

Hans G. Nutzinger

BETRIEBLICHE PARTNERSCHAFT IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND: MATERIELLE UND IMMATERIELLE BETEILIGUNG

Exzellenz, werde Festversammlung!

Mein Vortrag behandelt Fragen der materiellen und der immateriellen Beteiligung am Beispiel der Bundesrepublik Deutschland. Ich beginne mit der materiellen Beteiligung.

1. Konzept und Grenzen der materiellen Beteiligung

Daß die Beschäftigten in irgendeiner Form am Ergebnis des Unternehmens beteiligt werden sollen - dieser Gedanke ist alles andere als neu. Er ist, für sich allein genommen, auch alles andere als fortschrittlich. Selbst in der wohl entfremdetsten Organisation menschlicher Arbeit, in Frederick W. Taylors Pensumsystem, finden sich noch Reste dieser Idee, allerdings in seltsam verstümmelter Form: Dort wurde jedem Beschäftigten nicht nur seine Tätigkeit, sondern jede einzelne Arbeitsverrichtung vorgeschrieben, und das leistungsbezogene Entgelt stieg weitaus langsamer als die Leistung in diesem System organisierter Menschenverachtung und Knickigkeit, das sich selbst als "Scientific Management", als "Wissenschaftliche Betriebsführung" bezeichnete. Am Ende eines derartig fremdbestimmten Arbeitstages stand für Taylor das maximale Pensum, "a fair day's work", und für die Arbeiterinnen und Arbeiter, wie die Beatles ein halbes Jahrhundert später sangen, "a hard day's night". Solche Exzesse sagen natürlich nichts gegen den Gedanken der materiellen Beteiligung, sondern geben allenfalls Hinweise auf die Grenzen dieses Konzeptes. In der Kürze der mir für den Festvortrag zur Verfügung stehenden Zeit kann ich auch nicht auf die vielfältigen Formen der materiellen Beteiligung eingehen, wie sie nicht nur in der Bundesrepublik Deutschland und in Österreich, sondern auch in vielen anderen Industrieländern praktiziert werden. Für unsere Zwecke genügt es, eine Unterscheidung nach zwei Gesichtspunkten vorzunehmen:

- Zum ersten ist zu fragen, an welche Leistungsgröße die Ergebnisbeteiligung der Mitarbeiter anknüpft: Ist es der Gewinn, die Wertschöpfung oder der Jahresumsatz - oder wird gar an sachliche Leistungsgrößen, wie produzierte Leistung, Steigerung der Arbeitsproduktivität oder Kostensenkung angeknüpft? Selbstverständlich sind auch Kombinationen solcher Basisgrößen möglich. Häufig, wenn auch nicht immer, bemißt sich dann der Aufteilungsschlüssel für

die materielle Beteiligung an den jeweils erzielten Löhnen und Gehältern der Beschäftigten. Zu klären ist in jedem Falle auch noch, für welche wirtschaftliche Einheit die jeweilige Bemessungsgröße festgelegt werden soll: Geht es um das Ergebnis der Abteilung, des Betriebes, des Unternehmens oder gar des Konzerns? Für jede dieser möglichen Abgrenzungen gibt es Beispiele und auch gute Gründe.

2. Zumindest aus der Sicht des Unternehmens noch wichtiger ist die Frage, wie diese materielle Beteiligung verwendet werden soll: Soll sie an die Beschäftigten zur freien Verwendung ausgeschüttet werden, soll sie dem Unternehmen als zinsgünstiges Darlehen zur Verfügung gestellt werden, oder soll sie den Mitarbeitern einen unmittelbaren Kapitalanteil am Unternehmen (mit entsprechender Beteiligung am Gewinn - u.U. auch am Verlust) verschaffen? Wenn ja, steht der Gedanke des Leistungsanreizes im Vordergrund, oder geht es primär um die Möglichkeit, sich günstiges Kapital von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu beschaffen? Oder ist der Gedanke bestimmend, daß sich die Beschäftigten jenseits unmittelbarer Leistungsanreize durch Kapitalbeteiligung stärker mit dem Unternehmen identifizieren und eine unternehmerische Sichtweise übernehmen? In diesen, vor allem für die Bundesrepublik typischen Fällen werden aus den Erfolgsbeteiligungsmodellen, wie sie vor allem in den USA und in Japan praktiziert werden, zugleich auch Kapitalbeteiligungsmodelle, in denen sich im Guten wie auch im Bösen das Schicksal der Beschäftigten enger mit dem des Unternehmens verbindet, als dies bei reiner Ergebnisseteilung der Fall sein würde.

