Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen

Herausgegeben von Horst Albach und Dieter Sadowski

Schriften des Vereins für Socialpolitik

Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Neue Folge Band 88

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

SCHRIFTEN DES VEREINS FÜR SOCIALPOLITIK
Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Neue Folge Band 88

Verhandlungen auf der Arbeitstagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften - Verein für Socialpolitik - in Aachen vom 25. - 27. September 1975

Herausgegeben von
Horst Albach
und
Dieter Sadowski

DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Verhandlungen auf der Arbeitstagung des Vereins für Socialpolitik
Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
in Aachen 1975

Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen

DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Alle Rechte vorbehalten
© 1976 Duncker & Humblot, Berlin 41
Gedruckt 1976 bei Berliner Buchdruckerei Union GmbH., Berlin 61
Printed in Germany

ISBN 3 428 03635 2

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Vorwort

Dieser Band enthält die Referate und Diskussionsergebnisse der Arbeitstagung, die von der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften — Verein für Socialpolitik — im September 1975 in Aachen abgehalten worden ist.

Der Erweiterte Vorstand der Gesellschaft hatte den Erstunterzeichneten mit der wissenschaftlichen Vorbereitung der Tagung beauftragt. An die intensiven Diskussionen über die Strukturierung des Themas und die thematischen Schwerpunkte sowie an die vielen Anregungen, die er in den Sitzungen des Erweiterten Vorstandes für die Durchführung der Tagung erhalten hat, denkt er mit Freude und Dank zurück.

Es erschien wichtig, daß in dieser Arbeitstagung die verschiedenen Disziplinen und ihre Vertreter: Betriebswirte, Volkswirte, Soziologen, Politologen, Psychologen und Juristen zusammengeführt wurden und gemeinsam, wenn auch von ihren je verschiedenen Standpunkten aus, das Tagungsthema erschlossen und bearbeiteten. Gleichzeitig war es das Ziel der Arbeitstagung, diejenigen, die über breite Erfahrungen im Zustandekommen unternehmerischer Entscheidungen verfügen, mit denen ins Gespräch zu bringen, die die Einbindung des Unternehmens in die Gesellschaft und die gesellschaftlichen Kräftefelder, die auf die unternehmerischen Entscheidungen einwirken, analytisch zu durchdringen suchen. Ob dies wirklich gelungen ist und ob die Ziele der Arbeitstagung erreicht worden sind, wird man weniger an dem großen Interesse messen dürfen, daß die Arbeitstagung bei den Mitgliedern der Gesellschaft und in der Öffentlichkeit gefunden hat, sondern vielmehr an den Anregungen für weitere wissenschaftliche Arbeit, die die Tagung gab und die sich in zukünftigen Veröffentlichungen niederschlagen müssen.

Im vorliegenden Band sind die Beiträge nach ihren thematischen Schwerpunkten, nicht nach ihrer Stellung im Tagungsprogramm geordnet. Die Ziele der Tagung und des Bandes sind jedoch gleich. Der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung, die gerade in Deutschland den hier aufgeworfenen Fragen viel zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt hat, sollen Impulse gegeben werden, und für die anstehenden ordnungspolitischen Debatten soll Sachmaterial zur Verfügung gestellt werden.

Die rasche Veröffentlichung wurde durch das zügige Zusammenwirken der Referenten, Diskussionsleiter und des Verlages ermöglicht. Ihnen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gebührt besonderer Dank. Frau Trudi Brauers und Herr Wolfgang Rensonet haben die Druckfahnen sorgfältig gelesen und die Abbildungen gezeichnet. Wir danken ihnen für ihre Mühe herzlich. Schließlich sei auch all denjenigen Personen und Institutionen gedankt, die durch ihre tatkräftige oder finanzielle Unterstützung zum guten Gelingen der Aachener Tagung 1975 beigetragen haben.

Bonn, im Februar 1976

Horst Albach
Dieter Sadowski

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Inhaltsverzeichnis

Wilhelm Krelle, Bonn:

Begrüßungsansprache 1

Horst Albach, Bonn:

Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen — Einleitende Gedanken zum Tagungsthema 5

Erster Teil

Der Einfluß gesellschaftlicher Veränderungen auf die Unternehmensziele

Hans-Helmut Kuhnke, Essen:

Die Bedeutung gesellschaftlicher Werthaltungen und Zielvorstellungen für die Unternehmensziele 19

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Albach und Kuhnke 42

Kurt H. Biedenkopf, Bonn:

Möglichkeiten und Grenzen der Beeinflussung der unternehmerischen Willensbildung durch gesellschaftliche Gruppen 45

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Biedenkopf 53

Christian Seidl, Graz:

Welche Unternehmensziele entsprechen bestimmten sozialen Wohlfahrtsfunktionen? 55

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Seidl 115

Reinhold Bergler, Bonn:

Welche Bedeutung hat die wachsende Distanz zwischen Führenden und Geführten für die Willensbildung im Unternehmen? 117

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Bergler 136

Ulrich Huber, Bonn

Welche Bedeutung hat die Rechtsform der Unternehmen für die Transferzeit zwischen der Veränderung gesellschaftlicher Wertvorstellungen und der Änderung unternehmerischer Ziele? 139

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Huber 160

Peter Mertens, Nürnberg:

Der Einfluß der Gesellschaftspolitik auf die Willensbildung der Unternehmer 161

Hans Tietmeyer, Bonn:

Der Einfluß wirtschaftspolitischer Instanzen auf die Willensbildung im Unternehmen 179

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Mertens und Tietmeyer 204

Holger Bonus, Dortmund:

Möglichkeiten der Internalisierung externer Effekte als Instrument der Koordination von Unternehmenszielen und gesellschaftlichen Zielen 207

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Bonus 227

Theo Thiemeyer, Bochum:

Betriebliche Willensbildung im Dienste sozialer Gruppen — die gemeinwirtschaftlichen Betriebe 229

Karl Oettle, München:

Die Willensbildung in öffentlichen Unternehmen 255

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Thiemeyer und Oettle 280

Gert von Kortzfleisch, Mannheim:

Technologisch bedingter Wandel in der Gesellschaft, Technologietransfer und Willensbildung im Unternehmen 283

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von v. Kortzfleisch ... 303

Eberhard Witte, München:

Die Bedeutung neuer Kommunikationssysteme für die Willensbildung im Unternehmen 305

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Witte 321

Zweiter Teil

Gesellschaftliche Veränderungen bei den Kapitalgebern und Willensbildung im Unternehmen

Franz Heinrich Ulrich, Düsseldorf:

Die Bedeutung von Veränderungen in der gesellschaftlichen Kapitalbildung für die Willensbildung im Unternehmen 325

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Ulrich 340

Elmar Pieroth, Bad Kreuznach:

Welche Auswirkung auf Unternehmensverfassung und Willensbildung im Unternehmen sind zu erwarten, wenn größere Teile der Belegschaft Anteilseigner sind? 343

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Pieroth 357

Siegfried C. Cassier, Düsseldorf:

Gesellschaftliche Veränderungen in der Struktur und Bedeutung der Gläubiger von Unternehmen und ihr Einfluß auf die Willensbildung im Unternehmen 359

Diether H. Hoffmann, Frankfurt a. M.:

Die Bedeutung der Gewerkschaften als Kapitalgeber für die Willensbildung im Unternehmen 389

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Cassier und Hoffmann 407

Paulsson Frenckner, Stockholm:

Veränderungen in der Investitionsfinanzierung in Schweden und ihre Bedeutung für die betriebliche Willensbildung 409

Marshall E. Blume, Philadelphia:

Changes in the Structure of Share-Holders and Their Impact on Decision Making Within the Firm 423

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Frenckner und Blume 435

Dritter Teil

Gesellschaftliche Veränderungen bei den Mitarbeitern und Willensbildung im Unternehmen

Detlef Hensche, Stuttgart:

Die Bedeutung von Mitbestimmung und Selbstbestimmung am Arbeitsplatz für die Willensbildung im Unternehmen 441

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Hensche 465

Karl Alewell, Gießen:

Veränderungen im Prozeß der betrieblichen Willensbildung bei Mitbestimmung der leitenden Angestellten 467

Hasso von Falkenhausen, Düsseldorf:

Willensbildung in Unternehmen mit großem Akademikeranteil 505

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Alewell und v. Falkenhausen 519

Lutz von Rosenstiel, Augsburg:

Wandlungen in der Personalführung durch die „autonomen Arbeitsgruppen"? 521

Lucien Hautekiet, Brügge:

The Human Aspect in the Quality Problematics 539

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von v. Rosenstiel und Hautekiet 549

Jaroslav Vanek, Ithaca, N. Y.:

The Process of Decision-making Within a Firm With Worker Self-determination 551

Hans G. Nutzinger, Heidelberg:

Ökonomische Aspekte der Willensbildung im selbstverwalteten Betrieb .. 563

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Vanek und Nutzinger 607

Reimut Jochimsen, Bonn:

Welche Bedeutung hat die Berufsbildungspolitik als Instrument zur Beeinflussung der Unternehmenspolitik im Sinne gesellschaftlicher Zielvorstellungen? 609

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Jochimsen 632

Karl Josef Uthmann, Köln:

Möglichkeiten und Grenzen einer staatlichen Kontrolle der Willensbildung im Unternehmen am Beispiel der beruflichen Bildung 635

Norbert Trautwein, Düsseldorf:

Die Bildungsarbeit der Gewerkschaften und ihre Bedeutung für die Willensbildung im Unternehmen 655

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Uthmann und Trautwein 688

Gerhard Brinkmann, Siegen:

Der Einfluß des Bildungsniveaus der Manager auf den Entscheidungsprozeß im Unternehmen 691

Bernhard Wilpert, Berlin:

Die Harmonisierung nationaler Mitbestimmungsmodelle in Europa 717

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Brinkmann und Wilpert 733

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Vierter Teil

Gesellschaftliche Veränderungen im Verhältnis von Kapitaleignern und Belegschaft und Willensbildung im Unternehmen

Horst Albach, Bonn:

Welche Aussagen lassen Führungsgrundsätze von Unternehmen über die Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungen auf die Willensbildung im Unternehmen zu? 739

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Albach 765

Wolfram Engels, Frankfurt a. M.:

Zur Unterschiedlichkeit unternehmerischer Entscheidungen bei divergierenden Faktorinteressen 767

Norbert Koubek, Wuppertal:

Kapitalorientierte und arbeitsorientierte Investitionsentscheidungen 793

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Engels und Koubek 810

Werner Dinkelbach und *Otto Rosenberg*, Saarbrücken:

Zielarten und Zielsysteme bei divergierenden Faktorinteressen 813

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Dinkelbach und Rosenberg 836

Klaus Brockhoff, Kiel:

Ist die gesellschaftsorientierte Berichterstattung ein geeignetes Meßinstrument, um die Auswirkung gesellschaftlicher Veränderungen auf die Unternehmenspolitik zu messen? 837

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Brockhoff 865

Fünfter Teil

Die Bedeutung nationaler Ziele für die Unternehmensziele multinationaler Unternehmen

Sidney E. Rolfe, Cambridge, Massachusetts:

On the Importance of Conflicts Between National Goals and Corporate Objectives for the Process of Policy Formulation 869

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Rolfe 881

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Kurt Hansen, Leverkusen:

Läßt sich das Prinzip der Neutralität der Unternehmenspolitik gegenüber nationaler Gesellschaftspolitik als Führungsprinzip multinationaler Unternehmen durchhalten? 885

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Hansen 898

Wolfgang Kartte, Bonn:

Bedarf es neuer Instrumente für die staatliche Kontrolle der Willensbildung in multinationalen Unternehmen? 899

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Kartte 919

Wilhelm Krelle, Bonn:

Schlußwort 923

Bibliographie 927

Verzeichnis der Referenten 936

Verzeichnis der Sitzungs- und Arbeitskreisleiter 938

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Begrüßungsansprache

Von *Wilhelm Krelle*, Bonn

Hiermit eröffne ich die Arbeitstagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften — Verein für Socialpolitik —, die unter dem Thema steht:

„Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen".

Ich heiße alle Teilnehmer herzlich willkommen. Sie werden Verständnis dafür haben, daß ich nur einige Gäste namentlich begrüßen kann. Wir freuen uns, daß Sie, Herr Prorektor Prof. Dr.-Ing. Sattler, bei uns sind. Ich bitte Sie, dem Rektor, Prof. Dr. Bernhard Sann, und dem Senat der TH Aachen unseren besten Dank für die Zurverfügungstellung der Räume zu übermitteln. Ich darf auch Sie, Herr Oberbürgermeister Malangré, herzlich begrüßen und Ihnen dafür danken, daß Sie die Tagungsteilnehmer heute abend im Krönungssaal des Historischen Rathauses empfangen werden. Mein Gruß gilt auch dem Leiter der wissenschaftlichen Vorbereitung, Prof. Dr. Dr. h. c. Horst Albach. Wir danken ihm für die Vorbereitung dieser Tagung. Nach den Referaten zu urteilen, steht uns eine interessante Tagung bevor. Ebenso darf ich Herrn Prof. Dr. Harald Winkel für die örtliche Tagungsvorbereitung danken.

