

DIE PARTNERUNTERNEHMUNG ALS MODELL FÜR EINE MARKTWIRTSCHAFTLICHE UNTERNEHMENSVERFASSUNG

(Kurzfassung)

von Prof. Dr. Hans G. Nutzinger, Gesamthochschule-Universität Kassel, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Fachgebiet Theorie öffentlicher und privater Unternehmen

1. Zur Einleitung

Partnerunternehmungen sind generell dadurch gekennzeichnet, daß sie irgendeine Form von materieller Beteiligung der Beschäftigten an den Ergebnissen und/oder von immaterieller Beteiligung an den Entscheidungen des Unternehmens praktizieren. Daß die Beschäftigten in irgendeiner Form am Ergebnis des Unternehmens beteiligt werden sollen - dieser Gedanke ist, für sich genommen, alles andere als neu. Elemente davon finden sich sogar in so entfremdeten Systemen der Arbeitsorganisation wie etwa Frederick W. Taylors *Pensumsystem*, allerdings in seltsam verstümmelter Form: Dort wurde jedem Beschäftigten nicht nur seine Tätigkeit, sondern jede einzelne Arbeitsverrichtung vorgeschrieben, und das leistungsbezogene Entgelt stieg in diesem System organisierter Knickrigkeit weitaus langsamer als die Leistung. In der Zwischenzeit haben sich jedoch sehr viel fortschrittlichere und gerechtere Systeme materieller Beteiligung durchgesetzt. In der Kürze der mir zur Verfügung stehenden Zeit kann ich nicht auf die vielfältigen Formen der materiellen Beteiligung eingehen, wie sie in westdeutschen Partnerunternehmen, aber auch in vielen anderen westlichen 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 sie gar auf sachliche Leistungsgrößen, wie produzierte Leistung, Steigerung der Arbeitsproduktivität oder Kostensenkung bezogen? 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 Fall auch noch, für wel-

che 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.

- 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, unter Umständen auch am Verlust) verschaffen? Wenn ja, steht der Gedanke des Leistungsanreizes im Vordergrund. Oder geht es primär um die Möglichkeit, sich günstiges Kapital von der Belegschaft 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 alten Bundesländer typischen Fällen werden aus den reinen Erfolgsbeteiligungsmodellen, die vor allem in den USA und 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 Ergebnisbeteiligung der Fall wäre.

Gegen diese von mir auch für die neuen Bundesländer empfohlene Ergebnis- und Kapitalbeteiligung wird oftmals geltend gemacht, daß es zu einer Risikoakkumulation für die Beschäftigten kommt; gemeint ist damit die Gefahr, daß die Mitarbeiter im Falle des wirtschaftlichen Scheiterns zugleich den Arbeitsplatz und ihr Vermögen einbüßen. Ich halte derartige Einwände für wenig überzeugend, und zwar aus den beiden folgenden Gründen:

- Zum einen ist das Risikoargument 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 Partnerunternehmen innerhalb und außerhalb der Bundesrepublik nach dem Krieg im allge-

meinen so günstig, daß sich die Frage der Risikoakkumulation auch praktisch nur äußerst selten gestellt hat.

2. **Vorzüge und Grenzen der materiellen Beteiligung**

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 westlichen Industrieländer, die Arbeitslosigkeit, zu beseitigen und zu einer Vollbeschäftigungswirtschaft zu kommen, geht weit über das hinaus, was real existierende Partnerunternehmen mit irgendeiner Form von materieller Mitarbeiterbeteiligung praktizieren. Gegen Weitzmans reine Systemlösung vollständig flexibler Löhne läßt 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 Weitzmans radikaler Entwurf aber deswegen, weil er wertvolle Hinweise auf die Vorteile materieller Mitarbeiterbeteiligung liefern kann, obwohl in den praktizierten 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 materieller Beteiligung, vor allem dann, wenn sie mit einer Kapitalbeteiligung 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; wohl 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" und daß sie honoriert wird; mindestens genauso wichtig ist die Tatsache, daß sie durch eine materielle Beteiligung auch als Leistungsbeitrag gewürdigt und anerkannt wird.

