

Opel Hoppmann – Theorie und Praxis eines integralen Partizipationskonzepts

Werner Bauer, Heinrich Beyer, Ulrich Fechner, Hans G. Nutzinger und Jörg Wilke¹

Grunddaten zum Unternehmen

Das Unternehmen wurde 1936 von Martin Hoppmann gegründet. Es verkauft neue und gebrauchte Kraftfahrzeuge sowie Ersatzteile und Zubehör und führt Kfz-Reparaturen durch. Im Jahre 1979 waren in einem Stammbetrieb und zwei Zweigbetrieben etwa 280 Mitarbeiter beschäftigt, die jeweils etwa zur Hälfte im gewerblichen Bereich – durchweg als Facharbeiter – und im kaufmännischen Bereich (als Angestellte) tätig sind; etwa 60 Auszubildende sind in dieser Gesamtzahl enthalten. Der Gesamtumsatz des Unternehmens belief sich 1979 auf rund 56 Millionen DM. Es wurden etwa 2 200 neue und 1 700 gebrauchte Fahrzeuge im Jahre 1979 verkauft.

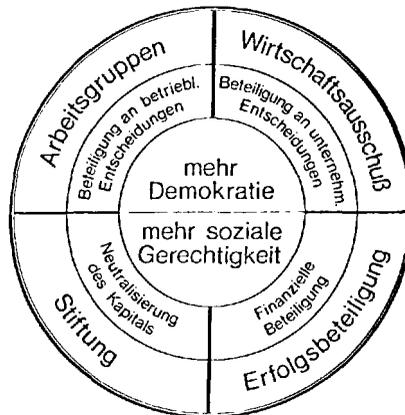
Im Unterschied zu vielen anderen partizipatorischen Firmen in der Bundesrepublik versucht die Firma Opel Hoppmann, eine umfassende Partizipation der Beschäftigten auf den verschiedenen Ebenen zu verwirklichen. Die wesentlichen Elemente des Partizipationsmodells lassen sich dabei schlagwortartig in vier Grundkonzepten zusammenfassen:

1. *Mitbestimmung am Arbeitsplatz* und damit eine konkrete Beteiligung des einzelnen an betrieblichen Entscheidungen wird durch das Konzept der *Arbeitsgruppen* angestrebt.
2. Eine Beteiligung an den wirtschaftlichen Entscheidungen, also eine *Unternehmensmitbestimmung*, wird durch den *Wirtschaftsausschuß* praktiziert, der bei Opel Hoppmann eine weit über die gesetzlichen Beratungsrechte hinausgehende Entscheidungsfunktion hat.
3. Die finanzielle Beteiligung, also die *Partizipation am Unternehmensergebnis*, wird durch ein umfassendes Modell der *Erfolgsbeteiligung* der Beschäftigten realisiert.
4. Die *Neutralisierung des Kapitals* – und damit die *Trennung von Ertrags- und Verfügungsrechten* – wird schließlich dadurch erreicht, daß der frühere Eigentümer und jetzige Geschäftsführer Klaus Hoppmann, der Sohn des Gründers, sein Kapital in eine GmbH eingebracht hat, deren Vermögen zu 98,5% von der *Stiftung „Demokratie im Alltag“* gehalten wird.

Das Unternehmen symbolisiert diese vier Grundelemente in der graphischen Darstellung eines Kreises, der sich aus vier Segmenten zusammensetzt.

Abb. 1

Allerdings wird diese Darstellung heute vom Unternehmen selber nicht mehr als optimal empfunden, da die Darstellung eines



geschlossenen Kreises dem dynamischen Entwicklungscharakter des Modells nicht mehr gerecht werde und den Charakter des Statischen, Abgeschlossenen enthalte.

Wir wollen im folgenden diese vier Grundelemente näher beschreiben und zusätzlich noch um Informationen zur Ausbildung und zum Entlohnungssystem ergänzen, die wir im Zusammenhang mit einer Betriebsbesichtigung gewonnen haben. Abschließend sollen einige zusammenfassende Eindrücke formuliert werden. Zuvor noch kurz ein paar Informationen zum Entstehen des Modells: Unter dem Einfluß der evangelischen Sozialethik entwickelte Klaus Hoppmann, der Sohn des Gründers Martin Hoppmann, Gedanken zu einer neuen Betriebsverfassung, die schrittweise umgesetzt wurden. Im Jahre 1961 führte er zunächst ein relativ traditionelles Gewinnbeteiligungsmodell für alle Mitarbeiter ein. Seit 1969 wird der Gewinn, nach Abzug einer 7%igen Eigenkapitalverzinsung, zwischen Unternehmen und Mitarbeitern halbiert. Die Neutralisierung des Kapitals durch Einbringung in die gemeinnützige Stiftung „Demokratie im Alltag“ erfolgte 1973, als Klaus Hoppmann seine sämtlichen Kapitalanteile unwiederbringlich der Stiftung übertrug. Die Mitbestimmung am Arbeitsplatz (durch das Konzept der Arbeitsgruppen) und die Mitbestimmung in wirtschaftlichen Fragen (durch umfassende Rechte des Wirtschaftsausschusses) wurden in einem Zeitraum von etwa 15 Jahren schrittweise entwickelt und in die Praxis umgesetzt; Die gegenwärtige Grundlage der besonderen, weit über den gesetzlichen Rahmen hinausgehenden Mitbestimmung bei Opel Hoppmann ist die sechste Fassung der Betriebsvereinbarung zwischen Betriebsrat und Unternehmensleistung von 1978.

Mitbestimmung am Arbeitsplatz und in wirtschaftlichen Entscheidungen

Wesentlicher Mitbestimmungsträger ist der Betriebsrat, und zwar vor allem in zwei Funktionen: Er ist einerseits Partner der

Betriebsvereinbarung von 1969 (letzte Fassung 1978), welche die Mitbestimmung am Arbeitsplatz durch Arbeitsgruppen und die Beteiligung an Unternehmensentscheidungen durch erweiterte Rechte des Wirtschaftsausschusses regelt. Im paritätisch besetzten Wirtschaftsausschuß sind vier Betriebsräte als Arbeitnehmervertreter, wobei auch die stellvertretenden Mitglieder der Arbeitnehmerseite wiederum Betriebsräte sind, so daß sich eine weitgehende personelle Identität zwischen Wirtschaftsausschuß und Betriebsrat bildet.

a) Mitbestimmung am Arbeitsplatz

Die Entwicklung eines Mitbestimmungsmodells, das den Beschäftigten einen entscheidenden Einfluß auf betriebliche und unternehmerische Entscheidungen einräumt, geht wesentlich auf die Initiative des ehemaligen Firmeninhabers und heutigen Geschäftsführers Klaus Hoppmann zurück, der in Anlehnung an das von einer Gruppe evangelischer Industriepfarrer in Mainz-Kastell entwickelte Konzept der „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“ seit Ende der 60er Jahre ein basisdemokratisches Mitbestimmungsmodell verwirklichte, das bis heute wohl als einzig funktionierendes Konzept dieser Art – unter Einbeziehung der konkreten Arbeitsplatzebene – in der Bundesrepublik gelten kann. Der Grundgedanke der Mitwirkung von Arbeitsgruppen am betrieblichen Entscheidungsprozeß ist die Schaffung eines institutionellen Forums, in dem der einzelne Arbeitnehmer die an seinem Arbeitsplatz entstehenden konkreten Probleme vorbringen kann und in dem er auch gleichzeitig an Entscheidungen mitwirken kann, die ihn und seinen Arbeitsplatz unmittelbar betreffen. Dabei ging man realistischerweise davon aus, daß die institutionelle Interessenvertretung der Arbeitnehmer durch Betriebsrat und Wirtschaftsausschuß, also über gewählte Repräsentanten, nicht für eine angemessene arbeitsplatzbezogene Vertretung von Arbeitnehmerinteressen ausreichend sei. Die zu diesem Zweck bei Opel Hoppmann gebildeten Arbeitsgruppen bestehen in der Regel aus zehn bis zwölf Beschäftigten, die im betrieblichen Arbeitsprozeß gleiche oder ähnliche Aufgaben erfüllen und denselben Vorgesetzten haben (Lackierer, Monteure usw.). Hinzu kommen noch vier grundsätzlich gleichberechtigte Arbeitsgruppen der Auszubildenden.

