergebnis des Unternehmens beteiligt. Es liegen hier also zwei Wurzeln zugrunde: einmal legitimiert sich die Mitarbeiterbeteiligung bei laboristischen Beteiligungssystemen aus der gleichwertigen Anerkennung des Produktionsfaktors Arbeit gegenüber dem Produktionsfaktor Kapital, und zum zweiten legitimiert sich ein solches laboristisches Kapitalbeteiligungssystem aus der Tatsache der Einbringung beziehungsweise Thesaurierung von Kapitalanteilen des Mitarbeiters in seinem Unternehmen.

Bei der laboristischen Ausprägung von Mitarbeiterbeteiligung bezieht der einzelne Mitarbeiterpartner demnach Einkünfte aus drei Ressourcen: *einmal* bezieht er Lohn oder Gehalt aus der arbeitsvertraglichen Bindung an das

Unternehmen; *zum zweiten* bezieht der Mitarbeiter Erfolgsanteile aufgrund seiner Mitarbeitereigenschaft; *zum dritten* bezieht der Mitarbeiter einen Anteil aufgrund seiner Kapitaleinlage. Dieser Anteil kann als Gewinnanteil weiterhin gutgeschrieben oder ausgeschüttet werden.

In der Praxis finden sich sehr häufig solche gemischten laboristischen Mitarbeiterkapitalbeteiligungssysteme, die im ersten Schritt aus Erfolgsbeteiligungssystemen entstanden sind. In der Praxis konnte festgestellt werden, daß die partnerschaftliche Motivation der Mitarbeiter vor allem bei einer Kombinierung von Erfolgsbeteiligungs- mit Kapitalbeteiligungssystemen vorhanden ist. Der Mitarbeiter fühlt sich bei solchen kombinierten laboristischen Kapitalbeteiligungssystemen am stärksten mit seinem Unternehmen verbunden.

VI. Erfolgsbeteiligungssysteme als Strukturelement der betrieblichen Partnerschaft

Wie bereits dargestellt, ist die Erfolgsbeteiligung Voraussetzung und Vorstufe jeder partnerschaftlichen Betriebsverfassung. Sie beruht auf dem Gedankenansatz der Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit bei der Erstellung des Unternehmensergebnisses. Dabei partizipiert der einzelne Mitarbeiter individuell am Gesamtergebnis seines Unternehmens, weil er, so unterstellt man bei der Begründung zur Erfolgsbeteiligung, auch durch seinen individualen Beitrag zu diesem Gesamtergebnis wesentliches beiträgt.

Mit dieser Beteiligung des einzelnen Mitarbeiters aufgrund der Anerkennung des Faktors Arbeit als Erfolgsbeitragender zum Ergebnis des Unternehmens ergibt sich als erstes Problem die Frage nach der Wahl der Beteiligungsart, auch Beteiligungsbasis genannt.

1. Probleme der Basiswahl

Die Basis bei Erfolgsbeteiligungssystemen muß entsprechend den betriebspolitischen Zielsetzungen, den branchenbedingten und betriebsindividuellen Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens gewählt werden. Darüber hinaus müssen die mit der Beteiligung angestrebten betriebspolitischen Zielsetzungen mit der gewählten Beteiligungsart in Einklang stehen. Es besteht also ein funktionaler Zusammenhang zwischen der Beteiligungsbasis und den mit der Beteiligung angestrebten Zielsetzungen des Unternehmens.

Im wesentlichen unterscheidet man drei Gruppen von Beteiligungsbasisgrößen, die wiederum für verschiedene Beteiligungsformen die Grundlage der Beteiligung materieller Art abgeben.

1.1 Die Gewinnbeteiligung

Hierunter versteht man beispielsweise Dividendensummen, Dividendensatzbeteiligungen oder Nettogewinnbeteiligungen. Diese Beteiligung wird in der Partnerschaftspraxis dann angewandt, wenn die Mitarbeiter ökonomisch denken und handeln sollen. Die gemeinsame Verantwortung für das Betriebsganze soll damit angeregt werden.

1.2 Die Ertragsbeteiligung

Ertragsbeteiligungen finden sich zum Beispiel als Umsatzbeteiligungen, als Netto- oder Bruttoertragsbeteiligungen. Diese Ertragsbeteiligungsform kommt dann zur Anwendung, wenn die Zusammenhänge zwischen dem Unternehmen und dem Markt den Mitarbeitern als besonders bedeutsam dargestellt werden sollen.

1.3 Leistungsbeteiligung

Leistungsbeteiligungen finden sich als Kostenersparnisbeteiligungen oder als Produktivitätsbeteiligungen, als Ausschußbeteiligungen usw. Wenn die Erfolgsbeteiligung möglichst eng mit der Leistung einzelner Abteilungen oder gar einzelner Mitarbeiter verknüpft werden soll, dann erscheint die Leistungsbeteiligung als prädestinierte Beteiligungsform. Sie übt einen unmittelbaren Anreiz auf die Leistung des einzelnen Mitarbeiters im Partnerschaftsbetrieb aus. Sie wirkt also produktivitätsfördernd. Andererseits vermißt man bei dieser Beteiligungsbasis jede Beziehung zu den Markteinflüssen.

Die oben dargestellten einzelnen Beteiligungsbasisgrößen weisen mannigfache betriebswirtschaftliche Vor- und Nachteile auf, die an dieser Stelle nicht diskutiert werden können. Aus diesem Grund wählt man in der Beteiligungspraxis häufig eine Kombination verschiedener Verfahren, so zum Beispiel von Leistungs- und Ertragsbeteiligungsverfahren, um die betriebspolitischen Zielsetzungen der Beteiligung optimal realisieren zu können. Eine derartige kombinierte Beteiligungsform stellt allerdings erhebliche Ansprüche an das betriebliche Instrumentarium, so zum Beispiel an das betriebliche Rechnungswesen. Außerdem ist dabei auch die Wirtschaftlichkeit solcher Verfahren zu beachten.

Sehr bedeutsam erscheint bei allen Beteiligungsformen das Problem der *Fristigkeit* der Beteiligungsart, das besonders bei der Leistungsbeteiligung deutlich wird. Die Stimulanz der einzelnen Verfahren ist um so größer, je kürzer der Zeitraum der Darstellung einzelner Beteiligungsergebnisse gewählt wird. Die Mitarbeiter müssen den Zusammenhang zwischen ihrem Beitrag, zum Beispiel zwischen ihrer Leistung und der daraus resultierenden Beteiligung, möglichst *kurzfristig* erkennen können. Beteiligungsarten, die länger-

fristig diese Zusammenhänge in der Beteiligungsindividualquote zum Ausdruck bringen, laufen Gefahr, diesen Stimulanzfaktor zu verlieren. Dieser Forderung auf möglichst kurzfristige Beteiligungszeiträume steht jedoch das rechentechnische Problem des betrieblichen Aufwandes zur Realisierung dieser systembedingten Forderung gegenüber.

2. Zurechnungsprobleme bei der Produktionsfaktor-Anteil-Bestimmung

Neben der Wahl der betriebspolitisch optimalen Beteiligungsbasis ergibt sich als zweites Hauptproblem, wie diese Beteiligung auf die betrieblichen Leistungsfaktoren aufgeteilt werden soll. Das Leistungsergebnis kommt durch die Kombination der drei Produktionsfaktoren Kapital, Arbeit und Unternehmerleistung zustande. Neben den Mitarbeitern muß also den Kapitaleignern und dem sogenannten dispositiven Faktor, der Unternehmerleistung also, ein Teil der Erfolgsprämie zufließen (wobei tendenziell der Faktor „Disposition", das heißt die „leitenden Angestellten", auf die Seite der Mitarbeiterschaft der Unternehmen übergeht).

Theoretisch exakt müßten die drei Leistungsfaktoren, durch deren Kombination erst das betriebliche Ergebnis entsteht, entsprechend ihrem *Leistungsbeitrag* beteiligt werden. Hier ergibt sich als wissenschaftlich noch nicht gelöstes und wahrscheinlich auch nicht lösbares Phänomen das sogenannte *Zurechnungsproblem.* Eine mathematisch exakte Aufteilung des Ergebnisses auf die drei Produktionsfaktoren entsprechend ihrem Produktivbeitrag zum Ergebnis ist wissenschaftlich und empirisch nicht möglich, da die Kapitalrendite auch vom Kapitalmarkt und der Gewinnanteil der Mitarbeiterschaft wesentlich vom Beschäftigungsgrad abhängen.

Aus diesem Grund verwendet man in einer Reihe von Partnerschaftsbetrieben Verteilungsschlüssel zur Aufteilung der Beteiligungsbasis auf die Produktionsfaktoren Kapital, Arbeit und Unternehmerleistung, die sich entweder empirisch aus Erfahrungswerten entwickelt haben oder die das Ergebnis einer autoritären (moralischer Kraftakt der Kapitaleigner) oder auch kooperativen Festlegung sind. Nach gewissen Absetzungen, zum Beispiel als Risikoprämie, als Unternehmerlohn und als Eigenkapitalverzinsung, teilt man in manchen Betrieben das verteilbare Restergebnis so auf, daß 50 % den Kapitaleignern zufallen, während die zweiten 50 % der Mitarbeiterschaft als solcher gutgeschrieben wird. Eine eindeutige Lösung gibt es auch hier nicht. Die Beteiligungspauschalquoten müssen betriebsindividuell vereinbart werden, sie entziehen sich jeder generellen Regelung. Dabei müssen betriebswirtschaftliche Aufwandsschlüsselgrößen beachtet werden, auf die im einzelnen hier nicht eingegangen werden kann.

3. Individualquotenbestimmung

Als drittes Kardinalproblem jeder Beteiligung der Mitarbeiter am Betriebserfolg ergibt sich die Aufteilung des auf die Belegschaft im ganzen entfallenen Anteils auf den *einzelnen* Mitarbeiter, das heißt es geht um das Problem der sogenannten Individualquotenbestimmung.

Zu diesem Zweck ist zunächst einmal der Kreis der beteiligungsberechtigten Mitarbeiter abzugrenzen. Sollen alle Mitarbeiter, etwa auch die Gastarbeiter, mit einbezogen werden, oder nur ein privilegierter Personenkreis besonders verdienter Mitarbeiter? Grundsätzlich wird die Gesamtbelegschaft beteiligt werden müssen, die eine gewisse Wartezeit im Betrieb tätig war. Die Fristen liegen in der Praxis zwischen einem und fünf Jahren Betriebszugehörigkeit. Auch altersbedingte Zäsuren finden sich in einigen Betrieben, so zum Beispiel ein Mindestalter von 21 oder gar 26 Jahren. Gewarnt werden muß jedoch vor einem willkürlichen Ausschluß bestimmter Personen von der Beteiligung. Eine derartige Ausschaltungspraxis führt unweigerlich zu Mißtrauensäußerungen und torpediert die Zielsetzungen jeder Erfolgsbeteiligung, da das Betriebsklima unter solchen Willkürmaßnahmen leidet.

Nach Festlegung des am Erfolg zu beteiligenden Personenkreises ergibt sich das Problem einer objektiven Verteilung des auf den Produktionsfaktor „Arbeit" entfallenden Erfolgsanteils auf den einzelnen Mitarbeiter. Hier taucht zum zweiten Mal das Zurechnungsproblem auf, das auch bei der Individualquotenbestimmung eine mathematisch exakte Patentlösung nicht zuläßt. Je nach der Zielsetzung der Erfolgsbeteiligung bieten sich verschiedene Alternativen an, deren in der Betriebspraxis häufigste ganz kurz angedeutet werden sollen.

Die einfachste Verteilungsmöglichkeit besteht in einer gleichmäßigen, das heißt nach Köpfen bemessenen Aufteilung des auf den Faktor „Arbeit" entfallenden Anteils. Bei diesem „Gießkannenprinzip" erhalten alle Anspruchsberechtigten den gleichen Anteil.

Bei einer zweiten, wesentlich leistungsgerechteren Form, erfolgt die Aufteilung des Belegschaftsanteils entsprechend den Einstufungen in Tarifgruppen. Die Gesamtverteilung erfolgt dann gemäß der Relation der Tarifgruppen untereinander.

Eine dritte Verteilungsmöglichkeit wird in der Betriebspraxis sehr häufig in der Summe der Arbeitsentgelte des einzelnen Mitarbeiters gesehen. Das durchschnittliche Bruttoarbeitsentgelt des einzelnen Belegschaftsmitglieds wird in Relation zum Gesamtbruttoarbeitsentgelt, also der Gesamtlohnsumme des Betriebes, als Bewertungsmaßstab verwandt.

In der Beteiligungspraxis gibt es außer diesen kurz angedeuteten Zurechnungsverfahren für die Individualquoten der Mitarbeiter noch eine Vielzahl von modifizierten, teilweise sehr komplizierten Kombinationen, die auf der

sogenannten Arbeitsplatz- und Persönlichkeitsbewertung der Mitarbeiter beruht. All diese Verfahren weisen eine Fülle von betriebswirtschaftlichen Problemen auf, auf die im Rahmen des gegebenen Raumes nicht näher eingegangen werden kann.

4. Ausschüttung oder Thesaurierung im Betrieb

Der aus der Erfolgsbeteiligung dem einzelnen Mitarbeiter zufließende individuelle Erfolgsanteil wird in vielen Partnerschaftsbetrieben nicht sofort bar ausbezahlt, weil mit der Ausschüttung Liquiditätsverluste verbunden wären beziehungsweise der Unternehmung günstige Investitionsmittel verlorengehen würden. Daraus können verschiedene Finanzierungsmodalitäten und Finanzierungsvorteile steuerlicher Art abgeleitet werden, die im wesentlichen durch die Aufteilung des Betriebsergebnisses auf eine größere Anzahl von Ergebnisberechtigten beruht und damit Steuerdegressionseffekte induziert.

Häufig findet sich die Gutschrift des Erfolgsanteils auf einem persönlichen Konto des Mitarbeiters, also eine investive Verwendung der Erfolgsanteile in dem Unternehmen, oder die Gutschrift erfolgt bei einem betriebsfremden Geldinstitut. Bei der investiven Verwendung der im Unternehmen thesaurierten Erfolgsanteile der Mitarbeiter wird zumeist eine Verzinsung und eine Wertsicherung vorgenommen, was bankenrechtlich nicht ganz unbedenklich erscheint.

Ein Teil des Mitarbeitererfolgsanteils wird zumeist bis zur Erreichung einer gewissen Sollrücklage, die gleichzeitig der Verlustpartizipation dient, auf einem Konto gutgeschrieben, der zweite Teil der Erfolgsquote wird bar ausbezahlt. Eine völlige Gutschrift der individuellen Erfolgsanteile hat sich als interessenhemmend erwiesen, da der einzelne Mitarbeiter einen sichtbaren Beweis seiner Beteiligung als Ausdruck seiner Persönlichkeitswertung fordert.

VII. Gesellschaftsrechtliche und steuerpolitische Probleme bei der Kapitalbeteiligung

Wie bereits dargestellt, kann eine Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter, die auf der Anerkennung des Produktionsfaktors Arbeit als gleichwertigem Produktionsfaktor beruht, in eine sogenannte Kapitalbeteiligung einmünden, die auch laboristische Kapitalbeteiligung genannt wird, wenn die Mitarbeiter die aus der Erfolgsbeteiligung gespeisten Erfolgsanteile nicht ausgeschüttet erhalten, sondern diese im Unternehmen gutgeschrieben werden. Erfolgt dies zunächst in der Form eines Darlehens der Mitarbeiter an das Unternehmen, dann handelt es sich hierbei um Fremdkapital des Unternehmens. Mit ande-

ren Worten, das Unternehmen wandelt Gewinnanteile, die es über die Erfolgsbeteiligung an die Mitarbeiter verteilt, in „Fremdkapital" um, da diese Anteile von den Mitarbeitern dem Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Es handelt sich damit um Mitarbeiterdarlehen. Diese Mitarbeiterdarlehen können nach einer gewissen Zeit entweder ausgeschüttet oder aber in Kapitalbeteiligungsanteile umgewandelt werden.

Bei einer derartigen Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens tauchen eine Fülle von gesellschaftsrechtlichen und steuerlichen Problemen auf. Weder das derzeit geltende Steuerrecht noch das Gesellschaftsrecht kennen eine Gesellschaftsform, die diesen gesellschaftspolitischen Bestrebungen der betrieblichen Partnerschaft entsprechen könnte.

Häufig werden diese gesellschaftspolitisch fortschrittlichen Betriebe, die in der Partnerschaft einen dritten Weg der sozialen Marktwirtschaft zu begehen versuchen, vom Fiskus geradezu bestraft für ihre Bemühungen, betriebsverfassungsrechtliches Neuland zu betreten. Hier erscheint ein erster politischer Schritt zur Umgestaltung unseres Gesellschafts- und Steuerrechts seit langen Jahren dringend notwendig. Leider ergibt sich aus der Diskussion um die überbetriebliche Vermögensbildung kein Ansatzpunkt, daß der Gesetzgeber diese Bemühungen einer Reihe von Betrieben – in Deutschland sind es gegenwärtig ca. 200–300 –, einen dritten Weg zu finden, zu honorieren bereit ist.

Eine mögliche Kommanditbeteiligung der Arbeitnehmer ist insofern problematisch, als die Eintragung der Mitarbeiter im Handelsregister zwar möglich ist, bei häufigem Mitarbeiterwechsel jedoch zu Schwierigkeiten führen kann und in der Betriebspraxis auch geführt hat. Außerdem bestrafen die starren Vorschriften des Gewerbesteuergesetzes geradezu Unternehmen, die ihre Mitarbeiter über Volksbeteiligungsverfahren als Kommanditisten beteiligen wollen. Darüber hinaus müßten beim Ausscheiden von Mitarbeiterkommanditisten die stillen Reserven aktiviert werden, was einen erheblichen finanzpolitischen und steuerlichen Nachteil für die im Unternehmen verbleibenden Kommanditisten bedeuten würde.