Ich will hier nicht auf das vor allem in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts im Zusammenhang mit den Produktivgenossenschaften diskutierte Problem der Risikoakkumulation für die Beschäftigten eingehen, also auf die Gefahr, daß in diesen Fällen die Mitarbeiter zugleich den Arbeitsplatz und ihr Vermögen verlieren können, und zwar aus zwei Gründen:

- Zum einen halte ich dieses Argument für theoretisch nicht besonders zwingend, weil eine Kapitalbeteiligung aus einer ansonsten nicht gewährten Ergebnisbeteiligung als zusätzliche Einkommensquelle zu betrachten ist;

- zum anderen war die wirtschaftliche Entwicklung in den Partnerschaftsunternehmen Deutschlands, Österreichs und der Schweiz nach dem Kriege im allgemeinen so günstig, daß sich die Frage der Risikoakkumulation auch praktisch nur äußerst selten gestellt hat.

Mitte der 80er Jahre hat der amerikanische Ökonom Martin L. Weitzman mit seinem Buch The Share Economy (1984) - deutsch: Das Beteiligungsmodell (1987) - großes Aufsehen erregt. Sein Vorschlag, durch ein System vollständig flexibler, rein gewinnabhängiger Löhne das drängendste Problem der Industrieländer, die Arbeitslosigkeit, zu beseitigen und zu einer Vollbeschäftigungswirtschaft zu kommen, geht weit über das hinaus, was bundesdeutsche oder österreichische Unternehmen mit irgendeiner Form von materieller Mitarbeiterbeteiligung praktizieren. Gegen Weitzmans reine Systemlösung vollständig flexibler Löhne lassen sich, insbesondere auch für europäische Verhältnisse, eine Reihe praktischer und institutioneller Bedenken erheben; und die theoretische Diskussion über sein Modell hat begründete Zweifel daran hervorgerufen, ob allein durch ein System flexibler Löhne tatsächlich Vollbeschäftigung zu erreichen ist. Nützlich war dieser radikale Entwurf von Weitzman aber deswegen, weil er wertvolle Hinweise auf die Vorteile materieller Mitarbeiterbeteiligung liefern kann, obwohl in den praktischen Modellen eine weitaus geringere Lohnflexibilität - vor allem nach unten - herrscht, als sie Weitzman für sein Modell postuliert und auch benötigt. Ich möchte die wesentlichen Vorzüge der materiellen Beteiligung, vor allem auch dann, wenn sie mit einer Kapitalbetei-

ligung einhergeht, kurz durch die fünf folgenden Überlegungen charakterisieren:

1. Aus der Sicht des Unternehmens schafft materielle Beteiligung der Belegschaft eine wichtige - extrinsische, also von außen kommende - Motivation für die Beschäftigten, und dies kann - unter sonst gleichbleibenden Umständen - zu einer Steigerung der betrieblichen Leistungsfähigkeit beitragen. Soweit es zu Leistungssteigerungen kommt, finanziert sich diese Ergebnisbeteiligung quasi aus sich selbst heraus.
2. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist aber nicht nur wichtig, daß ihr vertragsabhängiges Arbeitseinkommen nun durch eine erfolgsabhängige Komponente angereichert wird; vielleicht noch bedeutender ist der Umstand, daß mit einer Ergebnisbeteiligung auch der Tatsache Rechnung getragen wird, daß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie Unternehmer und Management durch den Einsatz ihrer Arbeit zu dem Betriebsergebnis beigetragen haben. Es geht also nicht nur darum, "daß sich Leistung lohnt", daß sie honoriert wird; mindestens genauso wichtig ist der Umstand, daß sie durch eine materielle Beteiligung auch als Leistungsbeitrag gewürdigt und anerkannt wird.
3. Es gibt gute Gründe dafür, daß in Partnerschaftsbetrieben in aller Regel keine vollständige Lohnflexibilisierung nach den Vorstellungen Weitzmans durchgeführt wird und daß insbesondere eine Verlustbeteiligung, also eine Lohnflexibilität nach unten, generell beschränkt oder gar ganz ausgeschlossen ist; diese Gründe sind vor allem in der meist ganz unterschiedlichen Einkommens- und Vermögenslage von Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu sehen. Trotzdem