Nach § 2 der Betriebsvereinbarung dienen die Arbeitsgruppen dazu, Informationen auszutauschen, Probleme am Arbeitsplatz zu lösen, Beziehungen zu den Vorgesetzten und untereinander zu klären, Verbesserungsvorschläge auszuarbeiten, Absprachen über den Arbeitsablauf zu treffen und betriebliche Maßnahmen gemeinsam mit den Vorgesetzten zu besprechen. Jede Arbeitsgruppe wählt darüber hinaus einen Arbeitsgruppensprecher, der mit dem jeweiligen Vorgesetzten

(der *nicht* Mitglied der Arbeitsgruppe ist) verhandelt, wann immer er oder die Gruppe dies für notwendig hält. Diese Arbeitsgruppen haben ausgedehnte Informations- und Anhörungsrechte in allen betrieblichen Maßnahmen, von denen die Arbeitsgruppenmitglieder unmittelbar betroffen werden (§ 8 der Betriebsvereinbarung). Weiterhin existiert ein Beschwerderecht der Arbeitsgruppen, das diesen die Möglichkeit gibt, bei Konflikten mit den Vorgesetzten, die nicht intern gelöst werden können, den Betriebsrat anzurufen, der die Angelegenheit dann seinerseits mit der Geschäftsleitung verhandelt (§ 9). Das Recht auf selbständige Absprachen über die Durchführung der jeweiligen Aufgaben gibt den Arbeitnehmern einen wichtigen Freiraum, ihren Arbeitsplatz und Arbeitsablauf im Rahmen der funktionalen Notwendigkeiten selbst zu gestalten (§ 11).

Zurecht legt das Unternehmen großen Wert auf Mitbestimmung als Informations-, Kommunikations- und Lernprozeß. Wichtig ist hierbei die Anfertigung von Sitzungsprotokollen über jede Arbeitsgruppenbesprechung, die dem Vorgesetzten, dem Betriebsrat und der Geschäftsleitung zugehen. Dies führt zu einer Transparenz des Meinungsbildungsprozesses und einer Übersicht über interne Entscheidungen der Arbeitsgruppen. Ein wechselseitiger Informationsfluß zwischen „oben und unten“, und gleichzeitig eine Koordination und Kontrolle der einzelnen Entscheidungen wird durch dieses System unternehmensöffentlicher Sitzungsprotokolle erreicht. Gleichzeitig müssen die Arbeitnehmer die Weisungen der Vorgesetzten nicht mehr als unhinterfragbare Befehle hinnehmen, sondern sie werden selbst an der Meinungs- und Entscheidungsbildung beteiligt. „Die Arbeiter und ihre Vorgesetzten sollen in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen und sollen die Arbeit in der Abteilung gemeinsam planen“ (Vilmar, 1981, S. 272). Die Gestaltung und Durchführung der Arbeit bleibt also im Rahmen der zu erledigenden Aufgaben der Arbeitsgruppe bzw. dem einzelnen Arbeitnehmer überlassen. Dadurch wird die Fremdbestimmung des Arbeitsverhältnisses und des Arbeitsprozesses für den einzelnen durch mehr Eigeninitiative und beschränkte Selbstbestimmungsmöglichkeiten gemindert. Wir glauben, daß die außerordentlich geringe Fluktuationsrate der Arbeitskräfte von nur 5% (gegenüber einem regionalen Branchendurchschnitt von 20%, der in etwa auch bei Opel Hoppmann vor Einführung der Partizipation bestand), das gute Arbeitsklima und der unterdurchschnittliche Krankenstand von etwa 5% wesentlich dieser Mitbestimmung am Arbeitsplatz zuzuschreiben sind.

Die Entwicklung und Praktizierung dieses Konzepts der Mitbestimmung am Arbeitsplatz war mit einer Menge von Schwierigkeiten verbunden. So wurde uns anlässlich unseres Besuches berichtet, daß die Arbeitnehmer des Betriebes dem Mitbestimmungsmodell am Anfang recht zurückhaltend gegenüberstanden und zunächst ihre Rechte nicht in dem Maße wahrnahmen, wie es die Betriebsvereinbarung vorsah. Bei den Arbeitsgruppenbesprechungen stellte sich heraus, daß viele Beschäftigte Schwierigkeiten hatten, ihre Probleme zu artikulieren und daß deshalb solche Probleme nicht genügend zur Sprache

kamen und verdrängt wurden. Auch für die Vorgesetzten war (und ist wohl zu Teil noch bis heute) die Auseinandersetzung mit der Kritik der Arbeitsgruppen auch persönlich schwierig. Hier wird Partizipation als Lernprozeß verstanden, bei dem Seminare eine wichtige Rolle spielten: In der nahegelegenen evangelischen Akademie Friedewald fanden mehrtägige, oft eine Woche lang dauernde Seminare statt, in denen ganze Arbeitsgruppen sich notwendige soziale und kommunikative Kompetenzen aneigneten. Die Arbeitnehmer lernten, sich in ihrer Arbeitsgruppe zu engagieren, Vorschläge einzubringen und auf Mißstände hinzuweisen. Dadurch wurde die Konfliktfreudigkeit, aber auch die Fähigkeit der Konfliktaustragung der Beteiligten erheblich gesteigert.

Auch für die Vorgesetzten war dieses Arbeitsgruppenkonzept mit einer Reihe von Problemen verbunden: Sie waren zunächst nicht ohne weiteres bereit, eine Einschränkung ihrer Weisungsbefugnis hinzunehmen und mit den Arbeitsgruppen partnerschaftlich zusammenzuarbeiten. Vorschläge und Kritik der Beschäftigten wurden von ihnen häufig nicht nur als sachlicher Widerspruch verstanden, sondern mitunter als persönlich gemeinte Angriffe gewertet (wobei natürlich in der betrieblichen Realität tatsächlich sachliche und persönliche Kritik nicht ohne weiteres von einander zu trennen ist). Es konnte auch sein, daß Vorgesetzte die von den Arbeitsgruppen vorgebrachte Kritik als sachlich nicht gerechtfertigt betrachteten. Auch in solchen Fällen wurden und werden die betroffenen Arbeitsgruppen und ihre Vorgesetzten zu Seminaren geschickt, bei denen sie die entstandenen Probleme ausdiskutieren und abklären können. Diese Sozialeminare haben sich als wichtige Stütze bei der Ausgestaltung des Mitbestimmungsmodells erwiesen. Sie förderten das wechselseitige Verständnis zwischen Vorgesetzten und Arbeitsgruppen, die Konfliktbereitschaft der Mitarbeiter und auch deren Bereitschaft, sich aktiv im Betrieb zu engagieren und selbst verschiedene Ämter in den Beteiligungsgremien zu übernehmen.

Die Durchführung solcher Seminare während der Arbeitszeit und im Rahmen von bezahlten Überstunden war in größerem Umfang nur deswegen möglich, weil die Mitbestimmung am Arbeitsplatz im Rahmen des Gesamtkonzepts von Opel Hoppmann aus Mitteln des Projekts „Humanisierung der Arbeit“ des Bundesministers für Forschung und Technologie gefördert wurde. Daß dieses Konzept im wesentlichen bisher nur bei Opel Hoppmann praktiziert wurde, ist nach Vilmar (1981) vor allem auf den Widerstand von Gewerkschaftsfunktionären und Betriebsräten zurückzuführen, die einerseits einen eigenen Funktionsverlust befürchten, und die zum andern die Mitbestimmung am Arbeitsplatz als eine geschickte Arbeitgeberstrategie verdächtigen: Sie sei oftmals nur ein Mittel der Arbeitgeber, Funktionsstörungen im Betrieb frühzeitig und besser zu erkennen, und sie gebe den Unternehmern die Möglichkeit, sich unter Hinweis auf Mitbestimmung am Arbeitsplatz gegen weitergehendere, machtpolitisch relevante Mitbestimmungsforderungen der Gewerkschaften auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene zu wehren. Nach unserer Einschätzung ist der zentrale

Grund für die weithin ablehnende Haltung von Gewerkschaftsfunktionären die befürchtete Konkurrenz für den Betriebsrat und die Gewerkschaften.