Die Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften — Verein für Socialpolitik —, die vor drei Jahren ihr hundertjähriges Jubiläum feiern konnte, war nie eine Vereinigung enger Spezialisten auf dem Gebiete der Wirtschaftswissenschaften, sondern hat stets Volkswirte, Betriebswirte, Soziologen, Politologen und Juristen aus Wissenschaft und Praxis umfaßt. Ihr Ziel war stets ein Doppeltes: einmal die Förderung des wissenschaftlichen Meinungsaustausches und damit des wissenschaftlichen Fortschrittes auf den genannten Gebieten, zum anderen die Einflußnahme auf den öffentlichen Bereich, also die Umsetzung theoretischer Erkenntnisse in die Praxis. Im Anfang stand letzteres sogar ganz im Vordergrund. Erst seit den achtziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts trat der Charakter als wissenschaftliche Gesellschaft mehr und mehr hervor. Anstoß zur Gründung der Gesell-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schaft kam 1872 von einem praktischen Journalisten, Julius von Eckardt, dem Chefredakteur des „Hamburger Correspondenten". Einer der Gründer des Vereins, Adolf Wagner, der damals gerade auf einen Lehrstuhl nach Berlin berufen war, schrieb an Schmoller, damals Professor in Halle, er bedaure, daß zwischen den akademischen Nationalökonomen und anderen Männern in Beamtenstellungen, Publizisten und Journalisten so wenig Fühlung bestehe und regte dann die Gründung eines Vereins an, der sich hauptsächlich mit der sozialen Frage befassen sollte. So kommen denn gleich auf der ersten vorbereitenden Sitzung zur Gründung des Vereins, am 8. Oktober 1872 in Eisenach, die Fabrikgesetzgebung und die Lebensbedingungen der Arbeiter zur Sprache. Es wird die volle Freiheit für die Arbeiter, bei der Feststellung des Arbeitsvertrages mitzureden, gefordert, eine Kontrolle der Öffentlichkeit hierüber, Fabrikinspektionen, ein Bank- und ein Versicherungskontrollamt, Erziehungs- und Bildungsinstitutionen für Arbeiter und anderes mehr. Den damaligen gesellschaftlichen Veränderungen, nämlich der Entwicklung einer Arbeiterklasse als Folge der Industrialisierung, auch in den Unternehmen Rechnung zu tragen, war eines der Ziele der Gründung unserer Gesellschaft. Damit knüpft dies Tagungsthema sozusagen unmittelbar an das Hauptthema der ersten Versammlung an, aus der die Gesellschaft vor mehr als hundert Jahren hervorging.

Dies Thema ist auch niemals wieder aus den Diskussionen der Gesellschaft verschwunden. Die Mannheimer Tagung 1905 behandelte „das Arbeitsverhältnis in den privaten Riesenbetrieben". Brentano hielt das Hauptreferat und forderte die Herstellung der Tariffähigkeit der Gewerkschaften durch Gesetz. Damals stieß er natürlich auf erbitterten Widerstand von seiten der Unternehmerschaft, und selbst die Gewerkschaftsvertreter wollten nicht ganz so weit gehen. Heute ist die Tariffähigkeit sogar in der Verfassung verankert.

Diese und ähnliche Probleme wurden fast auf allen Tagungen zum Teil leidenschaftlich diskutiert, und zwar vom betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen, sozialen und politischen Standpunkt aus. Die Vielfalt der wissenschaftlichen und politischen Standorte der Persönlichkeiten, die die Gesellschaft repräsentieren, ist ja gerade charakteristisch für sie.

Die Schriften des Vereins für Socialpolitik (188 Bände in der alten Folge bis zur Selbstauflösung des Vereins im Jahre 1936 und 85 Bände in der neuen Folge nach seiner Wiedergründung im Jahre 1948 bis jetzt) zeugen ebenfalls von der großen Bedeutung, die die sozialen Beziehungen im Unternehmen im allgemeinen und betriebswirtschaftliche Probleme im besonderen für die Gesellschaft gehabt haben. Sie stellen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zugleich eine einzigartige Dokumentation der sozialen und einzel- und gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland dar.

Da dies die erste Tagung ist, die ich als neu gewählter erster Vorsitzender dieser Gesellschaft eröffnen darf, gestatten Sie mir noch einige Bemerkungen allgemeiner Art zum Zusammenhang von Willensbildung und rationaler Entscheidung und zur jetzigen Situation des Bildungssystems im allgemeinen und der Wirtschaftswissenschaften im besonderen in der Bundesrepublik. Ein soziales Gebilde wie eine Volkswirtschaft oder ein Unternehmen ist als interdependentes Gesamtsystem zu verstehen, dessen zukünftige Entwicklung einerseits von den zukünftigen Umweltbedingungen abhängt, auf die das Gebilde in der Regel wenig Einfluß hat, sowie von den eigenen Entscheidungen in der Vergangenheit und Gegenwart. Leider leben wir nicht in der besten aller Welten. Entscheidungen, die sich kurzfristig angenehm auswirken, können langfristig verheerende Wirkungen haben. Ebenso ist die Koordinierung dezentralisierter Entscheidungen zum Beispiel über das Preissystem in der Regel unvollständig, und das Gesamtergebnis eigennütziger Entscheidungen in Teilbereichen des Systems führt in der Regel nicht zu einem optimalen Ergebnis für das Gesamtsystem. Auf der anderen Seite ist es für Menschen höchst unbefriedigend, sich nur in der Rolle ausführender Organe zu sehen, selbst wenn dadurch das Gesamtsystem noch so gut funktioniert. Überdies ist Unordnung in einem gewissen Sinn und einem gewissen Umfang, nämlich als zufallsbedingte Änderung von Systemen, nicht nur negativ zu beurteilen. Sie ist Teil des allgemeinen Suchprozesses durch Ausbildung einer genügenden Varianz sozialer Systeme, mit deren Hilfe die Natur immer neue und manchmal auch bessere Zustände und Organisationen herbeiführt. Wichtig ist dabei allerdings, daß soziale Formen, die sich als unterlegen erwiesen haben, ausgeschieden werden und bessere die Überhand gewinnen, daß wir als Gesellschaft also lernfähig bleiben. In dieser Richtung ist bei uns sicher sehr viel zu verbessern. Ist der Lagerhaltungszyklus zum Beispiel wirklich nicht zu vermeiden? Müssen im Konjunkturzyklus stets gesamtwirtschaftlich sinnlos zeitweise Vorräte angehäuft und dann die Lager wieder bis auf ein Minimum geleert werden, mit entsprechenden Folgen für die Produktion? Müssen bei einem Konjunkturaufschwung und entsprechend zunehmenden Gewinnen und Steuereinnahmen Staatsausgaben und die Löhne jeweils weit überproportional steigen und damit den nächsten Abschwung mit Notwendigkeit herbeiführen? Offensichtlich ist die Art der Willensbildung, die zu solchen Konsequenzen führt, nicht optimal.

Ähnliches gilt für den Bildungsbereich. Jeder vernünftige Mensch muß es begrüßen, wenn durch Änderung im Bildungssystem der durchschnittliche Bildungsstand der Bevölkerung gehoben wird. Muß das

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

aber in einer Weise geschehen, die nicht erfüllbare Anspruchsniveaus bei den Jugendlichen und Sackgassen in Ausbildungsgängen, Behinderungen von Forschung und wissenschaftlicher Ausbildung an vielen Hochschulen und kaum tragbare finanzielle Belastungen für die öffentliche Hand ergeben? Im öffentlichen Bereich ist die Willensbildung sicher verbesserungsfähig.

Wir dürfen aber auch nicht ungerecht sein. Auf dem Gebiet der Wirtschaftswissenschaften jedenfalls ist in der Bundesrepublik einiges erreicht worden. Der große Abstand zu der Entwicklung im angelsächsischen Bereich, der Ende des Krieges bestanden hatte, ist weitgehend — wenn auch nicht völlig — aufgeholt. Es gibt wieder Forschungs- und Ausbildungszentren in der Bundesrepublik, die internationales Ansehen genießen und ausländische Kollegen anziehen. Was uns fehlt, ist eine geordnete Doktorandenausbildung, die den jungen zukünftigen Wirtschaftswissenschaftler möglichst schnell an die Grenze dessen, was auf der Welt gewußt wird, heranführt, und die Organisation von Forschungsschwerpunkten.

Dabei haben wir in der Bundesrepublik einen Vorteil gegenüber dem angloamerikanischen Bereich: Bei uns sind Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre nicht so weit getrennt. Sie gehören ja zusammen und befruchten sich gegenseitig. Der Betriebswirt in führender Stellung muß auch volkswirtschaftliche Kenntnisse haben, und ein Volkswirt ohne betriebswirtschaftliche Kenntnisse wird auch nicht sehr weit kommen. Diese Tagung, in der Volks- und Betriebswirte aus Universität, der Wirtschaft und der Verwaltung gemeinsam beraten, ist ein gutes Beispiel für die positive Auswirkung dieser engen Nachbarschaft.

Mögen alle Teilnehmer an der Tagung möglichst viele Anregungen aus ihr mit nach Haus nehmen und mögen sich daraus Änderungen in der Willensbildung im Unternehmen ergeben, die sich zum Wohle der Gesamtgesellschaft auswirken.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen

— Einleitende Gedanken zum Tagungsthema —

Von *Horst Albach*, Bonn

I.

Die diesjährige Arbeitstagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften — Verein für Socialpolitik — steht unter dem Generalthema:

„Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen."

Die Aufgabe, die mit dieser Tagung gestellt ist, mag vermessen erscheinen:

Erstens soll die Wechselwirkung zwischen Gesellschaft und Unternehmen untersucht werden. Das ist ein Forschungsobjekt, das der gemeinsamen Anstrengung von Betriebswirten, Volkswirten, Soziologen, Politologen und Juristen bedürfte und daher bisher praktisch nicht oder doch nur in Teilbereichen erschlossen worden ist.

Zweitens soll dieser Gegenstand unserer Arbeit mit den Methoden der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften analysiert werden. Es werden aber zunehmend Zweifel an der Leistungsfähigkeit der traditionellen ökonomischen Methoden bei der Untersuchung des Zusammenspiels von Wirtschaft und Gesellschaft laut[1]. Neue methodologische Ansätze wie die „Neue politische Ökonomie"[2] oder die „Theorie

---

[1] Vgl. z. B. *J. G. Gurley*, The State of Political Economics, in: American Economic Review, Band 61 (1971), Papers and Proceedings, S. 53; *J. Frank*, Der Beitrag der Ökonomie zu einem System sozialer Indikatoren, in: W. Zapf (Hrsg.), Soziale Indikatoren, Konzepte und Forschungsansätze II, Frankfurt und New York 1974, S. 136. Allerdings darf nicht übersehen werden, daß die Kritik vorwiegend von einer bestimmten ideologischen Schule geäußert wird.

[2] *B. S. Frey*, The Political-Economic System — A Simulation Model, in: Kyklos, Bd. 27 (1974), S. 227; *ders.*, Entwicklung und Stand der ökonomischen Theorie der Politik, in: H. P. Widmaier (Hrsg.), Politische Ökonomie des Wohlfahrtstaates, Frankfurt 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der Umweltdiskontinuität"[3] haben ihre Leistungsfähigkeit noch nicht unter Beweis gestellt.

II.

Das Thema der Tagung unterstellt, daß sich gesellschaftliche Veränderungen vollzogen haben. Diese Annahme zu akzeptieren fällt dem Wissenschaftler solange schwer, als die gesellschaftlichen Veränderungen nicht gemessen sind. Die Aufgabe der Messung gesellschaftlicher Veränderungen soll durch die sogenannten „Sozialen Indikatoren" geleistet werden. Mit Recht hat Widmaier darauf hingewiesen, daß diese „soziale Indikatorenbewegung" nicht neu ist. Er hat nachdrücklich darauf aufmerksam gemacht, „daß ein Empirismus, der nur auf einer rudimentären Theorie beruht und dann noch in die politische Beratungspraxis eingebracht wird, eher zur Verwirrung führt"[4]. Die Aufgabe der Arbeitstagung wird es nicht zuletzt sein, dasjenige Indikatorenbündel zu entwickeln, das für die Analyse der Wechselwirkung zwischen Gesellschaft und Unternehmen besondere Aussagefähigkeit besitzt. Hier soll nur auf zwei Indikatorenbündel aufmerksam gemacht werden, die die folgende These stützen sollen:

Während im 19. Jahrhundert das Schicksal der Menschen (von Aktionären und Belegschaft) eng an das Schicksal der Unternehmen gekoppelt war, hat der gesellschaftliche Wandel im 20. Jahrhundert bewirkt, daß Entkoppelungseffekte wirksam geworden sind: Die Menschen sehen ihr Schicksal nicht als untrennbar mit dem Schicksal ihres Unternehmens verbunden an. Diese Entkoppelung hat beträchtliche Auswirkungen auf die Willensbildung im Unternehmen.

Die Indikatorenbündel, mit denen dieser Entkoppelungseffekt belegt werden kann, sind einmal Meßzahlen, die die wirtschaftliche und soziale Sicherheit der Menschen beschreiben, zum anderen Kriterien, die Aussagen über die wirtschaftliche und soziale Beweglichkeit der Menschen machen. Die wirtschaftliche und soziale Sicherheit zeigt, wie unabhängig das Schicksal des einzelnen von dem Schicksal des Unternehmens ist. Die wirtschaftliche und soziale Beweglichkeit der Menschen ist ein Maß dafür, wie schnell neue Lösungsmöglichkeiten bei auftretenden Krisen und Schwierigkeiten von den Menschen gefunden werden.

---

[3] *I. Ansoff*, Proposal for Development of Multinational Cooperation in Research on Management of Purposive Organisations under Condition of Environmental Discontinuity, in: Proceedings from a Conference at INSEAD, Fontainebleau, European Institute for Advanced Studies in Management, Report 75-1, January 1975 (vervielfältigt).

[4] *H. P. Widmaier*, Zur Theorie des politischen Gutes und wider theorielose Meßversuche, in: W. Zapf (Hrsg.), Soziale Indikatoren, Konzepte und Forschungsansätze I, Frankfurt — New York 1974, S. 215.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Als Indikatoren für die wirtschaftliche und soziale Sicherheit seien aus der vom Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung herausgegebenen Zusammenstellung sozialer Indikatoren die folgenden herausgegriffen[5]:

1. Von 1950 bis 1960 sank die Arbeitslosenquote von 11 % auf 1 % und blieb bis 1972 konstant. 1974 betrug sie 2,6 %, was im Vergleich zu den voraufgegangenen 16 Jahren als katastrophal hoch empfunden wurde. Eine über Jahrzehnte hinweg so niedrige Arbeitslosenquote, wie sie die Bundesrepublik Deutschland aufwies, vermittelt ein starkes Gefühl der Sicherheit und Selbständigkeit.

2. Von 1952 bis 1972 hat sich die ärztliche Versorgung der Bevölkerung ständig verbessert. Der Krankenversicherungsschutz der Bevölkerung ist ständig ausgebaut worden. Die Gruppe der Nichtversicherten hat sich ständig verringert und beträgt weniger als 1 % der Bevölkerung. Die gesetzlichen Regelungen des Arbeitsschutzes sind erheblich verbessert, die Anforderungen an die Unfallsicherheit der Arbeitsplätze erhöht worden.