führt eine Ergebnisbeteiligung zu einer gewissen Flexibilität der Lohnkosten, und diese Flexibilität hat zumindest in kurzfristiger Perspektive einen durchaus beschäftigungsstabilisierenden Effekt: Unvermeidliche Schwankungen der Nachfrage müssen jetzt nicht mehr allein über Anpassungen in den geleisteten Arbeitsstunden oder gar in der Zahl der Beschäftigten abgefangen werden, sondern sie können, vor allem kurzfristig, sehr gut durch eine entsprechende Flexibilität der Arbeitskosten abgefangen werden, ohne daß es zu Entlassungen kommen muß. Gerade wenn man die dynamischen negativen Wirkungen längerer Arbeitslosigkeit auf Selbstbewußtsein und Qualifikation von Arbeitnehmern berücksichtigt, ist dieser aus meiner Sicht eher kurzfristige Stabilisierungseffekt nicht zu unterschätzen. Man sollte nicht übersehen, daß die so verminderte Furcht vor Entlassungen wesentlich dazu beitragen kann, das Betriebsklima zu verbessern, und auch dazu, daß die Belegschaftsmitglieder im Interesse des Unternehmens kooperativer zusammenarbeiten. Weniger als im traditionellen System braucht ein Mitarbeiter den anderen auszustechen, um sich seinen Arbeitsplatz zu Lasten des anderen durch unsolidarisches und letztlich auch für den Betrieb schädliches Verhalten zu sichern.

4. Ich glaube nicht, daß materielle Beteiligung im Unternehmen, selbst wenn sie umfassender praktiziert würde, als dies bisher beispielsweise in der Bundesrepublik Deutschland und in Österreich der Fall ist, schon per se Vollbeschäftigung schaffen und sichern könnte. Sie kann aber zweifelsohne einen wesentlichen Beitrag zur Glättung konjunktureller Schwankungen schaffen und auch das Sozialleistungssystem - insbesondere die Arbeitslosenversicherung - entlasten, denn der Zwang zu kurzfristigen Entlassungen ist durch die flexible Entlohnungskomponente Ergebnisbeteiligung wesentlich geringer als

in einem System fest fixierter Arbeitsentgelte, das sich nur über Veränderungen des Arbeitseinsatzes und damit häufige Inanspruchnahme der Arbeitslosenversicherung an geänderte Nachfragebedingungen anzupassen vermag. Ergebnisbeteiligung erhöht also nicht nur die betriebliche, sondern auch die gesamtwirtschaftliche und darüber hinaus die gesellschaftspolitische Stabilität eines marktwirtschaftlichen Systems, dessen sonstige Vorzüge - vor allem in punkto effiziente Leistungserstellung - wir heute gerade im Vergleich mit unseren Nachbarn in Mittel- und Osteuropa so deutlich vor Augen geführt bekommen.

5. Ich habe schon erwähnt, daß ich es für besonders sinnvoll halte, Erfolgsbeteiligung mit Kapitalbeteiligung zu koppeln, und dies nicht nur wegen der bereits erwähnten Finanzierungsbasis für das Unternehmen und den Unternehmer, sondern auch deswegen, weil eine derartige Kapitalbeteiligung mit dazu beitragen kann, auch bei den Beschäftigten, wenn auch nur in gewissen Grenzen, eine "unternehmerische" Sichtweise zu verbreiten: Das Wohl und Wehe des Betriebes erscheint jetzt nicht mehr nur als externes Problem des Unternehmers, des "Chefs", sondern auch als Frage, die den Mitarbeiter selber etwas angeht, und zwar längst bevor der Konkurs oder der Arbeitsplatzverlust droht. Diese wünschenswerte Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen bedeutet selbstverständlich nicht, daß die Mitarbeiter nicht eigene Interessen haben und vertreten sollen, gestützt durch Gewerkschaften und Betriebsräte; sie bedeutet aber, daß die Beschäftigten ihre eigenen unmittelbaren und oft kurzfristigen Interessen im Kontext einer längerfristigen Entwicklung von Unternehmen und Wirtschaft zu sehen vermögen.