Solche Befürchtungen konnten im Falle Opel Hoppmann offenbar jedoch ausgeräumt werden, nicht zuletzt deswegen, weil im Rahmen der Betriebsvereinbarungen der Betriebsrat selbst einen wesentlichen Kompetenzzuwachs erfahren hat, nicht nur als Partner der zugrundeliegenden Betriebsvereinbarung, sondern auch als Kontroll- und Schlichtungsinstanz sowie durch die Zuweisung unternehmerischer Mitbestimmungsrechte an den paritätischen Wirtschaftsausschuß. Außerdem wird dort eine strikte Aufgabenteilung zwischen Betriebsrat und Arbeitsgruppen praktiziert (wenn auch personelle Identität zwischen einzelnen Arbeitsgruppensprechern und Betriebsräten vorkommt). Der Betriebsrat nimmt die ihm zustehenden Rechte als Repräsentativorgan der Beschäftigten gegenüber der Geschäftsleitung nach dem Betriebsverfassungsgesetz wahr. Die Arbeitsgruppen dagegen erfüllen ihre Aufgaben nach der Betriebsvereinbarung auf einer ganz anderen Ebene, nämlich der im Betriebsverfassungsgesetz nur ansatzweise angesprochenen Ebene des konkreten Arbeitsplatzes. Durch die Arbeitsgruppen wird das Repräsentativsystem der herkömmlichen Mitbestimmung und Betriebsverfassung ergänzt um die Einbeziehung und aktive Mitarbeit aller Arbeitnehmer. Erst dadurch wird erreicht, daß konkrete Probleme an der Basis und am Arbeitsplatz in Mitbestimmungsgremien zur Sprache gebracht werden können. Diese Artikulation unmittelbarer Arbeitsplatzinteressen bei Opel Hoppmann ist kein Ersatz für die notwendige Interessenvertretung der Beschäftigten im Betriebsrat und im Wirtschaftsausschuß (und bei Kapitalgesellschaften in den Aufsichtsräten), sondern es handelt sich um eine notwendige Ergänzung, die zur Verbesserung der Qualität der Arbeitssituation beiträgt. Nach den Angaben, die uns Geschäftsleitung und Betriebsrat gemacht haben, funktioniert die Aufgabentrennung zwischen Betriebsrat und Arbeitsgruppen in der Praxis recht gut, und man arbeitet bei Problemen, die mehrere Arbeitsgruppen betreffen, miteinander statt gegeneinander. Eine weitere Möglichkeit der Koordination zwischen Arbeitsgruppen besteht in „lateraler Kooperation“: So wurde zum Beispiel bei auftretenden Problemen zwischen Lackierern und Klempnern ein gemeinsames Seminar dieser beiden Arbeitsgruppen durchgeführt.

Nach unserer Meinung wäre es aber nicht berechtigt zu sagen, daß allein die Arbeitnehmer Vorteile von der Mitbestimmung am Arbeitsplatz bei Opel Hoppmann hätten. Daß auch die Unternehmung selbst nicht darunter leidet, zeigt schon ihre gute Behauptung am Markt. Darüber hinaus hat die Berücksichtigung der Arbeitnehmer schon bei verschiedenen konkreten Entscheidungen, wie etwa der Anschaffung neuer Maschinen oder beim Bau der neuen Halle zur Reparaturannahme, zur Verbesserung der betrieblichen Investitionsentscheidung geführt. Nach zehn Jahren Mitbestimmung am Arbeitsplatz bei Opel Hoppmann kann man wohl sagen, daß sich dieses Konzept trotz anfänglicher und wahrscheinlich weiter be-

stehender Schwierigkeiten grundsätzlich bewährt hat, daß es aber des unverminderten Engagements der Betroffenen bedarf, um das System zu erhalten und weiter zu verbessern.

b) Wirtschaftliche Mitbestimmung

Die notwendige Ergänzung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz durch die Beteiligung der Arbeitnehmer auch an unternehmerischen Entscheidungsprozessen wird bei Opel Hoppmann durch die wesentlich erweiterten Rechte des Wirtschaftsausschusses geschaffen. Der Wirtschaftsausschuß hat dort eine viel weitergehende Funktion als dies das Betriebsverfassungsgesetz von 1972 (§§ 106ff.) vorsieht. Während nach der gesetzlichen Regelung der Wirtschaftsausschuß nur unterrichtet wird, ist dieses Gremium bei Opel Hoppmann ein paritätisch besetztes Mitbestimmungsorgan. Es besteht aus vier Arbeitnehmern, die vom Betriebsrat gewählt werden, aus vier Vertretern der Geschäftsleitung (dem Geschäftsführer Klaus Hoppmann, den beiden Prokuristen und einem Abteilungsleiter). Kommt keine Einigung in strittigen Fragen zustande, kann ein „Neutraler“ hinzugezogen werden. Befugnisse und Organisation des Wirtschaftsausschusses sind ebenfalls in einer Betriebsvereinbarung festgelegt. Alle wichtigen betrieblichen und unternehmerischen Entscheidungen werden im Wirtschaftsausschuß getroffen. Dazu gehören: Verkaufs- und Investitionsprogramme, Rationalisierungsvorhaben, Beteiligungen an anderen Firmen usw.. Selbst an der Bestellung des Geschäftsführers ist der Wirtschaftsausschuß nach einem besonderen Modus beteiligt.

Die prinzipiell gleichberechtigte Mitarbeit von Betriebsratsmitgliedern in diesem Gremium hat nach den uns erteilten Auskünften bei den Arbeitnehmern zu einem besseren Verständnis für wirtschaftliche Probleme und Zusammenhänge geführt. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten habe sich gerade in Krisenzeiten besonders bewährt. In einer Informationsbroschüre heißt es dazu: „Die meisten Beschlüsse kamen nach gründlicher Diskussion in Übereinstimmung zustande. Bei Mehrheitsbeschlüssen ging die Stimmverteilung quer durch die Fraktionen... Die Arbeitnehmer bewiesen ein hohes Maß an ‚unternehmerischer‘ Verantwortung und ein starkes Interesse am langfristigen Gedeihen des Unternehmens.“

Die Erfolgsbeteiligung bei Opel Hoppmann

Im folgenden Überblick über die Erfolgsbeteiligung bei Opel Hoppmann liegt der Schwerpunkt auf einer Darstellung der Funktionsweise; gleichzeitig wird in den einzelnen Aspekten ein Vergleich mit anderen vorhandenen Formen der Erfolgsbeteiligung angestrebt, um zu einer ersten Einschätzung dieses Modells zu gelangen.

Die Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer bildete, wie bereits erwähnt, den Ausgangspunkt und die erste durchgeführte Maßnahme der Arbeitnehmerpartizipation bei Opel Hoppmann, die in der Folgezeit um weitere Elemente erweitert wurde. Erstmals eingerichtet im Jahre 1961, existiert sie in der heute vorliegenden Form seit 1969. Im Grundgedanken und für sich betrachtet, un-

terscheidet sie sich durchaus nicht von den Erfolgsbeteiligungskonzeptionen traditioneller Unternehmen. Die Annahme, daß der Unternehmenserfolg das Ergebnis nicht nur des Einsatzes von Kapital, sondern auch des Wirkens der Arbeitnehmer darstellt, und die daraus abgeleitete Schlußfolgerung, daß der als Gewinn über die kontraktbestimmte Entlohnung dieser beiden „Faktoren“ (Arbeitslohn und Kapitalverzinsung) hinaus erwirtschaftete Ertrag entsprechend „gerecht“ zu verteilen sei, ist im Prinzip eher ökonomisch als sozial und normativ begründet.