Aus diesen Gründen ist man heute von einer Kommanditbeteiligung weitgehend abgerückt. Die Mitarbeiter erhalten in mehr oder weniger modifizierter Form den Status von stillen Gesellschaftern. Zumeist werden sie mit Rechten von atypischen Stillen Gesellschaftern so ausgestattet, daß sie trotzdem nicht den steuerlichen Status von atypischen stillen Gesellschaftern erreichen, da sie sonst steuerlich als Mitunternehmer eingestuft werden würden. Dies hätte die oben gezeigten Nachteile zur Folge. Die gesellschaftsrechtliche Stellung der beteiligten Mitarbeiter wird durch den Status des stillen Gesellschafters gegenüber der Kommanditbeteiligung *wesentlich geschwächt*, eine negative *Intensivwirkung* ist durchaus möglich, was der Arbeitsproduktivität nicht förderlich erscheint.

Es finden sich in der Praxis Betriebe, deren Gesamtkapital sich bis zu zwanzig, dreißig oder gar vierzig Prozent in Händen der Mitarbeiter befindet, wenn man von dem Ausnahmebeispiel Backhaus in Ahrensburg einmal absieht, wo gegenwärtig bereits über fünfundachtzig Prozent des Gesamtkapitals durch die Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter aufgebracht wurden und in eine laboristische Kapitalbeteiligung eingemündet sind. Damit sind der Erfolgsbeteiligung als Medium der Vermögenspolitik sozial-politisch zukunftsträchtige Aufgaben gestellt.

VIII. Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft durch die betriebliche Partnerschaftskonzeption

Es wurde zu zeigen versucht, daß Partnerschaftskonzeptionsinteressen pluralistisch ausgerichtet sind. Unternehmer und Mitarbeiter bilden auch als Partner eine völlige Interesseneinheit. Jedoch erfolgt im Partnerschaftsbetrieb die Entscheidungsfindung in einer Art und Weise, daß man sich bemüht, beide Elemente zu einer konstitutiven Einheit zu verbinden. Darüber hinaus versucht man durch die Mitbeteiligung des Mitarbeiters am Ergebnis des Unternehmens, diese konstitutiven Elemente einer kooperativen, zweiseitigen Betriebsverfassung auch materiell zu begründen. Eine anforderungs- und leistungsgerechte materielle Beteiligung ist jedoch nicht das einzige Mittel, um die Fähigkeiten des Menschen für den Betriebszweck möglichst wirksam einzusetzen. Nicht minder bedeutsam als die materielle Anerkennung der Leistung des einzelnen ist die ideelle Anerkennung des Persönlichkeitswertes des Mitarbeiters, das heißt, die mentale Anerkennung des Produktionsfaktors Arbeit wird im Partnerschaftsbetrieb systemkonsequent verfolgt.

In Realisierung dieses sozial-politischen Anliegens beruht die betriebliche Partnerschaft damit auf der mentalen Säule, die darin gipfelt, den Menschen im Unternehmen als Individuum in seiner Persönlichkeitsidentität anzuerkennen und zu fördern, ihn also aus seiner Objektstellung in eine Subjektstellung zu führen, in der er zu einer Selbstbestimmung und Entfaltung seiner Persönlichkeit gelangen kann. Die zweite Säule der betrieblichen Partnerschaftskonzeption, die materielle Beteiligung in Form von Erfolgsbeteiligungs- oder Kapitalbeteiligungssystemen will erreichen, daß die Mitarbeiter in solchen Partnerschaftsunternehmen die Möglichkeit erhalten, in eine Beteiligung am Produktivvermögen hineinzuwachsen. Losgelöst vom Realkapitalbesitz ist die Erreichung dieser Ziele der Partnerschaft nur in einer genossenschaftlichen Unternehmensstruktur möglich, in der alle Beteiligten ein Gremium zur Führung des Unternehmens bestellen würden. Die auch im Unternehmen noch vorhandenen Klassengegensätze wären damit beseitigt, gleichzeitig jedoch die herrschende Wirtschaftsverfassung gesprengt. Betriebliche Partner-

schaft bietet sich deshalb als systemimmanente Möglichkeit an, weil sie durch Eigentumsbildung und Förderung der Persönlichkeit des Mitarbeiters zur Integration des Faktors Arbeit in unserem Wirtschafts- und Gesellschaftssystem führt. Im Gegensatz zur gegenwärtigen Wirtschaftsverfassung, die auf dem Eigentum weniger basiert, führt die Partnerschaftskonzeption auf das Eigentum aller hin. Die betriebliche Partnerschaft bietet somit eine reale Möglichkeit zur Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft. Die betriebliche Partnerschaft bietet in ihrem geistigen und materiellen Anliegen die Möglichkeit, zur Milderung und Lösung der sozialen Gegenwartsprobleme beizutragen, und stellt somit einen Schritt dar, die soziale Marktwirtschaft weiterzuentwickeln und aufzubauen. In der betrieblichen Partnerschaft kann damit ein möglicher 'dritter Weg in unserem Wirtschaftssystem gesehen werden.

Kapital und Arbeit*

– Einzelbetriebliche Initiativen und gesetzliche Notwendigkeiten –

Elmar Pieroth

Elmar Pieroth hat den nachstehenden Vortrag auf der Tagung der Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft am Freitag den 11. Mai 1973 in Bad Kreuznach gehalten**. Er gibt seine und seiner politischen Freunde Auffassung von einer zeitnotwendigen Fortentwicklung des Verhältnisses von Kapital und Arbeit in einer freiheitlichen Gesellschaft wieder. In den Pieroth-Weingutbetrieben (Burg Layen) wird seit vielen Jahren eine Form der Mitbestimmung und Mitbeteiligung praktiziert, die als Pieroth-Modell bekannt geworden ist. Wir danken Herrn Pieroth für die Überlassung seines Vortrags-Manuskriptes.

Der Vortrag informiert über die Frage der persönlichen Mitbestimmung im Betrieb und über individuelle Gewinn- und Vermögensbeteiligung der Mitarbeiter. Er aktualisiert damit das Thema dieser Reihe: „Gibt es einen dritten Weg?"

Red.

Inhalt:

A: Unternehmensbezogene *oder* überbetriebliche Vermögensbildung und Mitbestimmung: eine Scheinalternative.

I. Betriebliche oder überbetriebliche *Vermögensbildung*: eine Scheinalternative.

These 1: Bessere Ergebnisse durch betriebliche Beteiligung

These 2: Betriebliche Mitarbeiterbeteiligung als konstitutives Element eines Vermögensbildungs-Gesamtkonzeptes.

These 3: Möglicher Einbau betrieblicher Beteiligungen in über- oder außerbetriebliche Konzepte.

*) Vortrag, gehalten am 11. 5. 1973 auf einer Erfahrungsaustausch-Tagung der „Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. (AGP)" in Bad Kreuznach.

**) Wir setzen hiermit die Darstellung verschiedener Partnerschaftsmodelle fort und verweisen auf die bisher zum Thema „Betriebliche Partnerschaft, Mitbestimmung und Mitbeteiligung im Unternehmen" in „Fragen der Freiheit" erschienenen Beiträge: Nr. 25, 28, 32, 58, 59, 86 und 89 (siehe Gesamtverzeichnis).

II. Unternehmensbezogene oder überbetriebliche *Mitbestimmung*: eine Scheinalternative.
   1. Überbetriebliche Mitbestimmung ersetzt keine unternehmensbezogene Mitbestimmung.
   2. Zu einseitige Ausrichtung auf Mitbestimmung auf Unternehmensebene.

B: Für eine Reform von Kapital und Arbeit und ihrer Beziehungen zueinander
   I. Die Ursachen einer falschen Entwicklung
   II. Maßnahmekatalog

C: Die *Reform* ist unsere Aufgabe, der *Umsturz* die drohende Alternative.

A. Unternehmensbezogene oder überbetriebliche Vermögensbildung und Mitbestimmung: eine Scheinalternative

Es gilt, falsche Alternativen aufzudecken. Falsche Alternativen sind im politischen Bereich – durch bewußte Manipulation oder durch nur teilweise Information der Bevölkerung und der Politiker – zwar häufig, kaum jedoch so kraß darstellbar und von so eminenter politischer Bedeutung wie im Bereich der Vermögensbildung und Mitbestimmung.

In der Vergangenheit habe ich wiederholt auf die falschen Alternativen im Bereich der Mitbestimmung und der Vermögensbildung hingewiesen. Kaum jedoch dürfte das Herausheben dieser falschen Alternativen aktueller gewesen sein als zum gegenwärtigen Zeitpunkt.

- Die Debatte und die Ergebnisse des SPD-Parteitages in Hannover zu diesem Themenkreis;
- die Ankündigung von Professor Maihofer, daß sich die Bundesregierung trotz erheblicher sachlicher Differenz bald zu einer Vermögensbildungs-Vorlage durchringen wird;
- nicht zuletzt die neu in Bewegung geratene Diskussion über die Mitbestimmung und die Vermögensbildung in den Reihen der Union,

machen jedem aufmerksamen Beobachter deutlich, daß im Bereich der Mitbestimmung und der Vermögensbildung mehr in Bewegung geraten ist, als es die meisten vor einem Jahr noch wahrhaben wollten.

Daß diese Bewegungen nicht unbedingt Bewegungen in Richtung Fortschritt in der Sache sein müssen, wird Inhalt meiner Darlegungen sein.

I. Betriebliche oder überbetriebliche Vermögensbildung: eine Scheinalternative

Als Unternehmer, der seine Mitarbeiter am Erfolg und Kapital der Firma beteiligt, wurde ich schon oft von sehr wissend dreinblickenden Leuten mitleidig belächelt: Man wisse doch sehr genau, daß die betrieblichen Maßnahmen *quantitativ* in unserer Volkswirtschaft keinerlei Bedeutung haben. „Was Sie da machen, ist ja recht gut gemeint, aber volkswirtschaftlich relevant ist das nicht." Oder: „Haben Sie denn immer noch nicht gemerkt, daß die Beteiligung auf betrieblicher Ebene nur ein sozialpolitisches Sandkastenspiel ist, das von einer großen Lösung früher oder später überrollt werden wird?"

Diesen Vorstellungen liegt die Unterstellung zugrunde, daß etwa der Herr Pieroth oder der Herr Mohn oder der Herr Pfleiderer oder der Herr Backhaus ihre betrieblichen Modelle auf die Gesamtwirtschaft – möglichst unverändert – übertragen wollen.

Ich bin mir sicher, daß keiner der durch eine betriebliche Mitarbeiter-Beteiligung bekannt gewordenen Unternehmer eine derartige Zielvorstellung hegt. Auch weiß jeder Beteiligungs-Unternehmer (innerhalb und außerhalb der AGP) sehr genau, daß ihre Maßnahmen *quantitativ* in unserer Volkswirtschaft noch keinerlei Bedeutung haben.

Gleichwohl: Daraus zu folgern, daß die betrieblichen Beteiligungen nicht sinnvoll und nützlich sind, wäre verfehlt. Lassen Sie mich *drei Thesen* setzen zur Begründung:

These 1
Die betrieblichen Beteiligungen waren und sind notwendig im Rahmen der Gesamtpalette vermögenspolitischer Maßnahmen, da sie im Bereich ihrer Verwirklichung in aller Regel bessere Ergebnisse bringen als nicht betriebsbezogene Maßnahmen:

a) In aller Regel erbringen betriebliche Beteiligungen *quantitativ mehr* für den einzelnen Mitarbeiter als eine vom Gesetzgeber vorgeschriebene Maßnahme. Im Durchschnitt geben die Beteiligungsunternehmen ihren Mitarbeitern etwa 1.000,– DM und mehr. Anders gesagt: in den betrieblichen Konzeptionen ist die Umverteilungsmasse etwa doppelt so hoch wie bei den Maßnahmen durch den Gesetzgeber.

Jede gesetzliche Maßnahme, die es verabsäumt, die betrieblichen Beteiligungen (sofern sie gewisse Grundvoraussetzungen erfüllen) in das Gesetz einzubauen oder zumindest die betrieblichen Beteiligungen anzurechnen, werden die Neigung ertragsstarker Unternehmen, mehr zu tun, als es der Gesetzgeber vorsieht, sicherlich im Keim ersticken. Die „Grenzbeträge der Freiwilligkeit", wie ich sie nennen würde, würden auf diese Weise nicht aus-

geschöpft. Eine nicht unbeträchtliche Summe für die Umverteilung würde auf diese Weise verlorengehen.

b) Vermögensbildungsmaßnahmen haben immer auch erzieherische Ziele. So steht hinter Zwangssparregelungen bei gesetzlichen Bestimmungen immer *auch* die Hoffnung, daß die Notwendigkeit des Zwanges einmal dadurch entfällt, daß die Arbeitnehmer zunehmend Verständnis für die Vermögensbildung bekommen.

Die weiterreichende Zielvorstellung im Rahmen dieses „Lern-Prozesses" ist natürlich auch, daß die Arbeitnehmer zunehmend Verständnis für unsere gesamte Wirtschaftsordnung gewinnen. Linke Kritiker nennen derartige Zielsetzungen in der Regel „wirtschaftsfriedliche Strategien", „integrationalistische Taktiken" usw.

Damit haben diese Kritiker durchaus recht. Denn Partnerschaft, die unter anderem durch Vermögensbildung erreicht werden kann, ist nun einmal eine Strategie des sozialen Friedens, die einer Strategie der Aufrechterhaltung und Förderung des Klassenkampfes diametral entgegensteht. Selbstverständlich ist es so, daß jede partnerschaftliche Konzeption die Integration aller Partner zur Verfolgung einer gemeinsamen Zielsetzung zur Voraussetzung hat.

Die betrieblichen Beteiligungen können nun – das scheint mir nachweisbar – diesen Lern-Prozeß besser in Gang setzen, da die Größen: Gewinn, Erfolg, Leistungseinsatz, Kapital usw. für den einzelnen Mitarbeiter erlebnisnäher und leichter verfolgbar sind.

c) Die Ergiebigkeit der betrieblichen Beteiligung erstreckt sich auch auf die *praktischen Erfahrungen* im Hinblick auf die Möglichkeiten partnerschaftlicher Betriebsgestaltung. Wenn man betriebliche Partnerschaft mit ihren zweifellos weitgesteckten Zielen als notwendiges Endziel betrachtet, ist *ein Betrieb mit betriebsbezogener Vermögensbildung ein ausgezeichnetes* „Laboratorium" für sozialpolitische Innovation. Dies gilt nicht zuletzt im Zusammenhang Vermögensbildung-Mitbestimmung, auf den ich später noch eingehen werde.

d) Die betrieblichen Beteiligungen vermögen durch ihren Finanzierungs- bzw. Liquiditätseffekt insbesondere bei mittelständischen Betrieben Finanzierungsprobleme zu lösen. Durch eine betriebliche Beteiligung kann das gesellschaftspolitisch Erwünschte (Vermögensbildung) mit dem betriebswirtschaftlich Nützlichen oder Notwendigen (Finanzierung) in einem Vorgang gelöst werden.

Dieser Vorteil wiegt gerade in der mittelständischen Wirtschaft, die sich nicht selbst an den Kapitalmarkt wenden kann, so schwer, daß sie auch die Bedenken, dadurch würden Kapitalströme nicht ihrer optimalen Allokation zugeführt, überwiegen.

These 2

Die unbeschränkte Möglichkeit zur betrieblichen Mitarbeiter-Beteiligung ist für die Freiheit gesellschaftlicher Gruppen – hier: der Unternehmen – in ihrem eigenen Bereich gesellschaftspolitische Innovation zu betreiben, unverzichtbar. Die Gestaltungsfreiheit gesellschaftlicher Gruppen auch im Bereich der Gesellschaftspolitik ist konstitutives Element einer freiheitlich-liberalen Gesellschaft.

Nicht der Staat, die Gewerkschaften, die Unternehmerverbände und die Parteien allein haben ein Monopol für die Bestimmung dessen, was „gesellschaftliches Ansehen" ist, oder was, bei Nichteinhaltung, Sanktionen zumindest von Teilen der Gesellschaft nach sich zieht. Das Unternehmen und die Unternehmer brauchen – genauso wie andere gesellschaftliche Gruppierungen – einen freien Spielraum für die eigenverantwortliche Gestaltung im sozialen Bereich.

Wenn der Vorsitzende des DGB, Herr Vetter, in seinem Grußwort an den Jubilar Backhaus (Ahrensburger Modell) sagt, daß er betriebliche Beteiligungen nur dann für diskutierbar halte, wenn sich „deren Initiatoren über die Vorläufigkeit ihres Tuns bewußt sind", steht dahinter eben der Anspruch, daß die Unternehmen für sich keinen – oder bestenfalls einen „vorläufigen" – Gestaltungsraum für sozialen Fortschritt haben. Das Ergebnis eines derartigen Anspruchs kann eine Freiheit sein, die wir *nicht* meinen.

Von bestimmten Kreisen wird der Unternehmer heute zum „Prügelknaben der Nation" abgestempelt. Er ist der Buhmann, dem man einfach alles Negative zuschiebt, das in unserer sozialen Landschaft vorhanden ist.

Dieser Vorwurf entpuppt sich jedoch dann als vordergründig oder als Hebel gegen unsere soziale Marktwirtschaft, wenn man im Prinzip den Unternehmern keinen Spielraum für soziale Gestaltung zugesteht.

Das Monopol auf Fortschritt hat weder eine Partei noch die Gewerkschaft, noch der Staat. Freiheit in unserem Lande bleibt um so gesicherter, je weniger Monopole jeder Art wir haben. Dazu gehören auch die Monopole des geistigen Anspruchs und z. B. Monopole zur Gestaltungsfähigkeit unserer sozialen Umwelt.

