

„Innerbetriebliche Mitbestimmung erwünscht“

Partnerschaftsunternehmen in der Bundesrepublik

Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik ist nicht nur eine Forderung der Gewerkschaften. So seltsam es zunächst scheinen mag: Auch einige Unternehmer treten dafür ein und haben in ihren Industrie- und Handelsbetrieben verschiedene Systeme entwickelt, die einer innerbetrieblichen Mitbestimmung mehr oder weniger nahekommen. Zwar sprechen sie selten von Mitbestimmung, nennen es vielmehr Partnerschaft, Mitverantwortung, Mitunternehmertum — wohl in erster Linie, um in ihren eigenen Kreisen nicht noch mehr mißverstanden, belächelt oder angefeindet zu werden, als sie es ohnehin schon sind.

Was ist betriebliche Partnerschaft?

Im Gegensatz zur relativ einheitlichen Auffassung von Mitbestimmung in den Gewerkschaften gibt es fast so viele verschiedene Definitionen von betrieblicher Partnerschaft, wie es Unternehmer gibt, die in irgendeiner Form das herkömmliche System der Betriebsführung durchbrochen haben. Am weitesten gefaßt, wird der Begriff von jenen in Anspruch genommen, die ihren Arbeitern und Angestellten materielle Beteiligung am Erfolg des Betriebes gewähren. Das kann in der Art einer genau festgelegten Jahreschvidende erfolgen oder einer mehr oder weniger willkürlichen Zuwendung in beliebiger Höhe und zu beliebigem Zeitpunkt. Würde man dieses Merkmal einer wie immer gearteten materiellen Erfolgsbeteiligung als ausreichend gelten lassen, so könnten wir in der Bundesrepublik über eintausend Betriebe mit mehr als einer Million Beschäftigte als Partnerschaftsunternehmen bezeichnen.

Weit weniger leicht macht es sich dagegen ein knappes Hundert vergleichsweise „echter“ Partnerschaftsbetriebe, deren Mehrzahl sich in der AGP, der „Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V.“, zusammengefunden hat. Für sie hat Professor *Guido Fischer* (Universität München) ziemlich exakt definiert, was betriebliche Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung beinhaltet. Die AGP versteht danach unter Partnerschaft nicht mehr aber auch nicht weniger als „jede Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern, bei der außer einer ständigen Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen eine Mitwirkung und Mitverantwortung sowie eine materielle Beteiligung der Belegschaft am Unternehmenserfolg vertraglich vereinbart ist¹⁾.“

Auch den Begriff der „Erfolgsbeteiligung“ legt die AGP ziemlich eng aus und geht damit beispielsweise über die Definition des Internationalen Gewinnbeteiligungskongresses von 1889 hinaus, indem sie ihn nur dann für anwendbar hält, „wenn der Unternehmensleiter mit seinen Arbeitnehmern vereinbart, daß an sie zusätzlich zu den Tariflöhnen regelmäßig ein Anteil am Erfolg des Unternehmens ausgeschüttet wird, dessen Höhe sich nach dem erzielten Gewinn oder dem Ertrag oder den Ergebnissen der betrieblichen Leistung richtet. Die prozentuale Höhe eines solchen Erfolgsanteils muß vorher festgelegt worden sein²⁾.“

Besonders diese vorherige Festlegung halten die AGP und alle, die sich wissenschaftlich mit der betrieblichen Partnerschaft beschäftigen, für unbedingt erforderlich. Nicht unter die Erfolgsbeteiligung fallen demnach Stücklohnprämien und alle jene Verfahren, bei denen zwar die Belegschaft oder der einzelne Mitarbeiter irgendwelche Prämien oder

1) Prof. Dr. Guido Fischer, Grundlage und Gestaltung der betrieblichen Partnerschaft. AGP-Schriftenreihe II, Heft 3, Hilden o. J., S. 5.

2) ebenda.

Bonusse erhält, deren prozentualer Anteil am Betriebserfolg aber nicht vor Beginn einer Wirtschaftsperiode verbindlich festgelegt wurde.