Während im allgemeinen unter Erfolgsbeteiligung in Anlehnung an betriebswirtschaftliche Kategorien sowohl Gewinn- als auch Verlustbeteiligung verstanden und dementsprechend häufig auch praktiziert wird, ist bei Opel Hoppmann eine Verlustbeteiligung der Arbeitnehmer ausgeschlossen. Grundlage der Erfolgsbeteiligung bildet der Unternehmensgewinn einschließlich der Gewinne aus Tochtergesellschaften und Beteiligungen. In diesem Punkt geht das Hoppmann-Modell weiter als andere Erfolgsbeteiligungskonzeptionen, die lediglich das Betriebsergebnis als Maßstab für den Unternehmenserfolg im engeren Sinne zugrunde legen. Der Gewinn wird zu je 50% an das Unternehmen und die Arbeitnehmer verteilt. Auch dieser Verteilungsschlüssel ist nach eigenem Bekunden des Unternehmens betriebswirtschaftlich und nicht verteilungspolitisch motiviert, weil in ihm sowohl die eher kurzfristigen Arbeitnehmerinteressen als auch die langfristigen Unternehmenszielsetzungen zur Geltung kommen. Nach der uns erteilten Auskunft wird diese paritätische Aufteilung des Gewinns von den Arbeitnehmern keineswegs für unzureichend gehalten, und sie wären erforderlichenfalls – etwa in Krisensituationen – auch zu einer Senkung des Beteiligungssatzes bereit. Der Arbeitnehmeranteil wird zur Hälfte bar ausgeschüttet (2/3 davon als monatlicher Abschlag, der Rest am Jahresende), die andere Hälfte wird als Investivannteil auf persönlichen Darlehenskonten im Unternehmen angespart und wie das Eigenkapital der Unternehmung mit 7% verzinst. Die Zinsausschüttung erfolgt jährlich. Auch der nach dem gegenwärtigen Kapitalmarktstand relativ niedrige Zinssatz von 7% scheint keine Probleme aufzuwerfen, wohl auch deshalb, weil dieser niedrige Verzinsungssatz auch für das Eigenkapital gilt.

Diese Konstruktion bedingt zwar, daß die Arbeitnehmer im juristischen Sinne nicht zu Anteilseignern bzw. Mitinhabern des Unternehmens werden; nach den Erfahrungen, die man in der Vergangenheit mit der Übertragung von Eigentumsanteilen, etwa durch die Ausgabe von Belegschaftsaktien, gemacht hat, muß man jedoch darauf hinweisen, daß eine juristische Mitinhaberschaft eben noch kein Indiz für eine tatsächliche Beteiligung im Sinne wirtschaftlicher Interessenwahrnehmung liefert. Das Beispiel des partizipatorischen Unternehmens J. F. Behrens in Ahrensburg bei Hamburg, in dem Mitarbeiter sogar auf Beteiligungsrechte verzichteten, um in der Krisensituation von 1975 den Wert ihrer Kapitalanteile zu sichern und letztlich in bar ausgeschüttet zu erhalten, ist ein anschauliches Beispiel für diese These. Diese Darlehensgeberfunktion der Arbeitnehmer entspricht auch dem Verzicht auf eine Ver-

lustbeteiligung, aber er begründet auch ein wirtschaftliches Risiko der Erfolgsbeteiligung, da im Konkursfall die Forderungen der Arbeitnehmer an das Unternehmen keinen Vorrang vor den Ansprüchen anderer Gläubiger genießen.

Bemessungsgrundlage für die Erfolgsbeteiligung jedes einzelnen Arbeitnehmers ist sein Lohn- bzw. Gehaltsanteil an der gesamten Lohn- und Gehaltssumme. Dieses Berechnungssystem geht natürlich von einer weitgehenden „Gerechtigkeit“ des Lohnsystems und der Möglichkeit einer verlässlichen Zuordnung des Gewinns zur individuellen Leistung des jeweiligen Arbeitnehmers aus; hierauf gehen wir in einem der folgenden Abschnitte noch gesondert ein. Grundsätzlich bleibt diese Berechnungsweise natürlich ebenso wie die Verteilung des Gewinns auf Kapital und Arbeit Schwärzungen und normativen Setzungen unterworfen und damit auch dann „problematisch“, wenn, wie uns versichert wurde, dieser Verteilungsmodus von der Belegschaft grundsätzlich akzeptiert wird.

Bereits nach dem dritten vollen Monat ihrer Betriebszugehörigkeit sind die Arbeitnehmer bei Opel Hoppmann anteilsberechtigigt, was gegenüber den üblicherweise an längeren Beschäftigungszeiten anderer Beteiligungsmodelle orientierten Berechnungsmethoden zweifellos einen erheblichen Vorteil vor allem auch für jüngere Arbeitnehmer bedeutet; üblich sind sonst Mindestbeschäftigungsdauern von einem bis fünf Jahren. Die Auszahlung des Investivannteils erfolgt entweder bei Kündigung mit einem Jahr Sperrfrist oder beim Ausscheiden durch Pensionierung, jeweils gestreckt über eine Zeitraum von vier Jahren, um einen zu raschen Liquiditätsabfluß zu vermeiden. Im Vergleich zu anderen Erfolgsbeteiligungsmodellen stellt man also eine Reihe von Übereinstimmungen, aber auch abweichende Regelungen fest, wobei eine gewisse „Großzügigkeit“ erkennbar wird. Eine isolierte Betrachtung der Erfolgsbeteiligung allein reicht aber nicht aus, um zu einer realistischen Einschätzung dieses Modells zu gelangen. Dazu ist vielmehr die Einbeziehung der übrigen Bestandteile der Arbeitnehmerbeteiligung erforderlich; hierbei ist insbesondere auch die Funktion und die Einflußmöglichkeit des Wirtschaftsausschusses in unternehmerischen Entscheidungsfragen zu berücksichtigen. Wie bereits erwähnt, gehen diese Rechte ganz erheblich über die gesetzlichen Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes hinaus. Dies zeigt sich exemplarisch an der Mitwirkung des Wirtschaftsausschusses (und damit eben auch der Arbeitnehmer) an den Investitionsentscheidungen des Unternehmens. Daß nicht nur das Recht zur Mitentscheidung bei betrieblichen Fragen eine wesentliche Ergänzung der Erfolgsbeteiligung darstellt, sondern daß darüber hinaus die Information der Arbeitnehmer über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens eine wichtige Rückkopplung für die laufenden Entscheidungsprozesse ermöglicht, dies wird bei Opel Hoppmann durch monatliche öffentliche Bekanntmachung der Erfolgsbeteiligungssituation nach Erörterung durch den Wirtschaftsausschuß gewährleistet.

Man kann also die Erfolgsbeteiligung nicht für sich allein bewerten, sondern muß

sie im Zusammenhang mit Kapitalneutralisierung und Mitbestimmung am Arbeitsplatz sowie in Unternehmensfragen bewerten. Dieser Gesamtzusammenhang wird durch die Abbildung 2 veranschaulicht. Der wichtige Unterschied besteht unserer Ansicht nach darin, daß das Modell über die traditionellen Formen der Ergebnisbeteiligung hinausgehend eine Mitwirkung der Arbeitnehmer am Unternehmenserfolg nicht im abstrakten Raum stehen läßt und lediglich über juristische Titel (Kapitalanteile) und allenfalls isolierte Arbeitsanstrengung den Zusammenhang zwischen Leistung und Gewinnbeteiligung wiederherstellt, daß eben vielmehr durch eine konkrete Mitwirkung der unmittelbar Betroffenen am Entscheidungs- und

Leistungsprozeß auch eine faktische und koordinierte Einflußnahme realisiert wird.

