

# zfsö

## ZEITSCHRIFT FÜR SOZIALÖKONOMIE

- Christoph Deutschmann **3** Der kollektive Buddenbrooks-Effekt – Sozialstrukturelle Hintergründe der Wirtschaftskrise
- Ferdinand Wenzlaff **11** Vorläufer der Geldreform
- Daniel Pavlic **18** Die sozial-liberale Wirtschaftsordnung nach Maurice Allais
- Helmut Creutz **24** Geldschöpfung in öffentlicher Hand – Gedanken zum gleichnamigen Buch von Joseph Huber & James Robertson
- Dirk Löhr **40** Vollgeld, Freigeld und Assetpreisinflationen
- Fabian Thiel **55** „Landgrabbing“ – und was dagegen zu tun ist
- Dirk Lambach **60** Betriebliche Partnerschaft als unternehmerisches und gesellschaftliches Konzept
- 63** Bücher – Personalie – Veranstaltungen

---

# Betriebliche Partnerschaft als unternehmerisches und gesellschaftliches Konzept

Dirk Lambach

Die faire Beteiligung der Arbeitnehmer im und am Unternehmen waren und sind zentrale Themen der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft, kurz AGP e.V., die sich seit 60 Jahren für das Konzept der betrieblichen Partnerschaft in Deutschland einsetzt. Dabei sind damals wie heute die Zielsetzungen dieses Konzeptes nicht nur unternehmerischer, sondern auch gesellschaftspolitischer Natur.

Vor dem Hintergrund der Entwicklungen in der Arbeitswelt seit Beginn der Industrialisierung und der Situation in den späten 1940er Jahren war es ein zentrales Anliegen der Gründer der AGP im Herbst 1950, die klassenkämpferischen Relikte wie die Konfrontation zwischen Arbeit und Kapital und die Objektstellung der Menschen in betrieblichen Leistungsprozessen der Wirtschaft und in den Unternehmen zu überwinden. Unter dem Motto „Partnerschaft statt Klassenkampf“ entstand die Vorstellung einer Gesellschaft von Teilhabern, die eine weitreichende Partizipation der Mitarbeiter am Haben und Sagen in der Wirtschaft zum Ziel hatte. In ihrem eigenen Verständnis ging es der AGP dabei im Wesentlichen darum, allen Beteiligten in Unternehmen und Wirtschaft ein Höchstmaß an Selbstentfaltung zu ermöglichen und einer Fremdbestimmung entgegen zu wirken. Dies sollte neben der Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen, der sogenannten human relations, durch eine Mitwirkung der Mitarbeiter geschehen, die ausdrücklich mit deren entsprechender Mitverantwortung in der Konzeption der betrieblichen Partnerschaft verbunden wurde. Wenn sich die Mitarbeiter am unternehmerischen Geschehen beteiligen und Verantwortung für ihr Mitwirken übernehmen, war es aus Sicht der AGP dann auch konsequent, diese am gemeinsam erwirtschafteten Erfolg und/oder am Kapital des Unternehmens zu beteiligen.

Mit der Beteiligung der Mitarbeiter am Produktivkapital ihres Unternehmens erfüllte dieses Konzept nicht nur ein wirtschaftliches Anliegen, sondern es verband sich damit u.a. auch der gesellschaftspolitische Aspekt der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand. Die Förderung dieses Aspektes, vor allem deren steuerliche Behandlung, rückte in den Bemühungen der AGP sowie in der politischen Debatte verstärkt in den Vordergrund. In diesem Zuge fand die Idee der betrieblichen Partnerschaft in den letzten Jahren meistens im Begriff der Mitarbeiterbeteiligung ihren weitläufigen Ausdruck und wurde oft nur in der eingeschränkten Form der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in der Öffentlichkeit wahrgenommen und diskutiert. Allerdings hielten und halten sich bis heute die Ergebnisse der steuerlichen bzw. staatlichen Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Deutschland im Vergleich mit anderen europäischen Ländern, wie z.B. Frankreich und Großbritannien, in bescheidenen Grenzen. Ein letzter, allerdings bisher wenig wirkungsvoller Meilenstein in der Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung war das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz vom 1. April 2009, welches einen steuerlichen Freibetrag von bis zu 360 € pro Mitarbeiter für die Beteiligung am Arbeit gebenden Unternehmen pro Jahr vorsieht.

Vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaft- und gesellschaftlichen Entwicklungen und deren zukünftigen Herausforderungen zeigt sich aber immer mehr, dass der ursprüngliche gesamtheitliche Ansatz der betrieblichen Partnerschaft wieder an Bedeutung gewinnt und dieses Konzept mehr bietet als nur die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen zwecks Vermögensbildung und fairer Teilhabe am Produktivvermögen.

