

werkschaftsmacht zu erbringen, die eine Gefährdung der demokratischen Freiheit bedeute (S. 304).

Entsprechend seiner wesentlich unternehmerfreundlichen Haltung³⁾ reduziert sich für Scharnagl die Ablehnung der »Gewerkschaften als Unternehmer« — abgesehen von den politischen Vorbehalten — auf die Verwendung der gemeinwirtschaftlichen Ideologie, kann er — ein Verfechter der individualistischen Unternehmerideologie — ihnen doch schwerlich ihre unternehmerischen Qualitäten vorwerfen. Doch die an die Gewerkschaften gerichtete Aufforderung zur Entideologisierung kann sich als durchaus zweischneidig erweisen; denn wenn Scharnagl mit dem Hinweis, Konzerne von der Größe der gewerkschaftlichen ließen sich nicht mit Altruismus schaffen (S. 291), auf die Diskrepanz zwischen gemeinwirtschaftlichem — nach seiner Meinung gleich altruistischem — Anspruch und kapitalistischer Realität aufmerksam macht, so wendet sich dieser Vorwurf zumindest indirekt auch gegen die privatkapitalistischen Großkonzerne, die in der diesbezüglichen Stilisierung ihrer Leistungsmotivation im übrigen kaum zurückhaltender zu sein scheinen. So wird an der Darstellung Scharnagls, deren Informationswert nochmals betont werden soll, vor allem aber auch die Schwierigkeit deutlich, von einer privatkapitalistischen Position aus die Praxis gemeinwirtschaftlicher Unternehmen eben als kapitalistisch zu kritisieren, müßte doch diese Perspektive eher dazu geeignet scheinen, in der gemeinwirtschaftlich-kapitalistischen Praxis die Ansatzpunkte einer antikapitalistischen Systemkritik zu erkennen. Michael Schneider

Eike Ballerstedt, Soziologische Aspekte der innerbetrieblichen Partnerschaft. Das Ahrensburger Modell (= Studien zur Soziologie 10), R. Piper Verlag, München 1971, 117 S., kart., 19,80 DM.

Innerbetriebliche Partnerschaft, d. h. die Institutionalisierung von Mitbestimmungs- und Gewinnbeteiligungsrechten für die Arbeitnehmerschaft, wurde bisher — worauf Eike Ballerstedt einleitend hinweist (S. 10 ff.) — zumeist von betriebswirtschaftlich orientierten Untersuchungen unter dem Aspekt einer von der Einführung eines solchen Partnerschaftsmodells erwarteten Leistungssteigerung betrachtet. So scheint es, als könne allein die erhoffte Gewinnerhöhung auch und gerade zugunsten der Kapitaleigner in ihren Augen den Aufbau eines Partnerschaftsmodells rechtfertigen, wobei die Formel von der damit primär beabsichtigten »Integration des Arbeitnehmers in Wirtschaft und Gesellschaft« als — deutlich gegen die gewerkschaftliche Mitbestimmungsforderung gerichtete — ideologische Begründung dient¹⁾.

Mit dem Ziel, die Realisierungsmöglichkeiten dieses »humanitären« Ansatzes der Partnerschaftsbewegung empirisch zu überprüfen, untersucht Ballerstedt als exemplarischen Fall das seit 1953 (mit Änderungen von 1958 und 1967) bestehende Partnerschaftsmodell der Maschinenfabrik Behrens in Ahrensburg. Die Leitfragen seiner Studie werden von ihm in zwei Problemkreisen zusammengefaßt. Ballerstedt fragt zunächst nach den Konsequenzen, die »sich aus der Beteiligung der Arbeitnehmer am Betriebskapital und ihrer Einbeziehung in die Entscheidungsinstanzen der Firma für ihr Selbstverständnis, [...] für ihre Orientierungen und ihr Verhalten gegenüber der Arbeit und dem Arbeitsplatz, dem Betrieb, den Kollegen und den Vorgesetzten« (S. 18 f.) ergeben. Dabei soll insbesondere geprüft werden, ob das Ahrensburger Modell dem »Anspruch

³⁾ Auffallend ist auch die Neigung *Scharnagls*, seine Analysen und Urteile vorwiegend durch Zitate aus Verlautbarungen der Arbeitgeberseite zu belegen, wobei die Quellenangaben nicht immer Aufschluß über die Interessengebundenheit der Aussage geben.