Die bisherigen praktischen Erfahrungen mit der Erfolgsbeteiligung bei Opel Hoppmann deuten grundsätzlich auf eine Bewährung dieses Modells hin, wenngleich auch eine abschließende Bewertung wegen des Fehlens empirischer Vergleichsdaten mit anderen Unternehmen, insbesondere der gleichen Branche, nicht möglich ist. Dies gilt vor allem auch deshalb, weil die tatsächliche Bewährung oder das Scheitern dieser Form der Ergebnisbeteiligung sich wohl erst dann erweisen wird, wenn in einer – jetzt wohl aufgrund der Kraftstoffverteuerung und der ausländischen Konkurrenz unmittelbar bevorstehenden – Krisensituation, von der

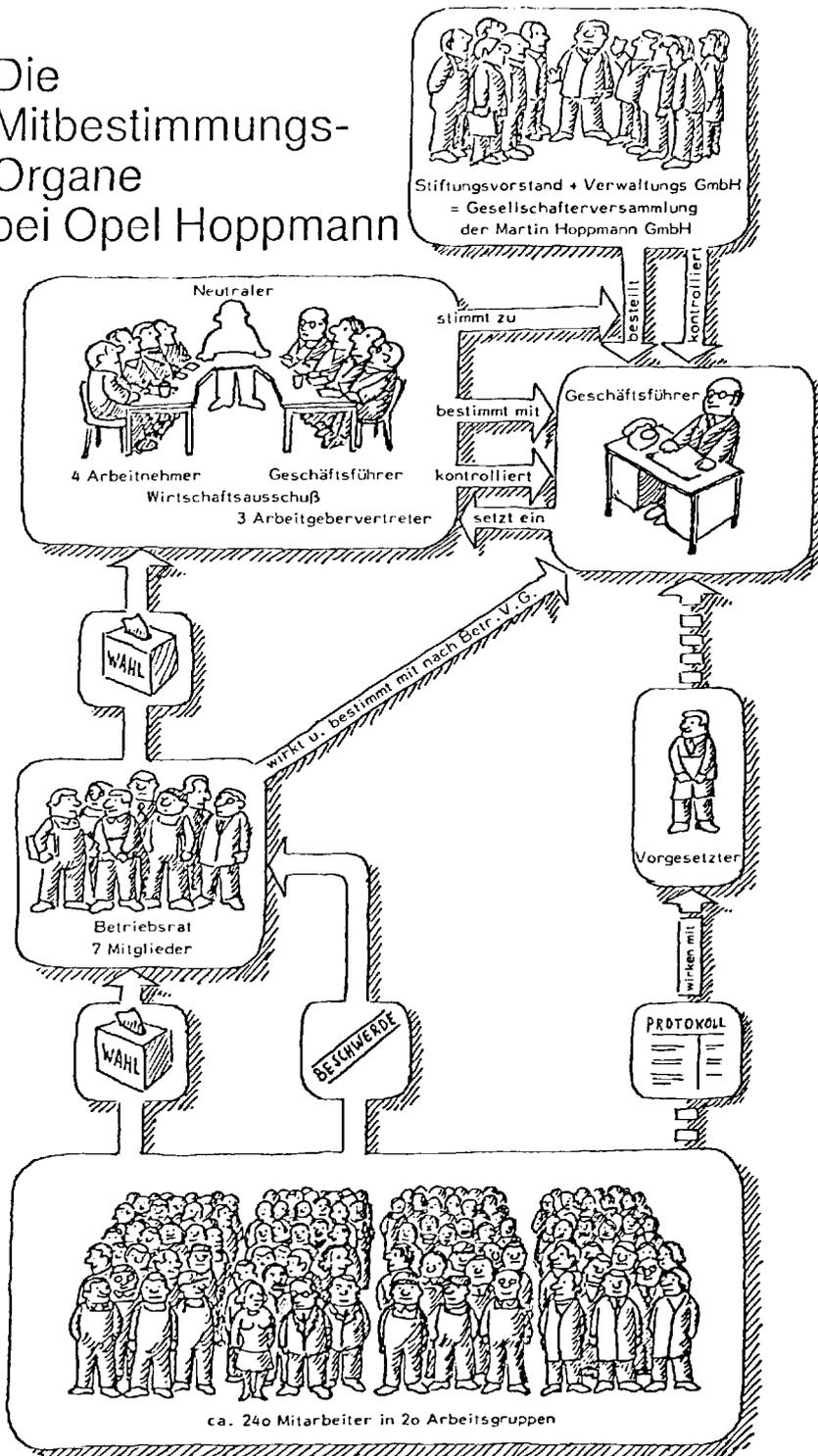
Opel Hoppmann in den zwanzig Jahren seit Beginn einer Erfolgsbeteiligung bisher wegen einer weitgehend kontinuierlichen Fortentwicklung verschont blieb, eine stärkere Identifikation der Arbeitnehmer mit diesem Modell auch in schlechten Zeiten gefordert wird. Dann wird sich herausstellen, ob das Partizipationskonzept bei Opel Hoppmann nur ein „Schönwetter-Modell“ ist, wie man dies wenigstens teilweise vom „Ahrensburger Modell“ (J. F. Behrens) vermuten muß. Wir meinen, daß die Verknüpfung der verschiedenen Partizipationsebenen auch im Hinblick auf die Ergebnisbeteiligung die Chancen dafür verbessert, daß sich das Modell auch in Krisenzeiten bewährt.

Die Stiftung „Demokratie im Alltag“

Die Trennung von Kapitaleigentum und Kontrolle des Unternehmens – gemeinhin als „Kapitalneutralisierung“ bezeichnet – ist ein weiterer grundlegender Baustein im Unternehmenskonzept von Opel Hoppmann. Diese Kapitalneutralisierung wurde 1973 durch Errichtung der Stiftung „Demokratie im Alltag“ erreicht, die im folgenden Jahre vom nordrhein-westfälischen Innenminister genehmigt und deren Gemeinnützigkeit von der Finanzbehörde anerkannt wurde. Der bisherige Alleininhaber Klaus Hoppmann übertrug dieser Stiftung seine Kapitalanteile. Da die Gemeinnützigkeitsverordnung solchen gemeinnützigen Institutionen eine unternehmerische Tätigkeit verbietet, wurde für das Unternehmen die Gründung einer GmbH notwendig. Dabei ist die Stiftung als „Unternehmensträgerstiftung“ am Stammkapital der GmbH mit 3,349 Millionen DM und somit zu 98,5% am Gesamtfirmenvermögen beteiligt. Der restliche Kapitalanteil liegt bei einer Verwaltungs-GmbH, der die unternehmerische Leitung der Martin Hoppmann GmbH obliegt. Dabei ist, wie oben erwähnt, diese „Leitung“ durch die weitgehenden Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer entscheidend eingeschränkt. Die Übertragung der Firmenanteile auf die Stiftung erfolgte aufgrund der Gemeinnützigkeit steuerfrei; da die Übertragung der Kapitalanteile an die Stiftung unwiderruflich ist, kann es in Zukunft zu keinem Erbfall mehr kommen, und damit werden auch Liquiditätsschwierigkeiten vermieden, die in der Praxis häufig mit der dann fälligen Zahlung von Erbschaftssteuern verbunden sind. Abgesehen von der Befreiung der Stiftung von Vermögenssteuer sind mit dieser gesellschafts- und stiftungsrechtlichen Konstruktion keine weiteren Steuervorteile verbunden. Der Grundgedanke dieser Konstruktion ist ja auch nicht die Einsparung von Steuern, sondern die Neutralisierung des eingebrachten Kapitals. Diese zeigt sich besonders deutlich darin, daß die Stiftung in der Gesellschafterversammlung der GmbH kein Stimmrecht und keinen Einfluß auf die Geschäftspolitik hat. Einzige Ausnahme ist die Bestellung oder Abberufung eines Geschäftsführers, bei der die Stiftung mit 50% Anteilen stimmberechtigt ist.