Geht man von dieser Voraussetzung aus, so bleibt von den über tausend Unternehmen, die sich selbst so bezeichnen, nur ein knappes Zehntel echte Partnerschaftsbetriebe in der Bundesrepublik und in West-Berlin übrig, mit einer Gesamtstärke von rund 40 000 Beschäftigten. Das kleinste Unternehmen zählt 20 Mitarbeiter, das größte hat eine Belegschaft von 14 000. Alles in allem: Keine sehr stattlichen Zahlen. Und: Keine der ganz großen Firmen ist dabei.

Dennoch bleibt die Frage: Was bewegt diese hundert Unternehmer, neue und in ihren Kreisen offenbar doch gar nicht populäre Wege zu gehen? Sind es samt und sonders Weltverbesserer, die für eine fixe Idee althergebrachte Unternehmerprivilegien und einen Teil ihres Gewinnes hergeben?

So unterschiedlich die Auffassungen der hundert Unternehmer auch sein mögen, sie alle verbindet die Erkenntnis, daß es ihren eigenen wirtschaftlichen Interessen nicht nur nicht schadet, sondern auf die Dauer sogar nützt, wenn sie im abhängig Arbeitenden nicht bloß die Arbeitskraft sehen und tarifgemäß bezahlen, sondern den ganzen Menschen mit seinen geistigen, charakterlichen und sozialen Komponenten anerkennen und zur Mitarbeit gewinnen.

Dabei geht es ihnen jedoch nicht — oder nicht nur — um Betriebsklimaverbesserungen, „Human Relations“ und freiwillige Sozialleistungen. Sie halten allesamt nicht viel von „Sozialklimbim“ und psychologischen Tricks zur Leistungs- und Profitsteigerung, sie wollen mehr, auch wenn sich nicht alle so weit vorwagen wie *Gert Spindler*, der den ganzen eigenen Stand kritisch in Frage stellt:

„Wir dürfen doch die Augen nicht davor verschließen, daß es in unseren Reihen leider allzu viele gibt, in deren Hand man mit gutem Gewissen nicht die alleinige Entscheidung über das Wohl und Wehe ihrer Belegschaften legen kann³⁾.“

Partnerschaft in der Praxis: Beispiel „Paul-Spindler-Werke KG“

In seinem Betrieb, einem alten Familienunternehmen mit gegenwärtig etwa 1000 Beschäftigten, praktiziert Gert Spindler seit 1951 ein Verfahren, das als „Mitunternehmertum“ oder „Spindler-Plan“ bekannt geworden ist und wohl eine der weitestgehenden Konzeptionen des Partnerschaftsprinzips darstellt. Im Vergleich zu den meisten anderen Partnerschaftsbetrieben geht man in den Spindler-Werken über eine rein beratende Mitarbeit der Beschäftigten hinaus und räumt der Belegschaft ein Mitbestimmungsrecht bei wesentlichen Betriebsfragen ein.

Oberstes Organ der Zusammenarbeit von Geschäftsleitung und Belegschaft ist der Partnerschaftsausschuß, das sogenannte „Kleine Spindler-Parlament“. Es besteht aus 16 ordentlichen Mitgliedern, von denen 8 durch die Geschäftsleitung und 8 durch den Betriebsrat benannt werden. Als nicht stimmberechtigt gehören dem Partnerschaftsausschuß außerdem der Firmenchef und sein Stellvertreter sowie einige außerordentliche Mitglieder an, die von beiden Seiten benannt sein können.

Aufgabe des Partnerschaftsausschusses ist

1. die Mitwirkung bei allen wesentlichen kaufmännischen, produktionsmäßigen und organisatorischen Angelegenheiten des Unternehmens;
2. die Bearbeitung von Anträgen und Vorschlägen der Mitunternehmer sowie deren laufende Unterrichtung über alle im Ausschuß behandelten Fragen und Maßnahmen;
3. die Behandlung aller sich aus der partnerschaftlichen Zusammenarbeit ergebenden Probleme und Fragen; und
4. die Mitwirkung bei der Neueinrichtung oder Verbesserung anrechenbarer Zusatzleistungen.