These 3

Jedes „große" Beteiligungskonzept kann so gestaltet werden, daß betriebliche Beteiligungen nicht unmöglich oder unzumutbar werden, sondern Bestandteil werden eines derartigen generellen Konzeptes. Das 624-DM-Gesetz sowie der Beteiligungslohngesetzentwurf der CDU/CSU sind Beispiele für den möglichen Einbau der betrieblichen Beteiligungen.

a) Diejenigen, die den Beteiligungs-Unternehmen den versteckten oder offenen Vorwurf machen, sie würden in betrieblichen Beteiligungen *allein*

das vermögenspolitische Heil sehen, übersehen, daß die betriebliche Beteiligung jeweils nur *ein* Bestandteil einer Gesamtkonzeption der Vermögensbildung sein kann. Die CDU/CSU-Fraktion hat in ihrem „Entwurf eines Gesetzes über die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen und zur Verbesserung der Kapitalstruktur der Wirtschaft, insbesondere des Mittelstandes (Beteiligungslohngesetz)" die Folgerung daraus gezogen: Die Beteiligung am Kapital des Unternehmens, *in dem der Arbeitnehmer beschäftigt ist*, nach § 3 Abs. 1 e des Beteiligungslohngesetzes *eine* Anlagemöglichkeit im Rahmen des Gesamtanlagekataloges. Im Rahmen dieses Gesetzes ist die betriebliche Beteiligung also nicht eine Randerscheinung im Schatten der „eigentlichen" gesellschaftspolitischen Diskussion, sondern die betriebliche Beteiligung ist eine bewußt eingebaute Form der Ausgestaltung einer „überbetrieblichen" Maßnahme, d. h. eines Gesetzes.

b) Aber nicht nur das Beteiligungslohngesetz – das einzige Vermögensbildungsgesetz, das bisher dem Bundestag vorgelegt wurde –, sondern auch ein Antrag zur betrieblichen Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer, den ich zusammen mit meinen Freunden im Bundestag eingebracht habe, wurde von den Koalitionsfraktionen ignoriert.

Dieser Antrag ist die notwendige Ergänzung zum Beteiligungslohngesetz, um einerseits die Rahmenbedingungen für die Förderungswürdigkeit der betrieblichen Beteiligungen zu umreißen und um andererseits insbesondere die steuerlichen Diskriminierungen der betrieblichen Beteiligungen abzubauen.

Der Antrag ist so formuliert, daß die gesamte Palette der betrieblichen Beteiligungsformen von Mitarbeiterdarlehen über die stille Gesellschaft, die Kommanditbeteiligung ebenso wie die GmbH-Beteiligung auch in den Anlagekatalog des dritten Vermögensbildungsgesetzes aufgenommen werden kann.

Auch im Rahmen des 624-DM-Gesetzes könnten auf diese Weise *alle* (und nicht wie bisher nur zwei: das Darlehen und die Belegschaftsaktie) Formen der betrieblichen Beteiligung eingebaut werden. *Die betriebliche Beteiligung würde so nicht im Gegensatz zu nicht betrieblichen Beteiligungen stehen, sondern wäre Ergänzung.*

Unser Antrag zur betrieblichen Gewinn- und Kapitalbeteiligung sieht u. a. folgendes vor:

ba) Zum einen den Abbau der bestehenden gesetzlichen Diskriminierungen der betrieblichen Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer wie z. B.:

- die Diskriminierung durch § 15 Nr.2 Einkommensteuergesetz;
- die Hindernisse der Kapitalverkehrsteuer;
- die Doppelbesteuerung des Gewinns von Kapitalgesellschaften;

bb) Rahmenvorschriften für eine betriebliche Gewinn- und Kapitalbeteiligung, die z. B. enthalten:

- Bestimmungen zur Garantie unbeschränkter Mobilität der Arbeitnehmer;
- Begrenzung der Auszahlungsfrist der Guthaben der Arbeitnehmer;
- die Vertretung der Rechte und Interessen der beteiligten Arbeitnehmer;
- Bestimmungen über die Vererbbarkeit, die Auszahlung, die Verlustregelung usw. bei Kapitalbeteiligungen.

Durch alle diese Regelungen sollten die oftmals allzu „handgestrickten" Versuche auf betrieblicher Ebene in arbeitsrechtlich abgesicherte und in politisch vertretbare Bahnen gelenkt werden.

II. Unternehmensbezogene oder überbetriebliche Mitbestimmung: eine Scheinalternative

1. Das Hauptthema dieser Tagung stellt „unternehmensbezogene Mitbestimmung" der überbetrieblichen Mitbestimmung gegenüber und fragt: Alternative oder Ergänzung?

Auch hier müssen wir wieder zur Antwort geben, daß die Gegenüberstellungen unternehmensbezogener Lösungsversuche und überbetrieblicher Lösungsversuche Scheinalternativen sind. Unternehmensbezogene und überbetriebliche Mitbestimmung sind nur in gegenseitiger *Ergänzung* denkbar.

Gleichwohl sollten wir in diesem Zusammenhang auf einen Punkt sehr deutlich hinweisen:

Bei allen Überlegungen zur *überbetrieblichen* Mitbestimmung, sei es nun in Form von Arbeitnehmerkammern, regionalen Wirtschaftsräten, einem Wirtschafts- und Sozialrat auf Bundesebene usw., *sollte nicht die politische Verantwortung der jeweiligen Mehrheitsfraktionen bzw. der Regierung verdeckt werden.* Im Augenblick, in dem ein nach Gruppenkriterien zusammengesetztes Gremium an Entscheidungen, die im wirtschaftlichen oder sozialen Bereich zu treffen sind, mitwirkt, gehen wir bereits einen ersten Schritt zurück zu ständestaatlichen Strukturen. Das Ziel überbetrieblicher Mitbestimmung sollte sein, die verantwortlichen Tarifpartner und wesentliche Gruppen unserer Gesellschaft in größerem Ausmaße, als dies bisher in der „konzertierten Aktion" möglich war, einzubinden in die Ziele gesamtwirtschaftlicher Entwicklung. Letztlich *verantwortlich* für die Wirtschafts- und Sozialpolitik muß jedoch das Parlament und die Regierung bleiben.

Da die Frage der überbetrieblichen Mitbestimmung in den letzten Jahren kaum diskutiert wurde, halte ich dafür, diesen Problemkreis heute zurückzustellen.

2. Was in dieser Tagung unter „unternehmensbezogener" Mitbestimmung angesprochen ist, kann seinerseits bereits drei Inhalte haben

- zum einen die *Mitbestimmung am Arbeitsplatz*;
- zum zweiten die *betriebliche Mitbestimmung* (= Betriebsverfassungsgesetz)
- und die Mitbestimmung auf *Unternehmensebene.*

Hier scheint mir gegenwärtig die Diskussion zu einseitig auf die Mitbestimmung auf Unternehmensebene zu Lasten der Fragen der Mitbestimmung am Arbeitsplatz ausgerichtet zu sein. Durch das Rücken von Stühlen an Aufsichtsrats-Tischen sind unter Umständen Machtprobleme in unserer Wirtschaft zu lösen, nicht jedoch die Frage größerer Selbstbestimmung des Arbeitnehmers durch größere Entfaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz.

Im Zusammenhang mit der Mitbestimmung wird immer wieder der Begriff der „Entfremdung" des Arbeitnehmers von seiner Arbeit angeführt. Wenn mich mein Eindruck aus den Gesprächen mit vielen Arbeitnehmern sowie den Erfahrungen in meinem Unternehmen nicht täuschen, so *„entfremdet" sich die Mitbestimmungsdebatte gegenwärtig von den Arbeitnehmern.* So nützlich es sein kann, sich über die Zahlenkombination im Aufsichtsrat Gedanken zu machen, – durch diese Auseinandersetzung wird die kreative Kraft sehr vieler Leute in der Politik, in den Gewerkschaften und in den Betrieben einseitig konzentriert und die Frage vernachlässigt: „Wie kann ich die Stellung des einzelnen Arbeitnehmers im Arbeitsleben bessern?"

Die aktuelle Mitbestimmungsdiskussion berührt – und darauf kommt es mir vor allem an – nur einen sehr kleinen Teil der heutigen Problematik von Kapital und Arbeit und ihrer Beziehungen zueinander. Diese Beziehungen neu und besser zu ordnen, ist aber eine gesellschaftspolitische Aufgabe ersten Ranges, die weit über das Problem der Besetzung von Aufsichtsratssitzen hinausgeht: Man kann sie „Reform von Kapital und Arbeit" nennen.

Damit bin ich beim Kern meines Anliegens: der langfristigen Entwicklung von Kapital und Arbeit.

B. Für eine Reform von Kapital und Arbeit und ihrer Beziehungen zueinander

I. Die Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit in unserer Gesellschaft sind durch zwei Besonderheiten gekennzeichnet, die zugleich Ursachen dafür sind, daß Vermögensbildung und Mitbestimmung überhaupt politische Probleme darstellen:

1. Den Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit werden im Wirtschaftsprozeß getrennte Funktionen zugeschrieben: Das Kapital trägt fast ausschließlich das Risiko und hat demzufolge fast ausschließlich das Recht auf die Entscheidung und das Residualeinkommen in den Unternehmen. Die Arbeit erhält fast ausschließlich fest kontrahiertes Einkommen, ohne am Risiko und den sich daraus ergebenden Folgerechten (Entscheidung, Residualeinkommen) beteiligt zu sein.

2. Kapital – vor allem Kapital mit ausschließlichem Residualeinkommen – ist die vorwiegende Einkunftsquelle eines sehr kleinen Teils der Bevölke-

rung. Der weit überwiegende Teil bezieht Arbeitseinkommen, und hier wiederum fast ausschließlich risiko-unabhängiges, festkontrahiertes in Form von Lohn oder Gehalt. Dementsprechend sind die Folgerechte aus der Beteiligung am Risikoeinkommen bei einem sehr kleinen Teil der Bevölkerung konzentriert.

Diese exklusive Verteilung und Funktionszuordnung muß aber nicht so bleiben.

Nirgends steht geschrieben, und es ist auch kein Naturgesetz, daß der Produktionsfaktor Arbeit nur fest kontrahiertes Einkommen haben soll, und daß die Masse der Bürger nur den Produktionsfaktor Arbeit einsetzen kann. Und es ist genauso wenig ein Naturgesetz, daß der Produktionsfaktor Kapital nur wenigen Bürgern zur Verfügung stehen soll und daß allein diesem Faktor das Residualeinkommen zusteht.

II. Um langfristig eine Neugestaltung des Verhältnisses von Kapital und Arbeit zu verwirklichen, müssen folgende Maßnahmen durchgeführt werden:

1. *Vermögenspolitische Maßnahmen im engeren Sinne*, die den Zugang zum Kapital allen Bürgern weiter öffnen.

- Beteiligungslohn,
- betriebliche Gewinnbeteiligung und Kapitalbeteiligung für Arbeitnehmer,
- Unternehmensbeteiligungsgesellschaften,
- soziale Privatisierung von öffentlichem Besitz an Wirtschaftsunternehmen.

2. *Vermögenspolitische Maßnahmen im weiteren Sinn.* Hierzu gehören Änderungen der Körperschaftssteuer, der Gewerbesteuer, der Kapitalverkehrssteuer bei Kapitalerhöhungen aus Gesellschaftsmitteln. Ferner sind Änderungen im Einkommensteuerrecht nötig, wenn Einkommen aus Arbeit zunehmend gewinnabhängig wird.

3. *Strukturelle Maßnahmen, die sich um die Vermögenspolitik gruppieren.* Dazu gehören neue Formen im Gesellschaftsrecht; denn unser heutiges Unternehmensrecht ist auf das Verhältnis von Kapital und Arbeit zugeschnitten, wie wir es *nicht* beibehalten wollen. Dazu gehören auch Maßnahmen, die *kleinen* Kapitaleignern bessere Mitbestimmungsrechte verschaffen, als sie ihnen heute gegenüber den großen Kapitaleignern und deren Vertretern gegenüber den Verbänden zur Verfügung stehen.

4. *Maßnahmen zur Verwirklichung der Selbstbestimmung der Arbeitnehmer im Betrieb.*

C.

Diese Tagung ist verantwortlich gestaltet von der AGP. Wie der Name dieser Vereinigung schon sagt, hat sie sich die Partnerschaft in der Wirtschaft zum Ziel gesetzt. Das bedeutet im wesentlichen Partnerschaft zwischen den Faktoren Kapital und Arbeit. *Partnerschaft bedeutet in diesem Sinne jedoch nicht nur Konflikteindämmung, sondern Abbau der Voraussetzungen, die zu diesem Konflikt führen.* Die von mir angedeuteten Maßnahmen können, davon bin ich überzeugt, zu einem Abbau dieser Voraussetzungen führen.

Es wäre meiner Auffassung nach die oberste Aufgabe der Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft AGP e.V., an der Verwirklichung eines derartigen Konzepts der „Reform von Kapital und Arbeit" mitzuwirken. In gleicher Weise wäre es Aufgabe dieser Vereinigung, alle Versuche zu bekämpfen, die eine partnerschaftliche Annäherung der Faktoren Kapital und Arbeit behindern oder bekämpfen. Das gilt sowohl im Hinblick auf diejenigen, die neue klassenkämpferische Parolen als Fortschritt verkaufen, als auch im Hinblick auf alle Bemühungen, die die gegensätzlichen Interessen von Kapital und Arbeit durch möglichst weitgehende Institutionalisierungen nicht zu überwinden trachten, sondern sie zementieren wollen.

Diese Aufgabe ist jedoch nicht nur Sache weniger Unternehmer oder eines relativ kleinen Verbandes. Es ist eine *politische* Aufgabe, von deren Lösung nichts weniger abhängt als die Zukunft unserer Gesellschaftsordnung.

„Reform von Kapital und Arbeit" – das heißt nichts weniger als „Reform unseres Wirtschaftssystems".

Die *Reform* ist unsere Aufgabe.

Der *Umsturz*, auch wenn er im Mantel der schleichenden Systemveränderung einhergeht, ist die drohende Alternative.

Versäumnisse und Aufgaben partnerschaftlicher Betriebsgestaltung*

Kurt Faltlhauser

A. Versäumnisse der deutschen Partnerschaftsbewegung

Zehn Jahre lang war ein Begriff zwar in vieler Munde aber trotzdem tot: der Begriff der Partnerschaft. Dieses Wort diente als rethorische Girlande, als verhüllender Mantel und als realitätsvernebelnder Duft in fast allen Bereichen unseres Lebens. Unternehmer sprachen von „Partnerschaft mit dem Kunden", wenn sie Marketing meinten; Politiker streichelten bei härtester Interessenkollision ihre Gegenspieler innerhalb und außerhalb der Grenzen mit dem Begriff „Partner"; Betriebsräte verschleierten ihre schwache Position gegenüber ihrem Unternehmer selbsttäuschend mit der Bezeichnung: „partnerschaftliches Verhältnis".

Die Inflation der Partnerschaften zeigte die Entwertung partnerschaftlicher Inhalte.

Besonders auffallend war in den letzten zehn Jahren, daß der Begriff der Partnerschaft kaum Eingang gefunden hatte in ernsthafte politische Äußerungen oder Programme der großen Parteien. Der Begriff war nicht nur aufgeweicht, er war auch etwas diskreditiert. Die Aura von Sozialromantik, wolkiger Unverbindlichkeit und kleinkarierter Irrelevanz umgab das Wort „Partnerschaft".

An diesem Image partnerschaftlicher Konzepte hat die deutsche Partnerschaftsbewegung selbst, das muß klar gesehen werden, nicht unerheblichen Anteil. Und das zumindest aus zwei Gründen:

1. Zum einen folgte die deutsche Partnerschaftsbewegung besonders in den fünfziger Jahren zu sehr den Spuren der amerikanischen human-relations-Bewegung, die ausgehend von Elton Mayos „Hawthorne-effect" nichts weiter schuf als eine Perfektionierung des Taylorismus in der psychologischen Dimension. *Die human-relations-Bewegung verführte viele Unternehmer auch in der Bundesrepublik zu dem Irrglauben, man könne in einer rein äußerlichen Atmosphäre der Kameradschaft, unter dem Mantel der „Nettigkeit" und unverbindlicher partnerschaftlicher Gefühle echte Gleichberechtigung und Partnerschaft im Betrieb realisieren.* Die „Seid-nett-zueinander-

*) Nach dem Vortrag, gehalten anläßlich der 29. Tagung des Seminars für freiheitliche Ordnung vom 21. bis 30. Juli 1973 in Herrsching/Ammersee.

Ideologie" kommt auch in der 1956 geprägten – inzwischen geänderten – Definition der „Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft AGP e.V." zum Ausdruck, in der Partnerschaft definiert wird als „jede Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern, bei der außer einer *ständigen Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen* eine Mitwirkung und Mitverantwortung, sowie eine materielle Beteiligung der Belegschaft am Ergebnis gemeinschaftlichen Bemühens innerbetrieblich vertraglich vereinbart ist". Von human-relations-Maßnahmen hat ein amerikanischer Manager wohl richtigerweise gesagt: „Mir kommt das vor wie Hühnercreme auf Toast – sieht gut aus und schmeckt auch gut, hält aber nicht lange vor."

Die human-relations-Bewegung hat den Gedanken der sozialen Partnerschaft lange Zeit im Bereich der wolkigen Unverbindlichkeit belassen, so daß gerade die Politik, die auf Greifbares und Konkretisierbares angewiesen ist, mit diesem Begriff wenig anfangen konnte.

2. Der zweite Hauptgrund für die mangelnde Relevanz der Partnerschaftsbewegung in der Gestaltung unserer sozialen Umwelt nach dem Krieg ist die *mangelnde Glaubwürdigkeit mancher Vertreter partnerschaftlicher Betriebsgestaltung.* Eine Sichtung der Betriebe, die in der „Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft AGP e.V." zusammengefaßt sind, macht nicht nur die offenbar unbegrenzte Dehnbarkeit des Begriffes Partnerschaft deutlich, sondern zeigt auch, welche Seltsamkeiten sich in den Mantel der Partnerschaft hüllen lassen (oder sich damit schmücken lassen – gleich wie man will).

Unternehmer mit allbekannt autoritärstem Führungsstil oder solche, die ein besseres Weihnachtsgeld als Erfolgs-Beteiligung preisen: das sind nicht gerade die besten Propagandisten für soziale Partnerschaft.

So ist es auch nicht verwunderlich, daß die wesentlichen Neuerungen für eine soziale Betriebsgestaltung nicht aus den Reihen der sogenannten Partnerschaftsbetriebe kamen, sondern von einzelnen Unternehmen, von Gewerkschaftlern und von Wissenschaftlern. Weder die gleitende Arbeitszeit noch der Bildungsurlaub wurden in Partnerschafts-Betrieben geboren, weder Job-Rotation noch erhöhte Sicherung älterer Mitarbeiter wurde zuerst in den Partnerschaftsbetrieben praktiziert. Offenbar verbarg Selbstbeweihräucherung den Ausblick auf neue Ziele und drängende Aufgaben.