Betrachtet man die Geschichte der Partnerschaftsunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland, so zeigt sich, daß derartige Modelle meist mit einer Form von materieller Beteiligung begonnen haben. Auch die Bauhütte Leitl im oberösterreichischen Eferding hat in den 50er Jahren mit monetärer Partizipation begonnen, bevor in den 60er und 70er Jahren die immaterielle Beteiligung ebenfalls zum Zuge kam.

2. Grenzen einer materiellen Beteiligung und die Notwendigkeit von immaterieller Beteiligung der Belegschaft

Formen materieller Beteiligung sind nicht nur in den europäischen Ländern, sondern in noch höherem Maße in den USA und Japan verbreitet; man schätzt, daß in den USA mehr als 40% der Arbeitnehmer in irgendeiner Form an dem Erfolg ihrer Unternehmen partizipieren. Diese Zahlen werden zweifellos in der Bundesrepublik Deutschland oder in Österreich nicht erreicht, auch wenn genaue Zahlen über den Umfang materieller Beteiligung nicht vorliegen. Dieses rein monetäre "profit sharing" hat aber erkennbare Grenzen, ja, es kann sogar, isoliert angewendet, zu negativen Reaktionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen, zu Reaktionen, die zumindest einen Teil der damit einhergehenden Motivation und Leistungssteigerung wieder "auffressen". Monetäre Ergebnisbeteiligung stärkt zwar das Gefühl, zum Erfolg des Unternehmens beigetragen zu haben, und kann im Falle der Kapitalbeteiligung sogar ein gewisses Miteigentümergefühl schaffen; zugleich wird aber zunehmend die damit einhergehende Erwartung enttäuscht, entsprechend diesem Beitrag zur wirtschaftlichen Leistung des Unternehmens auch an den Entscheidungen beteiligt zu werden. Empirische Untersuchungen, wie etwa von FitzRoy und Kraft (1985, 1987), deuten darauf hin, daß eine Koppelung von materieller Erfolgsbeteiligung und immaterieller Entscheidungsbeteiligung sich besonders günstig auswirkt. Unsere obige Überlegung liefert einen Hinweis darauf, warum dieser positive Zusammenhang besteht: Die immaterielle Beteiligung ist die konsequente Fortführung und ein folgerichtiger Ausdruck der schon mit der materiellen Beteiligung anerkannten Tatsache, daß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst durch ihre Tätigkeit, vor allem durch ihren persön-

lichen Einsatz, zum Erfolg des Unternehmens beigetragen haben; und in dieser Hinsicht ist ihre Tätigkeit durchaus mit derjenigen des Unternehmers und des Managements vergleichbar, auch wenn es häufig eher um ausführende als um dispositive Funktionen geht. Aber auch bei diesen, wie man so schön sagt, untergeordneten Arbeiten ist oftmals Initiative, Motivation und Spontaneität gefragt - Eigenschaften, die nur in einem Betriebsklima gedeihen können, in dem Mitdenken, Mitreden, Mitentscheiden und Mitverantwortung nicht als Störung der betrieblichen Grabesruhe, sondern als Beitrag der Beschäftigten zum Unternehmenserfolg gedeutet und gewertet werden.

Wie bereits gesagt, implizieren die etwa in den USA und Japan praktizierten "profit sharing"-Modelle nur ausnahmsweise und dann nur in sehr eingeschränktem Maße auch eine Beteiligung an den Entscheidungen. Auch in der Bundesrepublik Deutschland und in Österreich, wo diese Kombination in den sogenannten "Partnerschaftsunternehmen" oder "Partnerschaftsbetrieben" häufiger praktiziert wird, ist die Verbreitung dieser sinnvollen und zumindest langfristig notwendigen Kombination noch recht beschränkt. Bevor ich abschließend noch ein paar Fakten und Tendenzen aus der Bundesrepublik Deutschland präsentiere, möchte ich analog zu den oben erwähnten fünf Gründen für materielle Mitarbeiterbeteiligung ebenfalls fünf Argumente dafür angeben, warum eine immaterielle Beteiligung der Beschäftigten an den Entscheidungen eine sinnvolle und notwendige Ergänzung zu der materiellen Beteiligung darstellt:

1. Es reicht nicht aus, den Beitrag des Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg nur in Geldgrößen zu honorieren und zu würdigen; der damit verbundenen Mitverantwortung der Belegschaftsmitglieder muß auch

ihre Mitentscheidung entsprechen. Anders als in manchen Modellen der neoklassischen Theorie sind Beschäftigte nicht einfach lohnmaximierende Wesen, und sie wollen nicht nur hinsichtlich ihres Geldbeutels, sondern auch als Menschen ernstgenommen werden.

