

Wirtschaft im gesellschaftlichen Umfeld

Ursprünglich waren Haushalt und Betrieb eins; der gleiche Personenkreis, der als Haushaltsgemeinschaft miteinander lebte, arbeitete auch gemeinsam und erwirtschaftete die Unterhaltungsmittel; der Familien- oder Sippenchef war zugleich auch die Autorität, die das gemeinsame Erwirtschaften der Unterhaltungsmittel organisierte und dirigierte und die erwirtschafteten Mittel den einzelnen zuteilte, nicht nach dem Maßstab ihrer Leistung oder ihres Beitrags, sondern nach dem Maßstab dessen, was sie zur Erhaltung ihrer physischen Existenz bedurften oder was ihnen nach ihrem Rang und ihrer Würde zustand. Diese Einheit der patriarchalen Autorität war die tragende Grundlage der Einheit sowohl im gemeinsamen Haushalt als auch im gemeinsamen Wirtschaftsbetrieb.

Von der Sustentionswirtschaft zur dynamisch-expansiven Wirtschaft

Solange die Menschheit bei bloßer Sustentionswirtschaft verblieb – und große Teile der Menschheit kennen auch heute noch nur diese Art von Wirtschaft –, war die Einheit von Haushalt und Betrieb das Gegebene und Selbstverständliche; das änderte sich mit dem Hinausschreiten über die Sustentionswirtschaft und deren Traditionalismus zur dynamisch-expansiven Wirtschaft und deren Rationalität. Damit begann eine Umwälzung, die bestimmt auch heute nicht abgeschlossen ist und über die erst recht unser Nachdenken noch nicht abgeschlossen ist. Vielleicht ist uns überhaupt noch nicht voll zu Bewußtsein gekommen, wie weittragend dieser Wandel ist und insbesondere wie grundlegend die Folgen des durch diesen Wandel so ungeheuer beschleunigten Anstiegs der Arbeitsproduktivität sich gewandelt, ja geradezu ins Gegenteil verkehrt haben.

Fand man in der Sustentionswirtschaft heraus, wie man sich die Arbeit erleichtern, wie man das gleiche Ergebnis mit weniger Mühe und Anstrengung erzielen konnte, dann war das ein reiner Gewinn, eine reine Entlastung; man brauchte sich weniger zu schinden und zu plagen. In der Sustentionswirtschaft ist es unvorstellbar, daß jemand durch diesen Produktivitätsfortschritt seinen Arbeitsplatz verloren hätte; Arbeitsplatz und Lebensplatz waren ein und dasselbe.

In unserer dynamisch-expansiven Wirtschaft ist genau dieses Unvorstellbare eingetreten, und wir stehen ratlos davor. Auch uns erspart die gesteigerte Arbeitsproduktivität Arbeit, sogar unvergleichlich mehr Arbeit; sie hat uns

gestattet oder, vielleicht richtiger gesagt, gezwungen, die Arbeitszeit auf einen Bruchteil der noch vor gar nicht langer Zeit gebräuchlichen zu verkürzen; aber nicht das allein, sie macht immer mehr Arbeitskräfte entbehrlich. In unserer heutigen Wirtschaft wird der Lebensunterhalt nicht mehr in den Haushalten gemeinsam erarbeitet; vielmehr schicken die Haushalte ihre arbeits- und erwerbsfähigen Angehörigen in die Betriebe bzw. Unternehmen, um dort zu arbeiten und dafür entlohnt zu werden; aber die Betriebe benötigen so viel Arbeitskräfte nicht. Für die Unternehmen bedeutet das eine Ersparnis, für die Haushalte bedeutet es, daß ihre Angehörigen ihre Arbeitsplätze verlieren. Der Betrieb entläßt die Arbeitskräfte, die er nicht mehr benötigt; der Haushalt kann seine Angehörigen nicht entlassen, kann sie unter diesen Umständen aber auch nicht mehr versorgen.

Der Umstand, daß die Arbeit in den Betrieben produktiver ist als in den Haushalten, hat zur Trennung von Haushalt und Betrieb bzw. Unternehmen geführt mit dem Ergebnis, daß Haushalte und Betriebe bzw. Unternehmen von der Arbeitsseite her gesehen in dieser Wechselbeziehung stehen. Die Haushalte schicken ihre voll leistungsfähigen Angehörigen zur Arbeit in die Betriebe bzw. Unternehmen; für die anderen entfällt damit die Gelegenheit, in den Haushalten zur Beschaffung des Lebensunterhalts mitzuwirken.