3. Von 1950 bis 1972 stieg das verfügbare Einkommen der privaten Haushalte je Einwohner auf mehr als das sechsfache. Während sich das Wohnungseigentum der Selbständigenhaushalte zwischen 1950 und 1970 nur verfünffachte, stieg das Wohnungseigentum der Unselbständigen auf das elffache. Noch deutlicher ist die Steigerung des Wohlstandes beim Geldvermögen zu erkennen. Das Geldvermögen der Unselbständigenhaushalte war 1970 28mal so hoch wie 1950, während es bei den Selbständigenhaushalten 20mal so hoch war. Die Verbesserung der Ausstattung von Haushalten mit langlebigen Gebrauchsgütern unterstreicht diese beachtliche Wohlstandssteigerung. Der Bestand an Pkw erhöhte sich von 28 je tausend Einwohner im Jahre 1954 auf 260 Pkw je tausend Einwohner im Jahre 1972. Die nachstehende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Ausstattung privater Haushalte mit einigen langlebigen Gebrauchsgütern.

Wenn materieller Wohlstand ein Gefühl der Unabhängigkeit und der Freiheit vermittelt, dann müßte dieses Gefühl in der deutschen Bevölkerung in den vergangenen 25 Jahren beachtlich gestiegen sein.

Dieses Gefühl wird noch verstärkt durch das Bewußtsein der leichten Verfügbarkeit von Gütern des materiellen Wohlstandes, selbst dann, wenn man sie gegenwärtig noch nicht besitzt. Ein Indikator dafür ist die Kaufkraft der Lohnminute, die in Tabelle 2 wiedergegeben ist.

---

[5] Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Gesellschaftliche Daten 1973, 2. Aufl. Bonn 1974, S. 147.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 1

Ausstattung privater Haushalte mit langlebigen Gebrauchsgütern

(in v. H.)

Gebrauchsgut	1962	1969
Kühlschrank	52	84
Fernsehgerät	34	73
Pkw	27	44
Waschautomat	9	39
Dia-Projektor	5	15

Quelle: Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Gesellschaftliche Daten 1973, S. 147.

Tabelle 2

Kaufkraft der Lohnminute

(in Stunden und Minuten)

Gut	1938	1958	1974
1 kg Markenbutter	4:02	3:00	0:51
1 kg Schweinefleisch	2:39	2:29	1:05
1 kg Brathähnchen	3:10	2:39	0:31
1 kg Bohnenkaffee	6:39	8:24	1:52
1 Straßenanzug	62:25	50:33	25:29
1 Paar Herrenstraßenschuhe	14:52	11:44	5:55
1 l Normalbenzin	0:30	0:16	0:05

Quelle: Institut der Deutschen Wirtschaft, Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1975, S. 53.

Allerdings ist diese Erhöhung der sozialen wirtschaftlichen Sicherheit nicht ganz ohne Kosten erzielt worden. Die Sozialquote, also das Verhältnis von Sozialausgaben zum Bruttosozialprodukt, ist von 17,1 % im Jahre 1950 auf 28,5 % im Jahre 1974 gestiegen.

Als Indikatoren für die wirtschaftliche und soziale Beweglichkeit der Menschen können die folgenden Größen angesehen werden:

1. Voraussetzung für die größere Beweglichkeit der Menschen ist die Reduktion der Arbeitszeit. Die wöchentliche Arbeitszeit der Arbeiter in der Industrie ist von 1950 auf 1974 um 12,7 % gesunken. Gleichzeitig wurde der Urlaubsanspruch der männlichen abhängigen Erwerbstätigen von 14 Tagen im Oktober 1960 auf 21 Tage im Oktober 1969 erhöht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2. Die Zahl der Reisenden (mit einer Reisedauer von 5 Tagen im Jahr und mehr) stieg, gemessen in Prozent der Bevölkerung, von 26,4 % im Jahre 1962 auf 42,2 % im Jahre 1971.

3. Während der Anteil der Studierenden an der gleichaltrigen Bevölkerung 1965 rund 6 % betrug, lag er 1972 bei 11 %. Es wird damit gerechnet, daß er in den achtziger Jahren bei 30 % liegen wird. Im Jahre 1974 lag der Anteil der Studienberechtigten an der Gesamtzahl der gleichaltrigen Bevölkerung schon bei über 20 %.

4. Soziale Beweglichkeit äußert sich auch in der Informationsaufnahme. Auf die starke Ausweitung des Bestandes an Fernsehgeräten wurde schon hingewiesen. Es erscheint aber auch nicht unerheblich, daß die Verkaufsauflage der Tageszeitungen in der Bundesrepublik von 13,6 Mio. im Jahre 1955 auf 21,0 Mio. im Jahre 1973 gestiegen ist. Die Fachzeitschriften konnten ihre Verkaufsauflage von 16,5 Mio. im Jahre 1953 um 18 % auf 19,4 Mio. Stück im Jahre 1973 erhöhen.

Erhöhte Sicherheit und Beweglichkeit haben den persönlichen Freiheitsraum des einzelnen Menschen in den letzten 25 Jahren erheblich vergrößert. Seine Rolle als Arbeitnehmer ist nicht mehr die einzige soziale Rolle, die er zu spielen in der Lage ist. Das kann aber nicht ohne Rückwirkung auf die gesellschaftliche Rolle bleiben, die die Unternehmen spielen bzw. die ihnen von der Gesellschaft zugewiesen wird.

III.

Wenn die Auswirkungen des behaupteten Entkoppelungseffektes auf die Willensbildung im Unternehmen nachgewiesen werden sollen, dann müssen die Stufen der Willensbildung im Unternehmen und die Zentren, in denen der unternehmerische Wille gebildet wird, untersucht werden.

Die Stufen der Willensbildung im Unternehmen werden in der Abbildung 1 wiedergegeben[6]. Die Willensbildung über kurzfristige Ziele und Zwecke geht aus den langfristigen Zielen hervor. Diese werden aus dem Selbstverständnis des Unternehmens über seine Aufgabenbereiche abgeleitet. Das Selbstverständnis der Unternehmen wird aber entscheidend durch die Verhaltensnormen der Persönlichkeiten geprägt, die die Unternehmensführung innehaben. Diese Persönlichkeiten sind ihrerseits wieder Mitglieder der Gesellschaft, in der das Unternehmen wirkt, und ihre Verhaltensnormen sind eingebettet in die grundlegenden Wertvorstellungen, die in dieser Gesellschaft herrschen.

[6] *G. Steiner*, Top Management Planning, London 1969, S. 142.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

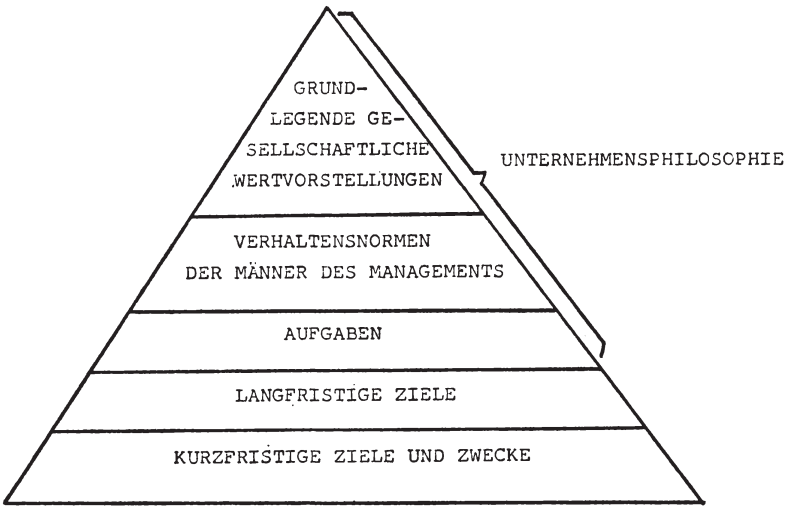


Abb. 1. Die Stufen der Willensbildung im Unternehmen.

Als die Zentren der betrieblichen Willensbildung bezeichnet Gutenberg[7]

— die Eigentümervertretung
— die Unternehmensleitung
— die Arbeitnehmervertretung.

Die Unternehmensleitung wird von ihm als das „beherrschende Zentrum der betrieblichen Willensbildung" bezeichnet. Wenn man die Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungen auf die Willensbildung im Unternehmen untersuchen will, dann muß man die Veränderungen im Entscheidungsprozeß der Unternehmensleitung analysieren. Die beiden anderen Zentren können letztlich nur über ihren Einfluß auf die Unternehmensleitung die Entscheidungen des Unternehmens beeinflussen. Bei Aktiengesellschaften ist zu beachten, daß die Unternehmensleitung aus dem Vorstand und dem Aufsichtsrat besteht und Machtverschiebungen zwischen diesen beiden Gremien eine unmittelbare Auswirkung auf die Entscheidungen im Unternehmen haben.

IV.

Welche Hypothesen lassen sich nun hinsichtlich der Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungen auf die Willensbildung im Unternehmen formulieren?

[7] *E. Gutenberg*, Unternehmensführung — Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962, S. 14 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Hier sind zwei Formen der Auswirkungen zu unterscheiden. Einmal ist zu erwarten, daß gesellschaftliche Veränderungen unmittelbare Auswirkungen haben. Veränderungen in den gesellschaftlichen Wertvorstellungen lassen die Werthaltungen und Zielvorstellungen der Personen, die das Unternehmen führen, nicht unberührt.

Will man die direkten Auswirkungen studieren, so sind drei Hypothesen einer näheren Prüfung zu unterziehen.

1. Die Personen, die mit der Führung der Unternehmen betraut sind, stammen aus anderen soziologischen Bevölkerungsschichten als früher. Das wirkt sich auf die unternehmerischen Entscheidungen aus.

   Die Rekrutierung der Unternehmensleitung erfolgt rechtsformspezifisch. Die soziale Distanz zwischen unternehmerischen Entscheidungen und gesellschaftlichen Zielen ist daher rechtsformabhängig.

2. Die Personen, die mit der Führung der Unternehmen betraut sind, haben eine andere Ausbildung als früher. Übernahme und kritische Reflexion gesellschaftlicher Werthaltungen sind vom Bildungsniveau abhängig. Mithin wirkt sich ein verändertes Bildungsniveau der Personen in der Unternehmensleitung auf den Entscheidungsprozeß im Unternehmen aus.

   Der Akademisierungsgrad der Unternehmen ist branchenabhängig. Die soziale Distanz zwischen unternehmerischen Entscheidungen und gesellschaftlichen Zielen ist daher branchenabhängig.

3. Die Personen, die mit der Führung der Unternehmen betraut sind, haben heute unter dem Einfluß der Massenmedien eine größere soziale Sichtbarkeit als früher. Je sichtbarer jemand ist, um so stärker wird er bemüht sein, sich in Übereinstimmung mit den grundlegenden gesellschaftlichen Wertvorstellungen zu wissen.

   Die soziale Sichtbarkeit der Unternehmen ist größenabhängig. Die soziale Distanz zwischen unternehmerischen Entscheidungen und gesellschaftlichen Zielen ist daher von der Unternehmensgröße abhängig.

Wieweit diese Hypothesen haltbar sind und wieweit sie um andere ergänzt werden müssen, muß die Arbeitstagung zeigen.

Das Ausmaß des direkten Einflusses von Veränderungen in der Gesellschaft auf die Unternehmensführung hängt jedoch entscheidend auch davon ab, wie stark die indirekten Auswirkungen über die anderen Zentren der betrieblichen Willensbildung sind. Diese indirekten Effekte hängen von zwei Faktoren ab, nämlich einmal von der Auswirkung ge-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sellschaftlicher Veränderungen auf die Entscheidungsprozesse in den anderen Zentren der Willensbildung und zum anderen von dem relativen Einfluß dieser Zentren auf die Unternehmensleitung.

In der Zusammensetzung der Eigentümer der Unternehmen haben sich nicht unerhebliche Wandlungen vollzogen. Dies gilt insbesondere für die Aktiengesellschaften. Einige Trends verdienen besondere Erwähnung. Die Bedeutung der institutionellen Eigentümer ist gestiegen. Ferner ist festzustellen, daß das von Selbständigenhaushalten gehaltene gewerbliche Betriebsvermögen sich von 1950 bis 1970 etwas mehr als verzehnfacht hat, während das gewerbliche Betriebsvermögen in der Hand der Unselbständigenhaushalte auf das fünfzehnfache gestiegen ist. Der Einfluß von Großaktionären ist zurückgegangen. Die Kleinaktionäre kommen aus anderen soziologischen Schichten als die Großaktionäre. So ist z. B. der Anteil der Arbeitnehmerhaushalte, die Anteilsrechte an Unternehmen halten, in der Nachkriegszeit nicht unbeträchtlich gestiegen.

Diese Trends haben zweifellos zu einer größeren Selbständigkeit der Unternehmensführung (des Vorstandes) gegenüber der Willensbildung unter den Eigentümern des Unternehmens geführt. Die Macht der Eigentümer und ihr Einfluß auf die Willensbildung in der Unternehmensführung ist geringer geworden. Dies kommt nicht zuletzt darin zum Ausdruck, daß in vielen Fällen nicht der Aufsichtsrat den Vorstand aussucht, sondern der Vorstand die Aufsichtsratsmitglieder bestimmt. Die Hypothese erscheint also plausibel, daß Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungen auf die Willensbildung in der Eigentümervertretung sich nur in geringerem Maße auf die Willensbildung in der Unternehmensführung auswirken, als das früher der Fall war.