Erst mit der zunehmenden politisch-ideologischen Polarisierung in der Bundesrepublik gewann der Begriff der Partnerschaft wieder an inhaltlicher Substanz und politischer Bedeutung. Als bisherigen Endpunkt dieser Entwicklung kann man das „Vermögenspolitische Grundsatzprogramm" betrachten, das von der CDU für den 22. Parteitag in Hamburg formuliert wurde. In diesem Programm wird zum erstenmal in einem Gesamtkonzept wiederum von „partnerschaftlicher Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung"

gesprochen. In scharfer Abgrenzung gegenüber Klassenkampfkonzepten und Kollektiveigentum werden dort als Wesensmerkmale partnerschaftlicher Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung definiert:

- Leistungswille der Arbeitnehmer und unternehmerische Initiative als Motoren der Wirtschaftsentwicklung und damit des Wohlstandes,
- Wettbewerbssicherung und Verwirklichung der Freiheit des einzelnen gegenüber wirtschaftlicher Marktmacht und autoritärer Vorausbestimmung seiner Bedürfnisse,
- Mitbestimmung als eine der Würde, den Rechten und der Verantwortung des arbeitenden Menschen gerecht werdende Teilhabe an den Entscheidungen in der Wirtschaft,
- privates, persönlich verfügbares Eigentum auch am Produktivvermögen und Teilhabe am Wachstum und Ertrag der Wirtschaft für alle Bürger zur Sicherung und Erweiterung ihres Freiheitsspielraumes.

In scharfer Abgrenzung zur Vernebelungstaktik partnerschaftsgläubiger Sozialromantiker heißt es in einer Vorlage der Grundsatzkommission der CDU auf dem gleichen Parteitag unmißverständlich: „Der fortschreitende Konzentrationsprozeß in unserer Wirtschaft verstärkt bestehende Ungleichgewichte. Diese Unterschiede dürfen nicht unter mißbräuchlicher Verwendung des Gedankens der sozialen Partnerschaft verharmlost oder gar geleugnet werden."

In den 50er und 60er Jahren wollten die Partnerschaftsbetriebe oftmals „beispielgebend sein für den politischen Bereich und den Gesetzgeber". Es ist bezeichnend, daß heute die obligatorische Gewinnbeteiligung des Faktors Arbeit Bestandteil des politischen Programmes einer großen Partei (der CDU) ist, eine große Zahl der Partnerschaftsbetriebe sich aber zu einer obligatorischen Gewinnbeteiligung nicht durchringen kann und statt dessen immer noch beim unverbindlichen Unternehmensgeschenk stehenbleibt. Der politische Bereich ist heute weiter als die Mehrheit der Partnerschaftsunternehmen. Von „sozialer Pionierrolle" kann nur in Einzelfällen noch die Rede sein.

Nur unter der Voraussetzung, Partnerschaft als Aufgabe für soziale Neuerung, für die Annäherung von Kapital und Arbeit zu begreifen und nicht als verbalen Deckmantel, kann der Begriff der Partnerschaft heute wieder neuen Glanz gewinnen. Für viele Partnerschaftsbetriebe bedeutet das jedoch kritische Selbstprüfung. Es gibt viele Partnerschafts-Betriebe, die für die Verhältnisse in den fünfziger Jahren durchaus als vorbildlich gelten konnten. Aber betriebliche Partnerschaft ist nicht als Orden begreifbar, den man sich einmal an die stolze Brust heften kann, sondern nur als Verpflichtung, unter sich ständig bewegenden Umständen und Möglichkeiten Partnerschaft immer mehr zu erringen und zu festigen.

B. Neue Aufgaben partnerschaftlicher Betriebsgestaltung

Die Aufgaben für eine partnerschaftliche Wirtschaftsordnung sind im politischen Bereich allumfassend: sie betreffen sowohl die gedankliche Fundierung unseres politisch-wirtschaftlichen Systems und gleichzeitig ihre konsequente Reform mit dem Ziel optimaler Chancengleichheit und individueller Bewegungsfreiheit des einzelnen. Diesen Gesamtbereich der Aufgabenstellung im Dienste einer partnerschaftlichen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung zu umreißen, ist hier nicht der Platz. Hier geht es im engeren Sinne um die Gestaltungsmöglichkeiten auf der Ebene des einzelnen Betriebes oder auch innerhalb eines Tarifbereiches.

Daß zu den wesentlichsten Elementen partnerschaftlicher Betriebsgestaltung die Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter gehört – darauf muß hier nicht weiter eingegangen werden. Hierzu nur eine Anmerkung: Sollte vom Bundestag eines Tages eine überbetriebliche Beteiligung verabschiedet werden, welche Festlegungsfristen von mehr als zehn Jahren sowohl für die Anteile als auch für die Zinsen und Dividenden aus diesen Anteilen vorsieht, welche die Verwendung der Anteile für Infrastrukturmaßnahmen vorsieht und welche zentrale Fonds unter Verwaltung der Gewerkschaften vorsieht – *dann wird für manches Unternehmen eine betriebliche Beteiligung zwar schwerer zu erbringen sein, aber nicht überflüssig werden. Denn das wesentliche Ziel einer betrieblichen Beteiligung, die Mitarbeiter genau an dem Erfolg teilhaben zu lassen, den sie selbst mit erwirtschaftet haben – dieses Ziel erfüllt die geplante überbetriebliche Beteiligung in keiner Weise**.

Dies aber nur als Randbemerkung; zurück zu neuen Gestaltungsmöglichkeiten für die Realisierung partnerschaftlicher Ziele im Betrieb. *Hier stößt man heute unweigerlich auf den Begriff der „Humanisierung der Arbeitswelt".*

1. Anmerkungen zum Begriff „Humanisierung der Arbeitswelt"

In der öffentlichen Diskussion in der Bundesrepublik scheint der Begriff der „Humanisierung der Arbeitswelt" etwas zu eng gesehen zu werden. Humanisierung – dieses Problem scheint in manchen Veröffentlichungen nur ein Problem des Fließbandes zu sein. Nun ist zweifelsfrei, daß die menschlichere Gestaltung des Fließbandes besonderes Augenmerk verdient. Elmar Pieroth betont hierzu sehr richtig: „Der Aufstand gegen den Taylorismus am Fließband erfüllt eine wichtige politische Transportfunktion für eine neue Wertsetzung in der gesamten Arbeitswelt. Deshalb ist es sogar wünschenswert, daß die Vermenschlichung des Fließbandes gewissermaßen als Erkennungszeichen des Themenbereichs Humanisierung der Arbeitswelt auch in der Zukunft gilt. Es muß aber klar gesehen werden, daß die Fließbandproble-

matik nur einen Ausschnitt des Aufgabenbereichs Humanisierung der Arbeitswelt darstellt." (Elmar Pieroth, Humanisierung der Arbeitswelt, München, demnächst.)

Auch die neuen Management- und Führungs-Systeme sind zumindest zum Teil von Geist und Zielen der „Humanisierung" abzugrenzen. Dort, wo Managementtechniken und Führungs-Systeme *ausschließlich* Instrumente zur Erhöhung der Produktivität sind, gilt für sie dasselbe wie für die human-relations-Bewegung: sie stellen eine besondere Art der Verfeinerung des Taylorismus dar. Nur dort, wo etwa die Mitbestimmung der Arbeitsziele (im Rahmen der MBO) als Beitrag zur Selbstverwirklichung des Mitarbeiters durch die Arbeit verstanden wird und nicht ausschließlich als Technik zur Mobilisierung der Einsatzbereitschaft des Mitarbeiters, können diese Managementtechniken eine humane Arbeitswelt mitgestalten.

2. Elemente der „Humanisierung der Arbeitswelt"

Zur Eingrenzung des Bereiches der „Humanisierung der Arbeitswelt" wurden von verschiedenen Seiten bereits Versuche unternommen. Die bisher wohl umfassendste und gleichzeitig praktikabelste Eingrenzung erfolgte durch Elmar Pieroth, der die Humanisierung in acht „Bezugsfeldern" sieht:

1. Arbeit und Existenzsicherung;
2. Arbeit und Gesundheit;
3. Arbeit und Organisation;
4. Arbeit und Bildung;
5. Arbeit und Nichtarbeit;
6. Arbeit und Leistungswille;
7. Arbeit und Anerkennung;
8. Arbeit und Partizipation.

In diesen Bezugsfeldern sind also, um in Herzbergs Terminologie zu sprechen, sowohl ‚Motivatoren' als auch ‚Hygienefaktoren' zusammengefaßt.

Zur Darstellung der Möglichkeiten und Notwendigkeiten im Bereich einer solch weit verstandenen Humanisierung seien hier, *ohne besondere Systematik, einige plastische Beispiele* angeführt:

a) *Schutz der älteren Mitarbeiter*

Nach der Feststellung der Bundesanstalt für Arbeit in Nürnberg stellt die Altersgruppe der 45- bis 65-jährigen etwa zwei Drittel der Arbeitslosen, obwohl diese Gruppe nur ein Drittel der gesamten Arbeitnehmerschaft stellt. Das bedeutet, daß es in dieser Altersstufe doppelt so viele Arbeitslose gibt als bei den Jüngeren. Hier ist es Aufgabe von Partnerschaftsbetrieben, z. B. durch Betriebsvereinbarungen über besseren Kündigungsschutz und durch die

Verpflichtung, einen Mindestprozentsatz älterer Mitarbeiter zu beschäftigen, Abhilfe zu schaffen.

Es gilt jedoch nicht nur, die Arbeitsplätze älterer Mitarbeiter zu sichern, sondern auch deren Einkommen. Die Statistiken zeigen, daß sich insbesondere im gewerblichen Bereich (aber auch bei den Ingenieuren) die Einkommen ab 45 bis 50 Jahren merklich nach unten bewegen. Hier hat der Manteltarifvertrag der IG-Metall in Nordwürttemberg-Nordbaden bereits ein Beispiel gesetzt durch die Garantie der letzten Bezüge bei älteren Mitarbeitern. Partnerschaftsbetriebe, die sich diesen Namen verdienen wollen, sind auch hier zur Nachahmung aufgefordert.

b) *Arbeitsschutz*

Seit einigen Jahren nehmen nach einer Dokumentation des Bundesinstituts für Arbeitsschutz die Arbeitsunfälle wieder zu. Dies scheint nicht nur auf mangelnden Arbeitsschutz zurückzuführen zu sein, sondern auch auf stärkere körperliche und seelische Belastung der Arbeitnehmer insbesondere durch Automatisierung und monotone Arbeit. Wenn heute die Hälfte der Arbeitnehmer, die durch Aufgabe ihres Berufes alljährlich zu Rentnern werden, eine Rente wegen Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit erhalten, so zeigt das, wie aufreibend unsere Berufswelt heute ist.

Gerade in diesem Bereich wird zwar der Gesetzgeber verstärkt tätig, aber einzelne Betriebe, die verhindern wollen, daß der Mitarbeiter-„Partner" unnötig in seiner Gesundheit gefährdet wird, müßten zusätzlich etwas tun. Dies kann geschehen durch Schutzbestimmungen für besondere Gruppen (z. B. Vorwegnahme der zu erwartenden Änderungen des Jugendarbeitsschutzgesetzes), durch detaillierte betriebliche Vorschriften über die Ausstattung der Arbeitsstätten, sowie durch die peinliche Erfüllung der Vorschriften des Betriebsärztegesetzes und, darüber hinausgehend, die Bereitstellung von betrieblichen Sozialarbeitern. Gerade der Einsatz von betrieblichen Sozialarbeitern kann die Verpflichtung des Unternehmens für den Mitarbeiter und seine Familie deutlich machen. Wer Partnerschaft ernst nimmt, kann diese nicht durch die Betriebstore begrenzt sehen.

c) *Arbeitsumwelt*

Hier liegt ein weites Gebiet der Einschränkung der negativen Auswirkungen von Schall, Schwingungen, Staub, Hitze. Daß auf diesem Bereich der Gesetzgeber und der Tarifpartner nur bis zu einem gewissen Grad lenkend eingreifen können und deshalb der einzelne Betrieb in seiner Wachsamkeit gefordert ist, mag ein Beispiel deutlich machen: Ein 60-jähriger Arbeitnehmer braucht an seinem Arbeitsplatz fast doppelt so viel Licht wie ein 20-jähriger, nämlich 250 Lux. Über diese altersbedingten Unterschiede ist

man bislang weitgehend hinweggegangen. Ein Partnerschaftsbetrieb muß auch hier sein Aufgabenfeld sehen.

d) *Job-enlargement*

Die Schlagworte von „job-rotation", „job-enlargement" und „job-enrichment" werden heute weitgehend in Zusammenhang gebracht mit den Bemühungen um eine Vermenschlichung des Fließbandes. Tatsächlich wurden zum Beispiel in der Polsterwerkstatt des Volvo-Werkes besonders gute Erfahrungen gemacht mit dem systematischen Arbeitsplatzwechsel. Als erfolgreiches Beispiel für „job-enlargement" am Band stehen die Kloeckner & Möller-Werke, die von Fließbandarbeit bei der Erstellung von Schaltgeräten zu strikter Einzelfertigung übergegangen sind. Eine weitere Möglichkeit, die in einer Vielzahl von Betrieben bereits erprobt wurde (General-Foods in Topeka; Volvo; Olivetti; Fiat; Philips) ist die Gruppenarbeit.

Da aber in unserer Arbeitswelt die Fließbandarbeit nicht überwiegt, werden langfristig dem systematischen Arbeitsplatzwechsel und dem „job-enlargement" im Bereich außerhalb der Fließbandfertigung größere Bedeutung zukommen. Die Aufgabe der Partnerschaftsfirmen wird hier insbesondere sein, Phantasie zu entwickeln. Ein Beispiel für Phantasie: Ein amerikanisches Versicherungsunternehmen ließ die Sachbearbeiter nicht mehr Tag für Tag die gleiche Position auf eine Kartei- oder Lochkarte ausfüllen, sondern ließ sie die Kunden in allen Angelegenheiten betreuen. Ergebnis: die Krankheitsquote fiel um 20 % zurück und die Produktivität stieg um 26 %.

e) *Arbeit und Bildung*

Ein weiterer Bereich der Gestaltung humaner Arbeitswelt sind alle Versuche, die die Arbeitszeit gegenüber der Nichtarbeitszeit fließender und durchlässiger machen. Die Ablösung langer Lernzeiten in der Jugend wird heute noch abgelöst durch jahrzehntelanges ausschließliches Arbeiten ohne die Möglichkeiten des Weiterlernens oder, allgemeiner, des „zeitweiligen Ausbrechens aus der Arbeitswelt".

Durch den gesetzlichen Bildungsurlaub wird hier in absehbarer Zeit vielleicht schon ein Stück Fortschritt geschaffen werden. Generell wird es jedoch darum gehen, das duale System von der Jugend bis zur Beendigung der Arbeit zu realisieren. Heute sitzt zum Beispiel ein Hochschulabsolvent von seinem sechsten Lebensjahr bis zum 28. Lebensjahr auf der Schulbank. Warum sollte er in diesen 22 Jahren nicht größere Zeitabschnitte bereits in die Arbeitswelt überwechseln? Das Berufsförderungsgesetz ermöglicht heute zwar den notwendig gewordenen Berufswechsel, könnte jedoch auch auf Lernwillige ausgedehnt werden, die „irgendwie weiter kommen wollen".

Ein gutes Beispiel, wie man dem zunehmenden Bedürfnis, aus der Unendlichkeit des Arbeitslebens einmal auszubrechen, entgegenkommen kann,

liefert die Firma Rank-Xerox mit ihrem „Social-Service-Leave". Dieses System bietet jedem Mitarbeiter die Möglichkeit, sich bis zu sechs Monaten von seiner Arbeit befreien zu lassen, um während dieser Zeit irgendwo in der Welt Sozialhilfe zu leisten. Das Unternehmen verpflichtet sich dabei, während der Freistellung das volle Einkommen weiterzuzahlen bzw. den Differenzbetrag bereitzustellen, falls für die Sozialarbeit ein Geld gewährt wird. Selbstverständlich hat der Mitarbeiter das Recht, nach Abschluß seines außerbetrieblichen Engagements auf seinen Arbeitsplatz im Betrieb oder einem vergleichbaren zurückzukommen.

f) *Teilzeitarbeitsplätze*

Zunehmend wollen Frauen wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, obwohl sie Kinder zu Hause haben. In einer Zeit, in der immer mehr Frauen einen voll erlernten Beruf haben, ist nicht zu erwarten, daß diese Frauen ihre Selbstverwirklichung ausschließlich im häuslichen Bereich finden. Deshalb muß versucht werden, für die Frau familiengerechte Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen. Das heißt vor allem: verstärkte Bereitstellung von Teilzeitarbeitsplätzen und mehr Phantasie zur Schaffung von qualifizierter Heimarbeit. Es ist nicht einzusehen, warum immer nur die Arbeitnehmer zur Arbeit kommen sollen und nicht in verstärktem Maße die Arbeit zu den Arbeitnehmern (falls die Wohnverhältnisse eine Arbeit zu Hause zulassen).

Es ist hier nicht mein Bestreben, eine möglichst vollständige Aufstellung aller Möglichkeiten zur Schaffung einer humanen Arbeitswelt vorzutragen. Der ganze Bereich der Mitbestimmung am Arbeitsplatz, die Freizeitproblematik müßte bei einer derartigen Zusammenstellung eingehend erörtert werden. Mir kommt es hier vor allem darauf an, an Beispielen aufzuzeigen, daß es im Bereich partnerschaftlicher Betriebsgestaltung ein weites Gestaltungsfeld gäbe. Nur wenn die Partnerschaftsbewegung genügend Dynamik aufbringt, diese Gestaltungschancen auch zu nützen, wird sie in den ideologischen Auseinandersetzungen mit Klassenkampfmodellen Erfolg haben.

C. Wachsamkeit vor Etikettenschwindel

In dieser Auseinandersetzung muß jedoch auch terminologische Wachsamkeit mitwirken. Denn die Gegner einer partnerschaftlichen Wirtschaftsordnung sind Meister der Begriffsstrategie.