Patriarchale Autoritätsstruktur

Erstaunlicherweise haben die Betriebe bzw. Unternehmen von den Haushalten die patriarchale Autoritätsstruktur übernommen, was keineswegs selbstverständlich ist, und streben auch heute noch mit allen Kräften danach, sie beizubehalten. Solange man den Betrieb noch als eine Expositur des Haushalts ansehen konnte – der Haushalt lagert den Produktionsprozeß an eine eigens dafür eingerichtete Stätte aus, bleibt aber Träger des dort sich vollziehenden produktiven Geschehens –, lag es nahe und läßt sich gut verstehen, daß der Betrieb unter der patriarchalen Autorität des Oberhauptes des Haushalts, der Familie oder der Sippe verblieb. Der mittelständische Betrieb, bis zu einem gewissen Grad auch noch das familiengesellschaftliche Unternehmen ist in der Tat auch heute noch weitgehend ein Anhängsel der Familie und demgemäß der Haushaltungsvorstand gewissermaßen der „geborene“ Vorstand des Unternehmens; die Unternehmenspolitik wird auf die Bedürfnisse der Familie abgestimmt, wird geradezu zum Instrument der Familienpolitik, am deutlichsten erkennbar an der großen Zahl mittelständischer Unternehmen, die der Familienpolitik (z. B. Entnahmen für Ausstattung der Kinder) immer wieder zum Opfer fallen.

Solange der mittelständische Betrieb für unsere Wirtschaft typisch war, lag eine solche Denkweise nahe und ließ diese Übertragung der dem Familienhaushalt entsprechenden Vorstellung auf das Unternehmen sich durchaus verstehen. Für ein

solches Unternehmen sind die angeheuerten familienfremden, in keiner Weise mehr in den Familienhaushalt eingegliederten Arbeitskräfte auch *unternehmensfremd*, sind nicht Subjekt des Unternehmens, sondern ausschließlich Objekt der patriarchalen Autorität dessen, der den Produktionsprozeß aus seinem Familienhaushalt hinausverlagert hat.

Ganz anders ist die Situation im *manageriell geleiteten Unternehmen*. Aber befremdlicherweise treffen wir in diesem typisch kapitalistischen, das Bild unserer heutigen Wirtschaft prägenden manageriell geleiteten Unternehmen die gleiche Autoritätsstruktur an; hier aber ist sie alles andere als selbstverständlich, muß vielmehr als geradezu widersinnig bezeichnet werden. Im Höchstmaß gilt das dort, wo das Management die Aktionäre faktisch zu Obligationären erniedrigt hat, wo der Begriff des „verantwortlichen Kapitals“ zur Fiktion geworden ist, weil der Aktionär keinerlei Einfluß und infolgedessen auch keine moralische Verantwortung mehr hat; was man seine „Verantwortung“ nennt, trifft nicht sein Gewissen, sondern ausschließlich sein Portemonnaie; sie erschöpft sich darin, daß er bei Verlusten sein Geld verliert, bevor die Gläubiger das ihre verlieren. Diese ganze Entwicklung hat sich offenbar ganz unreflektiert wie von selbst vollzogen; das Ergebnis aber ist alles andere als selbstverständlich. Die Entwicklung hat zu der unglücklichen und unzutreffenden Vorstellung geführt, das Unternehmen, gleichviel ob groß oder klein, sei dichotomisch aus den beiden antagonistischen Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit zusammengesetzt; träfe das zu, dann wäre es unbegreiflich, wie es trotzdem funktionieren kann. Erst recht ist das „Unternehmen an sich“ ein Unding, ein unvollziehbarer Begriff.

Es gibt kein Unternehmen, das nur aus den beiden im inneren Zwiespalt ihrer konfligierenden Interessen liegenden Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit bestünde; um funktionsfähig zu sein, benötigt es unbedingt einen dritten, den *dispositiven Faktor*, der den ausführenden Faktor „Arbeit“ und den werkzeuglichen Faktor „Kapital“ zusammenführt und eine funktionsfähige Einheit aus ihnen macht: den *Unternehmer*. Das Unternehmen erschöpft sich nicht in Kapital und Arbeit; es ist nicht zweipolig, sondern *dreipolig*; ohne den dritten Faktor „Unternehmer“ kommen die beiden anderen Faktoren zu keinem produktiven Zusammenwirken. Erstaunlich, daß das immer wieder übersehen wird! Geradezu kindlich ist die Vorstellung, der Unternehmer lasse sich schadlos entbehren, man könne ihn unbegrenzt auf Urlaub schicken. Aber auch ihm bloß die Aufgabe zuzuerkennen, „die Kosten in Schach und Proportion zu halten“, ist zu wenig; seine unverzichtbare Aufgabe ist es, das, was da unternommen wird, auf ein klar bewußtes und gewolltes Ziel auszurichten; erst daraus erwächst die wahre Einheit.