Die Struktur der Belegschaft hat sich unter dem Einfluß der genannten gesellschaftlichen Entwicklungen zu höherem Wohlstand, höherer Bildung und größerer Mobilität nicht unerheblich verändert. Hinzu kommt, daß die Arbeitnehmer ihren Einfluß im Unternehmen ständig haben vergrößern können. Mitbestimmungsgesetz und Betriebsverfassungsgesetz sind neben vielen anderen deutliche Kennzeichen dieser Entwicklung. Daraus folgt, daß Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungen auf die Zielvorstellungen der Arbeitnehmer eines Unternehmens schnell und stark in Einflußnahme auf die Willensbildung in der Unternehmensführung umgesetzt werden. Das Konfliktpotential einer selbstbewußten Belegschaft ist größer als das der Kleinaktionäre einer Publikumsgesellschaft. Geht man davon aus, daß im Konflikthaushalt der Unternehmensleitung nur eine begrenzte Zahl von Konflikten gleichzeitig bewältigt werden kann, so folgt daraus die Hypothese, daß die Belegschaft ihre Vorstellungen leichter durchsetzen kann

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

als die Aktionäre, und zwar selbst dann, wenn man unberücksichtigt läßt, daß die Interessen der Kleinaktionäre erheblich breiter streuen dürften als die der Belegschaft.

Schließlich ist eine dritte Form des Einflusses gesellschaftlicher Veränderungen auf die Willensbildung im Unternehmen zu unterscheiden. Diese ergibt sich aus der Rahmensetzung des Staates für die betriebliche Tätigkeit. Diese Rahmensetzung erfolgt in der Gesetzgebung der gesetzgebenden Körperschaften und durch Erlasse und Rechtsverordnungen der Exekutive in Bund und Ländern. Ändert sich nun als Folge gesellschaftlicher Veränderungen die Zusammensetzung der zuständigen politischen Gremien, dann ändert sich mit großer Wahrscheinlichkeit auch der Inhalt der Rahmenbedingungen, die den Unternehmen für ihre Tätigkeit gesetzt werden. Seit 1949 ist der Anteil der gewerkschaftlich organisierten Abgeordneten im Deutschen Bundestag von 27,4 % auf 61,4 % im VII. Deutschen Bundestag gestiegen. Die Bedeutung dieser Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen verdient Beachtung.

V.

Das Bild von dem Wirkungsmechanismus, der zwischen der Gesellschaft und der Tätigkeit in den Unternehmen besteht, wäre unvollständig, wollte man ihn als eine Einbahnstraße verstehen. Unternehmerische Entscheidungen bewirken auch Veränderungen in der Gesellschaft.

Die gesellschaftlichen Veränderungen, die ich als die markantesten der letzten 25 Jahre bezeichnet habe, die Schaffung von materiellem Wohlstand und sozialer Mobilität, sind das Ergebnis unternehmerischer Entscheidungen, die darin bestanden, die den Unternehmen übertragene gesellschaftliche Aufgabe zu lösen, nämlich die Versorgung der Bevölkerung mit Gütern zu verbessern und gleichzeitig große Anteile an effektiver Arbeitszeit für die Verlängerung der Ausbildungs- und Fortbildungszeit freizusetzen.

Die gesellschaftlichen Veränderungen, die die Unternehmen durch ihre wirtschaftliche Aufgabenerfüllung bewirken, werden in der Diskussion vielfach übersehen, wenn von dem Einfluß der Unternehmen auf die Gesellschaft gesprochen wird. Man versteht hierunter im allgemeinen den Einfluß der Unternehmen und Verbände auf die Gesetzgebung und befürchtet, daß sie sich nicht nur im Rahmen der durch die gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien gezogenen Grenzen der Mitwirkung bei der Erstellung von Gesetzentwürfen halten könnte. In jüngster Zeit hat die Bedeutung der Unternehmen für den internationalen Technologietransfer und damit für die Veränderung der Lebensbedingungen der Gesellschaften insbesondere auch der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

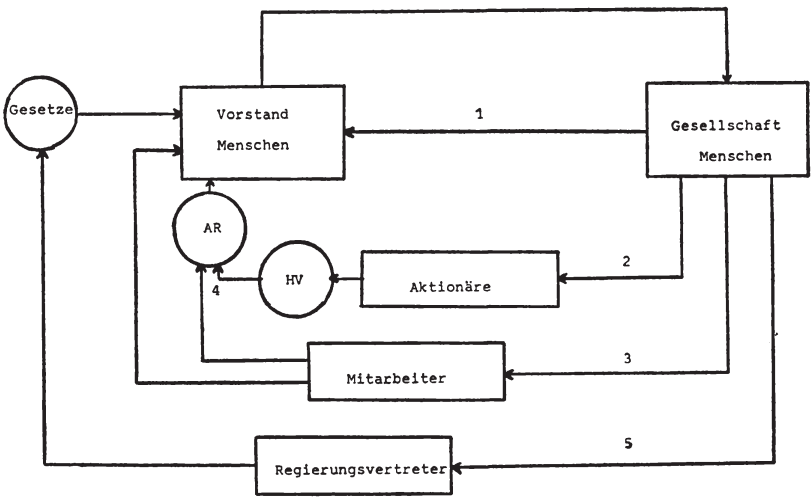


Abb. 2. Unternehmensziele im Einflußbereich der Gesellschaft.

Dritten Welt und ihrer Gesellschaftsstruktur dagegen wieder stärkere Beachtung gefunden[8]. Abbildung 2 faßt die Wirkungsmechanismen, die die Interdependenz zwischen Gesellschaft und Unternehmen beschreiben, in einem einfachen Schaubild zusammen. In dieser Darstellung fehlen allerdings die Fremdkapitalgeber und die Lieferanten und Kunden, deren Einflüsse auf die unternehmerischen Entscheidungen sich in den laufenden Verhandlungen über den Austausch von Gütern und Dienstleistungen niederschlagen. Die Numerierung an den Pfeilen deutet die Hauptthemenabschnitte an, mit denen sich die Tagung im einzelnen beschäftigt[9].

---

[8] Vgl. hierzu *B. Quinn,* Technologytransfer by Multinational Companies, in: Harvard Business Review, November - December 1969; United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Multinational Corporations in World Development, New York 1973, S. 49 ff.; *H. Davis, A. Eström* und *J. Galbraith,* Transfer of Managers in Multinational Organizations, Four Case Studies, European Institute for Advanced Studies in Management, Working Paper, 74-19, April 1974.

[9] Die Struktur der Arbeitstagung ist also prozeßorientiert. Meiner Ansicht nach ist eine prozeßanalytische Betrachtungsweise eher für die wissenschaftliche Erhellung der Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichen Veränderungen und unternehmerischen Entscheidungen geeignet als die häufiger anzutreffende problemorientierte Darstellungsform. Ein besonders gutes Beispiel für die problemorientierte Behandlung der Thematik der Arbeitstagung bietet das Lehrbuch von *G. Steiner,* Business and Society, 2. Auflage, New York 1975.
In einer sorgfältigen Literaturstudie kommt Preston zu der Feststellung, er sei beeindruckt und etwas erschreckt darüber, wie gering der konzeptuelle und analytische Fortschritt sei, der in den letzten zwanzig Jahren auf diesem

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

VI.

Die Analyse der Einflußmöglichkeiten gesellschaftlicher Veränderungen auf die Willensbildung im Unternehmen und der tatsächlichen Auswirkungen der gesellschaftlichen Wandlungsprozesse auf die unternehmerischen Entscheidungen ist lediglich die Voraussetzung für die Beantwortung der Frage, ob und in welchem Maße solche Auswirkungen wünschbar sind. Diese eminent ordnungspolitische Frage wird von unserer Wirtschaftsordnung anders beantwortet als in der Zentralverwaltungswirtschaft. Gutenberg hat diese beiden Typen ordnungspolitischer Antworten mit dem „Autonomieprinzip" und dem „Organprinzip" umschrieben und damit zum Ausdruck bringen wollen, daß in der Planwirtschaft das Unternehmen nur Organ der vom Staat geleiteten Gesamtwirtschaft ist und folglich staatliche Entscheidungen ungebrochen in betriebliche Entscheidungen umgesetzt werden. In der Marktwirtschaft hat das Unternehmen einen Handlungsspielraum, innerhalb dessen es autonom seine Entscheidungen trifft. Mikat hat in einem anderen Zusammenhang gesagt: „Die Belassung solcher Gestaltungs- und Handlungsspielräume ist ein Kernpunkt gesellschaftlicher und letzten Endes auch individueller Freiheit."[10]

Ich hoffe, daß diese Arbeitstagung nicht nur Instrumente zur Analyse des Wirkungsverhältnisses zwischen Gesellschaft und Unternehmen liefert, sondern auch einen Beitrag zur ordnungspolitischen Diskussion über die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft leistet. Meiner Ansicht nach kann es sich dabei weder um die Rolle des „Packesels" handeln, dessen Belastbarkeit durch Aufbürden immer schwererer öffentlicher Lasten erprobt wird, noch um die des „Leithammels", der die Herde mit dem unreflektierten Bekenntnis zur sozialen Verantwortung der Unternehmen anführt.

Gebiet gemacht worden sei. Vgl. *L. E. Preston,* Corporation and Society: The Search for a Paradigm, in: Journal of Economic Literature XIII (1975), S. 434 ff., hier S. 435.

[10] *P. Mikat,* Starker oder schwacher Staat, Zum Verständnis unserer Verfassung, in: Schriftlicher Bericht über die Distriktkonferenz des 151. Distrikts von Rotary-International in Düsseldorf am 11. 4. und 12. 4. 1975, S. 2 ff., hier S. 4.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Erster Teil

Der Einfluß gesellschaftlicher Veränderungen auf die Unternehmensziele

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Bedeutung gesellschaftlicher Werthaltungen und Zielvorstellungen für die Unternehmensziele

Von *Hans-Helmut Kuhnke*, Essen

I.

Die Arbeitstagung 1975 wird die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen untersuchen. Als erster Mosaikstein im Gesamtbild ist die „Bedeutung gesellschaftlicher Werthaltungen und Zielvorstellungen für die Unternehmensziele" vorgesehen. Die in dieser Themenstellung liegende Begrenzung bedarf einiger klärender Vorbemerkungen:

1. Was sind gesellschaftliche Veränderungen?

Seit zwei Jahrhunderten leben wir in einer noch immer anhaltenden industriellen Revolution. Sie hat inzwischen die ganze Welt erfaßt; auch zahlreiche nicht-wirtschaftliche Lebensbereiche sind in ihren Sog geraten. So sprechen wir heute von einer Bildungsindustrie, von einer Industrialisierung des Gesundheitswesens, von einer Kommerzialisierung der Kultur, von einer Freizeit-Industrie. Die Folge der veränderten äußeren Lebensbedingungen sind Änderungen in der Art des Zusammenlebens der Menschen in diesem Industriezeitalter und ihrer inneren Einstellungen dazu. Dieses Zusammentreffen veränderter äußerer und innerer Lebensbedingungen führt zwangsläufig zu sich verändernden Verhaltensnormen oder eben — wie es im Thema heißt — zu veränderten Werthaltungen. Wir beobachten das an den veränderten Einstellungen der Menschen zum Staat, zur Kirche, zur Arbeit, zur Freizeit, zur Ehe, zur Familie, zur Erziehung, zum sozialen und nationalen Bewußtsein. Im einzelnen kann und braucht das hier nicht dargelegt zu werden.

2. Ob es sich bei diesen Vorgängen um zyklische Wiederholungen oder um einen fortschreitenden Prozeß handelt, steht hier nicht zur Erörterung[1]. In jedem Falle vollziehen sich solche gesellschaftlichen Veränderungen als zugleich politisch-pädagogische Prozesse langsam. Sie werden vielen Zeitgenossen als den Mitfahrern im Zuge der Zeit kaum

[1] Siehe jedoch: *F. Neumark*, Zyklen in der Geschichte ökonomischer Ideen, in: Kyklos, Internationale Zeitschrift für Sozialwissenschaften, 1957, S. 257 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bewußt. Nur aus längerem zeitlichen Abstand lassen sich jeweils die Konturen dieser Veränderungen deutlicher erkennen, lassen sich ihre einzelnen Bestandteile zuverlässiger gewichten. Staats-, Wirtschafts- und Sozialgeschichte haben daher für den Betrachter einen hohen Stellenwert. Interdisziplinäre Zusammenarbeit der verschiedenen Wissenschaftszweige tut wegen der vielfältigen Interdependenzen auch hier not, um zu einem zuverlässigeren Urteil zu kommen.

3. Wer ist Träger der gesellschaftlichen Werthaltungen?

Sicher ist es nicht der homunculus „homo öconomicus" und „homo technicus". Träger und Adressat werthaltiger Normen und gesellschaftlicher Vorstellungen ist stets der irrende, wagende, wägende, irrationale, emotionale Mensch seiner Zeit. Während die Natur in ihren biologischen Systemen immer auf Stabilisierung, auf die Wiederherstellung des ökologischen Gleichgewichts angelegt ist, ist der denkende Mensch in ihr mit seinen sich wandelnden Wertvorstellungen und seinem biblischen Drang, sich die Erde untertan zu machen, auf Instabilität angelegt. Das ist offenbar der Preis dafür, daß er denken kann, darf und auch soll. Als Gestalter und zugleich Betroffener der Veränderungen gesellschaftlicher Wertvorstellungen geht es nach dem gestellten Thema um den Kreis von Menschen, der in den Unternehmen für die Unternehmensziele und deren Verwirklichung verantwortlich ist. Eine moralische oder sonstwie geartete Bewertung der darin zum Ausdruck kommenden Werthaltungen gehört nicht zum Thema. Dazu lediglich ein Hinweis: Werthaltungen sind nicht mehr identisch mit dem, was man gemeinhin als „Tugenden" zu bezeichnen pflegte, wie das früher selbstverständlicher Sinn-Inhalt beim Gebrauch des Wortes „Werte" war.

4. Wer Zielvorstellungen hat, muß natürlich auch Vorstellungen über die zur Erreichung der Ziele konkret erforderlichen Mittel und Maßnahmen haben. Wie erreicht man Rentabilität, Stabilität, inflationsfreies Wachstum, ausreichende Investitionen, Arbeitsfreude, Qualitätsbewußtsein, Konkurrenzfähigkeit, Rationalisierung, Produktivität, Leistungsbewußtsein, Lebensfreude usw.? Auch nur den Versuch machen zu wollen, neben den Zielvorstellungen im Rahmen dieses Vortrages auch nur andeutungsweise die Mittel und Maßnahmen mit zu erörtern, würde den durch die Themenstellung vorgegebenen Rahmen sprengen.