Beispiele für die mögliche Aushöhlung partnerschaftlicher Inhalte sind zum Beispiel die Begriffe

– „Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand" und
– „Humanisierung der Arbeitswelt".

Der *Begriff der Vermögensbildung* hat sich in der politischen Diskussion auf der linken Seite zunehmend von der individualbezogenen Vermögensbildung zu (eingestandenermaßen oder nicht eingestandenermaßen) kollektivistischen Vermögensbildungsformen entwickelt. Die Koalitionsvereinbarung zur Vermögensbildung vom 22. 1. 74 macht das deutlich. Dort wird dem Arbeitnehmer nicht nur die Beteiligung am eigenen arbeitgebenden Unternehmen, ein wesentliches Element partnerschaftlicher Betriebsgestaltung, verweigert; dem Arbeitnehmer wird auch für lange Frist (praktisch zwölf Jahre) die Verfügung über sein Eigentum entzogen. Mehr noch: nicht einmal die Früchte seines Kapitaleigentums sollen dem Arbeitnehmer zufließen. Vollends wird der Steuer-Charakter einer derartigen Vermögensbildungsabgabe deutlich, wenn man liest, daß die Arbeitnehmer-Anteile und deren Zinsen auch für nichtrentierliche Infrastrukturmaßnahmen verwendet werden können. Derartige Maßnahmen noch als „Vermögensbildung" oder gar als „Mitarbeiter-Beteiligung" zu bezeichnen, grenzt an Etikettenschwindel.

Ähnliches gilt für Versuche, die *Humanisierung der Arbeitswelt* gleichzusetzen mit Demokratisierung. Die demokratische Mitsprache der Arbeitnehmer auf allen Ebenen des Unternehmens ist zwar wesentlicher Bestandteil einer humaneren Gestaltung der Arbeitswelt, durchaus aber nicht einziges Element. Die Gleichsetzung von „Humanisierung" mit Demokratisierung ist regelmäßig der Versuch, die „Humanisierung" nur in einer sozialistischen, d. h. kollektivistischen Wirtschaftsordnung als realisierbar darzustellen.

Die Gleichsetzung Humanisierung = Demokratisierung = Sozialisierung *widerspricht* aber schon im Ansatz dem Anliegen, das „Humanisierung" in einer freien und partnerschaftlichen Wirtschaft hat: die konkreten Lebensbedingungen des *einzelnen* soweit wie möglich zu verbessern und auf diese Weise zur Selbstverwirklichung des Menschen auch durch die Arbeit beizutragen. Die Indienststellung des Gedankens der „Humanisierung der Arbeitswelt" für kollektivistische Systeme widerspricht dem Individualbezug der „Humanisierung" ebenso wie den Grundanliegen der Partnerschaft.

Fazit: Die Ziele einer partnerschaftlichen Betriebsgestaltung im Rahmen einer partnerschaftlichen, freieren Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung gewinnen durch die zunehmenden Attacken der „Systemüberwinder" an Bedeutung. Dieser Bedeutung werden die „Partnerschaftsunternehmen" nur gerecht, wenn sie

- Partnerschaft nicht nur als „soziale Kosmetik" betrachten, sondern Ernst machen mit partnerschafftlichem Gleichgewicht zwischen Kapital und Arbeit (Gewinnbeteiligung; Parität) und
- Partnerschaft ständig neu beleben durch soziale Innovation, insbesondere durch vertraglich vereinbarte unternehmerische Teilhabe des einzelnen

Mitarbeiters am Betriebsziel. Das verstehen wir unter „Humanisierung der Arbeitswelt".

*) In der Zwischenzeit (am 22. Jan. 74) wurde von der Koalition der Grundriß einer Vermögensbildungsabgabe der Öffentlichkeit vorgestellt. Im Zusammenhang mit betrieblichen Beteiligungen sind hierzu folgende Anmerkungen zu machen:

1. *Kreis der betroffenen Unternehmen*

Durch die bisher festgelegte Staffelung der Abgabeverpflichtungen (die sich nach der Koalitionsvereinbarung ausdrücklich noch ändern kann!) sind etwa 1,8 % der Unternehmen der Bundesrepublik betroffen. Das sind 27.000 Unternehmen insgesamt, davon 5.800 Kapitalgesellschaften und 21.840 Personengesellschaften und Einzelunternehmen. Das bedeutet, daß 98,2 % aller Unternehmen in der Bundesrepublik von der Vermögensbildungsabgabe in der geplanten Form nicht betroffen sind und damit auch die betrieblichen Beteiligungen in diesen Betrieben von der Vermögensbildungsabgabe unberührt bleiben.

Es ist anzunehmen, daß durch diese Vermögensbildungsabgabe der Druck auf die nichtbetroffenen kleineren Betriebe größer wird, eine betriebliche Beteiligung einzuführen. Anders gesagt: Wer nicht von den Fonds zur Kasse gebeten wird, steht unter größerem moralischen Druck, wenigstens etwas für die eigenen Mitarbeiter in Sachen Beteiligung zu tun.

2. *Anrechenbarkeit*

Die Anrechnung der bisher praktizierten betrieblichen Erfolgsbeteiligung wird im Koalitionspapier ausdrücklich ausgeschlossen. Wörtlich heißt es:

– „Leistung des Betriebes nach dem 624-DM-Gesetz sowie innerbetriebliche Erfolgsbeteiligung (Gewinnbeteiligung) mindern als Betriebsaufwand den versteuerten Gewinn. Eine nochmalige Absetzung von der Vermögensbeteiligungsabgabe würde zu einer nicht gerechtfertigten Doppelanrechnung führen."

Diese Ablehnung der direkten Anrechenbarkeit war zu erwarten, wenn auch von seiten der FDP immer wieder das Gegenteil betont wurde.

Auffallend an der Formulierung der Koalitionsvereinbarung ist die Betonung der indirekten Anrechnung durch die Tatsache, daß Erfolgsbeteiligungen Betriebsaufwand darstellen, und dadurch die Berechnungsgrundlage für eine Vermögensabgabe mindern.

Dies kann, auch nach Auskunft zuständiger Stellen, als eine ausdrückliche Aufforderung angesehen werden, betriebliche Beteiligungen einzuführen, auch wenn dadurch die Bemessungsgrundlage für die Abgabe kleiner wird. Der Aufwandscharakter betrieblicher Beteiligung ist also in keiner Weise in der Diskussion. Im Gegenteil: Der Aufwandscharakter betrieblicher Beteiligung steht quasi als Entschuldigung dafür, daß nicht direkt angerechnet wird.

3. *Betriebliche Klauseln*

Fast alle neueren betrieblichen Beteiligungssysteme haben im Hinblick auf gesetzliche oder tarifliche Bestimmungen zur Vermögensbildung Kündigungsklauseln und/oder Anrechnungsklauseln. Durch derartige Klauseln können Beteiligungs-Unternehmen einer befürchteten Doppelbelastung jederzeit aus dem Wege gehen.

4. *Andere Zielsetzung*

Die beabsichtigte gesetzliche Regelung zieht auch all diejenigen Arbeitnehmer in den Kreis der Berechtigten ein, die nicht in einer abgabepflichtigen Unternehmung arbeiten. Das macht schon deutlich, daß bei den Berechtigten keinerlei Verhältnis hergestellt werden kann zwischen erarbeitetem Erfolg in der eigenen Unternehmung und dem Gewinnanteil (den man ohnehin erst nach zwölf Jahren sieht).

Die Koalitionsvereinbarung hat ausschließlich verteilungstheoretische und machtpolitische Ziele. Die Ziele der betrieblichen Mitarbeiter-Beteiligung und vor allem das Ziel, die Arbeitnehmer an dem Erfolg zu beteiligen, *den er selbst mit erarbeitet hat*, wird durch die überbetriebliche Beteiligung in keiner Weise erreicht. *Man kann den Vermögensbildungsanteil nicht als ein Äquivalent für eine betriebliche Beteiligung ansehen. Die Unternehmer werden weiterhin gefordert sein, im eigenen Bereich etwas für die Arbeitnehmer zu tun. Die betrieblichen Beteiligungen werden zunehmend notwendig sein, um ein Gegengewicht gegenüber syndikalistischer Kapital-Konzentration bei den Fonds zu bilden.*

Vermögensbeteiligung und Mitbestimmung[1]

– Das Partnerschaftsmodell der Bauhütte Leitl & Lang –

Christoph Leitl

Meine Damen und Herren!

Für die Einladung darf ich mich recht herzlich bedanken. Es freut mich immer, vor einem Forum sprechen zu dürfen, das sich mit den Fragen der künftigen Gestaltung der Gesellschaftsordnung auseinandersetzt, weil man gerade in solch einem Kreis in der Diskussion immer wieder neue Anregungen erfahren kann, die einen in der gedanklichen Arbeit selbst weiterbringen. Und dieses Weiterbringen soll ja der Sinn solcher Veranstaltungen sein.

Bereits in meiner Dissertation habe ich über Partnerschaft, Mitbestimmung und Vermögensbeteiligung gearbeitet mit dem Ziel, unabhängig von den theoretischen Überlegungen – so notwendig sie sind – einmal diejenigen über ihre Meinungen und Ansichten zu befragen, die das Ganze am meisten angeht: nämlich die Arbeitnehmer selbst. Ich habe daher eine empirische Untersuchung durchgeführt und zwar einerseits in dem Betrieb, der schon zwanzig Jahre diesbezügliche Anstrengungen unternimmt, und andererseits im gesamtoberösterreichischen Raum. (Oberösterreich ist ein österreichisches Bundesland.) In diesem gesamtoberösterreichischen Raum sind sämtliche Betriebsräte in Betrieben mit über hundert Beschäftigten und eine gleichgroße Anzahl von Managern befragt worden. Auf die Ergebnisse dieser Untersuchung möchte ich im Rahmen des Vortrages etwas eingehen.

Ich möchte in meinem Referat von zwei Punkten ausgehen: nämlich einerseits von einer theoretischen Analyse der bestehenden Ansatzpunkte und andererseits von den praktischen Modellen und Erfahrungen, die es auf diesem Gebiet bereits gibt. Auf Grund dieser Analyse der theoretischen und praktischen Ansatzpunkte möchte ich versuchen, eine mögliche Alternative aufzuzeigen. Ich will diese Alternative bewußt nicht als „dritten Weg" bezeichnen, weil dieser Begriff schon während dieses Seminars zu Unklarheiten geführt hat. Ich will vielmehr nur eine einzige mögliche Alternative aus dem breiten Spektrum von Alternativen aufzeigen, die in die Richtung eines dritten Weges führen. Es muß allerdings dazugesagt werden, daß diese Alternative, nachdem sie von einem Betrieb ausgeht und auch ein betriebliches Modell sein soll, als Einzelfall nicht gesellschaftsverändernd wirken kann. Dennoch will es im Rahmen des Systems Unternehmen, wie es heute

existiert, von innen heraus einen Beitrag leisten, dieses System zu verändern und in Richtung auf ein weiterentwickeltes System zu transformieren.

Es ist im Referat von Herrn Dozent Maier gesagt worden, daß betriebliche Partnerschaft einige Grundbedingungen erfüllen muß, und ich will das von ihm umfangreich aufgebaute Modell etwas reduzieren. Ich würde sagen, daß, ganz grob vereinfacht, Mitbestimmung und Vermögensbeteiligung die beiden wesentlichen Komponenten einer betrieblichen Partnerschaft sind. Vernachlässigen würde ich dabei andere Dinge, die selbstverständliche Voraussetzungen sind, wie zum Beispiel human relations. Partnerschaft, also sowohl Mitbestimmung als auch Vermögensbeteiligung, können betrieblich und überbetrieblich gesehen werden. Ich will mich in meinem Referat mit der betrieblichen Seite beschäftigen.

Wenn man so oft das Schlagwort Mitbestimmung hört, muß man sich einmal mit diesem Begriff auseinandersetzen. Ich will vorerst den Versuch einer Definition machen, die keineswegs vollständig und umfassend sein kann und auch nicht sein soll. Ich verstehe unter Mitbestimmung eine kontinuierliche Teilnahme der Belegschaft beziehungsweise ihrer Vertreter an allen grundsätzlichen und laufenden Entscheidungen in wirtschaftlicher, technischer und sozialer Hinsicht. Nun könnten Sie jetzt sofort sagen: ich habe eine andere Definition oder dies ist besser oder jenes ist nicht berücksichtigt. Diese Einwände erkenne ich alle gerne an, aber ich wollte nur einmal eine der möglichen Definitionen herausnehmen, um von dieser Definition aus weiter zu operieren.

Wer soll nun mitbestimmen? Grundsätzlich ist es notwendig, neben der direkten, unmittelbaren Form der Mitbestimmung auch eine indirekte, mittelbare oder repräsentative Mitbestimmung zu institutionalisieren. Es wird nun oft die Frage gestellt, welche dieser Formen optimal ist. Einige gewerkschaftliche Tendenzen gehen zum Beispiel dahin, die Betriebsräte als Elite der Arbeitnehmer besonders auszubilden und zu unterstützen, während der einzelne Arbeitnehmer demgegenüber zu wenig berücksichtigt wird. Andere Ansichten gehen wiederum dahin, daß jeder einzelne Arbeitnehmer möglichst unmittelbar mitbestimmen sollte. Ich glaube, das Optimum liegt in der Mitte. Es ist eine optimale Kombination zu finden zwischen dem persönlichen Bedürfnis nach möglichst unmittelbarer Mitbestimmung einerseits und der notwendigen Flexibilität beziehungsweise Entscheidungsfähigkeit des Unternehmens andererseits.

Wie soll die Mitbestimmung erfolgen? Es gibt dabei verschiedene Möglichkeiten, und ich habe sie in zwei Gruppen eingeteilt: die eine Gruppe umfaßt die Mitwirkungsrechte, worunter ich vor allem die Anhörungs-, die Informations-, die Beratungs- und Kontrollrechte verstehe. Sie sollten eigentlich in jedem Betrieb selbstverständlich sein und gar nicht als Mitbestimmung im eigentlichen Sinn bezeichnet werden. Die zweite Gruppe bezieht sich auf die

eigentlichen Mitentscheidungsrechte; ich denke hier an die Formen der imparitätischen Mitbestimmung (Drittelparität), die paritätische Mitbestimmung und schließlich – schon über die Mitbestimmung hinausgehend – die Selbstbestimmung.

Was soll mitbestimmt werden? In der empirischen Untersuchung hat sich gezeigt, daß die Arbeitnehmer das Schwergewicht vor allem in einer Mitbestimmung in sozialen Fragen sehen. Dies ist nicht verwunderlich, weil dies ja der Bereich ist, der die Menschen in ihrer konkreten Arbeitssituation am meisten betrifft. Wirtschaftliche und technische Fragen sind für die Arbeitnehmer, zumindest im heutigen Bewußtseinsstand, weniger vordringlich. Mitbestimmung wird bei ihnen nur insofern angestrebt, als damit eine bessere Gestaltung der Produktionsmittel bzw. eine langfristige Erhaltung des Unternehmens durch eine entsprechende Investitionspolitik gegeben ist.

Wo soll der Arbeitnehmer mitbestimmen? Viele Modelle der Mitbestimmung, die derzeit in Diskussion sind, erweisen sich als bloße Zahlenspielerei um die Besetzung der Aufsichtsräte. Ich gehe von der Überlegung aus, daß *die Mitbestimmung vom Arbeitsplatz ausgehen muß*, und diese Meinung deckt sich auch mit der Ansicht von Herrn Dr. Kurt Maier, der den Arbeitsplatz zuerst schon als notwendig und wesentlich herausgehoben hat. Andererseits darf man diesen Arbeitsplatz nicht isoliert sehen, sondern muß seine Verbindung mit den anderen Betriebsebenen beziehungsweise der Unternehmensebene sehen, weil nur dann eine sinnvolle und zusammenhängende Mitbestimmung möglich ist. Ich gehe also davon aus, daß der Arbeitnehmer auf seinem Arbeitsplatz Spezialist ist und durch seine Mitbestimmung beziehungsweise Mitwirkung andere Bereiche beeinflussen kann. Andererseits wirken diese anderen Bereiche wieder auf den einzelnen Arbeitnehmer in Form eines fead back-Prozesses zurück. Und dieser Rückkoppelungseffekt ist das Entscheidende, weil nur durch ihn dieser wechselseitige Prozeß garantiert werden kann, der notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Aktionen ist.

Warum überhaupt Mitbestimmung? Die Forderung nach Mitbestimmung kann ganz kurz abgeleitet werden aus der Menschenwürde, die sich aus der christlich-abendländischen Kultur und den verfassungsrechtlichen Grundnormen ergibt, deren Ziel es sein sollte, den Arbeitnehmer vom Objekt zum Subjekt zu transformieren, so daß der Mensch ganz allgemein wieder in den Mittelpunkt des Geschehens rückt. Weiter ist in diesem Zusammenhang die Gleichberechtigung von Arbeit und Kapital anzuführen; der Einsatz von beiden ist notwendig, um den Produktionserfolg zu sichern. Darüber hinaus tragen beide Produktionsfaktoren auch das Risiko, wobei ich glaube, daß das Risiko des Existenzverlustes in wirtschaftlich schwierigen Zeiten auf der Seite des Arbeitnehmers wesentlich höher ist. Weitere Argumente für die Unterstützung der Forderung nach Mitbestimmung liegen in der Forderung nach Demokratisierung aller gesellschaftlichen Bereiche sowie einer damit im

Zusammenhang stehenden Machtkontrolle. Als Gegenargument gegen Mitbestimmung wird vor allem die Beteiligung von außenstehenden Faktoren, insbesondere von Gewerkschaften, angeführt. Weiter wird in Mitbestimmung häufig ein Angriff auf das Eigentum gesehen, man vermutet eine kalte Sozialisierung. Wir kennen, so glaube ich, alle diese Argumente aus den Mitbestimmungsdiskussionen recht gut. Ich glaube dazu jedoch, daß Eigentum zwar zur Verfügung über Sachen, nicht jedoch über Personen berechtigt. Da ein Unternehmen nun nicht nur aus Sachen, sondern auch aus Menschen besteht, ist meiner Ansicht nach vom Eigentum her eine alleinige Verfügungsgewalt über das Unternehmen nicht möglich.