Das rechte Verständnis des dritten Pols, d. i. des Unternehmers, und seiner Funktion, die beiden anderen Pole überhaupt erst zum Unternehmen zu einen, macht deren Streit um die Herrschaft über das Unternehmen gegenstandslos.

Haushaltsvorstand – Unternehmensleitung

Die Autorität der Unternehmensleitung ist ganz anderen Ursprungs als die patriarchale des Haushaltsvorstands. In concreto leitet sie sich davon her, daß die Einsetzer von Kapital und die Einsetzer von Arbeit sich oder genauer gesprochen ihren Einsatz an Kapital oder an persönlicher Arbeit dem Unternehmer zur Verfügung stellen, d. h. ihm Verfügungsmacht darüber einräumen. Die Legitimität seiner Verfügungsmacht gründet in seiner unternehmerischen Qualifikation, in seiner schöpferischen Begabung und in seiner Entschlossenheit, Willensstärke und Standfestigkeit, nicht zuletzt in seiner Fähigkeit, Menschen zu führen und zum gemeinsamen Einsatz für das gemeinsame Ziel zu motivieren; diese Qualifikation läßt sich durch keinerlei institutionelle Maßnahmen ersetzen.

Strenggenommen war die ursprüngliche Einheit des Unternehmens, die darin gründete, daß es Expositur eines Haushalts und der Vorstand dieses Haushalts eben damit auch „geborener Vorstand“ des Unternehmens war, bereits immer mehr fragwürdig geworden und schließlich restlos entfallen, seitdem die Unternehmen begannen und in immer steigendem Ausmaß fortfuhren, haushaltsfremde Arbeitskräfte anzuheuern, ohne sie zugleich in die Haushaltsgemeinschaft aufzunehmen oder sie ihr wenigstens zuzuordnen oder anzugliedern. Diese reinen Arbeitskräfte („Arbeitnehmer“), die gleich Lieferanten und Kunden zum Unternehmen in vertragsrechtlichen Beziehungen als zu ihrem „Arbeitgeber“ traten, bildeten weder unter sich noch mit dem Unternehmen eine Einheit. Es blieb aber gar nicht bei diesem ersten Schritt. Als zweiter Schritt folgte, daß nicht nur *ein* Haushaltsvorstand Teile seines Vermögens, die er sich nicht als Gebrauchs- oder Genußvermögen vorbehielt, außerhalb seines Haushalts als Erwerbsvermögen anlegte, um sie produktiver Nutzung zuzuführen, sondern *mehrere* Haushaltsvorstände das *gemeinsam* taten. Nunmehr hatte das Unternehmen nicht nur Arbeitskräfte, die aus verschiedenen, untereinander unverbundenen Haushalten kamen, sondern auch der instrumentale Produktionsfaktor „Kapital“ stammte nicht mehr aus einem einzigen Haushalt, sondern wurde von einer Mehrzahl von Haushalten bereitgestellt. Damit war die ursprüngliche Identität von Haushaltsvorstand und Unternehmensvorstand und die darin gründende Einheit des Unternehmens vollends entfallen; den „geborenen“ Unternehmensvorstand gab es nicht mehr; nunmehr benötigte das Unternehmen eine *originäre*, in ihm selbst gründende oder aus ihm erwachsende Führungsautorität, die ihm Einheit, Funktionsfähigkeit und Zielstrebigkeit gab. Das war die Geburtsstunde des Managements und des manageriell geleiteten, typisch „kapitalistischen“ Unternehmens.

Auch hier kann man gut verstehen, daß die ursprünglichen „geborenen Unternehmer“ es als selbstverständlich ansahen, daß sie die bisher von ihnen selbst ausgeübten unternehmerischen Funktionen auf einen Mann oder ein Gremium ihres Vertrauens übertrugen und auf diese Weise die für das Unternehmen

unentbehrliche Führung konstituierten, was praktisch bedeutete, daß das Management einseitig von den Einsetzern des werkzeuglichen Produktionsfaktors Kapital seine Vollmacht empfing und folgerecht sich als deren Interessenwahrer verstand.

Das Ergebnis ist, daß die Unternehmen ihren Platz einnehmen zwischen zwei verschiedenen Gruppen von Haushalten, zu denen sie in grundverschiedenen Beziehungen stehen. Da sind einmal die äußerst zahlreichen Haushalte, die ihre Angehörigen als *personalen* Produktionsfaktor „Arbeit“ in die Unternehmen entsenden, die aber nicht als Subjekte in die Unternehmen eingegliedert werden, sondern Objekte der Politik des Unternehmens bleiben, deren „Interessen“ im Rechnungswerk des Unternehmens nur als Kostenelemente erscheinen. Da ist auf der anderen Seite die – bisher – unvergleichlich kleinere Gruppe von Haushalten, die den Unternehmen den *instrumentalen* Produktionsfaktor „Kapital“ zur Verfügung stellen und mit Berufung darauf sich als die „Inhaber“ des Unternehmens, als die eigentlichen Träger des Produktionsprozesses ansehen und das Management mit dem Auftrag bestellen, das Unternehmen in ihrem Namen und in ihrem Interesse zu leiten.