5. Ebenso würde es den Rahmen sprengen, den schillernden politischen Begriff „Gesellschaft" oder „gesellschaftlich" für sich und in allen seinen Zusammensetzungen genauer abgrenzen zu wollen. Es würde uns dabei wie seinerzeit Sombart ergehen, der sich 300 verschiedene Möglichkeiten notiert hatte, was man unter „Sozialismus" verstehen könne[2].

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Und aus den gegenwärtigen Theorie-Diskussionen ließen sich noch weitere Beispiele für versuchte Begriffs-Definitionen anführen.

Diese das Thema eingrenzenden Vorbemerkungen sind notwendig. Denn in ökonomischen Dingen, um die es hier in erster Linie geht, ist — worauf der englische Nationalökonom Alfred Marshall eindringlich hinzuweisen pflegte — „jede eigene Feststellung eine irreführende Halbwahrheit, ein Fehler, ein Gemeinplatz, wenn sie kurz ist". Aber ohne Prämissen, ohne Verkürzungen, ohne Andeutungen und ohne verallgemeinernde Vereinfachungen kann es angesichts der Vielfalt der Meinungen, der Konflikte, der laufenden Veränderungen, der wechselseitigen Abhängigkeiten in einem solchen Vortrag nicht abgehen. Das gilt um so mehr, als wir in einer Welt leben, in der verkehrs- und nachrichtenmäßig alles überall gleichzeitig präsent, transparent und wirksam ist. Im Bewußtsein dieser mit einer Kurzdarstellung verbundenen Risiken sollen zunächst einige gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen behandelt werden. Anschließend wird dann auf die Zusammenhänge zwischen gesellschaftlichen Zielen und Unternehmenszielen eingegangen werden.

II.

1. Das Gesellschaftssystem der Bundesrepublik braucht in seiner Anlage, seinem Zustand und seiner allgemeinen Entwicklung im einzelnen nicht gezeichnet zu werden, um zu zeigen, welche gesellschaftlich-wirtschaftliche Veränderungen im Gange sind. Es spiegelt sich deutlich genug im Grundgesetz und in der gelebten Verfassungswirklichkeit wider. Die gesellschaftlichen Ziele lassen sich den Parteiprogrammen, der politischen Führung in Gestalt der Regierungen und den öffentlichen meinungsbildenden Diskussionen entnehmen. Von wenigen Grundzielen abgesehen sind sie — wie in einer offenen, demokratisch-pluralistischen Gesellschaft unvermeidbar — nicht eindeutig, oft sogar widersprüchlich und häufiger wechselnd.

2. Innerhalb dieses Grundsystems sind die Wirtschaftsordnung und die Wirtschaft mit ihren vielfältigen Unternehmensformen sowie mit den Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital, Organisation ein Sub-System. Andere Sub-Systeme sind z. B. die Bereiche Erziehung/Ausbildung/Bil-

[2] In der „westlich-demokratischen" Welt ist es der zur Gesellschaft gewordene Staat, der eben durch die Gesellschaft als seiner Grundlage kontrolliert wird; der Staat wird als ein notwendiges Übel im Verhältnis zur Freiheit des Individuums verstanden und empfunden. In der „östlich-demokratischen" Welt wird der angeblich zum Absterben verurteilte Staat mit seinen Organen als der legitime Kontrolleur der Gesellschaft empfunden, der die Wertvorstellungen des Individuums prägt. Aus dieser Sicht unterschiedlicher gesellschaftlicher Werthaltung könnte man auch von im Verhältnis zur Gesellschaft schwachen und starken Staaten sprechen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

dung und Gesundheit und Kultur. Die Teil-Systeme stehen nebeneinander, überschneiden sich und gehen ineinander über[3]. Alle diese Teil-Systeme bedürfen politischer Zieldefinitionen und Entscheidungen, um praktische Gestalt anzunehmen.

Das Sub-System Wirtschaft hat innerhalb des Gesamt-Systems einen zeit- und gruppenbedingt schwankenden Stellenwert, der durch unterschiedliche Vorstellungen der Bürger und der jeweiligen politischen Führung mitbestimmt wird. Das wirkt sich natürlich auf die Konkretisierung von Unternehmenszielen aus. Die Wirtschaft selbst sollte ihren eigenen Stellenwert im gesellschaftlichen Gesamt-System nicht überschätzen. Sie steht weder für das ganze Gesellschafts-System noch hat sie innerhalb der gesellschafts-politischen Ordnungsstruktur automatisch schon deswegen die höchste Priorität, weil sie lebensnotwendig ist. Die Wirtschaft, also die Unternehmen und Unternehmer müssen vielmehr ständig darauf bedacht sein, sich in das Grund-System der gesellschaftlichen Struktur organisch einzufügen, allerdings nicht im Sinne eines materialistischen Opportunismus, in einer allzu willigen Hingabe an den Zeitgeist. Denn selbstverständlich behalten die in der Wirtschaft tätigen Menschen ihr Recht und ihre politische Pflicht zur Mitgestaltung der Gesellschaftsordnung und ihres Staates[4]. Die Vorstellungen von Zusammenarbeit zwischen Staat und Wirtschaft, das Selbstverständnis des Staates und die Vorstellungen der Wirtschaft vom Wesen des Staates sind gesellschaftliche Werthaltungen mit weittragenden unterschiedlichen Auswirkungen[5]. Gerade weil die Unternehmen in bestimmten, national begrenzten Räumen angesiedelt sind, werden ihre eigenen Zielvorstellungen sich in der Regel im Rahmen der gesellschaftlichen Werthaltungen dieses Raumes halten müssen, um verwirklichbar zu sein und zu bleiben[6].

---

[3] Der enge Zusammenhang zwischen Ausbildung und Wirtschaft liegt auf der Hand. Ein besonders eindrucksvolles Beispiel für die Vermischung von Idealen und Geschäft ist das voll kommerzialisierte Gesundheitssystem, in dem die medizinisch-technische Ausrüstung und Pharmazie wettbewerbsmäßig industrialisiert, die Behandlung weitgehend sozialverpflichtet organisiert und die grundsätzliche Zielsetzung — nämlich was unter „Gesundheit", „Gerechtigkeit", „sozialem Wohlbefinden" u. a. m. gesellschaftspolitisch zu verstehen ist — politischer Entscheidung vorbehalten sind.

[4] Es wäre z. B. durchaus lohnend, die rd. 20jährige Epoche der weit verbreiteten „Geschichtslosigkeit", der Verleugnung geschichtlicher Kontinuitäten und politischer Verantwortungen im Denken und Handeln der Bundesrepublik nach 1945 in ihrer Wechselwirkung auf politische Führung des Staates und Führung wirtschaftlicher Unternehmen näher zu untersuchen.

[5] Der durch den Zusammenbruch des Deutschen Reiches 1945 bedingte Wegfall zwangsläufiger Parallelität der Interessen des Staates mit den Interessen insbesondere der Wirtschaftsbereiche Landwirtschaft, Energie, Verkehr und Grundstoffindustrie hat zu weittragenden nachhaltigen, nicht auf die Wirtschaft beschränkten Strukturveränderungen im Gefüge der Bundesrepublik geführt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3. Wirtschaftliche Strukturveränderungen solcher Art schlagen sich in quantifizierbaren Vorgängen nieder. Nehmen diese Veränderungen bestimmte Größenordnungen an, führt das auch zu veränderten Werthaltungen. Nicht immer läßt es sich klar abgrenzen, ob veränderte Werthaltungen Ursache oder Folge quantitativer wirtschaftlicher Veränderungen sind. Daß sich in der Wertung und Zusammensetzung der Produktionsfaktoren *Kapital, Arbeit* und *Organisation* erhebliche Veränderungen vollzogen haben, ist offenkundig. Dazu einige Beispiele:

— Die Kleinfamilie von 1 - 2 Personen macht schon mehr als 55 % aller Haushalte aus.

— Die Anzahl der 65jährigen (und älter) ist stark angestiegen.

— Die Anzahl der Erwerbstätigen in Land- und Forstwirtschaft ist auf rd. 7 % aller Erwerbstätigen zurückgegangen und die Zahl der im öffentlichen Dienst Tätigen laufend *gestiegen.*

— Die Anzahl der Selbständigen — und das sind gerade auch die Unternehmer — ist seit 1958 um 1 Mio. zurückgegangen[7].

— Die Ausbildungszeiten werden in allen Stufen immer länger.

— Der Staatsverbrauch und das staatliche Dienstleistungsangebot steigen ständig.

— Das Kalenderjahr ist im Wirtschaftsleben durch ein wesentlich kürzeres Arbeitsjahr abgelöst worden. Die Arbeitszeit sinkt ständig bei gleichzeitigem Aufbau einer stark wachsenden „Freizeit-Industrie". Diese Entwicklung ergreift inzwischen auch nicht wirtschaftliche Bereiche wie z. B. die Schulen, in denen die 5-Tage-Woche ihren Einzug hält.

— Die Sozialausgaben sind weit überproportional gewachsen.

— Die Fremdmittel-Finanzierung im Verhältnis zum Eigenkapital nimmt an Bedeutung laufend zu.

— Das Körperschaftssteuer-Aufkommen im Verhältnis zum Umsatz stagniert seit langem.

— Die Industrialisierung auch nicht-wirtschaftlicher Bereiche wie Bildung und Gesundheit nimmt mit explosiv steigenden Kosten weiter zu.

— Das Masseneinkommen der Unselbständigen hat die Schallmauer des Existenzminimums Anfang der sechziger Jahre durchbrochen.

---

[6] Daran hat sich trotz aller eingeleiteten und erreichten übernationaler Integrationsvorgänge sowie trotz der zunehmend bedeutungsvoller werdenden Rolle der multinationalen Unternehmen bisher nichts geändert. Das wird auch auf absehbare Zeit so bleiben. Bundesrepublikanische Vorstellungen von einer internationalen sozialen Marktwirtschaft wären politisch gefährliche Wunschträume.

[7] Seit 1958 von 3 446 000 (13,3 %) auf 2 446 000 (9,1 %) in 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— Der Tariflohn des Industriearbeiters mit dem System regelmäßiger Erhöhungen der Tariflöhne und der Nebenleistungen hat die Lohnführerschaft für die Entlohnungsstruktur aller Gehalts- und Lohnempfänger übernommen, und zwar unabhängig von der speziellen Arbeitsstruktur des Industriearbeiters.

— Die Lohnstruktur mit dem hohen Anteil des unsichtbaren Lohns ist stark vom Umverteilungsziel geprägt worden.

— Die Mitwirkungsmöglichkeiten der Mitarbeiter in den Unternehmen haben einen hohen Stellenwert erhalten.

Von diesen Beispielen können in ihrer Bedeutung für gesellschaftspolitische Werthaltungen nur einige näher betrachtet werden, nämlich: Die nachhaltige Überwindung des Existenzminimums, das veränderte Verhältnis zwischen Kalenderjahr und Arbeitsjahr, der zunehmende

Tabelle 1

Entwicklung von Wirtschaftszahlen in der Bundesrepublik
(1950 bis 1974)

Jahr	Masseneinkommen[a] Mrd. DM	Körperschaftsteueraufkommen[b] Mill. DM
1950	47,8	1 449
1951	56,1	2 273
1952	62,9	2 781
1953	69,5	2 990
1954	75,6	3 071
1955	85,7	3 111
1956	95,7	3 637
1957	107,4	4 506
1958	116,2	5 190
1959	123,5	5 118
1960	134,7	6 432
1960	144,5	6 510
1961	160,4	7 473
1962	176,5	7 790
1963	188,3	7 688
1964	206,3	8 018
1965	229,9	8 170
1966	245,6	7 687
1967	251,2	7 061
1968	264,6	8 553
1969	290,2	10 895
1970	327,6	8 716
1971	363,5	7 167
1972	400,9	8 495
1973	439,3	10 887
1974[c]	483,2	10 403

a) Nettoeinkommen aus unselbständiger Arbeit sowie laufende Übertragungen vom Staat. — b) Kassenmäßige Einnahmen aus Körperschaftsteuer. — c) Vorläufig.

Anmerkung: Bis zur Unterbrechung 1960 beziehen sich die Zahlenangaben auf Bundesrepublik *ohne* Saarland.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ersatz von Eigenkapital durch verzinsliches Fremdkapital und das stark gestiegene staatliche Dienstleistungsangebot.

4. a) Am Ende der fünfziger Jahre hat das Masseneinkommen, also das Nettoeinkommen aus unselbständiger Arbeit einschließlich der laufenden Einkommens-Übertragungen vom Staat auf einzelne Empfänger die Schallmauer des Existenzminimums als Obergrenze des möglichen Arbeitseinkommens fast aller Unselbständigen durchbrochen. Die wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Erforschung der Zusammenhänge und Auswirkungen dieser neuen sozio-ökonomischen Tatsache ist dringend geboten. Schließlich mußte sich die *politische Führung* als Folge dieser Entwicklung mit den immer weniger *berechenbar* gewordenen Verwendungsmöglichkeiten des Arbeitseinkommens sowie mit deren Auswirkungen auf den volkswirtschaftlichen Güterkreislauf und die laufende Infrastruktur- und Konjunkturpolitik auseinandersetzen. Das Verbraucherverhalten bei der Verwendung des Arbeitseinkommens war über viele Jahrzehnte hinweg quantitativ und qualitativ weitgehend berechenbar gewesen. Die „Deckung des lebensnotwendigen Bedarfs" trug in sich eine Art Selbststeuerung. Denn die Grundbedürfnisse des Menschen im Bereich des Wohnens, der Ernährung, der Kleidung, der Ausbildung sind quantifizierbare reale Lebensnotwendigkeiten, die nur wenig schwanken. Die darüber hinaus gestiegenen Arbeitseinkommen eröffnen neue Dimensionen der Erfüllung von unberechenbaren Wünschen. Der Staat hielt jedoch an der Verbilligung von Ausgaben für den lebensnotwendigen Bedarf aus öffentlichen Mitteln fest. Darüber hinaus begründete er sogar noch im Bereich der Bildung, der Gesundheit, des Verkehrs, der Freizeit Individualansprüche der Konsumenten auf kostenverursachende Leistungen aus Kollektiveinrichtungen. Diese Leistungen hätten als individueller Konsum auch aus dem das Existenzminimum übersteigenden Einkommen allmählich *kostendeckend* befriedigt werden können. Damit wäre die Einkommensverwendung volkswirtschaftlich transparenter und steuerbarer und individuell verantwortlich geblieben bei allerdings dann langsamer wachsendem individuellem Lebensstandard[8]. Hier hat die Anspruchsinflation mit allen Folgen ihre Wurzel. Weder der Staat noch die Tarifparteien haben die Folgen dieses Strukturwandels rechtzeitig erkannt; sie haben eine Einkommenspolitik mit Zielen und Mitteln betrieben, als ob es immer noch der Kampf ums Existenzminimum war. Die Werthaltung „sozial" orientierte sich damit an falsch gewordenen Maßstäben. Erst neuerdings zeigen sich hier Änderungen im Denken und Handeln.