3) Gert P. Spindler, *Neue Unternehmensführung in der industriellen Gesellschaft*. Hilden 1958, S. 7.

„INNERBETRIEBLICHE MITBESTIMMUNG ERWÜNSCHT“

Der Partnerschaftsausschuß tagt gewöhnlich, in Abständen von einem Vierteljahr, kann aber bei Bedarf jederzeit einberufen werden. Er setzt Ausschüsse für Sonderaufgaben ein und bestimmt deren Mitglieder. Als ständige Einrichtung bestehen daneben die vom Gesamtbetriebsrat ernannte Bilanzkommission und ein Ausschuß für das betriebliche Vorschlagswesen.

Die materielle Erfolgsbeteiligung ist relativ einfach und für jeden Betriebsangehörigen einigermaßen verständlich geregelt. Die Gesamtheit der Mitunternehmer — das sind alle Arbeitnehmer, die ein Jahr dem Betrieb angehören und freiwillig einen Mitunternehmervertrag unterzeichnet haben — sind mit 25 % an den Geschäftsergebnissen und an den Veränderungen des Betriebsvermögens beteiligt.

Da bei diesem Verfahren der Mitunternehmer nicht nur am Gewinn, sondern auch am möglichen Verlust der Firma beteiligt ist, ihm aber kein volles unternehmerisches Risiko zugemutet werden kann, hat man folgende Regelung gefunden: Der einzelne Mitunternehmer ist an den 25 % Belegschaftsanteil im Verhältnis seines durchschnittlichen Monatsgrundlohnes zur Gesamt-Monats-Grundlohnsumme aller Mitunternehmer beteiligt.

Von den fälligen Erfolgsanteilen wird dem Mitunternehmer aber zunächst nur die Hälfte ausbezahlt. Die andere Hälfte wird jeweils seinem Soll-Rücklagekonto gutgeschrieben, und zwar solange, bis dieses Konto die Höhe eines durchschnittlichen Brutto-Monatslohnes aufweist. Erst dann erhält er die vollen Erfolgsanteile ausbezahlt. Die Sollrücklage ist die Verlusthaftung des einzelnen Mitunternehmers. Schließt die Jahresbilanz der Firma mit einem Verlust ab, so werden die Sollrücklagen aller Mitunternehmer im gleichen Verhältnis zur Deckung mitherangezogen. Und diese müssen solange wieder die Hälfte ihrer Erfolgsanteile auf das Konto zahlen, bis es die Höhe eines Monatslohnes wieder erreicht hat.

Daß auch die Erfolgsbeteiligung mehr einen ideell-psychologischen als einen praktisch-materiellen Wert darstellt, mag ein Beispiel zeigen. Im Jahre 1966 hatte die Firma mit Gewinn gearbeitet, es waren also Erfolgsanteile zu zahlen. Auf den Angestellten K. mit einem durchschnittlichen Monats-Brutto-Verdienst von 1518 DM entfiel in Erfolgsanteil von 378,29 DM. 117,70 DM wurden für Steuern abgezogen, so daß ihm noch 260,59 DM blieben. Davon wurden 130,59 DM gleich auf sein Soll-Rücklagekonto eingezahlt, und er erhielt schließlich ganze 130 DM Erfolgsbeteiligung ausbezahlt, noch nicht einmal 10% seines Monatsgehaltes. Wahrlich kein sehr ansehnlicher Betrag! Mancher Nicht-Partnerschafts-Betrieb zahlt seinen Belegschaftsmitgliedern freiwillig das Mehrfache an Urlaubs- oder Weihnachtsgeld oder ein volles dreizehntes oder gar vierzehntes Monatsgehalt. Aber ein kleiner Unterschied ist doch vorhanden, und der mag dem Mitunternehmer K. seine 130 Mark vielleicht etwas mehr wert erscheinen lassen als eben nur zusätzliche 130 Mark: Sie sind kein Geschenk des Unternehmers und auch nicht von dessen Gnade abhängig. Es ist sein Geld, das er niemandem zu danken braucht. Er hat ein vertragliches Recht auf diesen Gewinnanteil und kann durch die von ihm gewählten Partnerschaftsvertreter die Bilanz überprüfen lassen. Während die meisten Angelegenheiten, auch solche, die die Erfolgsbeteiligung und deren mögliche Änderung betreffen, in der repräsentativen Mitunternehmervertretung, im Partnerschaftsausschuß geregelt werden, ist für einige besonders wichtige Entscheidungen die Befragung jedes Mitunternehmers erforderlich.