Die Finanzierung der Stiftung erfolgt durch Gewinnausschüttungen und Spenden; der jährliche Etat beträgt derzeit etwa 80 000,- DM. Die Aufgaben der Stiftung liegen vor allem im sozialen Bereich und bei

Die Mitbestimmungsorgane bei Opel Hoppmann



ca. 240 Mitarbeiter in 20 Arbeitsgruppen

der Aus- und Weiterbildung. Grundgedanke ist, wie bereits der Name der Stiftung ausdrückt, daß der Bürger Demokratie nicht nur am Wahltag wahrnimmt, sondern daß er sie als eine ständige Alltagsaufgabe und -möglichkeit begreift. Satzungsgemäß führt die Stiftung „solche Vorhaben durch, die bei den Beteiligten Fähigkeiten für eine demokratische Teilnahme in Wirtschaft und Gesellschaft entwickeln“. Bei den praktischen Aktivitäten ist besonders ein Modellversuch zur Förderung lernschwacher Kinder hervorzuheben, der in Zusammenarbeit mit der Gesamthochschule Siegen und dem dortigen Schulamt durchgeführt wird. Die Stiftung bezahlt dabei einen hauptamtlichen Sozialpädagogen, der schulische Sozialarbeit nach einer neuen Konzeption leisten soll. Um Kinder und Jugendliche in einer Siegener Obdachlosensiedlung pädagogisch zu betreuen, beschäftigt die Stiftung seit Anfang 1979 einen Sozialpädagogen (ganztätig) und einen Sozialarbeiter (halbtags).

Der bislang noch nicht so betonte Bereich der Aus- und Fortbildung, vor allem in Fragen der Demokratisierung der Arbeitswelt, soll in Zukunft mehr Gewicht bekommen. Ab Herbst 1979 wurden erstmals Seminare für Arbeitnehmer – nicht nur des eigenen Betriebes – und für andere an der Mitbestimmung interessierte Teilnehmer aus Wissenschaft, Kirchen und Verbänden durchgeführt.

Die Stiftung wird durch ihren Vorstand vertreten. Dieser besteht satzungsgemäß aus fünf Mitgliedern, und zwar:

- a) einem Mitglied der Familie Hoppmann,
- b) einem Betriebsangehörigen der Firma Hoppmann, der vom Betriebsrat auf jeweils drei Jahre (mit Möglichkeit der Wiederwahl) entsandt wird,
- c) einem weiteren Betriebsangehörigen der Firma Hoppmann, der jeweils von den übrigen Vorstandsmitgliedern, möglichst aus dem Kreis der Führungskräfte, hinzugewählt wird,
- d) einem Fachmann auf dem Gebiet der Sozialpädagogik oder Sozialwissenschaft, der im Großraum Siegen ansässig sein soll, und der jeweils von den vier anderen Vorstandsmitgliedern auf Zeit berufen wird,
- e) einem Fachmann auf dem Gebiet der Erwachsenenbildung, der nach den gleichen Kriterien und nach demselben Modus berufen wird.

Der Stiftungsvorstand beschließt über die Bestimmung desjenigen Vorstandsmitgliedes, das an den Gesellschaftsversammlungen der Martin Hoppmann GmbH teilnimmt, ferner über die Verwendung der Erträge des Stiftungsvermögens unter Berücksichtigung des Stiftungszwecks, die Festsetzung des Haushaltsplans, die Bestellung eines Geschäftsführers und die Genehmigung der Jahresrechnung der Stiftung.

Uns scheint, daß die hier vollzogene Form der Kapitalneutralisierung in Verbindung mit auch überbetrieblicher Sozial- und Fortbildungsarbeit im Großraum Siegen eine wesentliche Komponente für den bisherigen Erfolg und die weitere Entwicklung des Unternehmensmodells entscheidend ist.

Ausbildung und Entlohnung

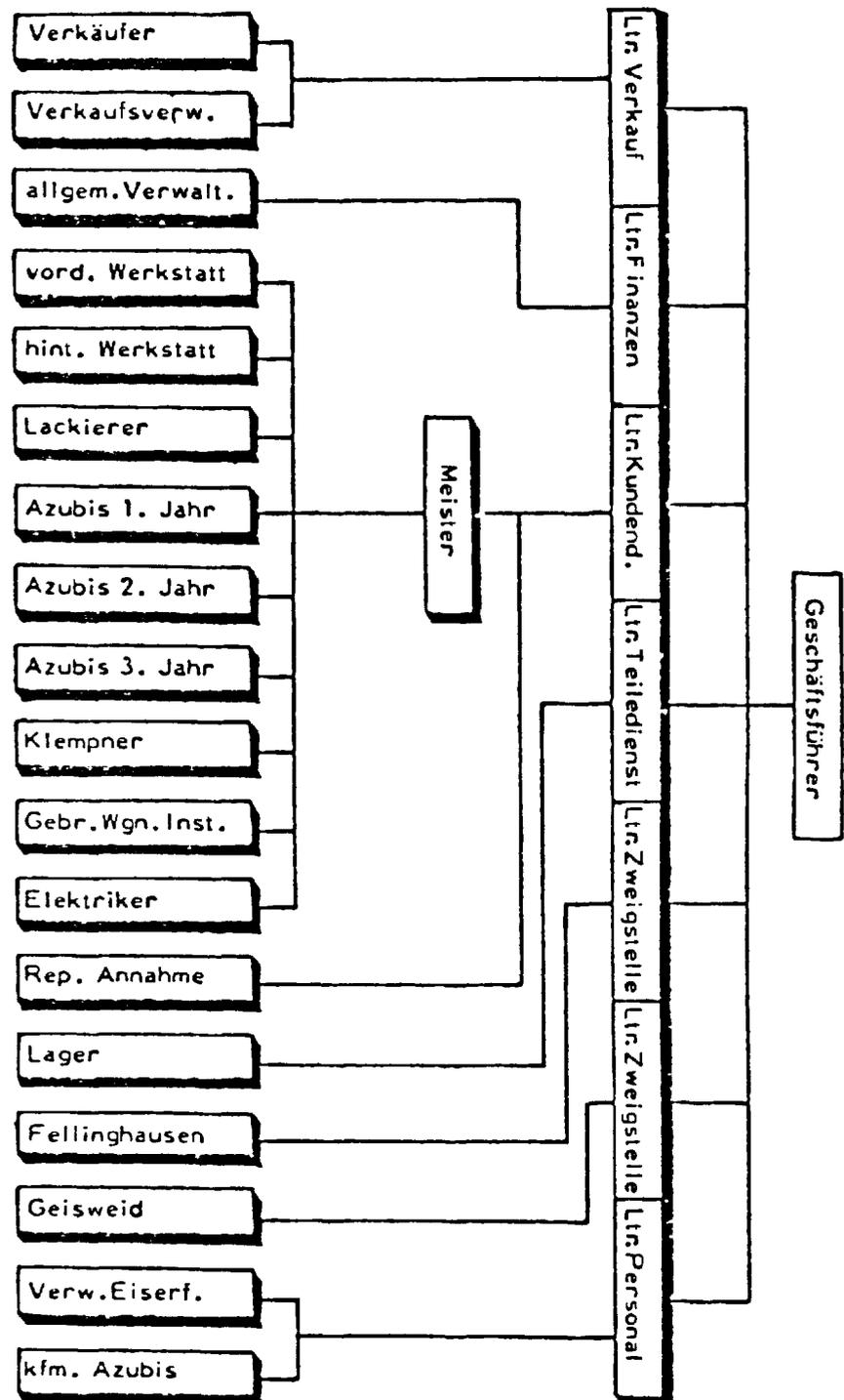
a) Ausbildung

Im Unternehmen werden pro Jahr durch-

schnittlich etwa 12 Kraftfahrzeugmechaniker, 4 Großhandelskaufleute und bei Bedarf auch Lackierer ausgebildet. Die Ausbildung der Kfz-Mechaniker umfaßt drei Stufen: Das erste Jahr wird ausschließlich in der Ausbildungswerkstatt verbracht, wo die praktischen Grundlagen für den Beruf erlernt werden. Im zweiten Ausbildungsjahr wird mit einem Ausbilder in der Kfz-Werkstatt bereits an ausgesuchten Reparaturaufträgen gearbeitet, jedoch ohne den üblichen Zeitdruck, da gleiche Arbeitsvorgänge oft mehrmals durchgeführt werden und die praktische Tätigkeit ständig theoretisch aufgearbeitet wird. Im dritten Jahr findet dann die volle Eingliederung in den betrieblichen Arbeitsprozeß

statt: Die Auszubildenden durchlaufen alle Abteilungen des Reparaturbetriebes und werden jeweils einem Lehrgesellen zugeordnet. Während der gesamten Ausbildungszeit wird einmal wöchentlich eine innerbetriebliche Schulung abgehalten, die als Ergänzung zu Berufsschulung und zur theoretischen Überarbeitung der Praxis dient. Im ersten und zweiten Ausbildungsjahr nehmen die Auszubildenden an einem Seminar teil. Hier besteht die Möglichkeit, Probleme, die im täglichen Betriebsablauf nicht bewältigt werden können, aufzuarbeiten. Wichtig ist dabei, daß die Auszubildenden über insgesamt vier eigene, gleichberechtigte Arbeitsgruppen verfügen (vgl. Abbildung 3).