[8] Der überproportionale Preisanstieg für Leistungen der öffentlichen Hand in der letzten Zeit zeigt, daß diese wirtschaftliche Notwendigkeit zwar nunmehr nachgeholt wird, aber die Bürger in Zeiten konjunktureller Schwäche härter trifft als in Zeiten des Aufschwungs.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Für die Unternehmen bedeutet diese Entwicklung eine andere, neue Bewertung der menschlichen Arbeitskraft in der Kostenkalkulation. Stichworte: unsichtbarer Lohn und Lohn als Fixkosten. Das konnte nicht ohne Einfluß auf ihre Preispolitik und Ertragskraft bleiben[9].

b) Diese Entwicklung muß im Zusammenhang gesehen werden mit der sich ständig weiter öffnenden Schere zwischen Kalenderjahr und Arbeitsjahr. Über Jahrhunderte hinweg wurde der Lebensrhythmus der Menschen in Mitteleuropa durch das Kalenderjahr bestimmt. Aus den Jahreszeiten ergab sich für die vorwiegend in der Landwirtschaft tätigen Menschen der sich immer wiederholende biblische Arbeitsrhythmus. Die Arbeit hatte in diesem Dasein naturbedingt einen hohen Stellenwert im Katalog der Werthaltungen. Die Industrialisierung hat langsam, aber sicher zu einem vom Rhythmus der Jahreszeiten unabhängigen Arbeitsjahr geführt. Mit dem alten Kalenderjahr hat das heutige Arbeitsjahr kaum noch etwas gemeinsam; es hat in der Bundesrepublik etwa 215 Arbeitstage. Die jährlichen Arbeitsstunden in der Industrie sind gleichzeitig von 2279 in 1950 auf 1734 in 1975 zurückgegangen[10]. Die innere Einstellung der Menschen zur Arbeit veränderte sich grundlegend.

Noch vor wenigen Jahrzehnten wurde in zwei Kalenderjahren an so vielen Tagen gearbeitet wie heute in drei Kalenderjahren. Trotzdem wird das Kalenderjahr noch immer als ein Zeitmaß für bestimmte, sich regelmäßig wiederholende formale Verwaltungsarbeiten benutzt. So werden z. B. die aufwendigen Verwaltungsarbeiten für die Jahresabschlüsse der Unternehmen mit den dazu gehörigen Prüfungen für die Aktionäre, für die Handelsregister, für die Finanzämter und vieles andere so weiter praktiziert, als ob es immer noch gelte, die Arbeit und deren Ergebnisse von mehr als 300 Arbeitstagen zu verwalten, obwohl es doch nur noch 215 Tage sind[11].

---

[9] Die Ausgaben der Lohn- und Gehaltsempfänger für die Erfüllung nicht lebensnotwendiger Bedürfnisse und der Aufwand des Staates für die Erfüllung neu begründeter Ansprüche seiner Bürger gegen öffentlich-rechtliche Kassen wurden in den Unternehmen Kostenbestandteile aller wirtschaftlichen Leistungen und gingen in die Preise ein. Teile der bisherigen Gewinnverwendung wurden so zu Fixkosten, während gleichzeitig die noch verbleibenden Gewinne stärker mit steuerlichen und sozialen Abgaben belastet werden mußten, um die neu begründeten Leistungsverpflichtungen der öffentlichen Hand abdecken zu können.

[10] Siehe Tabellen 1 und 2.

[11] Die Einführung der 5-Tage-Schulwoche hat in größerem Umfange begonnen. Das wird zu weiteren erheblichen Veränderungen in den gesellschaftlichen Werthaltungen führen. Auf die starke Verteuerung aller Verwaltungskosten durch das entsprechend geringer ausgenutzte Sachkapital (Gebäudekosten!) sei nur am Rande hingewiesen. Die FAZ vom 8. August 1975 weist in einer Glosse auf das im Jahr 1976 zu erwartende „Kalenderwachstum" hin, da die Mai-Feier dann auf einen Samstag, das Weihnachtsfest auf ein

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

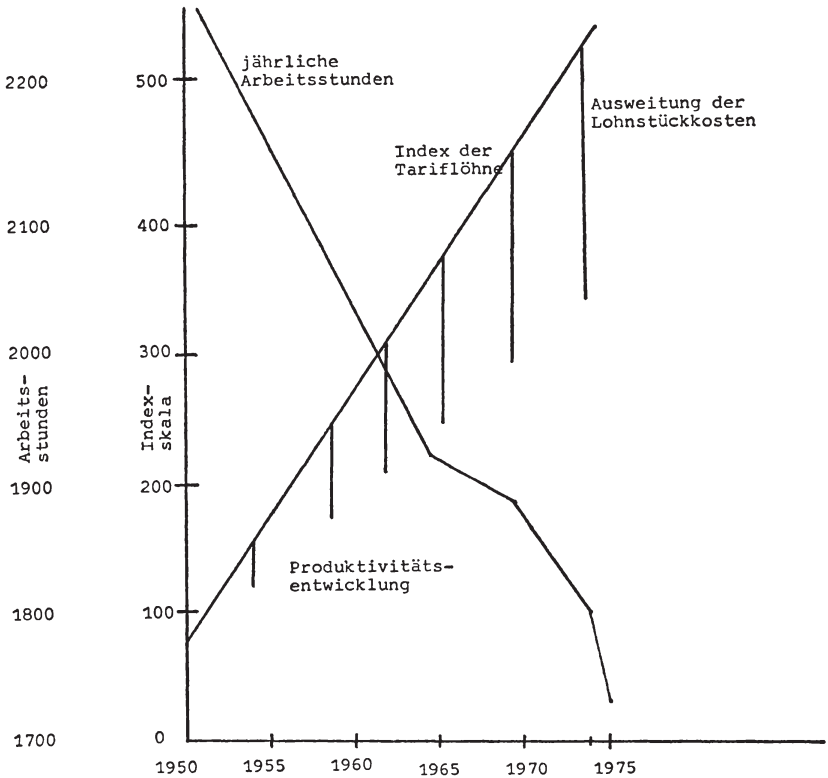


Abbildung 1.

c) Ein weiterer bemerkenswerter Vorgang ist der immer geringer werdende Anteil des Eigenkapitals an den wachsenden Bilanzsummen der Unternehmen. Er ging zurück von 52,9 % in 1928 auf 30,8 % in 1973. Diese Entwicklung — die man wohl nicht mit Gesundschrumpfen bezeichnen kann — muß im Zusammenhang mit den ständig steigenden Umsätzen, der sinkenden Ertragskraft der Unternehmen — von 2,9 DM in 1965 auf 1,85 DM in 1975 je 100 DM Umsatz — bei stagnierendem Körperschaftsteuer-Aufkommen und dem Kampf gegen die steuerliche Abzugsfähigkeit der Zinsen gesehen werden. Bei einem Umsatz der Industrie von 470 Mrd. DM in 1969 betrug das Körperschaft-

Wochenende und der 17. Juni auf den Fronleichnamstag fallen und der Februar einen Tag mehr hat. Statistisch müßte die wirtschaftliche Leistung also um 2 % = 20 Mrd. DM höher sein als 1975, was abzuwarten bleibt. Mit der möglichst schnellen sachlichen Information aller Berechtigten durch die Unternehmen hat das nichts zu tun. Es geht nur um die Frage, ob das „Kalenderjahr" die Rationalisierung der Verwaltungsarbeiten hemmt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

steuer-Aufkommen 10,9 Mrd. DM. 1973 war der Umsatz der Industrie um 200 Mrd. DM gestiegen, das Körperschaftsteuer-Aufkommen betrug jedoch wiederum nur 10,9 Mrd. DM. Ein Blick auf die Zahlenreihen der Jahre 1950 bis 1974 für das Körperschaftsteuer-Aufkommen, das Masseneinkommen, die Umsätze, die Ertragskraft und die Kapitalausstattung muß in Verbindung mit den Werthaltungen und Erwartungen für unsere zukünftige Entwicklung Anlaß zu eingehenden Untersuchungen über Ursachen und Folgen einer solchen Gesellschafts- und Volkswirtschaftspolitik für Staat und Wirtschaft sein. Diese Zahlenreihen zeigen auch, wie stark in den vergangenen Jahren das Sparkapital gestiegen ist. Es ist jedoch vom Gesetzgeber in die verschiedensten Richtungen gesteuert worden, nur eben nicht in die Richtung der systematischen Verstärkung der Eigenkapitalausstattung der Unternehmen. Das beweist, daß sich hinter dieser Politik gesellschaftspolitische und wirtschaftliche Zielsetzungen verbergen, die ihre Ursache in geänderten Werthaltungen zum Eigentum, zur individuellen Vermögensbildung, zur mittelständischen Wirtschaft haben müssen. Man denke z. B. nur an:

— die staatlich prämiierte, gepriesene und angepriesene Umwandlung von Steuern in Vermögen mit einer geschätzten Größenordnung von 15 - 20 Milliarden DM für die Jahre 1968 bis 1974;
— die durch die wirtschaftliche Entwicklung überholte Beibehaltung der steuerlichen Begünstigung der an Gesellschafter von Kapitalgesellschaften ausgeschütteten Gewinne anstatt der inzwischen notwendig gewordenen steuerlichen Begünstigung nicht ausgeschütteter Gewinne;
— die von der ursprünglichen Motivation her überholte Beibehaltung von Sparprämien;
— die grundlegend veränderte Verwendung von Sparkapital im Zuge der Angleichung der geschäftlichen Betätigung der „Sparkassen" an die der Geschäftsbanken;
— die systematisch gesteigerte Substanzbesteuerung bei gewerblichen Unternehmen unabhängig von deren Ertragskraft, was de facto einer staatlichen Konzessionsgebühr für wirtschaftliche Betätigung in der Bundesrepublik gleichkommt[12];
— die systematische Steigerung der Lohnquote im Verhältnis zum Kapital- und Sachkostenanteil in der Kostenkalkulation und zur Gewinnquote;
— die Finanzierung strukturell bedingter, nicht „weg zu rationalisierender" Betriebsverluste großer Unternehmen (Bundesbahn, Bun-

[12] Im internationalen Vergleich der Abgabenbelastung hat die Bundesrepublik seit 1970 außer den drei nordischen Staaten und den Niederlanden alle Staaten hinter sich gelassen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

despost, Ruhrkohle AG) durch verzinsliches Fremdkapital mit der Folge zinsbedingten „Wachstums" des bereits eingetretenen Kapitalverlustes mit zwangsläufiger Verteuerung der von solchen Unternehmen laufend zu erbringenden Leistungen.

Tabelle 2

Bundesrepublik
Grenze der Belastbarkeit?

Volkswirtschaftliche Gesamtleistung (100 %)	Davon nahm der Staat[a] in Anspruch	Umverteilung (Sozialleistungen, Subventionen u. a.)	Staatsapparat (Personal, Sachaufwand, Zinsen u. a.)	Investitionen (Bauten, Darlehen u. a.)
1950: 98,1 Mrd. DM	32 %,	15 %	15 %	2 %
1962: 360,1 Mrd. DM	36 %,	17 %	15 %	4 %
1974: 995,5 Mrd. DM	44 %,	19 %	21 %	4 %

[a] einschließlich Sozialversicherung

Die Illusion einer möglichen profitless prosperety ist in der Welt inzwischen längst begraben. Die Belastbarkeit der Wirtschaft sollte inzwischen auch ausreichend getestet sein[13], um gelernt zu haben, daß der Bestand und die Leistungsfähigkeit der Unternehmen nicht vom Umsatz oder der Anzahl der Beschäftigten, sondern von ihrer nachhaltig gesicherten Ertragskraft abhängig sind. So gesehen ist die Rangliste der 100 stärksten und eben nicht der 100 größten Unternehmen in der Welt für die deutsche Wirtschaftskraft erschreckend und nicht ermutigend!

d) Aus der normalen staatlichen Hoheitsverwaltung durch Beamte ist die Übernahme staatlicher Verantwortung für eine umfassende Lebensvorsorge für alle Bürger geworden. Das hat einen bedeutenden Einfluß auf die gesellschaftliche Werthaltung und damit auch auf die Zielvorstellungen der Unternehmen. Die Zahl der Beamten und Angestellten im öffentlichen Dienst ist dadurch stark gestiegen. Der Beamte als staatlicher Hoheitsträger hat sich in weiten Arbeitsbereichen zu einem Verwalter fiskalischer Interessen gewandelt. Auch hier bedarf es wissenschaftlicher Untersuchungen dieser neuen sozio-ökonomi-

[13] Siehe Tabelle 2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schen Tatbestände und deren Auswirkungen auf die gesellschaftlichen Strukturen und die staatliche Ordnung.

III.

Die strukturellen Veränderungen in wirtschaftlichen Tatbeständen haben erkennbar bereits zu Veränderungen gesellschaftlicher Werthaltungen geführt. Darüber wird viel auf Tagungen, in Seminaren und in der Öffentlichkeit gesprochen und geschrieben. Ein Ende dieser Diskussion ist nicht abzusehen. Denn das wechselseitig Aufeinander-Einfluß-Nehmen gesellschaftlicher Werthaltungen und Zielvorstellungen der Unternehmen ist ein immerwährender Vorgang. Ökonomische Vorstellungen und Daten sind nun einmal keine Fixsterne. Die in den politischen Parteien organisierten Bürger und die nicht organisierte öffentliche Meinung stehen in einem ständigen Ringen um gesellschaftliche Werthaltungen. Daran müssen sich zwangsläufig die Unternehmen mit ihren Zielsetzungen im Rahmen ihrer eigenen Denk- und Arbeitsweise beteiligen. Über drei erkennbare Veränderungen sollten sich alle Beteiligten allerdings besondere Gedanken machen. Denn in demokratischen Staaten werden nun einmal die Wertvorstellungen und Erwartungen der Menschen von der politischen Führung zugleich auch zielbewußt als politisches Führungsmittel eingesetzt.