## Finanz- und personalwirtschaftliche Flexibilität

Die Wirtschafts- und Finanzkrise und der überraschend schnell folgende konjunkturelle Aufschwung haben gezeigt, wie hochgradig schnelllebig und schwankend die wirtschaftliche Entwicklung verläuft. Um wirtschaftliche Einbrüche zum einen finanziell abfangen zu können und zum anderen das Personal bis zum Wiederaufschwung zu halten, müssen Unternehmen finanz- und personalpolitisch flexibel aufgestellt sein. Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung weisen eine solche Flexibilität auf. Denn sie schaffen sich zum einen durch eine Kapitalbeteiligung ihrer Mitarbeiter die Möglichkeit einer bankenunabhängigen Finanzierung. Zum anderen lassen sich mit Erfolgsbeteiligungsmodellen flexible Lohn- und Gehaltsstrukturen gestalten, mit denen die Mitarbeiter in guten Zeiten ausreichend und fair am Gewinn beteiligt werden, in schlechten Zeiten dem Unternehmen jedoch hinsichtlich der Personalkosten ausreichend Spielraum bieten, um finanziell handlungsfähig zu bleiben. Unternehmen mit einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur schaffen bei den Mitarbeitern zudem Verständnis und Einsicht für wirtschaftlich begründete Maßnahmen, indem ihnen die wirtschaftliche Situation stets transparent gemacht wird. Eine solche Kultur der Offenheit und des Vertrauens schafft einen partnerschaftlichen Zusammenhalt, der flexible Lösungen und Übereinkünfte ermöglicht.

## Wettbewerbsfähigkeit und Fachkräftemangel

Unternehmen müssen heute immer stärker auf weltweiten Märkten wettbewerbsfähig sein. Gegenüber der größtenteils kostengünstigeren internationalen Konkurrenz müssen sie sich dabei immer mehr durch Technologie und Qualität abheben. Dazu bedarf es hochqualifizierter und motivierter Fachkräfte. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung, des aktuellen Fachkräftemangels und der sinkenden Arbeitslosenzahl existiert im heimischen Markt zugleich verstärkt ein Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte, bei dem vor allem klein- und mittelstän-

dische Betriebe oft gegenüber den großen Konzernen und Betrieben in der Personalfindung und -bindung hinten anstehen. Eine partnerschaftliche Unternehmenskultur kann dabei einen weiteren Attraktivitätsaspekt schaffen und so dabei helfen, exzellente Mitarbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden.

## Arbeitszufriedenheit und Motivation

Laut einer Studie des Gallup Institutes liegt Deutschland, wenn es um die Arbeitszufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter in Unternehmen geht, mit einem Anteil von 11% wirklich engagierter und loyaler Mitarbeiter im internationalen Vergleich im unteren Drittel. Begründet wird dieser geringe Anteil mit Fehlern in der Personalführung. Demnach bemängeln viele Beschäftigte, dass sie zu wenig Anerkennung erhielten oder ihre Meinung im Unternehmen nicht gehört wird. Nachweislich entwickeln aber Mitarbeiter, die als Partner ernst genommen werden, mehr Leistung und zeigen mehr Engagement und Initiative, was sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit, die Produktivität, die Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit sowie den Ertrag auswirkt.

## Innovationsförderndes Umfeld

Der Anteil der Wissens- und Innovationsarbeit wird für den Standort Deutschland immer bedeutender. Deutschland wird sich immer mehr vom Produktionsstandort zum Innovationsstandort wandeln, was Auswirkungen auf die Art und Weise der Zusammenarbeit haben wird. Lassen sich einfache Arbeiten planen, delegieren und optimieren, so sind Wissensarbeiten um ein vieles komplexer und weniger planbar. Um Innovation zu fördern, braucht es frei denkende und handelnde Menschen sowie ein Umfeld, welches ihnen diese Freiräume bietet. Zudem werden der Veränderungsdruck und die Anpassungsfähigkeit der Arbeitsplätze zunehmen. Eigeninitiative, Selbstorganisation, flexibler Umgang mit Routinen, hohe Vertrautheit mit Leitlinien und hohes Lerntempo werden die Erfolgsfaktoren der Zukunft sein. Der Zukunftsforscher Mathias Horx sieht es daher als unumgänglich an, dass alle Unternehmen in Zukunft neue Teilha-

berschaftskonzepte entwickeln müssen, die für eine kooperative Dynamik sorgen, bei der sich die Grenzen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer langsam auflösen.