Solch eine wichtige Entscheidung, die das elementare Interesse einer ganzen Reihe von Betriebsangehörigen berührte, mußte vor einiger Zeit gefällt werden, als ein ganzer Unternehmenszweig, nämlich die eigene Rohstoffgewinnung von Kunstseide und Zellwolle aus Viskose, aufgegeben werden sollte. Die Maßnahme war objektiv begründet: Durch eine freie Rohstoffwahl konnte der Betrieb sich besser an die häufig und schnell

wechselnden Marktwünsche in der Textilbranche anpassen. Eine Umstellung bedeutete aber, daß zwei auswärtige Webereien in die freiwerdenden Arbeitsstätten am Stammsitz des Unternehmens verlegt werden mußten.

Während die Belegschaft des einen Zweigbetriebes mit Autobussen herangeholt und weiterhin beschäftigt werden konnte, mußte die des anderen entlassen werden, weil die Entfernung zu groß war. Auch konnte nur ein geringer Teil der Facharbeiter aus der chemischen Produktion, die ganz aufgegeben werden sollte, für andere Arbeitsplätze umgeschult werden, so daß auch hier eine größere Anzahl von Mitarbeitern ausscheiden mußte. Im Partnerschaftsausschuß und in Betriebsversammlungen legte die Unternehmensleitung ihre Überlegungen in aller Offenheit dar, und eingehende Diskussionen über die Notwendigkeit der beabsichtigten Umstellung wurden geführt.

Schließlich fand eine Abstimmung der Belegschaft statt. Über drei Fragen mußte sie entscheiden. Die erste betraf die Aufgabe der eigenen Rohstoffherzeugung überhaupt, die zweite die Verlegung der auswärtigen Betriebe an den Stammsitz, und die dritte die Entlassung eines Teiles der Mitarbeiter. Mehr als 90 % beteiligten sich an der — von Vertretern der Belegschaft durchgeführten und kontrollierten — geheimen Befragung. Davon bejahten 71,2 % die Fragen eins und zwei: sie stimmten der Notwendigkeit zu, die eigene Rohstoffproduktion aufzugeben und die freiwerdenden Fabrikationshallen für die bisher auswärtigen Webereien zu nutzen. Nur 64,3 % — aber immerhin die Zweidrittelmehrheit — bejahten die dritte Frage, die die Entlassungen betraf. 20,6 % stimmten dagegen, 5,9 % enthielten sich der Stimme. Interessant, daß selbst in dem auswärtigen Betrieb, dessen Belegschaft nicht weiter beschäftigt werden konnte, 50 Ja-Stimmen auf diese Frage gezählt wurden. 50 Arbeiter und Arbeiterinnen stimmten also selbst für ihre Entlassung.

Informierte Belegschaft — formierte Belegschaft?

Einen Schlüssel zum Verständnis dieses ungewöhnlich anmutenden Abstimmungsergebnisses wird man in einem weiteren Prinzip des Partnerschaftsverhältnisses zu suchen haben: In der innerbetrieblichen Information. Diese spielt in allen Partnerschaftsbetrieben eine hervorragende und grundlegende Rolle, und auch in der Theorie der betrieblichen Partnerschaft nimmt das Informationsprinzip eine zentrale Stellung ein. Gemeint ist damit eine ständige Unterrichtung — und Beeinflussung! — der Mitarbeiter über wichtige Betriebsgeschehnisse von oben nach unten, also von der Unternehmensleitung bis an den einzelnen Arbeiter und Angestellten. Dazu gehört aber auch umgekehrt, daß die Reaktionen und Meinungen von unten nach oben gelangen, daß die Leitung erfährt, was das einzelne Belegschaftsmitglied von ihren Maßnahmen oder Vorschlägen hält, und nun ihrerseits wieder entsprechend darauf reagieren kann.