Dahin gehören

— die zunehmende „Zahlengläubigkeit" der Menschen bei abnehmender Vorstellungskraft von hinter den Zahlen stehenden Sachaussagen;

— die Verwischung der Grenzen zwischen Makro- und Mikroökonomie mit der Tendenz zur Konvergenz dieser Bereiche sowohl im wirtschaftspolitischen Handeln des Staates wie auch im betriebswirtschaftlichen Handeln der Unternehmen;

— die Tendenz zur Egalisierung der gesellschaftlichen Strukturen von „oben nach unten".

1. Regierungen, Verwaltungen, Parlamente, Parteien, Sachverständige, Presse, öffentliche Medien, Verbände, Unternehmen: Wer wo über was spricht, jongliert vor seinen Adressaten mit großen und kleinen Zahlen, mit absoluten Größen und mit Prozentsätzen. Bald sind es Milliarden, unter denen sich konkret kaum einer etwas vorzustellen vermag[14], bald sind es Prozentsätze mit unterschiedlichen Dezimalstellen hinter dem Komma, die eine ehrfurchtheischende Scheingenauigkeit

[14] Nur jeder dritte Wahlberechtigte (39 %) weiß überhaupt, wie viele Millionen eine Milliarde hat (Umfrage der Wickert-Institute, Tübingen, im Sommer 1975). Den Unterschied zwischen einer Zielprojektion und einer Prognose werden mit Sicherheit nur wenige Wahlberechtigte kennen!

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

vorspiegeln und doch der Umwelt keine konkrete Vorstellung vermitteln können. Wer das alles nicht ernst nimmt, wird selbst nicht mehr ernst genommen. Dabei kann das wirtschaftliche Geschehen allein aus Zahlen und Konjunktiven heraus nicht verstanden werden. Die Bilanz mit der Gewinn- und Verlustrechnung ist für die Beurteilung eines Unternehmens zwar unentbehrlich, soweit es um den Ist-Zustand per Datum geht. Aber die Beurteilung der Zukunft dieses Unternehmens hängt schon nicht mehr allein von diesen Zahlen und deren Hochrechnung ab. Das volkswirtschaftliche Zahlenwerk über das Sozialprodukt, die Wertschöpfung u. a. m. mit statistischen Reihen, komplizierten Formeln und Wahrscheinlichkeitsrechnungen ist — von einigen Spezialisten abgesehen — für alle ein Buch mit sieben Siegeln geblieben. Trotz aller Scherzworte über den beschränkten — für den Laien oft sogar verschleiernden oder irreführenden — Aussagewert von Zahlen und Statistiken ist die Zahlengläubigkeit der Menschen offensichtlich unerschütterlich. Es ist ein Versäumnis jeder auf umfassende praktische Wirksamkeit bedachten Wissenschaft, wenn sie über ihren engeren Wirkungsbereich hinaus nicht selbst zielbewußt dazu beiträgt, die Grenzen und Gefahren ihrer eigenen Erkenntnisse nicht nur sich selbst, sondern in aller Öffentlichkeit allen Menschen verständlich vor Augen zu führen, ja ihnen immer wieder geradezu einzuhämmern. Das gilt gleichermaßen für die Naturwissenschaften und die Geisteswissenschaften. Die Wirtschaftswissenschaften sind im volks- und betriebswirtschaftlichen Bereich nun einmal gezwungen, mit Zahlen zu operieren. Damit übernehmen sie jedoch zwangsläufig auch die Verantwortung, daß mit ihren Zahlen kein Unheil angerichtet wird und werden kann[15]. Professor Morgenstern hat in seinem Buch über die „Genauigkeit wirtschaftlicher Beobachtungen" an einer Fülle praktischer Beispiele aus wichtigen Bereichen wie z. B. der Währungswirtschaft, dem Außenhandel, der Vollbeschäftigung, der Arbeitslosenziffern, der Preise, dem Volkseinkommen gezeigt, daß die als Ausgangspunkt oder als Beweis benutzten Zahlen viel weniger gesichert sind als gemeinhin angenommen wird und daß sich hinter zahlenmäßig gering ausnehmenden Differenzen oft völlig unerwartete Größenordnungen verbergen. Nur gelegentlich, aber doch immer wieder findet sich in der Wirtschaftspresse[16]

[15] Ohne auf das grundsätzliche Problem der Verantwortlichkeit von Wissenschaftlern eingehen zu wollen — es wird besonders leidenschaftlich im Zuge der Entstehung der Atombombe diskutiert —, ist es erstaunlich, daß die Wirtschaftswissenschaft als Ganzes der Fehlerforschung und der Bewertung von zahlenbedingten Fehlereinflüssen auf das Wirtschaftsleben sowie auf die Gesellschaft überhaupt im Bereich der Makro- und Mikroökonomie verhältnismäßig wenig Aufmerksamkeit geschenkt hat und schenkt.

[16] Einige Beispiele dafür aus der letzten Zeit finden sich in der FAZ vom 6. Mai, 7. August und 19. September 1975 sowie in der „Zeit" vom 20. Juni und 15. August 1975 und ferner besonders bemerkenswert im Deutschen Ärzteblatt vom 9. Januar 1975, S. 53 - 55.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

eine kleine Glosse zu einem mehr oder minder zufällig aufgefallenen Zahlenirrtum oder zu entdeckten Manipulationen mit Hilfen von Zahlen. Aber immer wieder und nachdrücklich auf die Scheingenauigkeit gerade durch die Verwendung von Dezimalstellen hinter dem Komma exakt erscheinender Zahlen selbst hinzuweisen, bleibt offenbar ein Sakrileg. Diese Zahlengläubigkeit führt zu Formulierungen, die implizite schon bestimmte Werthaltungen widerspiegeln. Der sprachlich widersinnige Gebrauch der Worte „Null"- und „Minus"-Wachstum anstelle der Worte „Stillstand" und „Rückschritt" ist nicht nur das neueste Beispiel für eine gedankenlose Verbalhornung der deutschen Sprache, sondern auch für eine Manipulierung von Begriffen. Die Konventionen, die den einzelnen statistischen Definitionen und Wahrscheinlichkeitsrechnungen zugrunde liegen, können naturnotwendig die Vielfältigkeit der Wirklichkeit nur höchst unvollkommen widerspiegeln; sie gleichen der Geheimsprache einer elitären Kaste. Die naive Selbstverständlichkeit, mit der statistische Zahlen aus aller Welt bei makro- und mikroökonomischen Betrachtungen, Kritiken, Ratschlägen, Analysen und Prognosen gehandhabt werden, ist entwaffnend. Aber sie ist kennzeichnend für die gesellschaftliche Werthaltung der Zahl durch die, die mit Hilfe der Zahlengläubigkeit Menschen führen, und für die, die sich durch ihre Zahlengläubigkeit führen lassen. Popper[17] hat auf das „Prinzip der dauernden Fehlerkorrektur" hingewiesen als eine moralische Pflicht der Führungsschicht. Denn jede politische und wirtschaftliche Machtanhäufung führt mit Notwendigkeit dazu, daß kleine Fehler zunächst unbemerkt bleiben und Fehlerkorrekturen unterbleiben. „Wohl" — so sagt Popper — „sollen wir denen vergeben, die nicht wissen, was sie tun; aber es ist unsere Pflicht, alles zu tun, daß sie wissen." Und wer könnte dazu im Bereich der wirtschaftlichen Zahlenwelt mehr beitragen als die Wirtschaftswissenschaft selbst?! Das geschieht durch sorgfältige Nachkalkulationen, die in der Regel mit einem energischen „Blick vorwärts!" vom Tisch genommen werden[18]. Die so viel und oft recht kritiklos gepriesene Kosten/Nutzen-Analyse ist erst dann sinnvoll, wenn sie mit einer strengen Nachkalkulation verbunden ist, die auch und gerade die Folgekosten erfassen muß. Hier und nicht im Bereich der Konjunktive mit ihren Unverbindlichkeiten liegen noch nicht genügend ausgeschöpfte Aufgabengebiete für die Wirtschaftswissenschaft. Der Konjunktiv ist nun einmal die Sprache des Unwirklichen

[17] *K. Popper,* Das Elend des Historizismus, 3. Auflage, S. IX.

[18] Das beruht sicherlich mit auf der weitverbreiteten Abneigung, sich nach gewissen Zeiträumen etwas nachrechnen zu lassen, was man anderen vor einiger Zeit vorgerechnet hatte. Darin sind sich offensichtlich die meisten Makro- und leider auch einige Mikroökonomen einig, mag es sich um die Nachkalkulation von Prognosen, von Investitionen u. a. m. handeln. Eine strengere betriebswirtschaftliche Denkweise und unternehmerische Kontrolltechnik wären für die Makroökonomen sicherlich von Nutzen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

und Unverbindlichen, wie sich jeder im Brockhaus vergewissern kann. Der Konjunktiv ist unentbehrlich für die Arbeit in den Studierstuben und Laboratorien; er gehört nicht dorthin, wo es um Tatsachen und Entscheidungen geht.

2. In der volkswirtschaftlichen Diskussion gibt es keine eindeutigen Argumente. Jedes ökonomische Argument löst im Falle seiner bedingungslosen Anerkennung und Durchsetzung zugleich Wirkungen auf die gesamtwirtschaftliche, betriebswirtschaftliche, soziale, kulturelle, also auf die gesellschaftliche Struktur des Landes aus. Es bedarf am Ende immer doch politischer Entscheidungen aufgrund politischer Zielsetzungen, um die Diskussion abzuschließen und zur Tat überzugehen. Unternehmer und Wirtschaftspolitiker arbeiten und handeln nach unterschiedlichen Denkgesetzen. Der *Unternehmer* muß sich als Kaufmann bei seinen Maßnahmen und Entscheidungen an seiner Gewinn- und Verlustrechnung ausrichten. Das ist der Maßstab, an dem er alljährlich von seinen — öffentlichen und privaten — Geldgebern gemessen wird. Seine gesellschaftlichen Wertvorstellungen müssen in Einklang stehen mit Liquidität, Rentabilität und Gewinnerzielung in seinem Unternehmen. Anders der Wirtschaftspolitiker. Er muß am langfristigen Allgemeininteresse i. S. seiner gesellschaftlichen Wertvorstellungen orientiert sein; ihm geht es um die Wirtschaftsstruktur im Rahmen der von ihm als gesund angestrebten Gesellschaftsstruktur und um die Leistungsfähigkeit des Staates. Bei qualitativ gleichwertigen Verantwortungen der Unternehmer und der Wirtschaftspolitiker sind diese doch inhaltlich völlig verschieden[19]. Auch der Ausleseprozeß vollzieht sich nach anderen Regeln. Für den demokratischen Politiker realisiert sich seine Verantwortung von Zeit zu Zeit im Ausgang von Wahlen und Abstimmungen. Für die Unternehmensführung ist es die Gewinn- und Verlustrechnung, die von Jahr zu Jahr über den Fortbestand des Unternehmens entscheidet. Gemeinsame Beratungen, Gespräche und Entscheidungen der Wirtschaftspolitiker mit den Unternehmenspolitikern sind daher nur dann wirklich sinnvoll, wenn die Gesprächspartner *beide* Bereiche mit ihren unterschiedlichen Gesetzmäßigkeiten, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Zielsetzungen und Wertvorstellungen sachlich beherrschen und sich wechselseitig respektieren. Dabei müssen sie uneingeschränkt Achtung und Vertrauen vor- und zueinander haben. Leider wird jedoch in der Praxis auf makroökonomische Argumente mit mikroökonomischen Argumenten ge-

[19] Ein besonders markantes praktisches Beispiel lieferte Staatssekretär Schlecht vom Bundeswirtschaftsministerium, der als Vertreter des Bundes im Aufsichtsrat der VIAG für die bekannte Aluminium-Fusion gestimmt hat und dann als zuständiger Staatssekretär die Ablehnung der Fusion betrieben hat (Glosse in der FAZ vom 1. Juli 1975).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

antwortet und umgekehrt. Überflüssigerweise werden dabei den makroökonomischen Argumenten oft noch recht pathetische und moralisierende schmückende Beiworte hinzugefügt. Mikroökonomische Argumente erhalten dagegen oft Zensuren mit dem abwertenden Beigeschmack von Interessengerede und Profitgier[20].

Seit einiger Zeit mehren sich die Anzeichen für eine Art Kompromißbereitschaft zwischen Makroökonomen und Mikroökonomen, ohne daß man darüber recht froh sein könnte. Staat und Großunternehmen versuchen aus ihren unterschiedlichen Positionen heraus gelegentlich Einfluß aufeinander zu nehmen: der Staat, indem er bestimmte betriebswirtschaftliche Entscheidungen „durch Überredung" herbeizuführen versucht, das Unternehmen, indem es makroökonomische Wünsche zu Lasten seiner Gewinn- und Verlustrechnung berücksichtigt. Sie beeinflussen damit wechselseitig die Entscheidungen aus ihrer Sicht, um eigene Vorstellungen, eigene Werthaltungen zu verwirklichen ohne sachliche Zuständigkeit und damit auch ohne die der Zuständigkeit entsprechende Verantwortung. Großunternehmen und staatliche Führung betreiben auf diese Weise stillschweigend eine Art Konvergenz-Politik, die gesellschaftspolitisch und wirtschaftspolitisch zu Strukturveränderungen führen muß. Die Rückwirkungen auf die allgemeinen gesellschaftlichen Werthaltungen können aus der Sicht einer sozialen Individualwirtschaft kaum segensreich sein, und zwar weder für das selbständige Unternehmertum noch für die Stärkung des individuellen Verantwortungsbewußtsein aller. Auch die überreichliche Literatur zum Thema gesellschaftlicher und besonders auch sozialer Verantwortung der Unternehmer darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß sie wissenschaftlicher Grundlegung bedarf, um hilfreich zu sein. Dazu gehört Klarheit über die Zuständigkeiten, die deckungsgleich mit den dazugehörigen realisierbaren Verantwortlichkeiten sein müssen. Deficit spending, antizyklische Unternehmenspolitik u. a. m.: Das alles sind Vokabeln, die für die meisten Unternehmen aus der Sicht ihrer Verantwortung nur wie so manche andere Fremdworte auch — um ein altes Wort von Fürstenberg zu variieren — Fremdworte für drohende oder eingetretene „Pleite" sind.