¹⁾ Vgl. dazu z. B. *Fritz Jacobi*, Wer wollte wohl nicht mitbestimmen? Köln 1965, S. 16 f.; *Hanns-Martin Schleyer*, Referat auf dem Wirtschaftstag der CDU/CSU 1967 in Bonn, Protokoll, hrsg. vom Wirtschaftsrat der CDU e. V., Bonn, S. 176.

gerecht [wird], den Arbeitnehmer durch seine Einbeziehung in die betriebliche Partnerschaft vom ›Befehlsempfänger‹ zum ›Mitarbeiter‹ oder ›Partner‹ zu erheben« (S. 19). Auch soll der Einfluß der Partnerschaftsangehörigkeit auf »das Bild, das er [d. h. der Partner] sich vom Aufbau der Gesellschaft macht« (S. 19), eruiert werden. Der zweite Fragenkomplex »betrifft die gesellschaftspolitischen Zielsetzungen der Partnerschaftsbewegungen, nämlich die Demokratisierung der Gesellschaft, die auf dem Wege einer höheren Selbsteinstufung des Arbeitnehmers und der Aufhebung der Klassegegensätze verwirklicht werden soll« (S. 19). Die Untersuchung Ballerstedts bietet dementsprechend eine ideologiekritische Analyse zum Problem der Entfremdung, leistet sie doch eine empirische Überprüfung der These, innerbetriebliche Partnerschaft werde »zur Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung« (S. 80) der Arbeiter führen.

Gemäß dieser Konzeption befragte Ballerstedt — der Interviewleitfaden wird im Anhang abgedruckt — in der Zeit vom 14. bis 25. April 1969 20 von 140 »Partnern« und — »quasi als Kontrollgruppe« (S. 28) — 20 von 260 »Nichtgesellschaftern« der Firma Behrens, deren Partnerschaftsmodell diese Statusunterscheidung der Belegschaftsmitglieder macht. Das Sample, in seinem Repräsentativitätsgrad disproportional, wurde durch Zufallsauswahl gebildet, wobei allerdings »nur verheiratete Personen mit Kindern einbezogen [wurden] in der Annahme, daß sich dieser Personenkreis eher Gedanken macht über die eigenen Erziehungsziele und die für die Kinder gewünschte Schul- und Berufsausbildung« (S. 28). Daß jedoch die Nichtgesellschafter, die nach 5jähriger Betriebszugehörigkeit ebenfalls in den Genuß der Rechte und Vergünstigungen der Partnerschaft gelangen werden und diesen Status — worauf Ballerstedt in anderem Zusammenhang hinweist (S. 86) — bereits in ihrer Einstellung zum Betrieb antizipieren, wirklich als Kontrollgruppe geeignet sind, muß bezweifelt werden. Sicher hätte die Befragung von Arbeitern eines nicht partnerschaftlich organisierten Betriebes aus vergleichbarer Branche und von gleicher Größe eher diese Funktion erfüllen können. So muß unter diesem Aspekt das Ergebnis — signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen ließen sich nur selten feststellen — relativiert werden.

Ohne auf die Ergebnisse der Befragung im einzelnen eingehen zu wollen, sollen hier nur die gruppenspezifisch voneinander abweichenden Resultate und ihre Bedeutung für die Kritik des Partnerschaftsmodells behandelt werden. Es zeigt sich, daß das Bild der Gesellschaft bei Partnern und Nichtgesellschaftern unterschiedlich ist; stellt sich den ersteren die Gesellschaftsstruktur als »qualitativ egalitäre Ordnung« (S. 81) dar, so überwiegt bei den Nichtgesellschaftern der Eindruck eines »dualistischen, mehr oder weniger statischen Ordnungsgefüges« (S. 81). Wichtig ist jedoch die Feststellung, daß diese offenbar mit der Partnerschaftszugehörigkeit eingetretene Änderung des Gesellschaftsbildes keine »praktischen Auswirkungen auf die außerbetrieblichen, gesellschaftsbezogenen Wertorientierungen, Attitüden und Verhaltensnormen« (S. 81) zu haben scheint. Die Arbeiter — ob Partner oder Nichtgesellschafter — »empfinden sich nach wie vor zu den ›kleinen Leuten‹ [...] gehörig, fühlen sich ›denen da oben‹, den ›verantwortlichen Herren in der Regierung‹ nahezu ausgeliefert oder von ihnen ›demokratisch gelenkt und gesteuert« (S. 81). Mit der Einführung des Partnerschaftsmodells scheint das — wenn auch unbestimmte — »Klassenbewußtsein« nicht abgebaut worden zu sein; Bezugsgruppe in allen Fragen des privaten Bereichs — von der Freizeitgestaltung bis zur Schulausbildung der Kinder — bleibt auch für die Partner die Arbeiterschaft. So »läßt sich nicht die Gültigkeit der These ableiten, daß die betriebliche Partnerschaft ihr humanitäres gesellschaftliches Ziel [...] quasi automatisch mit ihrer Institutionalisierung erreicht« (S. 82). Warum es nicht zu der angestrebten Identifizierung der Arbeiter mit der Mittelschicht kommt, kann bei Berücksichtigung der auf den Bereich des Betriebes bezogenen Ergebnisse der Untersuchung deutlich werden. Bei