Alle diese Mitbestimmungsargumente, die ich bis jetzt angeführt habe, sind abhängig von einer gewissen Einstellung beziehungsweise persönlichen Anschauung. Sie sind also größtenteils wertgeladen. Eines ist aber sicher, und ich glaube für objektiv anzusehen, nämlich, daß die Funktionen des Unternehmers in den letzten Jahrzehnten einem sehr starken Wandel unterlegen ist. War früher der Unternehmer als Inhaber einer Firma zugleich technischer, kaufmännischer und personeller Leiter, der also alle unternehmerischen Funktionen in seiner Hand vereinigt hat, so ist heute eine wesentliche Differenzierung festzustellen. Der Unternehmer im eigentlichen Sinn, wie es ihn in der Pionierphase der frühindustriellen Zeit gab, ist heute zur Ausnahmeerscheinung geworden. Durch dieses Halten von allen Funktionen in seinen Händen leitete früher der Unternehmer seinen Herrschaftsanspruch ab. Heute ist durch die Differenzierung und Spezialisierung diese Herrschaft, die noch immer existiert, in Frage gestellt. Mitbestimmung ist daher von dieser Warte aus als Versuch zu betrachten, die Herrschaftsverhältnisse den geänderten Gesellschaftsverhältnissen anzupassen.

Bei diesem Versuch gibt es nun gewisse Modelle, gewisse Ansatzpunkte. Ich möchte dabei insbesondere die Montan-Mitbestimmungsgesetze erwähnen, die zum Zeitpunkt ihrer Institutionalisierung einen Fortschritt auf diesem gesellschaftspolitischen Gebiet dargestellt haben. Auf Grund der politischen Konstellation hat sich eine Wieterentwicklung dieses Ansatzpunktes nicht mehr ergeben, so daß wir heute noch immer dort sind, wo wir vor zwanzig Jahren waren; gerade in letzter Zeit allerdings ist die Diskussion über eine weitere Entwicklung der Mitbestimmung, zum Teil basierend auf den Ergebnissen dieser zwanzig Jahre, wieder aufgelebt.

In Österreich sind wir noch nicht so weit. Die Mitbestimmungsvorstellungen konzentrieren sich dort erst auf eine Drittelparität, und auch bei dieser erhebt sich ein lautes Wehgeschrei der Unternehmer. Sie sehen also, daß zwischen der Bundesrepublik und Österreich noch wesentliche Unterschiede bestehen. Unser Bundeskanzler Kreisky hat ja auch in einer Diskussion einmal gemeint: „Meine Herren Unternehmer, Sie werden doch mir als Sozialdemokraten zubilligen, daß ich eine Mitbestimmungsregelung für wichtig

erachte, die weit hinter dem liegt, was in Adenauers Deutschland schon existiert hat."

Es zeigt sich, daß die Unternehmer, so fortschrittlich sie auf wirtschaftlichem Gebiet auch denken mögen, auf gesellschaftspolitischem Gebiet bisher versagt haben. Da sind sie nicht, wie man es von ihnen erwarten würde und wie es ihrer Stellung entsprechen würde, offensiv mit neuen Vorschlägen und konstruktiven Ideen, sondern da sind sie defensiv, lassen die Entwicklung auf sich zukommen und beschränken sich auf reines Nörgeln; sie betreiben eine destruktive Politik, die langfristig sicherlich nicht zum Ziel führen wird.

Auf die vielzitierten negativen Folgen einer Mitbestimmung brauche ich nicht weiter einzugehen; verschiedene Untersuchungen haben ganz klar erwiesen, daß nicht nur negative Befürchtungen (Infragestellung des Rentabilitätsprinzips, Hinderung bei der Investitionspolitik, erhöhte Streikneigung) nicht eingetreten sind, sondern sogar eine gegensätzliche Entwicklung zu beobachten ist. Sehr deutlich wurde dies auch im Biedenkopf-Bericht aufgezeigt und klargestellt, daß das Organisationsprinzip der sozialen Marktwirtschaft grundsätzlich beibehalten wurde und in den mitbestimmten Unternehmungen ein durch Verwirklichung sozialer Grundsätze korrigiertes Rentabilitätsstreben festzustellen ist.

Bei meinen anfänglichen Überlegungen bin ich davon ausgegangen, daß Mitbestimmung und Vermögensbeteiligung die zwei Säulen der betrieblichen Partnerschaft sind. Zwischen diesen beiden Säulen bestehen nun auch sehr enge Zusammenhänge. Wenn sich zum Beispiel eine Entscheidung, die von den Arbeitnehmern mitgeformt worden ist, als positiv für die Unternehmensentwicklung erweist, wem kommt dann der Vorteil daraus zugute? In erster Linie den Eigentümern. Ich kann daher davon ausgehen, daß durch eine Mitbestimmung und damit verbundene zusätzliche Mitverantwortung auch eine Beteiligung an den Chancen beziehungsweise an den Erträgen der Unternehmungen als gegeben angesehen werden sollte. Die weitestgehende Form einer solchen Beteiligung ist nun die Vermögensbeteiligung. Trotz dieser Zusammenhänge ist es wichtig, diese beiden Begriffe exakt zu trennen: während die Vermögensbeteiligung sich auf das materielle Gerippe eines Unternehmens bezieht, wirkt sich die Mitbestimmung als Verfügungsgewalt im Unternehmen aus.

Bezüglich einer Vermögensbeteiligung sind drei Entwicklungsrichtlinien feststellbar:

1. Das Miteigentum der Arbeitnehmer im arbeitgebenden Unternehmen,
2. die Möglichkeit eines zentralen Gewinn- und Investitionsfonds und
3. eine Form, die an und für sich nicht mehr unter den Oberbegriff „Produktivvermögensbildung in Arbeitnehmerhand" fällt; diese Form sieht eine höhere Besteuerung der Unternehmen und in der Folge höhere Infrastruktur-

investitionen vor, die dem einzelnen dann in optimalerer Form zugute kämen als sonst ein Vermögensanteil.

Ich gebe gerne zu, daß diese Version sehr interessante Aspekte mit sich bringt, gerade wo die heutige gesellschaftliche Entwicklung – und damit beziehe ich mich auf Ota Sik – diese sehr notwendigen und essentiellen Bedürfnisse vernachlässigt und daher irgendeine Form geschaffen werden muß, in der diese Vernachlässigung aufgehoben und den gesellschaftlichen Bedürfnissen Rechnung getragen wird. Ich glaube aber doch, daß die Einsicht in diese Notwendigkeiten nicht darüber hinwegtäuschen kann, daß die Verteilung des Produktivvermögens, wie sie sich heute präsentiert, als in höchstem Maße ungerecht zu bezeichnen ist. Sieht man daher von der Form des östlichen Staatskapitalismus ab, so bleibt zur Veränderung dieses Zustandes nur die Möglichkeit der Bildung von *Produktivvermögen in Arbeitnehmerhand.*

Ich wollte im ersten Teil meiner Ausführungen diese grundsätzlichen Überlegungen und Gedanken aufzeigen, weil sie mir für unsere weitere Diskussion notwendig erscheinen. Nun will ich noch ganz kurz eingehen auf
das in der Bauhütte praktizierte Modell[2].

Nach einem gemeinsamen Aufbau einer Baustoffindustrie in den Nachkriegsjahren wurde 1955 für die Mitarbeiter eine Erfolgsbeteiligung eingeführt. Diese Erfolgsbeteiligung brachte in schlechten Jahren nichts, weil sie mit keiner Verlustbeteiligung gekoppelt war, in guten Jahren bis zum 2 1/2 fachen des Bruttomonatsbezuges. Im großen und ganzen kann man sagen, daß sich die Erfolgsbeteiligung bis zu ihrer Ablösung durch die Vermögensbeteiligung im Jahr 1970 bewährt hat. 1970 wurde den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, Anteile an der Firma mit Hilfe einer langfristigen Finanzierung sehr begünstigt zu erwerben. Noch attraktiver wurde diese Möglichkeit dadurch, daß die laufend anfallenden Gewinne die vereinbarte, langfristige Rückzahlungsfrist verkürzen sollten. Der Übergang von der Erfolgsbeteiligung zur Vermögensbeteiligung wurde auch deshalb beschleunigt, weil die Vermögensbeteiligung für den Mitarbeiter steuerlich und für die Firma liquiditätsmäßig große Vorteile beinhaltet und für den Mitarbeiter zusätzlich die Möglichkeit einer Beteiligung an den stillen Reserven schafft, die bei einer Erfolgsbeteiligung nicht möglich gewesen war.

Auf Grund der – sicherlich auch durch die gute Baukonjunktur bedingten – Ertragslage des Unternehmens ergab es sich, daß die Mitarbeiter auf Grund eigener Einzahlungen sowie der auf ihren Anteil entfallenden Gewinnquote bereits Ende 1972 die vereinbarte Solleinlage überschritten hatten.

Über die Frage der Rechtsform einer solchen Beteiligung wurde heute bereits ausführlich diskutiert. Bei dieser Frage standen bei uns die praktischen Überlegungen im Vordergrund: konkret entschieden wir uns für eine

Art stille Beteiligung, weil diese steuerlich, organisatorisch und haftungsmäßig jeder anderen rechtlichen Konstruktion überlegen war.

Einige Unternehmer interessierten sich in letzter Zeit für eine solche Beteiligung in der Erwartung, ihre hohe Fluktuationsrate zu senken. Dazu halte ich jedoch eine Vermögensbeteiligung für ungeeignet; im Gegenteil: eine sinnvolle Vermögensbeteiligung setzt sehr viele andere Faktoren, wie zum Beispiel gutes Betriebsklima, gute Bezahlung, Zufriedenheit am Arbeitsplatz und so weiter voraus. Ein Mittel, diese fehlenden Voraussetzungen zu schaffen, ist die Vermögensbeteiligung sicher nicht. In der Bauhütte nun war die Fluktuation von je her schon sehr gering, und es hat sich herausgestellt, daß sich diese Rate durch die durchgeführte Vermögensbeteiligung nicht geändert hat. Um die grundsätzliche Mobilität des Mitarbeiters zu erhalten, wurde einerseits eine jährliche Kündigungsmöglichkeit in die Vermögensbeteiligungsverträge eingebaut, die es ermöglicht, die Beteiligung unter Fortsetzung des Dienstverhältnisses zu kündigen. Bei Beendigung des Dienstverhältnisses endet die Beteiligung automatisch.

Die beteiligten Mitarbeiter haben sich in einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts zusammengeschlossen und aus ihrer Mitte einen dreiköpfigen Vorstand gewählt, der alle ihre sich aus dem Vertrag ergebenden Rechte wahrnimmt.

Für alle sich aus dem Vertrag eventuell ergebenden Streitfragen ist ein paritätisch zusammengesetztes Schiedsgericht zuständig.

Betrachtet man den derzeitigen Stand der Vermögensbeteiligung, so zeigt sich, daß etwa 90 % aller Mitarbeiter beteiligt sind und ein Anteil von etwa einem Drittel der Firma sich in ihrem Besitz befindet.

Damit habe ich ganz kurz das Vermögensbeteiligungsmodell der Bauhütte aufgezeigt und komme nun zum Mitbestimmungsmodell. Die Geschäftsleitung der Firma, der alle wesentlichen Entscheidungen zustehen, setzt sich auf Grund der Philosophie der Gleichberechtigung von Arbeit und Kapital zusammen; das heißt, daß sowohl die persönlich haftenden Gesellschafter als auch die Arbeitnehmer je einen Delegierten in dieses Gremium entsenden. Diese beiden Delegierten einigen sich auf drei Fachleute, und zwar für den technischen, kaufmännischen und sozialen Bereich. Diese fünf Leute treffen nun mehrheitliche Entscheidungen, wobei kein Mitglied der Geschäftsleitung irgendein Vetorecht hat. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, daß in grundsätzlichen Fragen einstimmige Beschlüsse gefällt werden. Für Streitigkeiten innerhalb dieser Regelung, insbesondere bei der Bestellung und Abberufung der Fachleute durch die beiden Delegierten, ist die Institutionalisierung eines Aufsichtsrates vorgesehen, der analog dem Aufsichtsrat der Montan-Mitbestimmung zusammengesetzt sein soll.

Wesentlich für den Erfolg einer Firma ist neben dem Topmanagement auch das mittlere und höhere Management. Es wurde daher ein die Ge-

schäftsleitung beratendes Gremium geschaffen, in dem sämtliche mittleren und höheren Führungskräfte versammelt sind. Dieses Gremium umfaßt etwa dreißig Leute.

Auf der Betriebsebene kann die Philosophie der Gleichberechtigung der Faktoren Kapital und Arbeit nicht mehr aufrechterhalten werden. An ihre Stelle tritt die Gleichberechtigung zwischen der Erfüllung des Produktionsauftrages einerseits und den sozialpolitischen Anliegen der Mitarbeiter andererseits. Dies hat eine Parität zwischen dem Betriebsleiter einerseits und dem jeweiligen Betriebsratsobmann andererseits zur Folge.

Als letztes, mir aber ganz wesentlich erscheinend:
die Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Es ist sehr leicht, alle theoretischen Argumente für die Mitbestimmung am Arbeitsplatz anzuführen. In der Praxis wird auf Grund der gegebenen Situation, auf Grund des gegebenen Bewußtseinsstandes, auf Grund der allgemeinen Motivationslage und auf Grund von häufig fehlenden objektiven Voraussetzungen wie zum Beispiel Schulung, Information und so weiter eine echte Mitbestimmung in allen Gebieten erschwert. Man muß daher ausgehen von möglichst einfachen Belangen, in denen tatsächlich der einzelne die Möglichkeit hat mitzubestimmen. Dies betrifft vor allem die für den einzelnen wesentliche Arbeitsumwelt. Das sind vor allem Fragen des personellen und sozialen Bereiches, Fragen des unmittelbaren Arbeitsablaufes und so weiter. Konkret bedeutet dies, daß nicht mehr der Meister entscheiden soll, ob der X jetzt gekündigt, der Y versetzt oder der Z aufgenommen werden soll, sondern der Meister gemeinsam mit den Arbeitsgruppen, die das unmittelbar betrifft und die ja diese personellen Veränderungen in ihren Auswirkungen sehr gut zu beurteilen vermögen.

In der Bauhütte ist es so, daß durch die vollautomatischen Anlagen in den Ziegelwerken an die Leute naturgemäß schon ganz andere Anforderungen gestellt werden. Es steht nicht mehr der manuelle Aspekt im Vordergrund, sondern mehr der Manageraspekt: Kontrollieren, Planen, Disponieren, Koordinieren. Auf Grund dieser anderen Anforderungen ändert sich natürlich auch der betriebliche Horizont dieser Arbeitnehmer, die hier schon nicht mehr als Arbeiter im eigentlichen Sinn anzusprechen sind.

Es wird immer wieder gesagt, daß die Mitbestimmung in einem serienmäßig erzeugenden Betrieb nicht möglich ist. Sie ist möglich! Nicht zuletzt haben dies jetzt auch Versuche bei Volvo gezeigt, daß man jeden serienmäßigen Prozeß in einzelne Arbeitsabläufe zerlegen und diese Arbeitsabläufe den Gruppen verantwortlich übergeben kann. Dies wird im wesentlichen im Spannton-Werk praktiziert. Nun ist klar, daß sich die einzelnen Arbeitsgruppen Arbeiten mit unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad gegenübersehen. Dennoch wurde die einhellige Auffassung vertreten, daß die Bezahlung für alle gleich sein sollte. Um aber auch die Belastung auszugleichen, wechselt man innerhalb der Arbeitsgruppen. Dies hat den zusätzlichen Vorteil, daß

das Monotonieerlebnis damit überwunden wird und man letzten Endes so weit kommt, daß jeder den ganzen Betrieb kennt und damit die Übersicht hat, die er benötigt, wenn er tatsächlich über all die Belange mitentscheiden will. Die Praxis hat gezeigt, daß diese Abwechslung in den schwierigen Arbeiten nicht nach einem genau ausgetüftelten System vor sich geht, sondern daß jüngere Mitarbeiter von sich aus ihren älteren Kollegen die Gruppenplätze in den leichteren Gruppen angeboten haben und das bestens funktioniert.

Meine Damen und Herren, ich komme zum Schluß. Ich habe das Ganze etwas gestrafft, aber nachdem ich zur heute abend stattfindenden Podiumsdiskussion eingeladen worden bin, stehe ich dort gerne für nähere Auskünfte zur Verfügung, insbesondere, was die Ergebnisse der wissenschaftlichen Untersuchung betrifft.

Ich glaube, wir können heute eines feststellen: Mitbestimmung und Vermögensbeteiligung kommen sicher. Die gesellschaftliche Entwicklung weist – ob wir das wahrhaben wollen oder nicht – in diese Richtung. So notwendig es ist, daß wir über die nächste Phase schon in die übernächste Phase hinausdenken und die Weichen für diese Entwicklung schon in die Zukunft stellen wollen, so notwendig ist es, uns vor allem mit dem Morgen zu beschäftigen, und dieses Morgen liegt schon relativ klar und ersichtlich vor uns. Die Strategie der politischen Kräfte, die Strategie der gewerkschaftlichen Kräfte, das Bewußtsein der arbeitenden Menschen, all das weist darauf hin, daß es sehr bald zu Mitbestimmungsregelungen auf breiter Basis kommt und daß das Problem der Beteiligung am Ertrag irgendeiner Lösung zugeführt werden wird. Die Frage ist nur, in welcher organisatorischen und in welcher rechtlichen Form. *Es ist daher sinnvoll, alle Unternehmer, die sich heute noch gegen diese Entwicklung wehren, davon zu überzeugen, daß es notwendig ist, die Aufbauarbeit zu beginnen und die Voraussetzungen dafür zu schaffen.* Ich glaube nämlich, daß es nicht damit getan ist, irgendwelche Normen und Gesetze beziehungsweise noch so schöne Betriebsvereinbarungen zu erlassen und dann zu hoffen, daß es funktioniert. Gar nichts funktioniert, wenn nicht die entsprechende Basis da ist. Es müssen schon umfassende Mitwirkungsrechte vorhanden und realisiert sein, weil sonst dieser Übergang vom Mitwirken zum Mitbestimmen nicht möglich wäre. Das wäre genauso, wie wenn etwa ein Kind vom Kindergarten, statt in die Volksschule, gleich in die Mittelschule eintritt. Es ist dort überfordert, weil es die Voraussetzungen gar nicht mitbringt, die die Volksschule ihm bietet. Das Problem der Mitbestimmung und Vermögensbeteiligung zeigt sich somit als Herausforderung an die Träger von Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, und es liegt an allen Gruppen, an allen Interessenvertretungen in diesem Land und in übernationalen Verbänden, eine Antwort auf diese Herausforderung zu finden.