Organigramm der Arbeitsgruppen



Der Betrieb stellt jährlich ca. 16 Ausbildungsplätze zur Verfügung, und nach bestandener Prüfung wird etwa die Hälfte der Auszubildenden in ein Arbeitsverhältnis bei Opel Hoppmann übernommen. Bei dieser Auswahl spielen nicht nur die Leistungskriterien, sondern auch soziale Gesichtspunkte eine wichtige Rolle. Da die Abschlußprüfungen in der Regel in den Sommermonaten stattfinden, werden diejenigen Auszubildenden, die nicht übernommen werden, bereits im Frühjahr darüber informiert, damit sie sich rechtzeitig nach einer passenden Arbeitsstelle umsehen können. Das Auswahlverfahren verläuft in vier Schritten:

1. Der Ausbildungsleiter und die Ausbildungsmeister führen ein Auswahlgespräch mit der Meistergruppe und dem Betriebsratsvorsitzenden.
2. Sodann erfolgt eine Diskussion und die Auswahl in der Kundendienstgruppe durch Kundendienstleiter, Zweigstellenleiter, Personalleiter und Geschäftsführer.
3. Die nicht zur Übernahme vorgesehenen Auszubildenden werden durch den Ausbildungsleiter informiert.
4. Es erfolgt eine Vermittlungshilfe des Personalleiters beim zuständigen Arbeitsamt.

Abb. 3

Die Auswahl- und Übernahmekriterien setzen sich aus einer Vielzahl von Überlegungen zusammen, wobei die folgenden zwölf Gesichtspunkte besonders wichtig sind. Eine Gewichtung der einzelnen Kriterien erfolgt nicht, es entsteht vielmehr durch die eingehende Diskussion im Betrieb ein Gesamtbild für jeden Auszubildenden, das die Auswahl nicht (ausschließlich) von der Sympathie und Antipathie des Ausbildungsleiters abhängig macht. Die Übernahmekriterien sollen spätestens dann bekanntgegeben werden, wenn zum ersten Mal mit Interesse der Auszubildenden zu rechnen ist, wenn etwa die erste

(Selbst-)Beurteilung ansteht. Hierfür bietet sich eine Gruppensitzung oder der Betriebsunterricht an.

Im einzelnen werden zunächst Zahl und Art der zu besetzenden Arbeitsplätze analysiert. Bei Jugendvertretern, die noch in der Ausbildung stehen und nach dem Betriebsverfassungsgesetz Kündigungsschutz haben, wird im Hinblick auf eine Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis erwartet, daß sie diese Aufgabe ernstnehmen und daß auch Ausbildungsleistung, Führung und Haltung sowie die menschlichen Qualitäten bei einer Beurteilung positiv bewertet werden können. Wichtig sind weiterhin fachliche Eignung und Neigung der Auszubildenden, bezogen auf die jeweils freien Arbeitsplätze. Kinder von Betriebsangehörigen werden bevorzugt übernommen. Anhand von Selbstbeurteilungen durch den Auszubildenden, Ausbildungsbeurteilungen durch Ausbilder und Ausbildungsleiter sowie durch ein Beurteilungsgespräch werden auch Einsatzbereitschaft und Zuverlässigkeit, persönliches Engagement am Arbeitsplatz und im Unterricht, Sauberkeit und Ordnung bzw. „Bummelei“ sowie die Kooperationsbereitschaft bewertet. Auch den Berufsschulnoten in den „wichtigen Fächern“ (Fachkunde, Rechnen und Zeichnen, bei kaufmännischen Auszubildenden Buchführung, kaufmännisches Rechnen, Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Politik/Sozialkunde) werden, insbesondere im Hinblick auf ihre zeitliche Entwicklung, Gewicht beigemessen. Häufige Klagen der Meister einerseits, die Zuerkennung von Lob und Anerkennung andererseits, spielen eine wichtige Rolle. Beschwerden der Berufsschule fallen dann ins Gewicht, wenn diese Beschwerden mit Auffälligkeiten im Betrieb zusammenfallen. Das Sozialverhalten des Betroffenen, das zu Akzeptierung oder Ablehnung durch Meister und Arbeitsgruppen führt, geht ebenfalls in den Kriterienkatalog ein. Besondere Vorkommnisse während der Ausbildungszeit,

etwa Vergehen, werden bei Einmaligkeit nicht beachtet, Aktennotizen werden bei Bewährung nach einem Jahr gelöscht und der Betroffene hierüber informiert.

Dieser Kriterienkatalog unterscheidet sich wohl nicht wesentlich von den Überlegungen, die auch in traditionellen Kraftfahrzeug-Betrieben angestellt werden, vielleicht abgesehen von der Tatsache, daß einerseits der Ausbildungsleiter nicht allein über Entlassung oder Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis entscheidet und daß andererseits, wie uns berichtet wurde, diese Übernahmekriterien in ihrer konkreten Anwendung auch von den Auszubildenden weitgehend selbst akzeptiert werden. So wurde uns berichtet, daß eine Selbsteinschätzung der Auszubildenden im wesentlichen zu denselben Ergebnissen geführt habe, wie die Beurteilung durch die Vorgesetzten.

Wie bereits erwähnt, gibt es spezielle Arbeitsgruppen für die Auszubildenden, die mit denjenigen der übrigen Belegschaftsmitglieder grundsätzlich gleichberechtigt sind. In ihrer jeweiligen Gruppe wählen die Auszubildenden einen Gruppensprecher, der ihre Interessen nach außen vertritt. Die Gruppen treffen sich je nach Bedarf, jedoch mindestens einmal im Monat, um ausbildungsspezifische Probleme und andere wichtige Angelegenheiten zu diskutieren. Wie aus Abbildung 3 hervorgeht, gibt es vier Arbeitsgruppen für „Azubis“, davon drei im Kfz-Bereich (für jedes Ausbildungsjahr eine) und eine Gruppe im kaufmännischen Bereich. Die Auszubildenden im dritten Ausbildungsjahr werden zusätzlich in die Gruppen integriert, in denen der ihnen zugeordnete Geselle arbeitet. Hier sind die Probleme gegenüber den reinen Ausbildungsarbeitsgruppen verlagert, da es z. B. auch um praktische Arbeitsabläufe geht. Der Gleichberechtigung der Arbeitsgruppen der Auszubildenden entspricht auch die Tatsache, daß diese an den betrieblichen Entscheidungsprozessen und am finanziellen Erfolg beteiligt sind.