2. Das mit der monetären Beteiligung verbundene Motivations- und Leistungspotential kann nur voll erschlossen werden, wenn durch Schaffung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch die Möglichkeit gegeben wird, eigene Überlegungen, Gesichtspunkte und Ideen in den Prozeß der betrieblichen Leistungserstellung mit einzubringen. Andernfalls kann umgekehrt gerade die Motivationsgrundlage des Mitarbeiters zerstört werden, wenn er will, aber nicht kann - eben weil ihm Entscheidungs- und Handlungsspielräume fehlen.
3. Die Partizipation der Beschäftigten an den Unternehmensentscheidungen ist natürlich vor allem in den Fällen angezeigt, in denen ein Kapitalbeteiligungsmodell verwirklicht wird: Nur so haben die Belegschaftsmitglieder, die "ihr Geld" in das Unternehmen gesteckt haben, eine angemessene Möglichkeit, auch auf die Verwendung ihres Geldes Einfluß zu nehmen. Aufgrund der meist verschwindend kleinen Anteile der einzelnen Mitarbeiter am Unternehmenskapital sind die gesellschaftsrechtlichen Einwirkungsmöglichkeiten - etwa über Aktionärs- oder Gesellschafterversammlungen - in aller Regel unzureichend.
4. Über eine Kapitalbeteiligung der Belegschaft wird, wie ich bereits sagte, eine gewisse Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen und damit das erreicht, was Ota [✓]Sik, einer der Pioniere des

"Dritten Weges", als "Verallgemeinerung des Kapitalinteresses" bezeichnet und gefordert hat. Dieser Identifikation kann es nur zuträglich sein, wenn sie zusätzlich mit einer Entscheidungsbeteiligung gekoppelt ist; ein wenig populär ausgedrückt: wenn die Mitarbeiter nicht nur ihr Geld im Unternehmen, sondern dort auch noch etwas zu sagen haben.

5. Schließlich ist es ganz sinnvoll, die immaterielle Beteiligung mit den gesetzlichen Mitbestimmungsrechten im Unternehmen und Betrieb zu kombinieren, wie wir sie vor allem in der Bundesrepublik Deutschland und in Österreich kennen. Die gesetzliche Mitbestimmung ist nur ein Minimum, das auch für jene Unternehmen gilt, die sich nicht als Partnerschaftsbetriebe verstehen. Gerade das Institut der "Betriebsvereinbarung" macht es nun möglich, in den Partnerschaftsunternehmen über dieses gesetzliche Minimum hinauszugehen, um damit der Tatsache Ausdruck zu verleihen, daß das Unternehmensergebnis im partnerschaftlichen Zusammenwirken von Unternehmer, Management und Belegschaft erreicht wird und so auch verbessert werden kann. Gesetzliche Mitbestimmung macht daher immaterielle Beteiligung nicht etwa überflüssig, sondern bietet zugleich eine gute institutionelle Voraussetzung dafür, durch freiwillige Vereinbarungen jene Regelungen zu treffen und jene Institutionen zu schaffen, die diesem Partnerschaftsbedanken in der jeweiligen konkreten betrieblichen Praxis einen angemessenen Ausdruck verleihen.

