

## Mitbestimmung oder Partnerschaft?

### Zu den Büchern von Ballerstedt und Spindler\*

1. Bei der derzeitigen Diskussion um die Reform der Unternehmensverfassung hat man den Eindruck, es gäbe nur die Alternativen, der Forderung der Arbeitnehmer nach Mitbestimmung im Unternehmen nachzugeben oder ihr zu widerstehen. Zumindest erweckt die Literatur diesen Anschein; denn dort wird meist — verbissen — versucht, den Mitbestimmungsanspruch zu rechtfertigen oder — ebenso verbissen — ihn zu verwerfen<sup>1</sup>. Nur ein Mauerblümchen ist die Auffassung, daß man auf die Mitbestimmung verzichten könne, dennoch im Unternehmen nicht alles beim alten bleiben müsse, daß man Partnerschaft praktizieren könne.

Die Partnerschaft wird also als Alternative zur Alleinbestimmung der Kapitalgeber und zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer gesehen, und zwar als zwischen diesen Konzeptionen liegend und daher als Kompromiß für deren Gegner geeignet. Sie intendiert eine Beachtung des Interesses des einzelnen Arbeitnehmers bei den Entscheidungen im Unternehmen. Da das Interesse seinem Arbeitsplatz gelte, soll seine Stellung bei den seinen Arbeitsplatz betreffenden Entschei-

---

\* Eike *Ballerstedt*: Soziologische Aspekte der innerbetrieblichen Partnerschaft. Das Ahrensburger Modell. München 1971. R. Piper u. Co. 117 S. — Gert P. *Spindler*: Praxis der Partnerschaft. Erfahrungen und Erkenntnisse eines Unternehmers. Mit einem Kommentar (Das Spindlerbeispiel und die allgemeine Entwicklung der betrieblichen Partnerschaft) von Eduard *Gaugler*. Düsseldorf, Wien 1970. Econ Verlag. 264 S.

<sup>1</sup> Eine Übersicht über die derzeitige Diskussion um die Mitbestimmung geben Alfred *Christmann* und Otto *Kunze*: Wirtschaftliche Mitbestimmung im Meinungsstreit. Köln 1964. — Oswald von *Nell-Breuning*: Mitbestimmung. Frankfurt am Main 1968. — *Ders.*: Streit um Mitbestimmung. Frankfurt am Main 1968. — Zur mitbestimmten Unternehmung als Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre vgl. Heinz *Teichmann*: Betriebswirtschaftslehre und die Diskussion um die Mitbestimmung. Probleme einer betriebswirtschaftlichen Theorie der mitbestimmten Unternehmung. ZfbF, 22. Jg. (1970), S. 790 - 807. Zu Problemen der mitbestimmten Unternehmung de lege lata vgl. Fritz *Voigt* und Walter *Weddigen*: Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung. 1. Bd. Schriften des Vereins für Socialpolitik, N. F., Bd. 24/I. Berlin 1962. — *Mitbestimmungskommission*: Mitbestimmung im Unternehmen. Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung. Bundestagsdrucksache VI/334. Bonn 1970. Zu Problemen der mitbestimmten Unternehmung de lege ferenda vgl. Erik *Boettcher*, Karl *Hax*, Otto *Kunze*, Oswald von *Nell-Breuning*, Heinz-Dietrich *Ortlieb* und Ludwig *Preller*: Unternehmensverfassung als gesellschaftspolitische Forderung. Berlin 1968. — *Mitbestimmungskommission*: a.a.O.

dungen gestärkt werden; bei den ihn unmittelbar betreffenden Entscheidungen soll er also seinem Interesse Beachtung verschaffen können.

Das ist der gemeinsame Nenner der Partnerschaftsunternehmen. In mehreren von ihnen sind die Arbeitnehmer zusätzlich am Kapital und/oder Gewinn des Unternehmens beteiligt. Eine Beteiligung der Arbeitnehmer am Kapital und/oder Gewinn des Unternehmens ist aber nur sekundäres Merkmal der Partnerschaft; sie hat gegenüber dem eigentlichen Anliegen der Partnerschaft allein subsidiäre Funktion<sup>2,3</sup>.