Die Ansicht, daß der Mensch im Betrieb nur Kostenfaktor ist, ist längst überholt. Der Mensch ist Teil einer betrieblichen Gemeinschaft, die einerseits

auf Leistung, andererseits aber auch sozio-emotional orientiert ist. Gerade die Bedeutung dieser zweiten Komponente muß uns klar sein: die neuesten sozialpsychologischen Erkenntnisse zeigen, daß eine Gruppe nicht optimal arbeiten kann, wenn nicht eine gewisse gefühlsmäßige Befriedigung, eine gewisse Kollegialität, gutes Betriebsklima und so weiter ebenfalls gegeben sind. Als Teil dieser Leistungs- und Emotionalgemeinschaft kann dann der einzelne – und das ist ja das Anliegen der Partnerschaft – letzten Endes sein Können, seine Persönlichkeit, sein ganzes menschliches Dasein entfalten. Das wiederum kommt aber nicht nur dem einzelnen selbst, nicht nur seiner Unternehmung, sondern der gesamten Gesellschaft zugute.

1) Vortrag, gehalten auf der 29. Tagung des Seminars für freiheitliche Ordnung vom 4. bis 30. Juli 1973 in Herrsching/Ammersee.

2) Siehe auch „Fragen der Freiheit" Nr. 89/1971 „Mitbestimmung am Arbeitsplatz".

Zeitkommentar

Suche nach einer Lösung des Mitbestimmungsproblems

Wir stehen in der Bundesrepublik Deutschland vor einer Entscheidung von weitreichender Bedeutung: Wird die Mehrheit des Bundestages sich für die „paritätische Mitbestimmung" und für die Errichtung von Milliarden-„Vermögensfonds" im Sinne des Deutschen Gewerkschaftsbundes entscheiden – oder wird diese Entscheidung noch einmal vertagt und auf diese Weise die Möglichkeit gewonnen, dieses ganze Problem neu zu überdenken und eines Tages einer anderen Lösung zuzuführen?

Eine Entscheidung von vielleicht weitreichender geschichtlicher Bedeutung: Es handelt sich nicht nur darum, ob in den Aufsichtsräten der Großunternehmen in Zukunft die Hälfte der „Bestimmenden" sich aus den Reihen des „Faktors Arbeit", das heißt praktisch der Funktionäre des Gewerkschaftsbundes rekrutiert und ob es zu einem riesigen, viele Milliarden betragenden Vermögensfonds, ebenfalls maßgeblich von Gewerkschaftsvertretern verwaltet, kommen wird, sondern es handelt sich vor allem darum, ob durch diese Umstrukturierung der Leitung der Großbetriebe und der Kapitaldisposition unsere gesamte Wirtschaftsordnung grundsätzlich verändert werden könnte.

Wahrscheinlich kann man heute überhaupt noch nicht ermessen, wie sich diese Veränderung schließlich einmal auswirken würde. Aber eines ist sicher: Die Verquickung von Gewerkschaftsvermögen und Gewerkschaftsmacht mit Milliarden-Kapitalfonds und der weitgehenden Verfügungsgewalt über die Großunternehmen bei gleichzeitig engster Verbindung zur politischen Macht der SPD und der derzeitigen Regierung in Bonn – und das Ganze unter dem Vorzeichen entschiedener Unternehmer- und Marktwirtschaftsfeindlichkeit – würde unsere Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung gefährlich beeinflussen und grundlegend verändern; und zwar verändern in Richtung auf eine neue Art von Kollektivwirtschaft – nicht etwa nur einer solchen, wie Galbraith sie geschildert hat, also in Richtung auf eine korporative Planwirtschaft, sondern noch darüber hinaus wesentlich verstärkt durch die sie stützende sozialistische politische Staatsmacht. Eine sozialrevolutionäre Veränderung also, an deren Ende eine syndikalistische Wirtschaftsordnung, ja ein Syndikalismus stehen würde, der Wirtschaft und Staat zugleich umfaßt.

Das aber wäre das Ende jeglicher freier und freiheitlicher Entwicklung des Lebens in der Bundesrepublik Deutschland überhaupt. Denn die *Verbindung von Wirtschaftsmacht und Staatsmacht* in einem Lande, in dem letztere ohnehin bereits bestimmenden Einfluß auf das Bildungswesen (von wenigen noch freien Randzonen abgesehen) ausübt, *würde in kürzester Frist auch alle übrigen noch freien gesellschaftlichen Institutionen* – vor allem Presse, Funk und Fernsehen – unter die Kontrolle des Staates bringen und deren Selbständigkeit und damit die freie Meinungsäußerung und die freie Meinungsbildung *unterdrücken.*

Wir können also nur hoffen, daß sich in Bundestag und Bundesrat keine Mehrheit für „Paritätische Mitbestimmung" und Milliarden-„Vermögensfonds" finden wird, so daß das Verhältnis von „Kapital" und „Arbeit" und – im weiteren Sinne – die „Soziale Frage" überhaupt noch einmal von Grund auf untersucht und diskutiert werden kann.

Was liegt dem Spannungsverhältnis von „Kapital" und „Arbeit" und der Forderung nach „Mitbestimmung" zugrunde?

Historisch gesehen ist es zunächst die sogenannte Ausbeutung der Arbeiter-

schaft durch die „Kapitalisten". Die *Zahl der Arbeiter war übergroß*, das *Kapital dagegen war knapp, dieses konnte daher die Bedingungen bestimmen*, zu denen es sich der Arbeit zur Verfügung stellte, das heißt die Arbeiter beschäftigte. Zu diesen Bedingungen gehörten mit zunehmender Technisierung, Arbeitsteilung und Spezialisierung immer größere, für den einzelnen Arbeiter kaum mehr überschaubare Betriebe und Unternehmenseinheiten, die in ihm zwangsläufig ein Gefühl des Ausgeliefertseins, der Entfremdung, der Beziehungslosigkeit und Sinnlosigkeit eines Tuns am Arbeitsplatz und schließlich seines Daseins überhaupt hervorrief.

Damit war die Stunde des Aufbegehrens gekommen. Doch die Kräfte, denen er sich anschloß, die er um Hilfe anging, konnten ihm im Grunde gar nicht helfen. Gewiß wurde in äußerer Hinsicht, beginnend mit Bismarcks Sozialgesetzgebung und immer wieder vorangetrieben durch die Gewerkschaften und durch die sozialistischen Parteien, manches Vordergründige getan. Das eigentliche Übel aber, das sich mit Marx' Wort von der „Entfremdung" nur sehr ungenau umschreiben läßt, wurde nicht erkannt und daher auch nicht beseitigt.

Es sind im Grunde dieselben sozialen Zustände und Erfahrungen, die auch unsere heutige studentische Jugend revoltieren läßt: Man sucht nach dem Sinn des Lebens – fühlt sich jedoch vom „Establishment" allein gelassen. Trotz Mißachtung jeglicher Autorität glaubt man bei der Lehre von Karl Marx und der von ihr geprägten Wissenschaft, die jedoch nur äußere Fakten („Steine statt Brot") und eine materialistische, wertneutrale „Weltanschauung" bieten kann, das Heil zu finden. Die Antwort bleibt jedoch aus, und am Ende steht die Verzweiflung. Daraus resultiert die Rebellion, genährt durch den Haß gegen eine Gesellschaft, die einen im Stich gelassen hat. Tief gedemütigt wird alles um so kritischer und erbarmungsloser beurteilt und behandelt, ja verworfen, was noch einen Schimmer von der überkommenen Gesellschaft und ihrer Ordnung aufweist oder gar mit Tradition zu tun hat. – Der Staat des Grundgesetzes von 1949 muß weg. Die Wirtschaftsordnung der Marktwirtschaft muß weg. Die humanistische Bildung muß weg. Der Paragraph 218 muß weg! Weg mit allem, was für diese Gesellschaft einmal von Bedeutung war.

Abgesehen davon, welche *neuen ordnungspolitischen Aufgaben* sich unserem gesamten Bildungswesen, unserer Schul- und Hochschulsituation und dem staatlich-politischen Bereich stellen, bedeutete es in der Wirtschaft einen ersten Schritt, zu einem neuen Verhältnis des Menschen zu seiner Arbeit, zum Betrieb und schließlich zu sich selbst zu kommen, wenn die Unternehmen bereit sind, den Arbeiter am Betriebsschicksal zu beteiligen.

Dabei sind die vielfältigen Bemühungen um die Partnerschaft in der Wirtschaft und speziell in den Betrieben von großer Wichtigkeit und Hilfe, ja von Modellcharakter – wie einmal eine künftige Wirtschaft bzw. künftige Betriebe gestaltet sein können. Aber wir dürfen uns dadurch nicht darüber hinwegtäuschen, daß solche Partnerschaftsunternehmen in der Gesamtwirtschaft solange Ausnahmen bleiben, solange nicht die wirtschaftlichen Verhältnisse selbst es dem „Kapital" geradezu abnötigen, sich partnerschaftlich, „brüderlich" zu verhalten. Die sozial-ethische Motivation allein genügt dazu nicht.

Überdies übt ein noch so guter Wille noch so vieler Einzelner nicht den geringsten Einfluß auf den Konjunkturverlauf und auf die Geldwertstabilität aus. Diese herzustellen und zu erhalten, ist Aufgabe der *Wirtschafts-* und – mehr noch – der *Währungspolitik* und – diese wiederum entscheidend bestimmend – Aufgabe der *Währungstheorie*. Solange man in Bonn und Frankfurt nicht wahr haben will, daß die Gesamtgeldmenge eines Währungsgebietes maßgebend ist für das Durchschnittspreisniveau und daß man deshalb flexible Wechselkurse *allen*

Ländern gegenüber einrichten muß (es sei denn, es gäbe noch übergeordnete politische Gesichtspunkte, die anderes verlangten), solange wird es keine wirksame Inflationsbekämpfung geben. Um so sicherer werden dann aber auch die Grundlagen unserer Marktwirtschaftsordnung von dieser Seite her unterminiert.

Wir kommen deshalb nicht daran vorbei, die *Währungstheorie* und die *Währungspolitik als die entscheidendsten Probleme unserer Tage zu erkennen.* Von diesen beiden hängt alles ab: Die Geldwertstabilität, die Verhinderung von Krisen, die Kapitalbildung „bis dieses aufhört knapp zu sein", die Höhe der Zinssätze, die Kapitaldekonzentration bzw. Kapitalverteilung auf immer weitere Bevölkerungskreise als deren Anteil aus Arbeitsleistung am Gesamtsozialprodukt, die Sicherheit der Arbeitsplätze, die Lebenssicherheit bei dennoch voller Freiheit des Einzelnen, die Möglichkeiten zu freier schöpferischer Gestaltung jenseits von Staat und staatlichen Institutionen in freien, aus freiwilligen Zuwendungen und Spenden finanzierten Kulturinstitutionen – und dadurch schließlich die Überwindung der „Entfremdung" des Menschen von sich selbst auf breiter Ebene.

So einfach und vordergründig es erscheinen mag: Der Schlüssel zur sozialen Freiheit liegt in unserem Geldwesen. Dieses muß deshalb als erstes geordnet werden.

Fritz Penserot

Ankündigungen

Seminar für freiheitliche Ordnung
der Wirtschaft, des Staates und der Kultur e. V.

30. Tagung

Sommertagung des

Seminars für freiheitliche Ordnung

vom 19. bis 29. Juli 1974

in der Bäuerinnenschule)*

in Herrsching am Ammersee

Thema:

Raum für den Menschen

als gesellschaftliche, kulturelle und
wirtschaftlich-ökologische Frage

Bitte merken Sie den Termin jetzt schon vor und machen Sie auch Ihre Freunde auf die Tagung aufmerksam.

*) *Die Hauptveranstaltungen* finden in diesem Jahr in der *Bäuerinnenschule*, Riederstraße, statt. *Zufahrt:* von der Autobahn Fürstenfeldbruck/Dachau-Inning/Ammersee, *vor* der Einfahrt nach Herrsching, *noch auf der Anhöhe* links.

Raum für den Menschen

als gesellschaftliche, kulturelle und wirtschaftlich-ökologische Frage

Wie kaum in einer Epoche zuvor werden in unserer Zeit die überlieferten gesellschaftlichen Ordnungen und deren weltanschaulichen Grundlagen infrage gestellt.

Die Soziale Frage – in den vergangenen Jahrhunderten vorwiegend ein Problem von Arm und Reich – hat sich zur Lebensfrage ausgeweitet. Es gibt keinen Bereich, dem nicht die geistige Grundlage entzogen wurde, ob es sich um Bildung und Erziehung, um die Medizin, das Recht, die Künste, die Religion oder um die Natur und ihre Lebensordnung handelt. Die Fragen, die der Mensch an sich selbst stellt, bleiben unbeantwortet. – Wie ist es dazu gekommen?

Die Wissenschaft des 19. Jahrhunderts hat um der sogenannten Exaktheit und Objektivität der nur quantifizierenden Empirie willen alle ‚geistige Erfahrung' mit dem Verdikt der Unwissenschaftlichkeit belegt. Heute steht die auf die Erforschung der physisch-materiellen „Naturgesetze" eingeengte Wissenschaft vor dem geistigen Trümmerfeld eines zusammenhanglosen Tatsachenwissens. Ein trügerischer Wohlstand mag viele darüber hinwegtäuschen, daß diese Wissenschaft keine wirklichen Antworten mehr zu geben vermag. Sie verneint mit dem Geist zugleich den Menschen, mit dem Menschen den Lebenssinn, mit dem Lebenssinn das Leben selbst.

In dem Maße, wie die einseitige naturwissenschaftlich-materialistische Weltanschauung den freien Geist aus Pädagogik und Medizin, aus Schule, Hochschule und Arbeitswelt eliminiert, wird das Menschenwesen Schritt für Schritt aus der technisierten Gesellschaft – den institutionalisierten Folgen dieser Wissenschaft – verdrängt. Seinem eigenen Werk entfremdet bleibt ihm nur noch die Wahl, als Außenseiter die Existenzgrundlagen zu verlieren – oder sich als Funktionsteil im babylonischen Zivilisationsbetrieb verplanen zu lassen. Erwerbsgesellschaft und Vergnügungspark sind heute die Alternativen. –

Raum für den Menschen? Das ist die Soziale Frage am Ende des 20. Jahrhunderts. Sie ist primär die Frage nach dem geistigen Zusammenhang von Welt, Erde und Mensch. Es ist die Frage nach der Ortsbestimmung des Menschen in dieser Gesamtordnung. Die *Neuordnung der Gesellschaft* ist dann das Ergebnis einer zu schaffenden Wertordnung, *deren Gesetze in der Menschennatur selbst aufgesucht werden müssen.*

Die 30. Tagung des Seminars für freiheitliche Ordung möchte dazu beitragen, Antwort auf die Soziale Frage, auf die Lebensfrage unseres Jahrhunderts, zu finden.