Soviel über das „Umfeld“, in dem das heutige Unternehmen steht; was aber ist angesichts dieses Sachverhalts das Unternehmen selbst?

Soziologische und juristische Struktur des Unternehmens

Soziologisch gesehen ist das Unternehmen ein *Verbund von Personen*, der sich zusammensetzt aus zwei verschiedenen Gruppen von Personen, deren eine unmittelbar durch ihre Tätigkeit und deren andere nur mittelbar durch den Einsatz von Vermögenswerten an dem, was da „unternommen“ wird, beteiligt ist, beide zusammengefaßt durch eine Einzelperson oder ein Gremium von Personen, das aus diesen heterogenen Personengruppen eine funktionsfähige Einheit macht.

Juristisch gesehen sieht das ganz anders aus. Unsere Rechtsordnung kennt das Unternehmen als solches nicht; als Subjekt kommt es in unserer Rechtsordnung nicht vor; als Subjekt kennt sie nur den Unternehmer, den Einzelkaufmann, die Personalgesellschaft oder die juristische Person der Kapitalgesellschaft als Rechtsträger oder auch nur rechtlichen Bezugspunkt alles dessen, was da unternommen wird, und denen, gleichviel ob sie durch eigenes Tun daran beteiligt sind oder nicht, der Erfolg oder Mißerfolg zugerechnet wird. Dagegen stehen die im Unternehmen tätigen physischen Personen, selbst wenn sie die Unternehmerfunktion ausüben, als solche rechtlich außerhalb des Unternehmens, sind weder Glieder noch Teilhaber und schon gar nicht Inhaber des Unternehmens, sind begrifflich gesehen Außenseiter.

Ziel der *Vermögenspolitik* ist, diesen Widerspruch zwischen der soziologischen und der juristischen Struktur des Unternehmens, wenn er sich schon nicht

ausräumen läßt, wenigstens im Maß des Möglichen zu mildern. Ausräumen ließe er sich nur, wenn der Gesetzgeber sich entschließen könnte, das Unternehmen zur Kenntnis zu nehmen und ihm, ähnlich wie er es für den Betrieb bereits getan hat, eine *Verfassung* zu geben, was nicht notwendig bedeutet, es zur juristischen Person zu machen, die als solche aus den Rechtsgeschäften des Unternehmens berechtigt und verpflichtet würde.

Solange dafür politisch keine Aussicht besteht, der Gesetzgeber vielmehr dabei beharrt, das Unternehmen mit seinem „Inhaber“ (dem Einzelkaufmann oder der „Gesellschaft“) gleichzusetzen, gibt es keinen anderen Weg zu diesem Ziel, als die beiden heterogenen Personenkreise, von denen widersinnigerweise der eine, nämlich die Einsetzer des instrumentalen Produktionsfaktors, mit dem Unternehmen identifiziert wird, während die anderen, nämlich die Einsetzer des personalen Produktionsfaktors, rechtlich und tatsächlich Außenseiter sind, soweit möglich miteinander zur Deckung zu bringen, indem den im Unternehmen tätigen „Außenseitern“ Gelegenheit und Anreiz geboten wird, durch Beteiligung an dem für das Unternehmen nötigen instrumentalen Produktionsfaktor „Kapital“ in den Personenkreis derer einzutreten, denen die Rechtsgeschäfte des Unternehmens zugerechnet werden bzw. die von deren Erfolg oder Mißerfolg unmittelbar betroffen werden.

Dieser Weg liegt völlig im Bereich des geltenden Handels- bzw. Gesellschaftsrechts; die Einleger von Kapital werden Gesellschafter der stillen oder offenen Handelsgesellschaft oder der Kapitalgesellschaft; dafür wird keine Unternehmensverfassung benötigt. Das bestehende Handels- bzw. Gesellschaftsrecht bietet dazu völlig ausreichende Möglichkeiten; gewisse technische, insbesondere aber steuerrechtliche Erleichterungen wären allerdings erwünscht.

Mangels eines Unternehmensrechts und speziell einer Unternehmensverfassung haben wir die wirtschaftliche Mitbestimmung auf dem Umweg über das Gesellschaftsrecht ins Werk gesetzt. Für die Vermögenspolitik dagegen ist dieser Weg kein Umweg, denn ihr unmittelbarer Gegenstand ist ja das im Unternehmen eingesetzte Vermögen; demzufolge hat sie es notwendig mit dem Rechtsträger dieses Vermögens zu tun.