2. Ballerstedt und Spindler berichten über Partnerschaftsunternehmen; Spindler über Erfahrungen, die er als Leiter der Paul-Spindler-Werke KG, Hilden, mit der Partnerschaft machte, Ballerstedt über Erfahrungen, die Arbeitnehmer der Metallwarenfabrik Joh. Friedrich Behrens OHG, Ahrensburg, mit ihr machten.

Spindler konnte nicht nur in einem gesunden, er mußte auch in einem kranken Unternehmen Erfahrungen mit der Partnerschaft machen. 1970 mußte er bekanntlich sein Unternehmen beenden; 1950 hatte er die Partnerschaft in ihm eingeführt. Er läßt keinen Zweifel darüber aufkommen, daß der Tod seines Unternehmens nicht durch die Partnerschaft verursacht wurde; er betont, daß sie sich nicht nur in guten, sondern auch in schlechten Zeiten bewährt hat, daß die schlechten Zeiten für alle leichter durchzustehen waren, als sie es gewesen wären, hätte nicht der Geist der Partnerschaft geherrscht (Spindler, S. 12, 21/22, 90 ff., 152 f.) — das insbesondere ist es, was den Bericht von Spindler eindrucksvoll macht. Spindler betont weiter, daß sich die Partnerschaft nicht nur menschlich, sondern für alle auch

---

<sup>2</sup> Zur Partnerschaft vgl. Guido Fischer: Mensch und Arbeit im Betrieb. Ein Beitrag zur sozialen Betriebsgestaltung. (Zürich 1929), 2. Aufl. Stuttgart 1949. — Ders.: Partnerschaft im Betrieb. Heidelberg 1955. — Ders.: Grundlage und Gestaltung der betrieblichen Partnerschaft. (Hilden 1959), 2. Aufl. Hilden 1964, sowie die von der *Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft* (AGP) herausgegebenen AGP-Mitteilungen. Partnerschaft wird auch abweichend verstanden als das versöhnliche Miteinander der Arbeitnehmer und Kapitalgeber (statt des unversöhnlichen Gegeneinander) und damit gewissermaßen als Oberbegriff für die Mitbestimmung und die Partnerschaft, wie sie oben verstanden ist; auch die Beteiligung der Arbeitnehmer am Kapital und/oder Gewinn des Unternehmens allein wird schon als Partnerschaft verstanden. Vgl. dazu Oswald von Nell Breuning: Partnerschaft. In: HdSw, 8. Bd. Göttingen, Stuttgart, Tübingen 1964. S. 216 - 223.

<sup>3</sup> Zum Verhältnis von Mitbestimmung und Partnerschaft vgl. Wilhelm Haferkamp: Betriebliche Partnerschaft ist kein Ersatz für die Mitbestimmung. Welt der Arbeit, 15. Jg. (1964), Nr. 17, S. 8. — Heinz Seidel: Sozialer Konflikt, Partnerschaft und Mitbestimmung. Das Mitbestimmungsgespräch, 11. Jg. (1965), S. 84 bis 86. — Kurt Maier: Interdependenzen zwischen Mitbestimmung und betrieblicher Partnerschaft. Berlin 1969.

wirtschaftlich lohne. Zwar verwirklichten sich nicht alle Hoffnungen der Arbeitnehmer, aber auch nicht die Befürchtungen der Kapitalgeber: Die Partnerschaft entfachte weder einen Sturm im Unternehmen, in dem die Kapitalgeber untergingen, noch könne sie die Arbeitnehmer vor einem Sturm außerhalb des Unternehmens schützen. Gleichwohl nutze die Partnerschaft den Arbeitnehmern. Sie nutze aber nicht nur diesen, sondern — weil die Arbeitnehmer aufgrund der Partnerschaft zur Kooperation mit ihnen bereiter seien — auch den Kapitalgebern (Spindler, S. 49 ff., 154/155).