Einer der maßgeblichen Partnerschafts-Theoretiker, der Schriftleiter der AGP-Mitteilungen — des Monatsblattes der „Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft“ — Dr. *Eduard Gaugier*, kommt in seinem Aufsatz „Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe“ zu dem Schluß: „Information im Betrieb geschieht nicht ungezielt, nicht unbeabsichtigt. Die bewußte Information im Betrieb ist gerichtet *).“

Sie ist gerichtet auf Identifikation. Die informierte Belegschaft soll sich mit der Unternehmensleitung identifizieren. Nicht auf Grund von Befehlen, Anordnungen und deren mehr oder weniger blinder Ausführung durch die jeweils untergeordneten Mitarbeiter wird der reibungslose Ablauf des Betriebes gesichert, sondern durch führungskonformes Denken, Handeln und Verhalten, bis hinunter zum letzten Arbeitsplatz.

4) Dr. Eduard Gaugier, Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe. AGP-Schriftenreihe II, Heft 4, Hilden o. J., S. 13.

Um dieses zu erreichen, bedarf es oft langer, geduldiger Informationsarbeit seitens der Unternehmensleitungen, und auch Fehlschläge müssen manchmal in Kauf genommen werden. Nicht alle Partnerschaftsbetriebe entschließen sich (aus begründeter oder scheinbarer Angst vor der Konkurrenz) wie die Spindler-Werke zum Informationsprinzip der „gläsernen Tasche“. Die Offenlegung aller wichtigen Geschäftsunterlagen vor der Belegschaft oder deren Vertretern gehört dort zu den vertraglichen Pflichten des Unternehmers. So etwas schafft natürlich Vertrauen bei den Mitarbeitern und ebnet den Weg zum führungskonformen Verhalten. Aber nicht nur die Geschäftsleitung ist zur Offenheit verpflichtet, auch jeder, der eine Anordnung trifft oder weiterleitet. Im Mitunternehmervertrag heißt es ausdrücklich: „Alle Vorgesetzten, vom Meister an aufwärts, sind verpflichtet, ihre Anordnungen und Maßnahmen, soweit es nicht allgemeine Routineangelegenheiten sind, denjenigen Mitarbeitern gegenüber zu begründen, die davon betroffen werden. Jeder Mitarbeiter hat ein Recht auf eine solche Begründung.“

Drängt sich dabei nicht die Parallele zu einer anderen Institution auf, in der man auch seit ihrem Wiederaufbau nach dem Krieg das ganz ähnlich formulierte „Prinzip der inneren Führung“ zu verwirklichen sucht? So wie die Bundeswehr den mitdenkenden, mithandelnden modernen Soldaten ausbilden möchte, dem der Unteroffizier nicht mehr „das Rückgrat brechen“ soll, damit er ein williger Nur-Befehlsausführer wird, so haben auch einige wenige Wirtschaftsbetriebe ihr inneres Führungsprinzip entwickelt und angewandt. Es ist gewiß nicht zum Schaden der Arbeiter und kleinen Angestellten, die nicht länger den Unfreundlichkeiten, schlechten Launen und Herrschgelüsten ihrer Meister und Bürochefs ausgesetzt sind — oder es wenigstens nicht mehr sein sollten. Denn zwischen Theorie und Praxis klafft auch hier — wie bei der Bundeswehr — oft eine Lücke.

In fast allen Partnerschaftsbetrieben haben die Unternehmer die Erfahrung machen müssen, daß besonders aus der mittleren Führungsschicht der Meister, Abteilungs- und Sachgebietsleiter dem Partnerschaftsverfahren die meisten Vorbehalte und Hemmnisse entgegengestellt werden. Wer seine Vorrangstellung im Betrieb und seinen Untergebenen gegenüber vorwiegend auf das Monopol seines Mehrwissens über betriebliche Angelegenheiten gründet, ist natürlich wenig geneigt, dieses Monopol preiszugeben, indem er alle Information an seine Mitarbeiter weiterleitet. Überhaupt scheint es vielen leichter, wenn sie — etwa als Meister oder Vorarbeiter — ihrem Untergebenen sagen können: Tu, was ich von dir verlange und kümmer dich nicht um das Wieso und Warum!