Realvermögen der Haushalte?

Bei den ganzen bisherigen Überlegungen sind wir so verfahren, als ob wir es mit zwei geschlossenen Blöcken zu tun hätten, dem Block „Kapital“ und dem Block „Arbeit“, die im Unternehmen einander gegenüberstünden. Dabei blieb völlig außer acht, daß in unseren heutigen Unternehmen aufs Ganze gesehen das Eigenkapital nur den kleineren, das Fremdkapital dagegen den weitaus größeren Teil des Gesamtkapitals ausmacht. Die bekannten und erschreckenden Zahlen, ein

wie großer Teil des Produktionsmitteleigentums sich in den Händen einer verschwindenden Minderheit von Haushalten befindet, bezieht sich nur auf dieses Eigenkapital. Auf dem Weg über Kapitalsammelstellen (Banken, Sparkassen u. a. m.) ist jedoch ein viel größerer Kreis von Haushalten, nicht zuletzt von Arbeiterhaushalten, an dem in den Unternehmen investierten Fremdkapital beteiligt. Aber für die Haushalte bedeutet das keine Beteiligung am Realvermögen und schon gar nicht Beteiligung am Erfolg oder Mißerfolg individuell konkreter Unternehmen, sondern nur abstraktes Geldvermögen; nicht einmal darauf, in welchen Unternehmen dieses ihr Geldvermögen angelegt wird, haben diese Haushalte bestimmenden Einfluß; gerade an dieser Allokation des ihnen anvertrauten Geldvermögens sind die Kapitalsammelstellen interessiert und wahren sie sich als ihre ganz spezifische Aufgabe. Soweit nicht einzelne bedeutende Unternehmen eigene Schuldverschreibungen ausgeben und diese von Sparern erworben werden, kommt es überhaupt zu keiner rechtlichen Beziehung zwischen den Geldvermögen bildenden Haushalten und den sich mit Fremdkapital finanzierenden Unternehmen; von Einflußnahme kann überhaupt keine Rede sein; nicht einmal, wer wen finanziert, läßt sich identifizieren.

Für die Überlegungen über die wirtschaftliche Mitbestimmung, bei der es um die Willensbildung im Unternehmen geht, durfte diese Zusammensetzung des im Unternehmen investierten Kapitals außer Betracht bleiben, weil das Fremdkapital an dieser Willensbildung ohnehin nicht beteiligt ist; die oft bestehende und sehr gewichtige tatsächliche Abhängigkeit des auf Kredit angewiesenen Unternehmens vom Kreditgeber liegt auf einer anderen Ebene und durfte deswegen ausgeblendet werden. Anders bei der Vermögenspolitik und bei der Partnerschaft; hier kommt der Unterschied zwischen haftendem Eigenkapital und nichthaftendem Fremdkapital voll zum Tragen, rechtlich gesehen schon allein wegen ihrer qualitativen Verschiedenheit, im Hinblick auf das gesellschaftspolitische Ziel der Vermögenspolitik und noch mehr im Hinblick auf das unternehmenspolitische Ziel der Partnerschaft wegen ihrer unterschiedlichen Herkunft.

Sowohl gesellschaftspolitisch als unternehmenspolitisch geht es darum, die allzu ungleiche Beteiligung der Haushalte am Realvermögen und ganz besonders am Produktivvermögen, die im gesellschaftlichen Raum zum Gegensatz der gesellschaftlichen Klassen und in den Unternehmen zu dem Interessengegensatz von Kapital und Arbeit geführt hat, auszuräumen oder wenigstens abzubauen. In der heutigen Gesellschaft der fortgeschrittenen Länder haben diese Gegensätze sich zwar bereits stark zurückgebildet, so daß diese Gesellschaften schon nicht mehr ganz dem Bild der typischen kapitalistischen Klassengesellschaft entsprechen, den Charakter einer Klassengesellschaft aber auch noch nicht völlig abgelegt haben.

Auch heute noch bestimmt der gesellschaftliche Standort des einzelnen und des Haushalts, dem er angehört, sich maßgeblich nach dem Merkmal des Besitzes, näherhin danach, auf welcher Seite des Arbeitsmarkts man steht. Unter den

heutigen Umständen der wirtschaftlichen Stagnation oder Rezession zeigt sich das besonders deutlich an der unterschiedlichen Betroffenheit durch die Folgen der steigenden Arbeitsproduktivität. Wer über eigene Produktionsmittel verfügt, dessen Arbeit wird durch den Anstieg der Arbeitsproduktivität erleichtert, ihr Erfolg gesteigert, seine Existenz zusätzlich gesichert. Wer dagegen als Arbeitnehmer an fremden Produktionsmitteln arbeitet, dessen Arbeitsplatz wird durch sie gefährdet.