Seminar für freiheitliche Ordnung

Programm *)

	Freitag, 19. Juli	Samstag, 20. Juli	Sonntag, 21. Juli	Montag, 22. Juli	Dienstag, 23. Juli
9 Uhr	Das Tagungsbüro ist ab 10 Uhr geöffnet	*Ernst Winkler* Führt eine Wirtschaft ohne Wachstum zwangsläufig zur Wirtschaftskrise mit Stagnation und Arbeitslosigkeit	*Kurt Rothschild* Der Club of Rome und was in seinen Prognosen fehlt		IRADES, Rom Raum für den Menschen
10.30 Uhr	Pause				
10.45 Uhr		*Jürgen Rosorius* Raum für den Menschen Grundsatzfragen unserer Gesellschaftsordnung	*Arbeitsgruppen*		
12.30 Uhr	Mittagspause				
16 Uhr	Begrüßung *Lothar Vogel*	Beginn 15 Uhr Vorstellung der Referenten und Einführung in die Gruppenarbeit	*Lothar Bossle* Raum und Utopie als politische und gesellschaftliche Bindung und Imagination	*Joachim Starbatty* Inflation und Freiheit	*Jürgen Rauh* Einschränkung der persönlichen Freiheit durch Staatsallmacht Beispiel Hochschulverfassung
18 Uhr	Abendpause				
20 Uhr	*H. H. Vogel* Raum für den Menschen als kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftlich-ökologische Frage	*Johannes Flügge* Raum für den Menschen im Erziehungsdenken	*P. M. Plechl* Freiheit und Massenmedien	*J. P. Vogel* Pädagogische Autonomie der Schule – oder staatliches Curriculum	*Gerhard Leibholz* Das verfassungsrechtliche Verhältnis von Öffentlichkeit und Staat Probleme des Bildungswesens und der Massenmedien

Gruppenarbeit vom 21. bis 23. Juli

I. Staats- und Verfassungsrecht – 25 Jahre Grundgesetz – Leitung: Heinz Peter Neumann, Klaus Wulsten
II. Erkannte Freiheit und politische Mündigkeit. Leitung: Lothar Udert
III. Grundsatzfragen unserer Gesellschaftsordnung. Leitung: Jürgen Rosorius
IV. Wirtschaftswachstum und Geldfunktion – Einführung in die Währungstheorie. Leitung: Wolfram Triebler, Fritz Penserot
V. Wie sind Alternativen zu staatlichen Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland realisierbar? Leitung: Eckhard Behrens

Programm *)

Mittwoch, 24. Juli	Donnerstag, 25. Juli	Freitag, 26. Juli	Samstag, 27. Juli	Sonntag, 28. Juli	Montag, 29. Juli
Hermann Vogt Überwindet die Mitbestimmung, das Machtproblem in der Wirtschaft	*Lothar Vogel* Anthropologie des Rechts – Die Entwicklung des Rechtsbewußtseins als Spiegel der sozialen Entwicklung in den verschiedenen Kulturepochen		*Hubert Armbruster* Grundgesetz und Wirtschaftsordnung	*Podiumsdiskussion* Aus der Gruppenarbeit	Abreise
	Pause				
Kurt Falthauser Humanisierung der Arbeitswelt – Ziel, Begriff, Problemfelder	*Arbeitsgruppen*			*Podiumsgespräch* Raum für den Menschen als kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftlich-ökologische Frage	
	Mittagspause				
15 bis 16.30 Uhr *Kurt Maier* Humanisierung des Arbeitsplatzes 16.45 bis 18.15 Uhr *Christoph Leitl* Konkrete Probleme bei der Realisierung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz	*Günter Bartsch* Kommunismus, Sozialismus, Anarchismus	*Paul-Ludwig Weinacht* Bürgerliche Freiheiten zwischen gouvernementaler und gesellschaftlicher Gefährdung	*Podiumsdiskussion* Aus der Gruppenarbeit	*Ernst Winkler* Wirtschaftswachstum und Ökologie – – Zusammenfassung –	
	Abendpause				
Podiumsgespräch *Leitung* *Hans Brügemann,*	*Hans Ulrich Gallwas* Das Menschenbild – 25 Jahre nach Inkrafttreten des Grundgesetzes	*Geselliger Abend* – Wer musizieren möchte – bitte Instrumente mitbringen –	*Gert v. Kortzfleisch* Wirtschaftswachstum und metaökonomische Wertordnungen	*Lothar Vogel* Aufgaben und Ziele des Seminars, Schlußvortrag, Verabschiedung	

Gruppenarbeit vom 25. bis 27. Juli

1. Bodenrecht und Verfassung. Leitung: Jobst v. Heynitz
2. Planungslogik und Raum für den Menschen am Beispiel der Schulplanung. Leitung: Peter Schneider
3. Einschränkung der persönlichen Freiheit durch Staatsallmacht. Leitung: Jürgen Rauh
4. Wirtschaftswachstum und Ökologie. Leitung: Ernst Winkler
5. Anthropologie des Rechts, Leitung: Lothar Vogel

*Änderungen vorbehalten

Mitwirkende:

Hubert Armbruster, Prof. Dr. jur., Institut für Rechts- und Wirtschaftswissenschaft Universität Mainz

Eckhard Behrens, Oberregierungsrat, Universitätsverwaltung Heidelberg

Günter Bartsch, freier Journalist, Schriftsteller und Literaturkritiker, Autor von „Anarchismus in Deutschland" Frankfurt/M.

Lothar Bossle, Prof. Dr. phil., Präsident des Instituts für Demokratieforschung, Universität Mainz

Hans Brügemann, Geschäftsführer, Velbert

Kurt Faltlhauser, Dr. rer. pol., Dipl. Volkswirt, Geschäftsführer der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit (GIZ), München

Johannes Flügge, Prof. Dr. phil., Pädagogisches Seminar, Freie Universität Berlin

Hans Ulrich Gallwas, Prof. Dr. jur., Universität München

Jobst v. Heynitz, Rechtsanwalt und Notar, München

IRADES, Instituto Ricerche Applicate Documentazione e Studi, Rom

Gert v. Kortzfleisch, Prof. Dr. rer. nat., Industrieseminar der Universität Mannheim, Club of Rome

Gerhard Leibholz, Prof. Dr. jur., Bundesverfassungsrichter a.D. (1951–1971), Göttingen

Christoph Leitl, Dr. rer. pol., Leitl-Bauhütten Linz/Donau

Kurt Maier, Dr. rer. pol., Dipl. Kfm., Dozent an der Universität München

Heinz Peter Neumann, Direktor der LVA, Berlin

Fritz Penserot, Kaufmann, Kirn

Pia Maria Plechl, Dr. phil., „Die Presse"-Redaktion „Soziale Umwelt", Wien

Jürgen Rauh, stud. rer. pol., Kassel

Jürgen Rosorius, Studienleiter, Karl-Arnold-Bildungsstätte, Bonn

Kurt Rothschild, Prof. Dr. rer. pol., Johannes Kepler-Hochschule Linz/Donau und Institut für Wirtschaftsforschung, Wien

Peter Schneider, Lehrer, Kassel

Joachim Starbatty, Dr. rer. pol., Institut für Wirtschaftspolitik (Prof. Dr. Müller-Armack, Prof. Dr. Hans Willgerodt, Prof. Dr. Christian Watrin), Universität Köln

Wolfram Triebler, Dipl. Kfm., Dortmund

Lothar Udert, Prof. Dr. phil., Universität Bochum

Heinz Hartmut Vogel, Dr. med., Bad-Boll

Johann Peter Vogel, Dr. jur. Rechtsanwalt, Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft freier Schulen, Berlin

Lothar Vogel, Dr. med., Ulm

Hermann Vogt, Dipl. Politologe, Studienreferendar, Freiburg

Paul-Ludwig Weinacht, Prof. Dr. phil., Pädagogische Hochschule, Freiburg

Ernst Winkler, Dr. rer. nat., Mathematiker und Physiker, Lehrbeauftragter am Staatsinstitut München

Klaus Wulsten, Rechtsanwalt und Notar, Berlin

Zur Information der Kursteilnehmer:

Das Seminar für freiheitliche Ordnung veranstaltet Studienkurse in Arbeitsgruppen (siehe Programm) mit vom Veranstalter beauftragten Gesprächsleitern. Der Seminararbeit in Gruppen gehen einführende Kurzvorträge voraus.

Abendvorträge dienen der Erweiterung und Vertiefung der Seminararbeit und sollen außerdem den Teilnehmern Gelegenheit bieten, profilierte Auffassungen zum Gesamtthema kennenzulernen.

Das Seminar für freiheitliche Ordnung behandelt gesellschaftliche Probleme unserer Zeit sowohl vom Gesichtspunkt der Persönlichkeitsrechte des einzelnen Bürgers, als auch vom Gesichtspunkt der sozialen Gerechtigkeit. Es will Grundlagen legen zur gesellschaftspolitischen Urteilsbildung und Entscheidung.

Ort der Tagung:

Herrsching am Ammersee in der Bäuerinnenschule
Telefon: (08 152) 80 52
Tagungsbüro geöffnet ab Samstag, 19. Juli, 10 Uhr, telefonisch ab Freitag, 18. Juli, vormittags
Anreise über Augsburg oder München.

Unterbringung:

In der Bauern- und Bäuerinnenschule zu günstigen Preisen (Mehrbettzimmer) oder in Privatquartieren.

Der „Fremdenverkehrs-Verein Herrsching e.V." in Herrsching/A., Bahnhofstr. 20, Ruf (08152) 4 49 – teilt mit:

„Wir bitten die Gäste, die reservierten Zimmer unbedingt einzunehmen und dies unverzüglich dem Hotel bzw. Vermieter direkt schriftlich zu bestätigen. Bei Nichteinnahme des reservierten Zimmers ist Schadenersatz von 3 Übernachtungen pro Person zu zahlen."

Dürfen wir Sie freundlich darum bitten, diese Bestimmungen des „Fremdenverkehrs-Vereins Herrsching e.V." zu beachten.

Zeltplatz ist zum Aufstellen von *eigenen* Zelten vorhanden.

Verpflegung:

Die Mahlzeiten können in der Bäuerinnenschule eingenommen werden.

Tagungsbeitrag:

Der Kursbeitrag beträgt DM 100,–. In diesem Beitrag ist die Hausbenutzungsgebühr von DM 10,– enthalten. Nichtberufstätige, Studenten und Schüler zahlen die Hälfte. In begründeten Fällen ist auf Antrag eine weitere Ermäßigung möglich.

Wir wären dankbar, wenn der Tagungsbeitrag im voraus auf das Postscheckkonto Nr. 26 14 04 Frankfurt/Main für das Seminar für freiheitliche Ordnung e.V. Eckwälden/Boll überwiesen würde. Er kann auch bei Tagungsbeginn im Tagungsbüro entrichtet werden.

Da wir in diesem Jahr von bundesbehördlicher Seite keinen Zuschuß mehr erhalten, müssen die Kosten für Organisation, Bekanntgabe und Durchführung der Tagung *allein* durch den Tagungsbeitrag und Spenden abgedeckt werden. *Steuerbegünstigte* Spenden (evtl. Finanzierung eines Freiplatzes für Studierende) können auf oben angegebenem Postscheckkonto unter dem Kennwort „Sonderspende Tagung Herrsching 1974" überwiesen werden.

An dieser Stelle möchten wir für die bereits eingegangenen Sonderspenden für die Durchführung der Tagung sehr herzlich danken!

Auskünfte und Anmeldung

zur Teilnahme an der Sommertagung vom 19. bis 29. Juli 1974: Bitte den dem Programm anhängenden Anmelde-Vordruck benutzen. Mit höchstens 10 zusätzlichen Worten als Briefdrucksache im Umschlag an Seminar für freiheitliche Ordnung, 7325 Boll/Eckwälden, Boslerweg 11, Telefon (07 164) 25 72 schicken.

Einladung

des Deutschen Institutes für Bildung und Wissen, Paderborn
in Zusammenarbeit mit dem C. Pirckheimer-Haus
Nürnberg, Königstraße 64 / Klaragasse 1–5

zu einer wissenschaftlichen Arbeitstagung über das Thema:

Die Wert- und Zielproblematik gegenwärtiger Bildungskonzeptionen

vom 3. bis 8. Juni 1974 in Nürnberg

Zum Tagungsthema:
In den letzten Jahren ist eine Schulreform der anderen gefolgt. Im Strukturplan des Deutschen Bildungsrates wurde die permanente Schulreform proklamiert. Dabei geht es nicht nur um schulorganisatorische Neuerungen, sondern auch um eine neue Konzeption der Bildungsinhalte. Die in einigen Ländern bereits erlassenen Rahmenrichtlinien sind zum Teil auf heftige Kritik gestoßen. Der allgemeinen Reformbegeisterung ist eine Ernüchterung gefolgt, die weiterhin in Enttäuschung übergeht. Insbesondere gewinnen immer mehr Eltern den Eindruck, daß vieles nicht besser, sondern schlechter geworden sei. In dieser Lage veranstaltet das Deutsche Institut für Bildung und Wissen in Zusammenarbeit mit dem C. Pirckheimer-Haus, Nürnberg, eine Tagung über die „Wert- und Zielproblematik gegenwärtiger Bildungskonzeptionen". Um echte Gespräche zu ermöglichen, ist die Teilnehmerzahl auf 50 beschränkt worden. Die meisten Referenten und Diskussionsleiter werden während der ganzen Tagung anwesend sein.

Es wirken mit:

Stud.-Dir. Rudolf Willeke, Nürnberg,
Studienleiter des C. Pirckheimer-Hauses
Dr. Karl Holzbauer, Nürnberg
Prof. Dr. Ludwig Kerstiens, Weingarten
Prof. Dr. Werner Nicklis, Braunschweig
Prof. Dr. Paul Ascher, Trier
Dr. Henning Günther, Davensberg
Prof. Dr. Wolfgang Hinrichs, Siegen
Rektor Rudolf Becker, Paderborn
Pfarrer Konrad Fikenscher, München
Prof. Walter Maria Schrader, Paderborn
Prof. Dr. Hans-Georg Steiner, Bielefeld
Prof. Dr. Johannes Flügge, Berlin
Prof. D. E. Horst Schallenberger, Duisburg
Priv. Doz. Dr. G. H. Neumann, Werne
Stud.-Dir. Rudolf Willeke, Münster
Prof. Dr. Th. Bartmann, Münster
Prof. Dr. Johannes Schlüter, Paderborn
Dr. med. Fritz Held, Stuttgart
Prof. Dr. Hugo Staudinger, Paderborn

Interessenten wenden sich bitte an die Hauptgeschäftsführung des Deutschen Instituts für Bildung und Wissen, 479 Paderborn, Busdorfwall 16, Telefon: 05 251/2 60 13.

Arbeitskreis Berlin des Seminars für Freiheitliche Ordnung über die Veranstaltungen im Jahre 1973*

Der Kreis der Teilnehmer an unseren Vortrags- und Ausspracheabenden hat sich weiter vergrößert. Wir konnten ein wachsendes Interesse, besonders der jungen Generation, an den Problemstellungen und Lösungsvorschlägen des Seminars für freiheitliche Ordnung feststellen. Es war deshalb seit geraumer Zeit nicht mehr möglich, die Veranstaltungen wie in den früheren Jahren in meinem Hause stattfinden zu lassen. Wir sind nunmehr Gäste in kirchlichen Gemeinderäumen.

Im Jahre 1973 wurden folgende Vorträge gehalten und ausgiebig diskutiert:

Heinz-Peter Neumann
Beleuchtung aktueller wirtschafts- und sozialpolitischer Fragen aus der Sicht des Seminars für freiheitliche Ordnung

Fritz Andres
Bericht über die Wintertagung des Seminars für freiheitliche Ordnung in Eckwälden/Bad Boll vom 5. bis 7.1.1973.
Themen:
1. Möglichkeiten einer partnerschaftlichen Gestaltung des Arbeitsverhältnisses
2. Wirtschaftswachstum und Umweltschutz

Fritz Andres
Grundfragen der Bodenordnung

Gerd Görtemaker
Vorschläge der SPD zur Neuordnung des Bodenrechts

Jürgen Bosch
Die internationale Währungsordnung – Rückblick und Ausblick –

Bernhard Schaeffer
Wie würde das Weltwährungssystem bei freien Wechselkursen funktionieren?

Dr. Heinz-Harmut Vogel
Ziele und Wege des Seminars für freiheitliche Ordnung

Fritz Andres
Wirtschaftliche Macht als Störungsfaktor in der Sozialordnung, insbesonderes im Arbeitsverhältnis

Klaus Wulsten
Bericht über die Sommertagung in Herrsching 1973 „Gibt es einen dritten Weg?"

Prof. Hermann Hummel
Rechtsstaat und Sozialstaat

* Anschluß an den Bericht in Fragen der Freiheit, Heft 101.

cand. phil. Hartmut Werner
Die Oberstufenreform der Gymnasien – Über das Kunststück, mehr Freiheit und mehr Gleichheit gleichzeitig zu verwirklichen –

Heinz-Peter Neumann
Wettbewerb im Bildungswesen

Wolfgang Holz
Die Struktur der Waldorf-Schulen und die Funktion freier Schulen im Bildungswesen

Prof. Dr. Johannes Flügge
Drohender Totalitarismus im Bildungswesen.

Im Jahre 1974 trat der Arbeitskreis an dem Wochenende nach Ostern zum ersten Mal mit einer mehrtätigen Veranstaltung an die Öffentlichkeit. Das Thema lautete: „Bedrohte Freiheit – was tun?" Auch diese Tagung wird unserer Arbeit weitere Impulse geben.

Freunde und Interessenten des Seminars, die in Berlin wohnen, sind herzlich eingeladen, an den Abenden teilzunehmen. Ich bitte hierzu um kurze schriftliche Anmeldung: Heinz-Peter Neumann 1 Berlin 33 (Grunewald) Trabener Straße 22 a

Die Mitarbeiter dieses Heftes

Heinz Hartmut Vogel, Dr. med., Bad-Boll

Kurt Maier, Dr. rer. pol., Dipl. Kfm., Dozent an der Universität München

Elmar Pieroth, Dipl. Volkswirt, M. d. B., Weingut Pieroth, Burg Layen

Kurt Faltlhauser, Dr. rer. pol., Dipl. Volkswirt, Geschäftsführer der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit (GIZ) München

Christoph Leitl, Dr. rer. pol., Linz/Donau, Leitl-Bauhütten

Fritz Penserot, Kaufmann, Kirn/Nahe

Vorankündigung für Heft 110/IV 1974 „Gibt es einen dritten Weg? " VI.

Volker Schmid	Zur Bodenrechtsreform
Gerhardus Lang	Das Recht aller auf Eigentum an Grund und Boden
Hermann Vogt	Überwindet die Mitbestimmung das Machtproblem in der Wirtschaft?
Paul-Ludwig Weinacht	Die freiheitliche Ordnung und ihre Legitimität

Die mitarbeitenden Autoren tragen die Verantwortung für ihre Beiträge selbst.

Für nichtverlangte Manuskripte kann keine Gewähr übernommen werden.

Gesamtinhaltsverzeichnis der in „Fragen der Freiheit" Nr. 1 bis 100 erschienenen Beiträge befindet sich in Heft 99/100 Weihnachten 1972

Fragen der Freiheit, Zweimonatsschrift,
Herausgeber für das Seminar für freiheitliche Ordnung
Diether Vogel †, Lothar Vogel, Heinz Hartmut Vogel

Bezug:	Seminar für freiheitliche Ordnung, 7325 Eckwälden/Bad Boll Boslerweg 11, Telefon (0 71 64) 25 72
Preis:	Jahresabonnement DM 24,–, sfr. 28,–, ö.S. 180,– einschließlich Versandkosten
Einzelhefte:	DM 4,50 / sfr. 5,50 / ö. S. 35,–
Bank:	Kreissparkasse Göppingen Nr. 20 011 / BLZ 610 500 00
Postscheck:	Seminar für freiheitliche Ordnung, Eckwälden/Bad Boll Postscheckamt Frankfurt am Main 2614 04-602 Schweiz: 30-307 31 Postscheckamt Bern Österreich: H. Vogel-Klingert, Eckwälden/Bad Boll Postsparkassenamt Wien 7 939 686

Nachdruck, auch auszugsweise, mit Genehmigung des Herausgebers.

Graphische Gestaltung: Fred Stolle, CH Zürich-Zollikerberg, Weiherweg 4

Herstellung: Anton Hain KG, Meisenheim am Glan

Dieser Ausgabe liegt ein Programm für die 30. Tagung des Seminars für freiheitliche Ordnung vom 19.–29. Juli 1974 in Herrsching/Ammersee bei.