Aber auch unter den Beschäftigten, die keinerlei Führungsaufgaben, sondern nur ausführende Tätigkeiten zu verrichten haben — also unter der Mehrzahl aller Arbeiter und Angestellten in den meisten Betrieben —, sind längst nicht alle für das Mit-Arbeiten, Mit-Verantworten oder gar Mit-Bestimmen zu gewinnen. Bei manchem ist es einfach Interesselosigkeit, die mit der Zeit überwunden werden kann. Bei anderen, meist älteren Arbeitnehmern, trifft man trotz Partnerschaftsprinzip, Erfolgsbeteiligung und im ganzen recht gutem Betriebsklima doch noch auf verbreitete Dichotomien, auf Vorstellungen vom unversöhnlichen Oben und Unten.

Betriebliche Partnerschaft und Gewerkschaften

Es wäre nun allerdings völlig verfehlt anzunehmen, hinter einer solchen Haltung verberge sich ein gewerkschaftlicher Vorbehalt gegen das Partnerschaftswesen. Ganz im Gegenteil! Die Gewerkschaften stehen heute diesen Bemühungen sehr tolerant, zum Teil sogar zustimmend und fördernd gegenüber. Viele aktive Gewerkschafter arbeiten in Partnerschaftsausschüssen mit, und dem neunköpfigen Vorstand der „Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft“ gehören neben drei Unternehmern

und drei Wissenschaftlern auch drei gewerkschaftlich organisierte Betriebsratsvorsitzende an.

Die Industriegewerkschaft Holz, Verwaltungsstelle Worms, warb vor einiger Zeit in einem Partnerschaftsbetrieb um Mitglieder und schrieb an die Kollegen:

„Die Auffassung, daß Gewerkschaft und Partnerschaft sich nicht vereinbaren, ist falsch. Beide stehen vor der gleichen Frage: Wie kann der Mensch in der industriellen Arbeitswelt wirklich Mensch sein und bleiben? Beide spüren die gleiche Verantwortung: Die Sicherheit unserer freiheitlichen Lebensordnung in Gesellschaft und Wirtschaft durch Mitbestimmung und Mitverantwortung des einzelnen im Kleinen wie im Großen⁵⁾.“

Das Verhältnis Gewerkschaft—Partnerschaft war nicht immer so gut. Noch vor zehn bis fünfzehn Jahren standen einige Gewerkschaften der betrieblichen Partnerschaft recht ablehnend gegenüber. Und dies nicht ohne Grund. Denn eine Reihe von Unternehmern glaubte damals, mit etwas Partnerschaftsduselei könnten sie die Gewerkschaften bequem aus ihren Betrieben fernhalten und sich vor Auseinandersetzungen drücken. Es entstand so der Eindruck, als sei Partnerschaft nichts weiter als ein neuer Unternehmertrick, die Arbeiter zu verwirren und gegen die Gewerkschaften auszuspielen. Inzwischen haben aber die Unternehmer gemerkt, daß es mit „ein bißchen Partnerschaft“ nicht geht, und daß, wer A sagt, auch B sagen oder die Finger lieber ganz davon lassen muß. Und die Gewerkschaften haben mit der Zeit feststellen können, daß es den wenigen Unternehmern, die die Partnerschaft in ihren Betrieben ernsthaft durchsetzten, nicht um höhere Profite ging, sondern meist um Leistungssteigerungen zugunsten beider Seiten, sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer, also letzten Endes um eine etwas gerechtere Verteilung der Arbeitserträge. Ob die Partnerschaft mit ihren ersprießlichen Ansätzen zur innerbetrieblichen Mitbestimmung allerdings das Bemühen um überbetriebliche Mitbestimmung besonders fördert oder nicht, darüber gehen die Meinungen auseinander. Einig ist man sich lediglich in der Auffassung, daß sich beide Formen gegenseitig nicht schaden.