den Partnern zeigt sich nicht nur eine höhere instrumentale Leistungsmotivation, sind sie doch am Gewinn beteiligt, sondern damit verbunden eine weitgehende Identifikation mit dem Betrieb; diesem Bewußtsein stehen jedoch die objektiven Arbeitsbedingungen entgegen: Indem nun der Arbeiter »sein bloßes ›Tätig-Sein‹ auf das Betriebsganze bezieht [...], ist es ihm [...] möglich, die Inhaltslosigkeit seiner produktiven Tätigkeit — die sich aus dem Charakter des Produktes selbst, aus dem Anteil des von ihm bearbeiteten Stückes am Gesamtprodukt, aus dem Ausmaß seiner Verantwortung und aus der Breite der Produktion, für die er verantwortlich zeichnet, ergibt — nicht wahrnehmen zu müssen« (S. 86).

Die von Ballerstedt wegen der speziellen Grundlage seiner Untersuchung in ihrer Allgemeingültigkeit relativierte Schlußfolgerung entlarvt die betriebsbezogene Partnerschaftsidee nicht nur als unrealistisch, sondern zudem als systemstabilisierend; denn die betriebliche Partnerschaft erreicht nicht nur nicht die »Aufhebung der Entfremdung des Arbeiters vom Produktionsprozeß« (S. 87), sondern macht diese »sogar unmöglich [...], indem sie ihre Ziele nicht mehr der gesellschaftlichen Wirklichkeit gegenüberstellt, sie an ihr mißt, sondern sie im eigenen Bewußtsein zur Kongruenz bringt — jene vorläufig gedachten Ziele also selbst schon zur Realität erhebt und damit ›falsches Bewußtsein‹, Ideologie hervorbringt, die die objektive Situation verschleiert und deren ursprünglich beabsichtigter Veränderung damit die Grundlage und das Potential für ihre Durchführung entzieht« (S. 87).

Wenn auch »die beträchtliche Beteiligung der Belegschaft am Unternehmensgewinn (und auch Verlust) und am Unternehmenskapital« (S. 87) als »ein unbestreitbares Positivum dieses Partnerschaftsbetriebes« (S. 87) anerkannt zu werden verdient, kann diese finanzielle Verbesserung nicht darüber hinwegtäuschen, daß sich weder am innerbetrieblichen Herrschaftssystem noch an der Entfremdung des Arbeitsprozesses etwas geändert hat. Gewandelt hat sich nur das Bewußtsein der Arbeiter; daß die Vertreter unternehmerischer Ideologie — wie hier ergänzend angemerkt werden soll — gerade auf die systemstabilisierende Wirkung dieser Bewußtseinsänderung setzen, machen die Formulierungen ihrer Zielvorstellungen deutlich: »Es ist durchaus möglich, den Betriebsangehörigen, die eine reine Teilarbeit ausüben, das Ganze des Betriebes, dessen Aufgabe in der Gesamtwirtschaft und die Zusammenhänge zwischen Wirtschaft, Staat und Gesellschaft aufzuzeigen. Es ist darüber hinaus möglich, innerhalb der Arbeitsvorgänge kleinere oder größere Verantwortungsbereiche zu schaffen, die den einzelnen Menschen das schreckliche *Gefühl*, nur Objekt zu sein, überwinden lassen. Er muß dazu gebracht werden, sich als verantwortlicher Mitträger des Gesamtgeschehens selber *zu verstehen*«²⁾. Die Untersuchung Ballerstedts weist nicht nur den »Erfolg« dieser die objektiv herrschenden Widersprüche nicht vermindernden, sondern verschleiern den Strategie der Partnerschaftsideologen empirisch nach; Ballerstedt verdeutlicht damit zugleich ihre Grenzen, wird sie doch ihrem eigentlichen Anspruch, die Klassengegensätze aufzuheben, nicht gerecht — wobei allerdings die Frage unbeantwortet bleiben soll, inwieweit die Vertreter der Partnerschaftsideologie die Ursachen der objektiven Klassengegensätze zu erkennen bereit und in der Lage sind.

Michael Schneider

²⁾ Hans H. Müller, Individualismus und Kollektivismus als Gefahrenquellen in der modernen Wirtschaft. Vortrag auf der Jahresmitgliederversammlung des Arbeitgeberverbandes für Heilbronn und Umgebung am 13. April 1961 in Heilbronn, in: Vortragsreihe des Deutschen Industrieinstituts, Jg. 11, Nr. 27 vom 4. Juli 1961. (Hervorhebung von mir; M. S.).