3. Es gibt gute Gründe dafür, daß in Partnerunternehmungen 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 kurzfristig 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 gleich zu Entlassungen kommen muß. Gerade wenn man die langfristig negativen Wirkungen längerer Arbeitslosigkeit auf Selbstbewußtsein und Qualifikation von Arbeitnehmern berücksichtigt, ist dieser eher kurzfristige Stabilisierungseffekt nicht zu unterschätzen. Man sollte auch nicht übersehen, daß die so verminderte Furcht vor Entlassungen wesentlich dazu beitragen kann, einerseits das Betriebsklima zu verbessern und andererseits die Kooperation der Belegschaftsmitglieder untereinander zu fördern - beides liegt im Interesse des Unternehmens. Weniger als bei traditionellen Betrieben braucht ein Mitarbeiter einen anderen auszustechen, um sich seinen Arbeitsplatz zu Lasten des anderen durch unsolidarisches und letztlich auch für den ganzen Betrieb schädliches Verhalten zu sichern.
4. Ich glaube nicht, daß materielle Beteiligung im Unternehmen, selbst wenn sie umfassender praktiziert würde, als dies in den westdeutschen Partnerunternehmen 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 wirkt also nicht nur für den Betrieb, sondern auch für die Volkswirtschaft wie ein "Puffer": Sie erhöht 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 gerade heute so deutlich vor Augen geführt bekommen, wenn wir die katastrophalen Ergebnisse von 40 Jahren Kommandowirtschaft in der ehemaligen DDR und den anderen RGW-Ländern betrachten.

5. Ich habe schon eingangs gesagt, daß ich eine Koppelung von Erfolgsbeteiligung mit Kapitalbeteiligung für besonders sinnvoll halte, und dies nicht nur deswegen, weil so die Finanzierungsbasis für das Unternehmen und den Unternehmer verbreitert wird, sondern auch deswegen, weil eine derartige Kapitalbeteiligung mit dazu beitragen kann, zumindest 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" - oder gar des anonymen Staates -, sondern auch als Frage, die den einzelnen Mitarbeiter selbst etwas angeht, und zwar lange bevor Konkurs oder Arbeitsplatzverlust drohen. Diese wünschenswerte Identifikation der Beschäftigten mit den Unternehmen heißt 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 sehr kurzfristigen Interessen im Kontext einer längerfristigen Entwicklung von Unternehmen und Wirtschaft zu sehen und damit vielleicht auch neu zu bewerten vermögen.

3. Zur Notwendigkeit von immaterieller Beteiligung der Belegschaft

Betrachtet man die Geschichte der westdeutschen Partnerunternehmen, so zeigt sich, daß derartige Modelle meist mit einer Form von rein materieller Beteiligung begonnen haben. Diese Art der Beteiligung ist nicht nur in den europäischen Ländern, sondern in noch höherem Maße in den USA und in Japan verbreitet; man schätzt, daß in den USA mehr als 40% der Arbeitnehmer in irgendeiner Form am Erfolg ihrer Unternehmen partizipieren. Dieser Prozentsatz wird zweifellos in den alten Bundesländern nicht erreicht, auch wenn genaue Angaben 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 Belegschaft 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 sie kann im Fall der Kapitalbeteiligung sogar ein gewisses Miteigentümergefühl schaffen; isoliert angewendet, wird jedoch zunehmend die damit einhergehende Erwartungen 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 sich eine Koppelung von materieller Erfolgsbeteiligung und immaterieller Entscheidungsbeteiligung besonders günstig auswirkt. Unsere obige Überlegung liefert einen Hinweis darauf, warum ein solch positiver 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 durch ihre Tätigkeit, vor allem durch ihren persönlichen 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. Gerade auch in dieser Hinsicht hat die

sozialistische Kommandowirtschaft in der ehemaligen DDR sowohl auf betrieblicher als auch auf gesamtwirtschaftlicher Ebene entscheidend versagt. Analog zu den oben erwähnten fünf Gründen für materielle Mitarbeiterbeteiligung möchte ich nun ebenfalls fünf Argumente dafür angeben, warum eine immaterielle Beteiligung der Beschäftigten an den Entscheidungen des Unternehmens eine sinnvolle und notwendige Ergänzung der materiellen Beteiligung darstellt:

1. Es reicht nicht aus, den Beitrag der Mitarbeiter 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 ökonomischen 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 der Belegschaft kann nur voll erschlossen werden, wenn den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Schaffung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen auch die reale Möglichkeit gegeben wird, eigene Überlegungen, Gesichtspunkte und Ideen in den Prozeß der betrieblichen Leistungserstellung mit einzubringen. Andernfalls kann umgekehrt gerade die Motivationsgrundlage eines 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 dann angezeigt, wenn ein Kapitalbeteiligungsmodell verwirklicht wird: Nur so haben die Belegschaftsmitglieder, die "ihr Geld" in das Unternehmen gesteckt haben, eine angemessene Möglichkeit, auch auf die Verwendung dieses 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

gesamtwirtschaftlich eine "Verallgemeinerung des Kapitalinteresses" in der Bevölkerung erreicht. Dieser Identifikation kann es nur zuträglich sein, wenn sie zusätzlich mit einer Entscheidungsbeteiligung gekoppelt ist - ein wenig populär ausgedrückt: Wenn die Mitarbeiter ihr Geld in das Unternehmen stecken, dann sollten sie dort auch etwas zu sagen haben.

5. Schließlich ist es sinnvoll, die immaterielle Beteiligung mit den gesetzlichen Mitbestimmungsrechten im Unternehmen und im Betrieb zu kombinieren. Gerade das Institut der "Betriebsvereinbarung" zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat macht es möglich, in den Partnerunternehmungen betriebs-spezifische Regelungen zu finden, die das partnerschaftliche Zusammenwirken von Unternehmer, Management und Belegschaft weiter stärken und verbessern. Gesetzliche Mitbestimmung macht daher immaterielle Beteiligung nicht etwa überflüssig, sondern sie bietet eine gute institutionelle Voraussetzung dafür, durch freiwillige Vereinbarungen jene Regelungen zu treffen und jene Institutionen zu schaffen, die dem Partnerschaftsgedanken in der jeweiligen konkreten betrieblichen Praxis einen angemessenen Ausdruck verleihen.

4. Zur Situation in den "alten Bundesländern"

In der Zeit des westdeutschen Wirtschaftswunders nach dem Kriege waren Partnerunternehmen zunächst eine ganz große Ausnahme; das hing nicht zuletzt damit zusammen, daß es erst einmal galt, unmittelbare Not zu lindern und eine ausreichende Güterversorgung sicherzustellen. Aber, wie Bert Brecht sagt: "Erst kommt das Fressen, 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 damaligen Bundesrepublik ihr Ende. Linker Neigungen unverdächtige Wirtschaftsjournalisten wie Michael Jungbluth (1973), damals bei der "ZEIT", erkannten plötzlich, daß der Mensch nicht vom Lohn allein lebt, und auf einen Schlag gewann die seltene Orchidee "Partnerunternehmen" ein allgemeines Interesse. Unzufriedenheit mit entfremdeten Arbeitsbedingungen machte sich - und das war für ein ordnungsliebendes Land wie die Bundesrepublik schon außergewöhnlich - in

solch unerhörten Dingen wie "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 Partnerunternehmen nicht nur allgemeine Aufmerksamkeit, sondern sogar einen gewissen Modellcharakter. Seit Mitte der 70er Jahre entstanden daher vielfältige Formen innerbetrieblicher Partizipation, deren quantitativer Umfang allerdings 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 3000 Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmodelle;
- hinzu kamen etwa 1000 Alternativbetriebe, rund 30 Stiftungsunternehmen und 20 Arbeitnehmergeellschaften.

All diesen verschiedenen Modellen 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 erhoben die Alternativbetriebe die größten Ansprüche an Veränderungen traditioneller Arbeitsorganisation, 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" Partnerunternehmen 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 Partnerunternehmen finden sich im übrigen heute auch in vielen traditionellen bundesdeutschen Betrieben, die keinen expliziten Modellanspruch erheben.