## Gesellschaftliche Leitidee

Das Vertrauen der Bürger in die Politik und in wichtige wirtschaftliche Institutionen bis hin zur Sozialen Marktwirtschaft insgesamt ist in den letzten Jahren dramatisch gesunken. Nach einer repräsentativen Umfrage der Bertelsmann Stiftung schätzen 76% der Befragten die Problemlösungsfähigkeit der Politik „eher niedrig“ bis „sehr niedrig“ ein. Eine „gute Meinung von der sozialen Marktwirtschaft“ haben nur 38%. Im Jahr 2000 lag dieser Wert noch bei 55%. Für eine Vertrauenskrise sprechen weitere Indikatoren: Die Wahlbeteiligung sinkt seit Jahren kontinuierlich und der Anteil der „Volksparteien“ am Stimmenaufkommen beträgt bestenfalls noch 60%. Darüber hinaus scheint die Politik nicht mehr in der Lage zu sein, über tagesaktuelles Krisenmanagement hinaus Ziele zu benennen, Orientierung zu geben und Identifikation zu stiften. Die Probleme setzen sich im wirtschafts- und sozialpolitischen Bereich fort. Die Ergebnisse des Wirtschaftsprozesses sind strukturell ungleich verteilt, die Schere in der Einkommensentwicklung von Kapitalbesitzern und Arbeitnehmern geht immer weiter auseinander, die sozialen Sicherungssysteme sind den gesellschaftlichen Veränderungsprozessen kaum mehr gewachsen.

Die Tendenzen zur Unzufriedenheit mit der Situation im erwerbswirtschaftlichen Bereich und fehlendes Vertrauen in die politischen und wirtschaftlichen Institutionen stehen allerdings in auf-

fälligem Gegensatz zur generellen Bereitschaft der Deutschen, sich privat sowie im engeren sozialen Umfeld zu engagieren und Höchstleistungen zu erbringen. Beispielsweise sind mehr als 23 Millionen Deutsche ehrenamtlich tätig, viele bringen in ihrer Freizeit sportliche Höchstleistungen, leiten Vereine oder gründen Nachbarschaftsinitiativen, und fast alle managen komplexe Projekte wie Kindererziehung und Pflege, Hausbau und Altersversorgung. Aus diesem Engagement spricht das tiefe Bedürfnis der Menschen zur Mitgestaltung. Daher ist es Zeit, den Menschen auch bei ihrer alltäglichen Arbeit in den Unternehmen Mitgestaltungserfolge zu ermöglichen. Dazu ist jedoch ein Umdenken in den Unternehmen, aber auch in der Politik nötig, denn noch immer verhindern hierarchische Organisationsformen und ein überkommenes Menschenbild, dass sich Menschen als Mitarbeiter und als politisch interessierte Bürger mit eigenem Engagement in die Belange der Unternehmen und der etablierten politischen Institutionen einbringen können.

Vieles deutet darauf hin, dass „Wohlstand für alle“ auf Dauer nicht ausreicht, Mitarbeiter zu motivieren und die Gesellschaft zusammenzuhalten. Hinzukommen muss wohl auch die Chance, sich in Unternehmen und Politik einbringen und engagieren zu können. Damit dies in höherem Maße möglich wird, bedarf es in Wirtschaft und Gesellschaft neuer Leitbilder und Leitideen. Der Journalist Hans-Ulrich Jörges hat es auf einer Tagung der AGP so ausgedrückt: „Wir brauchen Leitideen – Die Mitarbeiterbeteiligung ist eine unternehmerische und gesellschaftliche Leitidee.“

Weitere Informationen über die AGP und ihre Tätigkeit gibt es auf der Website [www.agpev.de](http://www.agpev.de)

### Soziale Gleichheit und gesellschaftlicher Zusammenhalt

„Die Ungleichheit ist die Ursache vieler sozialer und gesundheitlicher Probleme. ... In Gesellschaften mit mehr materieller Gleichheit sind der soziale Zusammenhalt und auch das gegenseitige Vertrauen der Menschen stärker; beides fördert das Gemeinschaftsgefühl. ... Ein Mehr an Gleichheit kann uns helfen, eine öffentliche Moral zu entwickeln, die auf wechselseitige Verpflichtung und Zusammenarbeit gerichtet ist.“

Prof. Dr. Richard Wilkinson und Prof. Dr. Kate Pickett, Gleichheit ist Glück – Warum gerechte Gesellschaften für alle besser sind, Berlin 2009, S. 11-12 und 260-261.