	1969	1979
beteiligte Mitarbeiter	183	256
Lohnsumme	1.377.760,-	5.747.574,-
EB Bar- und Investivanteil	179.219,-	475.216,-
Investivanteil - Anlagesumme	83.902,-	2.317.245,-
Zinsen Investivanteil	-	145.035,-
ausgezahlte Investivguthaben	-	47.681,-
dto. 1969 - 1979	-	312.550,-
Stand des Investivguthabens eines qualifizierten Kfz.-Handwerkers, der schon 1969 im Unternehmen war.	526,-	15.839,-

Jahr	EB Bar- u. Investiv.	in % eines Monatslohn
1969	179.219,-	156
1970	387.804,-	254
1971	397.186,-	195
1972	280.945,-	120
1973	232.280,-	90
1974	120.641,-	42
1975	792.106,-	248
1976	698.447,-	197
1977	948.803,-	241
1978	785.257,-	177
1979	475.216,-	99
Gesamt	5.288.904,-	=====

Dieses innerbetriebliche Ausbildungssystem ist wohl nicht allgemein üblich. Eine Ausbildungswerkstatt, welche die Inhalte des ersten Lehrjahres voll abdeckt und dabei die grundlegenden Kenntnisse vermittelt, ohne daß der normale Werkstattbetrieb behindert wird, eine innerbetriebliche Gruppenarbeit und Schule, die nicht nur die Defizite der Berufsschule ausgleicht (duales System), sondern auch auf Gruppendynamische Probleme, auf Beziehungen zu Vorgesetzten, auf Unternehmensprobleme usw. eingeht, sind wohl in diesem Umfang nur in wenigen anderen Betrieben dieser Branche zu finden. Auf der anderen Seite haben wir den (noch nicht hinreichend überprüften) Eindruck gewonnen, daß im Ausbildungsbereich sich das Unternehmen wohl noch am stärksten an traditionellen Vorbildern des Kraftfahrzeughandwerks orientiert.

b) Das Entlohnungssystem

Das partizipatorische Modell hinterläßt auch seine Spuren im Entlohnungssystem. Dies zeigt sich nicht nur in der Ergebnisbeteiligung der Mitarbeiter, die im Durchschnitt der Jahre 1969 bis 1979 mehr als eineinhalb Monatslöhne ausmacht (vgl. Abbildung 4), sondern auch in der Höhe der laufenden Löhne. Diese liegen im Durchschnitt etwa 30% höher als die Tariflöhne, und sie liegen auch höher als die Effektivverdienste in vergleichbaren Unternehmen dieser Region. Nach vier bzw. fünf Gesellenjahren kommen praktisch alle Facharbeiter – angelernte Arbeiter kennt das Unternehmen nicht – in die Spitzengruppe und erhalten dort einen „Leistungslohn“ von derzeit DM 2 670,- monatlich, der für alle Sparten – auch für die knappen und am Arbeitsmarkt hoch bewerteten Lackierer – des Werkstattbereichs gleich hoch ist. Dieser „Leistungslohn“ wird aufgrund einer durchschnittlichen Leistung errechnet und ist somit unabhängig von der aktuellen Leistung des Betroffenen. Daß dies keine falschen Anreize schafft, zeigt sich nach unserer Ansicht überzeugend darin, daß die früher theoretisch mögliche Rückstufung von Facharbeitern,

die sich nicht als Spitzenkräfte bewähren, in der Zwischenzeit ganz abgeschafft wurde, da dieser Fall nie eintrat. Es spricht auch für den partizipatorischen Geist des Modells, daß die Geschäftsleitung nicht annimmt, der Betriebsrat werde einer Wiedereinführung der Rückstufungsmöglichkeit, sollte sich diese als erforderlich erweisen, widersprechen. Da der Mitbestimmung am Arbeitsplatz und der Humanisierung des Arbeitslebens ein hoher Wert beigemessen wird, besteht die Tendenz, nur wenige – gesondert entgeltete – Überstunden zu leisten und lieber neue Arbeitskräfte einzustellen. Über die Ergebnisbeteiligung hinaus – die meist das ein- bis zweifache eines Monatslohns beträgt – wird faktisch auch noch ein dreizehntes Monatsgehalt bezahlt, das aus einem Urlaubsgeld in Höhe von 40% des effektiven Lohns und einem Weihnachtsgeld in Höhe von 45% des Tariflohns besteht.

Abb. 4.

Das Entgelt im kaufmännischen Bereich liegt ähnlich hoch, wobei das Anfangsgehalt in der Tarifgruppe II etwa DM 1 500,- beträgt (im Vergleich zu etwa DM 1 800,- Anfangslohn im Werkstattbereich). Die meisten Beschäftigten des kaufmännischen Bereichs befinden sich in der Tarifgruppe III mit einem Gehalt von etwa DM 2 500,- und damit nur unwesentlich unter dem Niveau der „Spitzenlohngruppe“ (für „qualifizierte Handwerker“ nach 4 Gesellenjahren) des Werkstattbereichs, dem dort die meisten Beschäftigten zugeordnet sind. Es besteht eine Tendenz zur Angleichung der Löhne und Gehälter zwischen dem Werkstattbereich und der Verwaltung.

Für den größten Teil der Beschäftigten ergibt sich also eine weitgehende Einkommensgleichheit, wobei einerseits Berufsanfänger und Auszubildende nach unten, Prokuristen und Abteilungsleiter erheblich nach oben abweichen. Nach den uns erteilten Auskünften ist das Problem der „Einkommensgerechtigkeit“ offenbar keine zentrale Frage für den Betrieb und wird als befriedi-

gend gelöst betrachtet.

Zum Schluß eine Zahl, die unserer Ansicht nach mehr als alle theoretischen Überlegungen den Erfolg des Modells im Bewußtsein der Beteiligten belegt: Nach Einführung der Partizipation sank die Fluktuationsrate von jährlich 25% – das ist bis heute regionaler Branchendurchschnitt – auf nunmehr 5%, was im wesentlichen auf „natürlichen Abgang“, vor allem durch Pensionierung, hinausläuft. Dabei muß man sich vor Augen halten, daß sich das Unternehmen im Wettbewerb mit zahlreichen anderen Kraftfahrzeugbetrieben dieser Region befindet und nicht etwa aufgrund einer besonderen „Monopolstellung“ höhere Entgelte bezahlen kann wie andere Unternehmen dieser Branche. Auf der anderen Seite trägt es sicherlich zu dem Erfolg des Modells bei, daß auch die unternehmerische Tätigkeit des Managements, bestehend aus dem jetzigen Geschäftsführer und früheren Alleininhaber Klaus Hoppmann und den beiden stellvertretenden Geschäftsführern in diesem Unternehmen adäquat entgolten wird – zum Nutzen aller Beteiligten. Es bleibt allerdings abzuwarten, ob dieses Unternehmen seine Bewährungsprobe besteht: die unverkennbaren Stagnationstendenzen im Kraftfahrzeuggewerbe als Konsequenz der zunehmenden Kraftstoffverteuerung.

Anmerkung:

1. Dieser Bericht entstand im Rahmen des Projekts „Alternative Ökonomie“ im FB 7 (Wirtschaftswissenschaften) der GhK.

Literatur:

- Vilmar, Fritz: „Mitbestimmung am Arbeitsplatz.“
In: Hans Diefenbacher/Hans G. Nutzinger (Hrsg.): *Mitbestimmung. Probleme und Perspektiven der empirischen Forschung*, Frankfurt/M./New York: Campus, 1981, 271–296
- Finkelmaier, Jochen: *Die Forderung nach Mitbestimmung am Arbeitsplatz in der Politik der deutschen Gewerkschaften*. Diplom-Arbeit am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Essen, 1977 Hoppmann, Klaus/Stötzel, Berthold: *Demokratie am Arbeitsplatz*. Frankfurt/M.-New York: Campus, 1981 (im Erscheinen).

Entwicklung der Bilanzsumme

Jahr	Bilanzsumme	Eigenkapital	Investivanteil	Fremdkapital
1973	8.675.436,--	1.402.821,--	647.032,--	6.625.583,--
1974	7.922.537,--	1.639.225,--	668.011,--	5.615.301,--
1975	9.273.439,--	2.121.409,--	1.027.627,--	6.124.403,--
1976	10.767.121,--	2.465.291,--	1.343.965,--	6.957.865,--
1977	13.044.684,--	2.891.065,--	1.785.649,--	8.367.970,--
1978	14.709.387,--	3.241.981,--	2.130.143,--	9.337.263,--
1979	15.396.495,--	3.533.380,--	2.317.245,--	9.545.870,--