3. Anmerkungen zur Situation in der Bundesrepublik Deutschland

Lassen Sie mich abschließend einige Anmerkungen zur Entwicklung und zur konkreten Situation in der Bundesrepublik Deutschland machen: In der Zeit des Wirtschaftswunders nach dem Kriege waren Partnerschaftsunternehmen eine ganz große Ausnahme; das hing nicht zuletzt damit zusammen, daß es zunächst einmal galt, unmittelbare Not zu lindern und eine ausreichende Güterversorgung sicherzustellen. Aber, wie Brecht sagt: "Erst kommt das Essen, dann kommt die Moral" - die zunächst hintangestellten Wünsche an eine humanere Gestaltung des Arbeitslebens verschafften sich in den 60er und vor allem den 70er Jahren einen immer deutlicheren Ausdruck. Die Zeit kontinuierlicher Wachstums- und Produktivitätssteigerungen fand Mitte der 60er Jahre auch in der Bundesrepublik ihr Ende. Linker Neigungen unverdächtige Wirtschaftsjournalisten wie Michael Jungbluth (1973) von der "ZEIT" erkannten plötzlich, daß der Mensch nicht vom Lohn allein lebt, und plötzlich gewann die seltene Orchidee "Partnerschaftsunternehmen" ein allgemeines Interesse. Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen machte sich - und das ist für ein ordnungsliebendes Land wie Deutschland schon außergewöhnlich - in solch unerhörten Dingen wie den "wilden Streiks" Luft. Diese und viele andere Phänomene mehr wurden dann Mitte der 70er Jahre als "Krise der Arbeitsgesellschaft" identifiziert, und in dieser Situation, in der überkommene Wertvorstellungen, Strukturen und Institutionen in Wirtschaft und Gesellschaft zunehmend hinterfragt wurden, gewannen die zuvor als Exoten belächelten Partnerschaftsunternehmen nicht nur allgemeine Aufmerksamkeit, sondern sogar einen gewissen Modellcharakter. Seit Mitte der 70er Jahre entstanden daher vielfältige Formen der innerbetrieblichen Partizipation, deren quantitativer Umfang aller-

dings nur grob geschätzt werden kann: Nach Beyer/Lezius (1987) entstanden in den letzten 15 Jahren

- etwa 2000 Erfolgs-, Vermögens- und Kapitalbeteiligungsmodelle, die sich im wesentlichen auf materielle Partizipation beschränkten;
- meist gekoppelt mit materieller Beteiligung, aber primär auf immaterielle Partizipation ausgerichtet waren etwa 3.000 Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmodelle;
- hinzu kamen etwa 1.000 Alternativbetriebe, etwa 30 Stiftungsunternehmen und 20 Arbeitnehmergeellschaften.

All diesen verschiedenen Formen gemeinsam war das Bestreben, herkömmliche Formen eines zentralisierten, hierarchischen Betriebsablaufs zugunsten einer materiellen und/oder immateriellen Beteiligung der Arbeitnehmer am Betriebsgeschehen aufzubrechen. Die Chancen für eine Durchbrechung traditionell-autoritärer Strukturen waren natürlich in den reinen Ergebnisbeteiligungsmodellen am geringsten. Zumindest anfänglich die größten Ansprüche an Veränderungen traditioneller Arbeitsorganisationen erhoben die Alternativbetriebe, mit der wohl unausweichlichen Folge, daß manche aufgrund dieser überzogenen Ansprüche enttäuscht aufgaben, andere dagegen heute ganz erfolgreich "kleinere Brötchen backen". So hat sich zwischen "traditionellen" Partnerschaftsunternehmen und "Alternativbetrieben" eine gewisse Annäherung ergeben, ohne daß wir empirische oder theoretische Gründe für die Annahme haben, es werde zu einer vollständigen Konvergenz kommen.

Elemente von Partnerschaftsunternehmen finden sich im übrigen heute auch in vielen traditionellen bundesdeutschen Betrieben, die keinen expliziten Modellanspruch erheben.

In der Bundesrepublik haben sich etwa 420 Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung, die vor allem zur Kategorie der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmodelle gehören, zu einer "Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V." (AGP) mit Sitz in Kassel zusammengeschlossen. Damit ist die AGP die wohl wichtigste bundesdeutsche Institution, die sich die Förderung des Partnerschaftsgedankens zur Aufgabe gemacht hat, und zwar sowohl auf Unternehmensebene, vor allem durch Information und Betreuung ihrer Mitgliedsbetriebe, als auch auf politischer Ebene durch Kontakte zu Parlamenten und Verwaltungen. Nicht zuletzt vermittelt die AGP auch Kontakte zwischen Wissenschaft und Praxis auf Tagungen und Seminaren.

Formen und Grade der materiellen und immateriellen Partizipation von Unternehmen innerhalb und außerhalb der AGP unterscheiden sich beträchtlich. Insofern gilt für Partnerschaftsunternehmen in der Bundesrepublik das, was Josef Huber (1979) vor reichlich zehn Jahren über die Alternativbetriebe sagte: Sie sind "bunt wie der Regenbogen". Das sollte aber eher als Vorteil denn als Nachteil betrachtet werden: Die betrieblichen Gegebenheiten unterscheiden sich beträchtlich, und dies gilt auch für die Wert- und Normvorstellungen der beteiligten Mitarbeiter, der Unternehmer und des Managements. Qualifikationsanforderungen, technologische Gegebenheiten und Marktbedingungen unterscheiden sich zudem ganz beträchtlich, und diesem Umstand entspricht eben die Vielfalt der konkreten Beteiligungsformen. Den alleinseligmachen-