In den alten Bundesländern haben sich mehr als 500 Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung, die vor allem zur Kategorie der Mitwirkungs- und Mitbestim-

mungsmodelle 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 westdeutsche 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 bei Unternehmen innerhalb und außerhalb der AGP unterscheiden sich beträchtlich. Insofern gilt für westdeutsche Partnerunternehmen 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: Sowohl die betrieblichen Gegebenheiten als auch die Wert- und Normvorstellungen der beteiligten Mitarbeiter, der Unternehmer und des Managements weichen beträchtlich voneinander ab. Dasselbe gilt für Qualifikationsanforderungen, technologische Gegebenheiten und Marktbedingungen, und diesem Umstand entspricht eben die Vielfalt der konkreten Beteiligungsformen. Den alleinseligmachenden Weg *des* Partnerunternehmens 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 damaligen Bundesrepublik Deutschland deuten darauf hin, daß die Ansprüche der Menschen an ihre Arbeitsbedingungen im Zeitablauf eher zunehmen.

5. Warum Partnerunternehmen in den neuen Bundesländern?

Die bisher genannten Gründe für Partnerunternehmen gelten auch für die neuen Bundesländer, die vor einem Jahr den beschwerlichen, aber lohnenden Weg zu Demokratie und Marktwirtschaft beschritten haben. In der spezifischen Situation der ehemaligen DDR gibt es darüber hinaus aber noch ein paar zusätzliche Argumente für diese partnerschaftliche Unternehmensform:

1. Die traditionelle Kombination von innerbetrieblicher Hierarchie und zwischenbetrieblicher Kommandowirtschaft in der ehemaligen DDR und den anderen RGW-Ländern war die denkbar unglücklichste Vorbedingung für eine sinnvolle monetäre Ergebnisbeteiligung, weil sie eher Handlungs- und Entscheidungsspielräume verschloß, als sie für den Betrieb und die Belegschaft zu öffnen. Dies erlaubt den generellen Umkehrschluß, daß eine Kombination von Marktwirtschaft zwischen den Betrieben und von materieller und immaterieller Beteiligung in den Betrieben eine besonders günstige Voraussetzung für die dringend benötigten Effizienz- und Leistungssteigerungen in diesen Ländern darstellt.

2. Gerade die Tatsache, daß sich die Formen der materiellen und immateriellen Partizipation in westdeutschen Unternehmen beträchtlich unterscheiden, stellt einen erheblichen Vorteil dar, wenn es um eine mögliche Vorbildfunktion für eine reformierte Unternehmensverfassung in diesen Ländern geht. Diese Vielfalt erlaubt es gerade, für den einzelnen Fall konkrete, "maßgeschneiderte" Lösungen zu finden, die sowohl den Wünschen westlicher Investoren als auch den Bedürfnissen der Belegschaftsmitglieder in den ehemals "volkseigenen" Betrieben entsprechen. Damit kann nicht nur unterschiedlichen Wert- und Normvorstellungen der Belegschaftsmitglieder, des Managements und westlicher Kapitalgeber Rechnung getragen werden; es können auch unterschiedliche Qualifikationserfordernisse, technologische Bedingungen und Marktgegebenheiten in jedem Einzelfalle angemessen berücksichtigt werden. Gerade diese marktwirtschaftliche "Unternehmensvielfalt" sollte bei der Umgestaltung der ehemals Volkseigenen Betriebe durch die Treuhand-Anstalt mehr als bisher genutzt werden. Um ein schnelles "Kassemachen" zu verhindern, können Anteile, die den Belegschaftsmitgliedern angeboten werden, in ihrer Transferierbarkeit durch Vorkaufsrechte von Belegschaftsmitgliedern und/oder des Unternehmens selbst eingeschränkt werden. Auch bestimmte Fristenbindungen sind durchaus denkbar, solange sie grundsätzlich zulassen, daß ein Belegschaftsmitglied seine Anteile, wenn auch eventuell mit bestimmten Einschränkungen, wieder veräußern kann. Derartige Einschränkungen und Fristenbindungen werden in den meisten westdeutschen Partnerunternehmen bereits seit längerem recht problemlos praktiziert. Die konkreten Regelungen über Art und Form materieller und immaterieller Beteiligung (einschließlich Kapitalbeteiligung) können

durch Betriebsvereinbarungen zwischen Management, betrieblicher Interessenvertretung und westlichen Kapitalgebern festgelegt werden; hierbei können die Erfahrungen mit unterschiedlichen Beteiligungsmodellen in bundesdeutschen Partnerunternehmen genutzt werden.