Dasselbe notiert Ballerstedt (S. 85 - 87). Sowohl die Partner des Unternehmens als auch seine Nichtpartner (jene, die — noch — nicht in die Partnerschaft integriert sind) glauben, daß die Partner positiver zum Unternehmen eingestellt sind als die Nichtpartner. Ein Partner über die Nichtpartner: „Sie kommen morgens pfeifend 'rein und gehen abends pfeifend wieder 'raus, haben ihre Stunden abgerissen, ... haben sich während des Tages keine allzu großen Sorgen gemacht.“ (S. 42.) Die Nichtpartner bestätigen das günstige Eigenbild der Partner und deren wenig günstiges Bild von den Nichtpartnern.

3. Ballerstedt und Spindler berichten also über gute Erfahrungen mit der Partnerschaft; sie berichten über gute Erfahrungen nicht nur jener, die die Entscheidungen im Unternehmen treffen, sondern auch jener, die sie ausführen, und sie berichten über gute Erfahrungen nicht nur im blühenden, sondern auch im verblühenden Unternehmen. Diese Erfahrungen legen es nahe, statt auf Alleinbestimmung der Kapitalgeber bzw. Mitbestimmung der Arbeitnehmer zu beharren, die Partnerschaft zu versuchen.

Wirft man ein kritisches Licht auf die Partnerschaft, so zeigt sich, daß zwar das Interesse des Individuums bei den ihn unmittelbar betreffenden Entscheidungen beachtet wird. Die Unternehmensleitung stellt dem Individuum die Alternativen „ihres Spielraums“ (Spindler, S. 152/153) zur Wahl; es kann die Alternative wählen, die es am meisten bevorzugt. Damit kommt eine für das Individuum bessere Entscheidung zustande, als wenn, wie es derzeit geschieht, die Unternehmensleitung allein entscheidet; sie wählt nur zufällig die Alternative, die das Individuum wählte.

Es zeigt sich aber auch, daß das Interesse des Individuums nur für die Wahl der zu realisierenden aus der Menge der ihm zur Wahl gestellten Alternativen bestimmend ist, für die Wahl dieser Menge aus der Menge der möglichen Alternativen indes nicht: Das Individuum kann nur bestimmte, nicht alle der ihm zur Wahl gestellten Alternativen ablehnen.



Für die Wahl der dem Individuum zur Wahl zu stellenden Alternativen bleibt das Interesse der Kapitalgeber alleinbestimmend. Sie allein legitimieren die Unternehmensleitung; diese wird daher für die Wahl jener Alternativen auch das Interesse der Kapitalgeber alleinbestimmend sein lassen: als dem Individuum zur Wahl zu stellen wird sie nur die Alternativen in ihrem Spielraum liegend ansehen, die für die Kapitalgeber (im wesentlichen) gleich gut sind.

Sieht man die Partnerschaft so, und so muß man sie wohl sehen, heißt das, daß dem Interesse der Arbeitnehmer nur vordergründig entsprochen ist. Es gibt nämlich Entscheidungen, die das Individuum nicht unmittelbar betreffen: Bei ihnen bekommt es keine Alternativen zur Wahl gestellt, d. h. bei ihnen ist sein Interesse völlig unberücksichtigt. Die Entscheidung z. B., ob und wie geworben wird, betrifft den Arbeitnehmer nicht unmittelbar, von ihr hängt aber der Absatz des Unternehmens und damit auch sein Arbeitsplatz ab; sie betrifft den Arbeitnehmer also durchaus (mittelbar), dennoch ist nur das Interesse der Kapitalgeber für sie bestimmend.

Zum anderen ist sein Interesse bei den ihn unmittelbar betreffenden Entscheidungen nur in zweiter Linie berücksichtigt. Denn an der Legitimation der Unternehmensleitung rüttelt die Partnerschaft nicht; solange die Unternehmensleitung aber allein durch die Kapitalgeber legitimiert ist, ist für sie bei der Wahl der den Arbeitnehmern zur Wahl zu stellenden Alternativen auch das Interesse der Kapitalgeber alleinbestimmend, das wiederum heißt, daß bei den die Arbeitnehmer unmittelbar betreffenden Entscheidungen deren Interesse nur in zweiter, in erster Linie das der Kapitalgeber berücksichtigt ist.