den Weg des Partnerschaftsunternehmens wird es nicht geben. Unverkennbar ist aber eine deutliche Tendenz zur Zunahme derjenigen Betriebe, die gleichzeitig materielle und immaterielle Beteiligung praktizieren. Das ist auch nur folgerichtig: Untersuchungen wie diejenige von Inglehart (1977) in den USA und von Strümpel und Mitarbeitern (1984) in der Bundesrepublik Deutschland deuten darauf hin, daß die Ansprüche der Menschen an ihre Arbeitsbedingungen im Zeitablauf eher zunehmen.

Ich glaube, die Partnerschaftsunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland, in Österreich und in vielen anderen Ländern sind ein wichtiger Lösungsbeitrag zu dieser neuen "sozialen Frage", nämlich der Frage nach den Selbstbestimmungsmöglichkeiten des Menschen in der Arbeit jenseits der monetären Entlohnung. Sie sind, so meine ich, eine wichtige soziale Antwort auf diese neue - doch im Grunde immer schon bestehende - Problemlage.

Last not least ist auch der Umstand zu bedenken, auf den schon Herr Dr. Leitl hingewiesen hat: Überkommene hierarchische Strukturen sind angesichts des wachsenden Tempos von Innovationen und zunehmender Komplexität der Umwelt immer weniger geeignet, die notwendigen Anpassungen und Neuerungen im Unternehmen zu ermöglichen; sie erweisen sich zunehmend als zu starr. Partnerschaftsunternehmen mit motivierten und kreativen Mitarbeitern und flexiblen Organisationsstrukturen erscheinen hier sehr viel zukunftsweisender.

Das Bauhütte-Leitl-Modell und die Förderung wissenschaftlicher Arbeiten über den Partnerschaftsgedanken in der Bundesrepublik durch den Karl-Leitl-Preis geben bedeutende Anstöße zur Weiterentwicklung der Partnerschaft in Theorie und Praxis. Sie können mit dazu beitragen, daß der technisch-ökonomischen Leistungsfähigkeit der Marktwirtschaft noch eine weitere, ebenso wichtige Komponente hinzugefügt wird, die viele Jahrzehnte unterentwickelt war: die soziale und dynamische Effizienz.

Literatur:

- Beyer, Heinrich/Lezius, Michael: "Materielle und immaterielle Mitarbeiterbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland". In: FitzRoy, Felix R./Kraft, Kornelius (Hg.): **Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen**. Berlin - New York: Walter de Gruyter, 1987, S. 23-60
- FitzRoy, Felix R./Kraft, Kornelius (1985): "Mitarbeiterbeteiligung und Produktivität: Eine ökonometrische Untersuchung". In: **Zeitschrift für Betriebswirtschaft**, Bd. 55, S. 21-36
- FitzRoy, Felix R./Kraft, Kornelius: "Formen der Arbeitnehmer-Arbeitgeberkooperation und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensleistung und Entlohnung". In: Dies. (Hg.): **Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen**. Berlin - New York: Walter de Gruyter, 1987, S. 173-196
- Huber, Josef: "Bunt wie der Regenbogen". In: Netzwerk Selbsthilfe: **Ein Jahr Netzwerk**. Ein dokumentarisches Szenarium. Berlin: Verlag Rotation, 1979, S. 16-20
- Inglehart, Ronald: **The Silent Revolution**. Changing Values and Political Styles among Western Publics. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1977
- Jungbluth, Michael: **Nicht vom Lohn allein**. Hamburg: Hoffmann & Campe, 1973
- von Klipstein, Michael/Strümpel/Burkhard: **Der Überdruß am Überfluß**. Die Deutschen nach dem Wirtschaftswunder. München - Wien: Olzog, 1984
- Lezius, Michael/Beyer, Heinrich: **Menschen machen Wirtschaft**. Betriebliche Partnerschaft als Erfolgsfaktor. Wiesbaden: Gabler/Frankfurt: FAZ, 1989
- Weitzman, Martin L.: **The Share Economy**. Harvard, Mass.: Harvard University Press, 1984 (deutsche Ausgabe: Das Beteiligungsmodell, Frankfurt/M. - New York: Campus, 1987)