3. Zur wirtschaftlichen Überlegenheit kapitalistischer Marktwirtschaften hat sicherlich nicht zuletzt der Umstand beigetragen, daß es den Unternehmen in diesen Ländern gelungen ist, Modifikationen in die hierarchische Unternehmensstruktur mit einzubauen, die den gesteigerten Ansprüchen der Menschen an ihre Arbeitsbedingungen Rechnung tragen. Für solch sinnvolle und in vielen Fällen erfolgreiche soziale Experimente bietet eben die Marktwirtschaft einen unvergleichlich größeren Handlungsspielraum - und zugleich über das am Markt erzielte Unternehmensergebnis einen eindeutigen Rückkopplungsmechanismus - als eine rigide Kommandowirtschaft, die viel zuviel reglementiert und den Betriebserfolg mehr von Planvorgaben als von den Leistungen der Belegschaft und Betriebsleitung abhängig macht.

4. Die Kombination von zentral gelenkter Planung und hierarchischer Unternehmensstruktur in den ehemals sozialistischen Ländern hat sich in wirtschaftlicher wie auch in sozialer Hinsicht diskreditiert. Was schon für westliche Unternehmen gilt, die immerhin noch einem mehr oder minder ausgeprägten Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind, trifft in noch höherem Maße für Betriebe in der traditionellen Kommandowirtschaft zu: Solche überkommenen hierarchischen Strukturen auf Betriebs- und Volkswirtschaftsebene erweisen sich angesichts des wachsenden Tempos von Innovationen und zunehmender Komplexität der Umwelt als immer weniger geeignet, die notwendigen Anpassungen und Neuerungen im Unternehmen selbst, aber auch auf der Ebene von Volkswirtschaft und internationaler Arbeitsteilung zu ermöglichen, nicht zuletzt deswegen, weil sie zu starr sind. Partnerunternehmen mit motivierten, kreativen Mitarbeitern und flexiblen Organisationsstrukturen erscheinen hier sehr viel zukunftsweisender. Die sinnvolle Anwendung von Konzepten materieller und immaterieller Beteiligung in den ehemals staatssozialistischen Betrieben der neuen Bundesländer, aber auch bei Unternehmensneugründungen, könnte also einen wesentlichen Beitrag in zweierlei Hinsicht leisten:

- Sie könnte durch die Erschließung eines großen Motivations- und Leistungspotentials mit dazu beitragen, die bisher sehr erheblichen Produktivitäts- und Lohnunterschiede zwischen den alten und den neuen Bundesländern rascher abzubauen, als dies ohne derartige Konzepte möglich ist;

- zum anderen könnte sie einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, den ebenfalls wichtigen, aber durch die Kommandowirtschaft diskreditierten Gedanken der sozialen Gerechtigkeit und der menschengerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen mit den Notwendigkeiten effizienter Leistungserstellung unter marktwirtschaftlichen Bedingungen sinnvoll zu verbinden.

Literatur:

- Beyer, Heinrich/Lezius, Michael (1987): "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, 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 (1987): "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, S. 173-196
- Huber, Josef (1979): "Bunt wie der Regenbogen". In: **Netzwerk Selbsthilfe: Ein Jahr Netzwerk**. Ein dokumentarisches Szenarium. Berlin: Verlag Rotation, S. 16-20
- Inglehart, Ronald (1977): **The Silent Revolution**. Changing Values and Political Stiles among Western Publics. Princeton, N.J.: Princeton University Press
- Jungbluth, Michael (1973): **Nicht vom Lohn allein**. Hamburg: Hoffmann & Campe
- von Klipstein, Michael/Strümpel, Burkhard (1984): **Der Überdruß am Überfluß**. Die Deutschen nach dem Wirtschaftswunder. München - Wien: Olzog
- Lezius, Michael/Beyer, Heinrich (1989): **Menschen machen Wirtschaft**. Betriebliche Partnerschaft als Erfolgsfaktor. Wiesbaden: Gabler/Frankfurt: FAZ
- Nutzinger, Hans G. (1990): "Die partizipatorische Unternehmung - Ein Modell für die sozialistischen Marktwirtschaften Osteuropas?", in: **Jahrbuch der Wirtschaft Osteuropas**, Bd. 14, S. 131-157
- Weitzman, Martin L. (1984): **The Share Economy**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press (deutsche Ausgabe: **Das Beteiligungsmodell**. Frankfurt/M.- New York: Campus, 1987)