4. Unverständlich wäre es daher, wenn sich die Kapitalgeber gegen die Partnerschaft stemmten; sie schadet ihnen nicht: Für die Entscheidungen im Unternehmen bleibt ihr Interesse in erster Linie bestimmend. Wegen der positiveren Einstellung der Arbeitnehmer zum Unternehmen nützt sie ihnen vermutlich sogar; zumindest bestätigen die bisherigen Erfahrungen mit ihr diese Vermutung. Verständlich wäre es jedoch, wenn sich die Arbeitnehmer nicht mit der Partnerschaft begnügten; denn ihr Interesse bliebe dem der Kapitalgeber untergeordnet. Sie werden aber Gleichordnung verlangen; diese haben sie nur bei der Mitbestimmung. Die Leitung des mitbestimmten Unternehmens ist nämlich nicht allein durch die Kapitalgeber, sondern auch durch die Arbeitnehmer legitimiert. Deshalb wird sie nicht allein im Interesse der Kapitalgeber entscheiden, sondern auch in dem der Arbeitnehmer: Das Interesse beider Kollektive ist bei ihren Entscheidungen in ausgewogenem Verhältnis berücksichtigt.

Die Mitbestimmung ist für sich indes ebenfalls unbefriedigend. Durch sie können die Interessendivergenzen der Kollektive ausgegli-

chen werden. Eine für die Kollektive gute Entscheidung muß aber nicht auch für das von ihr unmittelbar betroffene Individuum gut sein; sein Interesse wird nämlich nur zufällig mit dem der Kollektive übereinstimmen.

5. Die Partnerschaft, aber auch die Mitbestimmung sind also für sich unbefriedigend; befriedigend ist nur ihre Kombination. Beide Konzeptionen sind daher nicht als Alternativen zu sehen; die eine kann die andere nicht ersetzen, beide ergänzen sich vielmehr.

Ein Ausgleich der Interessendivergenzen der Kollektive, die Mitbestimmung, muß die Basis sein; auf ihr ist ein Ausgleich der Interessendivergenzen der Kollektive und des von der Entscheidung unmittelbar betroffenen Individuums, die Partnerschaft, zu bauen. Wäre diese Verfassung für das Unternehmen erreichbar, würde dessen Leitung, da sie durch die Arbeitnehmer wie durch die Kapitalgeber legitimiert ist, in beider Interesse entscheiden. Die für die Kollektive gleich guten Entscheidungen würde sie dem davon unmittelbar betroffenen Individuum zur Wahl stellen; es könnte jene Alternative zur Realisierung empfehlen, die es am meisten bevorzugt. Diese Verfassung sicherte also in erster Linie die kollektiven Interessen bei den Entscheidungen in Unternehmen und in zweiter Linie die individuellen Interessen. Sie ist aber noch ein Traum; die Mitbestimmung ist derzeit nicht erreichbar.

Eigentlich wäre zunächst die Mitbestimmung, dann die Partnerschaft zu realisieren; um bei der Reform der Unternehmensverfassung nicht auf der Stelle zu treten, wird man also wohl den zweiten Schritt vor dem ersten machen müssen: zunächst die Partnerschaft, dann die Mitbestimmung realisieren. Die Arbeitnehmer sollten sich vorerst mit der Partnerschaft begnügen: Der Spatz in der Hand ist eben doch besser als die Taube auf dem Dach. Und die Kapitalgeber sollten sich nicht gegen die Partnerschaft stemmen, denn durch sie verlieren sie nichts, vermutlich gewinnen sie sogar. Beide Seiten sollten sich somit einig sein, die Partnerschaft zu versuchen; die von Ballerstedt und Spindler berichteten Erfahrungen mit der Partnerschaft zumindest empfehlen diesen Versuch. Bestätigen sich deren Erfahrungen in Breite, wird es den Kapitalgebern auch leichter fallen, der Mitbestimmungsforderung der Arbeitnehmer nachzugeben.

Heinz Teichmann, Frankfurt/M.