Im Gegensatz zu der Marxschen Vorstellung eines absoluten und unaufhebbaren Interessengegensatzes zwischen den Arbeitsmarktparteien ist daran festzuhalten, daß sie grundlegend interessenverbunden und aufeinander angewiesen sind; ebenso vorbehaltlos ist aber auch anzuerkennen, daß zwischen ihnen äußerst schwerwiegende Interessengegensätze bestehen, die ihr Zusammenwirken in hohem Grad belasten und seinen Erfolg beeinträchtigen. Damit ist schon zum Ausdruck gebracht, daß die unbefriedigende gesellschaftliche Ordnung und die Konflikte im Unternehmen eng miteinander zusammenhängen, und daß breitere Beteiligung der Haushalte am Realvermögen und partnerschaftliche Beteiligung der Belegschaften am Vermögen der sie beschäftigenden Unternehmen nicht nur in der Zielrichtung weitgehend übereinstimmen, sondern auch in den zum Ziel führenden Maßnahmen; jede Maßnahme zugunsten eines dieser Ziele kommt zugleich auch dem anderen zustatten.

Mittelständische Unternehmen

Von den Vorzügen oder der Idylle des mittelständischen Unternehmens, in dem ein und dieselbe Person Unternehmer, Kapitalist und erster Arbeiter im Betrieb ist und alle übrigen im Betrieb Tätigen im vollen Sinn des Wortes seine „Mitarbeiter“ sind und sich als solche verstehen und mit dem Unternehmen identifizieren, davon brauchen wir in diesem Zusammenhang nicht zu handeln. Wo dieser Unternehmenstyp vorherrscht, treten alle unsere Probleme entweder überhaupt nicht oder doch nicht in ernsthafter Weise auf und ist vor allem die Proletarität kein vererbliches Lebensschicksal, haben vielmehr alle Tüchtigen die reale Chance, zur Selbständigkeit aufzusteigen. Wir dagegen haben es zu tun mit einer Gesellschaft, in der diese Aussicht nur einer schmalen Auslese offensteht und gerade die Erfolgreichsten nicht zu selbständigen mittelständischen Unternehmern, sondern zu hohen und höchsten manageriellen Positionen aufsteigen.

Gesellschaftspolitisch haben wir die Erfahrung gemacht, daß die Bildung gewaltigen Geldkapitals in den Haushalten einschließlich der Arbeiterhaushalte den Klassencharakter unserer Gesellschaft zwar merklich gemildert, aber noch bei weitem nicht behoben hat. Soweit dieser privaten Geldkapitalbildung eine in der Größenordnung vergleichbare Staatsverschuldung gegenübersteht, ja sie selbst

zum namhaften Teil durch Staatsverschuldung finanziert worden ist, kann das gar nicht verwundern, war vielmehr von Anfang an nicht anders zu erwarten.

Herkunft des Kapitals

Unternehmenspolitisch ist die Herkunft des Kapitals von entscheidender Bedeutung, nämlich von der eigenen Belegschaft her. Partnerschaft besagt die Beteiligung oder mindestens Gelegenheit zur Beteiligung derer, die im Unternehmen arbeiten (oder gearbeitet haben) an der Finanzierung des Unternehmens und/oder an seinem finanziellen Erfolg. Damit liegt definitorisch fest, daß nur Beteiligung am Beschäftigung gebenden Unternehmen, sei es mit verantwortlichem Eigenkapital, sei es mit erfolgsbeteiligtem Fremdkapital, in Frage kommt. Ob Beteiligung der Arbeitnehmer an großen Kollektivvermögen, wie sie in gewerkschaftlichen Kreisen zeitweilig diskutiert wurde, gesellschaftspolitisch wünschenswert oder vielleicht gerade im Gegenteil unerwünscht ist, kann hier offenbleiben; für die Partnerschaft wäre sie ex definitione nur ein Hindernis.