Überschaubare Minderheit „Partnerschaftsbetriebe“

Auch die Mehrzahl der Unternehmer und ihre Organisationen, die Arbeitgeberverbände, standen dem Partnerschaftsgedanken zunächst sehr reserviert oder gar feindlich gegenüber. Viele mochten ihre Kollegen, die da freiwillig auf traditionelle Unternehmerrechte und ungeschmälernten Profit verzichteten, gar für verkappte Sozialisten halten und befürchteten, hier erwachse ihnen aus dem eigenen Stand der Totengräber.

Inzwischen hat sich auch dieses Verhältnis geglättet. Man akzeptiert das Partnerschafts-Prinzip als eine mögliche Form der Betriebsführung, die von einer Minderheit der Unternehmerkollegen praktiziert wird. Einige Arbeitgeberverbände und das Industrie-Institut haben sogar Mitglieder in die AGP entsandt. Und ein paar Großbetriebe wie die Firmen Bosch und Siemens zahlen der AGP Spenden und lassen deren Referenten vor ihren leitenden Angestellten Vorträge halten.

Es wäre jedoch verfrüht, daraus bereits zu schließen, daß das Partnerschaftsdenken Eingang in die bundesdeutsche Wirtschaft gefunden hätte und in absehbarer Zeit mit der Umstellung einer Reihe von Betrieben zu rechnen wäre. Sicherlich werden Erfahrungen aus den Partnerschaftsbetrieben auch in diesem oder jenem Unternehmen Anwendung finden, sei es, um das Betriebsklima zu verbessern oder Anreiz zu Leistungssteigerungen zu schaffen. Aber im großen und ganzen zeigt sich keine Tendenz zu dieser Betriebsform, von der ihre Verfechter optimistisch meinen, sie sei die Wirtschaftsverfassung von morgen. Es scheint eher, daß die große Zeit der Partnerschaftsbemühungen in der Wirtschaft

5) Zitiert nach „Mitteilungen der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft, e.V.“, Nr. 7, 8. Jahrgang, S. 15.

„INNERBETRIEBLICHE MITBESTIMMUNG ERWÜNSCHT“

bereits vorbei ist. Das war die Zeit des wirtschaftlichen Wiederaufbaus nach dem Kriege, als man sich in allen Schichten unseres Volkes Gedanken darüber machte, wie man neu und besser beginnen und soziale Ungerechtigkeiten und Spannungen verringern könne. Diese Epoche hat etwa mit der Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes 1952 ihren Abschluß gefunden.

Wenn heute also die betriebliche Partnerschaft in Unternehmerkreisen nicht mehr wie einst angefeindet wird, so nicht etwa deshalb, weil man dort dem Partnerschaftsgedanken sehr viel näher gekommen ist. Es sieht vielmehr so aus, als ob die geringe Verbreitung des Partnerschaftsprinzips — was sind schon 100 Betriebe? — wie überhaupt die allmähliche Abwendung von all den selbstkritischen Überlegungen der Nachkriegszeit, die am ihre Privilegien und Profite bangenden Gemüter beruhigt habe. Die betriebliche Partnerschaft scheint eingedämmt und auf eine überschaubare Minderheit von kleinen bis mittleren Unternehmen beschränkt zu sein und zu bleiben. Also kann man sich getrost mit ihr arrangieren.

Vielleicht aber erwächst der partnerschaftlichen Betriebsform eine weitere Chance als Folge der ständig zunehmenden Konzentration in unserer Wirtschaft. Gerade die vielen kleinen und mittleren Betriebsgrößen sehen sich von dieser Entwicklung bedroht und halten Ausschau nach Mitteln und Wegen, ihre Konkurrenzfähigkeit zu bewahren. In dieser Situation kann der Schritt in die Partnerschaft für manchen Betrieb die einzige Überlebenschance bedeuten. Denn eines haben die Erfahrungen in den Mitunternehmerbetrieben ganz deutlich gezeigt: Die betriebliche Partnerschaft, wenn sie konsequent praktiziert wird, setzt oft ungeahnte Betriebsenergien frei. Die größere Leistungsfähigkeit eines kleineren Unternehmens kann dann vielleicht dazu ausreichen, daß es sich auch gegen die großen behaupten kann.