Die Herkunft des Beteiligungskapitals ist also entscheidend, nämlich daß es aus den gleichen Haushalten stammt, aus denen die Arbeitnehmer des Unternehmens kommen, und das sind Haushalte, die bisher im allgemeinen noch über kein nennenswertes Kapital, insbesondere kein Realkapital, verfügen, denen hier aber Gelegenheit und Anreiz geboten wird, solches zu bilden. Das geschieht vor allem, indem Arbeitnehmer Anteile an der Kapitalgesellschaft in Gestalt von Aktien oder von anderen Anteilsrechten erwerben oder sich als typische oder untypische stille Gesellschafter am Unternehmen beteiligen. Gewissermaßen eine Vorstufe dazu besteht darin, Teile des Lohns im Unternehmen stehenzulassen, die nach irgendeinem Maßstab erfolgsbedingt verzinst werden. Auch auf diesem Weg wird der Arbeitnehmer unmittelbar am Erfolg des Unternehmens interessiert, während er im reinen Lohnarbeitsverhältnis nur mittelbar, sozusagen auf dem Umweg, daß das Unternehmen fortbesteht, Aufträge hat und einen Ertrag erzielt, der ihm ermöglicht, hohe Löhne auszuzahlen, daran interessiert ist. Für das reine Lohnarbeitsverhältnis („Abfindungslohn“) ist ja gerade typisch, daß der Lohn im vorhinein festliegt und daher zwischen der Leistung, durch die jeder einzelne und die Belegschaft insgesamt zum Unternehmenserfolg beiträgt, und dem Lohn, den der Arbeitnehmer bezieht, kein unmittelbarer Zusammenhang besteht. Solange die endgültige Höhe der Entlohnung nicht an den Erfolg des Unternehmens geknüpft ist, erscheint in den Augen des Arbeitnehmers (und seiner Gewerkschaft) jede Mehr- oder Besserleistung als für ihn nutzlos, als vergeblich erbracht und an das Kapital, auf dessen Rechnung das Unternehmen geführt wird, verschwendet, wenn nicht geradezu als gesteigerte Ausbeutung.

Gelegentlich kann man den Eindruck haben, in den Hinterköpfen namentlich

von Gewerkschaftsfunktionären stecke die niemals ausgesprochene, vermutlich gar nicht einmal bewußte Ideologie, alles, was dem Arbeitgeber und damit dem „Kapital“ zustatten komme, sei eben deshalb schon an sich böse und verabscheuungswert; darum sei auch jeder Fortschritt, an dem der Arbeitgeber auch nur in geringem Ausmaß partizipiert, schon allein aus diesem Grund abzulehnen; lieber auf einen Vorteil für die Arbeitnehmer verzichten, wenn er zugleich einen wenn auch nur geringfügigen Vorteil für den Arbeitgeber mit sich bringt.

Über das, was ich hier als „Ideologie“ karikiert habe, muß, wer Partnerschaft im Unternehmen betreiben will, sich Rechenschaft geben; ich möchte es die *sozialpsychische Umwelt* nennen, in der die Partnerschaft verwirklicht werden und einen Fortschritt herbeiführen soll.

Wechselseitige Partnerschaft

Die Partnerschaft erschöpft sich nicht in einem Komplex von Normen, vergleichbar etwa mit dem Aktien- oder GmbH-Gesetz; zu ihr gehört wesentlich eine Gesinnung und Haltung, die ihrerseits in richtiger Einsicht wurzeln muß.

Die von mir karikierte Ideologie ist strenggenommen die logisch stringente Folgerung aus der Marxschen Lehre vom angeblichen Grundwiderspruch des Kapitalismus und absoluten Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit im Unternehmen. Die Wirklichkeit sieht anders aus. Auf Grund unserer Erfahrung und unvoreingenommener Beobachtung der Tatsachen steht unumstößlich fest, daß im Unternehmen eine umfassende und ausbaufähige Interessenverbundenheit zwischen Arbeit und Kapital und ein zwar durchaus gewichtiger, aber begrenzter und weiter eingrenzbarer Interessengegensatz besteht.

Für den Arbeitnehmer bedeutet die Arbeit unvermeidlich eine Last. Diese Last setzt sich aus zwei Komponenten zusammen, einer physischen und einer psychischen. Die physische Komponente läßt sich – in der Hauptsache durch technische und organisatorische Maßnahmen – zwar niemals restlos beseitigen, aber weitgehend verringern; diese Maßnahmen sind für den Arbeitgeber – und das ist auch für den Arbeitnehmer ohne weiteres einsichtig – mit Kosten verbunden, können ihm allerdings zugleich auch Rationalisierungsgewinne einbringen. Da diese aber – wie unterstellt – für den Arbeitnehmer keine Mehrbelastung bringen, sondern sich netto entlastend für ihn auswirken, wird er diesen Nebenerfolg hinnehmen und nicht aus törichter Mißgunst gegen den Arbeitgeber die Maßnahme ablehnen und auf die Erleichterung verzichten.

Motivation

Wie aber steht es um den eigentlichen Kern der Partnerschaft im Unternehmen, nämlich um den Versuch oder das Bemühen, den Arbeitnehmer durch institutionalisierte unmittelbare oder auch nur mittelbare, jedoch für ihn durchschaubare und von ihm begrüßte Beteiligung am Erfolg des Unternehmens zu motivieren? Welche Einstellung bringt der Arbeitnehmer diesem Vorhaben entgegen und welche Reaktion darauf ist von ihm zu erwarten?

Da diese Motivation den Arbeitnehmer veranlassen soll, in erhöhtem Maß zum Erfolg des Unternehmens beizutragen, wird man ihm in Verbindung mit dem materiellen Anreiz auch vermehrte Gelegenheit bieten, Einfallsreichtum und Initiative zu entfalten. So braucht sein erhöhter Beitrag durchaus nicht darin zu bestehen, daß er – wie beim Akkordlohn – durch höhere Anspannung seiner physischen und psychischen Kräfte mehr Leistung aus sich herausholt mit der Folge, daß sein Einkommen in Geld sich zwar erhöht, sein Gesamtfinden jedoch sich verschlechtert; vielmehr ist zu erwarten, daß er, nachdem sein Interesse einmal geweckt ist, umsichtiger arbeitet und ohne erhöhte Anstrengung mit weniger Material- und Energieverbrauch und in weniger Zeit die gleiche oder eine höhere und vor allem bessere Leistung erbringt. Auf jeden Fall bleibt ihm die psychische Belastung des Verdrusses erspart, von dem, was er über das unerläßliche Mindestmaß hinaus leiste, davon habe er nichts, das alles falle unverdientermaßen seinem Interessengegner, dem Kapitalisten, in den Schoß. So wäre also der Arbeitnehmer, immer vorausgesetzt, daß es sich um ein vertrauenswürdiges, ehrliches Angebot handelt, gut beraten, wenn er es annimmt, und es darf erwartet werden, daß der einsichtige, nicht doktrinär verhetzte Arbeitnehmer auf das Angebot eingehen wird und sich motivieren läßt – gleicherweise zu seinem eigenen Vorteil und zum Vorteil des Unternehmens.

Der Arbeitnehmer, der nicht nur stolz ist auf seine Arbeit, d. i. auf sein fachliches Können und seine Leistung, sondern auch stolz ist auf das Unternehmen, mit dem er sich identifiziert, das in diesem Sinn „sein“ Unternehmen ist, hat bestimmt ein leichteres und schöneres Leben als der Arbeitnehmer, der ständig von dem Gedanken gequält ist, daß er nicht für sich und seine Familie, sondern – wie ihm eingeflüstert wird – nur für das Unternehmen, für andere arbeiten muß, die er nicht einmal kennt, die ihn aber ausbeuten. Gleichviel ob dieser Sachverhalt wirklich besteht oder ihm nur eingeredet wird, die Partnerschaft im Unternehmen will ihn ihm nicht nur ausreden, sondern will eine Lage schaffen, bei der der Arbeitnehmer aus eigener Einsicht erkennt und auf Grund eigener Erfahrung spürt, daß er sich nicht vergeblich für gegnerische Interessen abmüht, daß vielmehr sein Einsatz und der Einsatz seiner Arbeitskameraden für den guten Fortgang und den Erfolg des Unternehmens ihm selbst und ihnen allen zugute kommt.

Schon als vor nahezu 100 Jahren ein Kreis katholischer Unternehmer den Verein

„Arbeiterwohl“ gründete und erste soziale Maßnahmen ins Werk setzte, wurde – damals nicht von sozialistischer, sondern von liberaler (Konkurrenten-)Seite – der hämische Einwand erhoben, von diesen sozialen Maßnahmen zögen sie selbst wohl den größten Nutzen. Das war der Neid und die Mißgunst nicht uneinsichtiger Arbeitnehmer oder Gewerkschaftsfunktionäre, sondern der eigenen, sich im Wettbewerb bedroht fühlenden Unternehmerkollegen.

Neid ist schmutzig. Warum soll man den Unternehmern, die ehrliche und erfolgreiche Partnerschaft ins Werk setzen, den Nutzen mißgönnen, den sie ihnen selbst einbringt? Wenn die Sache recht angefaßt wird, wenn keine katastrophalen Fehler unterlaufen, kurz, wenn es eine ehrliche Partnerschaft ist, dann geht dieser Nutzen nicht zu Lasten oder auf Kosten der Arbeitnehmer, sondern kommt mittelbar auch wieder den Arbeitnehmern zugute. Ein Unternehmer von hohen Graden, der zugleich ein bahnbrechender Forscher und hochgeschätzter wissenschaftlicher Lehrer war, Friedrich Dessauer, hat diese Erkenntnis auf die klassische Formel gebracht: „Gesetz der rückstrahlenden Wohlfahrt.“