3. Vor einigen Wochen hat Frau Professor Noelle-Neumann bei der Auswertung ihrer Umfrageergebnisse aus den fünfziger und frühen sechziger Jahren und besonders dann aus den Jahren 1967 bis 1972 „ungewöhnliche Wandlungen im Bewußtsein der Bevölkerung" festgestellt. Es genügt hier, die drei Thesen wiederzugeben, die für die Be-

[20] Besonders aus den Wirtschaftsbereichen Energie, Verkehr, Landwirtschaft, in denen die staatliche Infrastrukturpolitik mit betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten kollidiert, gibt es dafür zahlreiche Beispiele.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

antwortung der Frage nach der Bedeutung gesellschaftlicher Werthaltungen und Zielvorstellungen für die Unternehmensziele bedacht werden müssen.

Die erste These lautet:

> Im materiellen Bereich verbürgerlichen die Arbeiter, ein bürgerlicher Lebensstandard ist in bezug auf Besitz und Sicherheit praktisch erreicht. Im geistigen Bereich der Einstellungen und Wertvorstellungen vollzieht sich umgekehrt jedoch eine Anpassung an die Unterschichtsmentalität, an den bürgerlichen Werten entgegengesetzte Haltungen: Arbeitsunlust, Ausweichungen vor Anstrengung, auch der Anstrengung des Risikos. An die Stelle langfristiger Zielspannung treten der Drang nach unmittelbarer Befriedigung, Egalitätsstreben, Zweifel an der Gerechtigkeit der Belohnungen und Status-Fatalismus-Zweifel, also an der Möglichkeit, durch Anstrengung den eigenen Status zu verbessern.

Die zweite These lautet:

> Erleichterung der Arbeit, Verbesserung der materiellen Lebensumstände und soziale Sicherung reichen nicht aus, um den Arbeitern ein Bewußtsein von mehr Glück, mehr Befriedigung, mehr Autonomie zu verschaffen. Der allzu einfache Gedanke, über soziale Errungenschaften lasse sich Lebensqualität erreichen, muß korrigiert werden.

Die dritte These lautet:

> Sozialpolitik muß Phantasie entwickeln, wie für die Menschen in allen Lebensbereichen mehr Freiraum für persönliche Entscheidungen geschaffen werden kann. Die Vorstellung, nur Eliten wüßten Freiheit zu schätzen, ist aufzugeben. Menschen aller sozialen Schichten empfinden Möglichkeiten persönlicher Mitwirkung oder Entscheidung als Selbstverwirklichung, als Stärkung, als Lebensqualität.

Vor einigen Monaten hat auch das Institut Basisresearch, Frankfurt a. M.[21], eine speziellere Untersuchung unter dem Titel „Die neue Arbeitsmoral" vorgelegt. Darin werden für die psychologischen und sozialen Voraussetzungen die Leistungsbereitschaft der einzelnen Personengruppen in den Unternehmen dargestellt. Das Ergebnis lautet:

— Nur vier von zehn Deutschen sind voll leistungsbereit.

— Ein Drittel sind bloße Mitläufer der Leistungsgesellschaft.

— Jeder zweite Berufstätige empfindet Arbeit als ein Übel.

---

[21] Im Auftrag der Zeitschrift „Capital".

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— 45 % der Bundesbürger rechnen damit, daß in Deutschland künftig weniger gearbeitet wird.

— 57 % der Deutschen unter 30 Jahren wollen aufhören zu arbeiten, wenn sie einen gewissen Lebensstandard erreicht haben.

— 82 % der Bundesbürger haben kein berufsbezogenes Ziel, das in ihrem Arbeitsleben auf absehbare Zeit eine Motivation abgeben könnte.

Beide Untersuchungen machen verständlich, daß der industrielle Arbeiter, dessen Leistung am stärksten produktiver gemacht werden konnte, die Enlohnungsstruktur für alle Unselbständigen i. S. einer Lohnführerschaft entscheidend beeinflußt hat. Die Form der prozentualen Tariferhöhungen der Löhne/Gehälter einschließlich Nebenleistungen für alle Gruppen von Unselbständigen hat nicht zu einem verstärkten Leistungsbewußtsein, wohl aber zu einem verstärkten Selbstbewußtsein aller Gruppen geführt. Dem haben sicherlich auch die „Wertschöpfungslehre" und die „Berechnungsweise des Bruttosozialprodukts" Vorschub geleistet. Beide Begriffe bedürfen einer wissenschaftlichen Überprüfung. Die Wertschöpfung mit Hilfe von Wegezeitkosten und Kilometergeld ist den Empfängern solcher Dienstleistungsrechnungen nicht verständlich zu machen. Und wie ist die Wertschöpfung zu verstehen im Verhältnis zur fehlenden kaufwilligen oder kauffähigen Nachfrage? Gibt es „unerwünschte" Wertschöpfungen z. B. durch Unfälle? Die derzeitig benutzten Begriffe bergen große Gefahren beispielsweise für die Strukturpolitik, in der augenblicklich über die angebliche Überindustrialisierung der deutschen Wirtschaft diskutiert wird.

IV.

Es bleibt noch der Versuch, Bedeutung und Auswirkung dieser Entwicklungen auf die Unternehmensziele zu untersuchen. Wie haben sich die Veränderungen des gesellschaftlichen Bewußtseins in den Unternehmenszielen niedergeschlagen, wie hat die Unternehmensführung darauf reagiert oder selbst zu diesen Veränderungen beigetragen?

Eindeutige und endgültige Antworten darauf können noch nicht gegeben werden. Schon die Vielfältigkeit der Unternehmensstrukturen und die Individualitäten der Unternehmensleitungen schließen das aus. Der gemeinsame Nenner wäre zu klein, um repräsentativ zu sein. Die notwendigen empirischen Untersuchungen werden recht speziell angesetzt werden müssen, wenn sie später zu stichhaltigen Aussagen über typisches Verhalten führen sollen. Immerhin zeichnen sich jedoch bereits einige Erfahrungen über den Einfluß gesellschaftlicher Veränderungen in der Werthaltung für die Unternehmenspolitik ab. Sie

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

spiegeln sich in den Unternehmenszielen und in der Art der Unternehmensführung wider. Dazu einige Beispiele:

1. Die Verwissenschaftlichung der Unternehmensführung — ablesbar auch an der nicht mehr überschaubaren Literatur über Managementlehre mit den ebenfalls nicht mehr überschaubaren Management-Seminaren unterschiedlichster Prägung — hat dazu geführt, daß von immer mehr Unternehmen ausführlich formulierte Unternehmensziele vorliegen. Das wird zunehmend von den Unternehmen erwartet und ist insoweit eine sozio-ökonomische Realität. Die Unternehmensführungen werden sich dem nicht entziehen können. Sie würden den notwendigen Rückhalt in der öffentlichen Meinung verlieren, ohne den sie auf die Dauer nicht erfolgreich sein können.

2. Das Unternehmen, eingegliedert in Staat und Gesellschaft, verfolgt zwangsläufig mehrere Ziele. Dafür gibt es mehr oder weniger lange Listen, die als bekannt vorausgesetzt werden können. Typisch für solche Auflistungen von Zielen ist es, daß der Stellenwert der einzelnen Ziele je nach dem persönlichen Standort der Beteiligten unterschiedlich ist und daß es innerhalb des Zielkatalogs miteinander unvereinbare Ziele gibt, also Zielkonflikte vorprogrammiert sind: Hoher Gewinn bei niedrigen Preisen, hohe Löhne/Gehälter/soziale Leistungen bei angemessener Eigenkapitalverzinsung, Besonnenheit bei Unternehmermut trotz mangelnder Kontinuität in den politisch bedingten Kalkulationsbestandteilen (wie z. B. Entwicklung der gewinnunabhängigen Steuern, ungewisse Genehmigungsverfahren nach Dauer und Auflagen, Unsicherheit über das Unternehmensrecht, über wirtschaftspolitische Datenkränze u. a. m.). Die gesellschaftlichen Werthaltungen, gekennzeichnet durch Schlagworte wie Umweltschutz, Mitbestimmung, Einkommens- und Vermögensumverteilung, Humanisierung der Arbeit u. a. wirken in den Zielkatalog der Unternehmen mit unterschiedlichem und schwankendem Stellenwert ein. Das Unternehmensziel „Gewinnerzielung" steht im Mittelpunkt der Auseinandersetzungen. Die Gewinn-Erzielung muß im Zusammenhang mit der Gewinn-Entstehung und der Gewinn-Verwendung verstanden werden. Die Erschwerung der Gewinn-Entstehung durch neuartige Kostenkalkulationsbestandteile (Konzessionsabgaben i. S. ertragsunabhängiger Steuern, bestimmte Lohnkostenbestandteile als Fixkosten u. a.) und die Belastung der Gewinn-Verwendung durch das Ertragsbesteuerungssystem und dessen Praktizierung sind die Folgen gesellschaftspolitisch vorgegebener Zielvorstellungen. An dem Vorrang der Erzielung ausreichender Gewinne kann und darf für die Unternehmensführungen bei ihren Entscheidungen kein Zweifel bestehen. Die enge Verzahnung gesellschaftlicher Werthaltungen mit immanenten Zielkonflikten einerseits und wirtschaftlichen Werthaltungen mit ebenfalls immanenten Zielkonflikten

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

andererseits ist besonders deutlich im Stabilitätsgesetz von 1967 zum Ausdruck gekommen. Hier sind einige gesellschaftliche Veränderungen in den Wertvorstellungen und Zielsetzungen kodifiziert worden, die im „magischen Viereck" trotz ihrer Unvereinbarkeit rechtlich festgeschrieben worden sind. Gesetzlich normiert wurden:

— der Glaube der Wirtschaftswissenschaft an die Möglichkeit der Steuerbarkeit volkswirtschaftlicher Entwicklungen auf vier konkret gesetzte, aber nicht gleichzeitig verwirklichbare Ziele;

— der Anspruch des Staates gegenüber den Unternehmen, die Unternehmensziele an dieser politischen Zielsetzung auszurichten und diese dann auch zu verwirklichen;

— die Berechtigung der Erwartung der Bürger auf dauerhafte Vollbeschäftigung, Preisstabilität, wirtschaftliches Wachstum und außenwirtschaftliches Gleichgewicht.

Das in der Demokratie durch die demokratische Verfassung souveräne Volk hat sich in Form des Stabilitätsgesetzes selbst versprochen, was ihm in den vergangenen Jahrhunderten die jeweiligen Souveräne auch schon versprochen hatten; nämlich das goldene Zeitalter. Utopien von heute mögen die Realitäten von morgen sein. Aus der Unternehmensführung und den Unternehmenszielen müssen jedoch utopische Vorstellungen unter allen Umständen ferngehalten werden. Das Stabilitätsgesetz mit seiner Zielsetzung und seinem Instrumentarium hat die Verantwortung für die Verwirklichung seiner Ziele in Richtung auf Unternehmen und gesellschaftliche Gruppen verschoben. Das widerspricht dem organisatorischen Grundsatz, daß Zuständigkeit und Verantwortung deckungsgleich sein müssen. Das Stabilitätsgesetz hat eine auf Konvergenz ausgerichtete Politik der für die makro- und mikroökonomischen Bereiche Verantwortlichen eingeleitet. Anstatt die vertrauensvolle Zusammenarbeit von Vertretern des Staates und der Wirtschaft in klarer Abgrenzung ihrer Zuständigkeiten und Verantwortungen zielbewußt voranzutreiben, wird der wesensbedingte Gegensatz von makro- und mikroökonomischem Denken und Handeln verwischt. Die Wirtschaftswissenschaften haben sich in gewissem Sinne verführen lassen, durch institutionalisierte Teilnahme an der Gestaltung und Rechtfertigung des Wandels von wirtschaftspolitischen Zielvorstellungen und betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten in Form wissenschaftlicher Beiräte, Sachverständigengutachten u. a. m. in einen für die Gesellschaftsstruktur eher desintegrierenden Konflikt zwischen Makro- und Mikroökonomie hineingezogen zu werden. Die Umwelt wird durch die dabei zwangsläufig offen zu Tage tretende Vielfalt und Widersprüchlichkeit der wissenschaftlichen und politischen Meinungen über das wirtschaftlich „Richtige" verwirrt und desorientiert.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Den unvermeidlichen politischen Zielkonflikt zwischen maximaler wirtschaftlicher Unabhängigkeit, maximaler politischer Kraft, maximaler wirtschaftlicher Konkurrenzfähigkeit und maximaler Lebensqualität für alle muß die jeweilige politische Führung in eigener Verantwortung tragen und lösen. Das kann sie nicht auf einzelne Gruppen und deren Verhalten abwälzen.

3. Die eigentliche Kernfrage für die Bedeutung gesellschaftlicher Werthaltungen und Zielvorstellungen auf die Unternehmensziele hin ist heute die sich daraus ergebende neue Kostenstruktur in den Unternehmen. Von ihr hängt die notwendige Preispolitik der Unternehmen ab und damit die Fähigkeit, die Unternehmensziele auf veränderte gesellschaftliche Ziele einzustellen. Der Konflikt zwischen gesellschaftlichen Zielvorstellungen (nämlich Förderung der allgemeinen Wohlfahrt im weitesten Sinne, also der Befriedigung möglichst aller sozialer Bedürfnisse in Richtung Sicherheit, Umwelt, Freizeit, Bildung, Kultur, Gesundheit) und dem Unternehmensziel (nämlich durch optimale Unternehmensleistung zur Bedürfnisbefriedigung aller bei gleichzeitiger Sicherung des eigenen Bestandes durch Kapitalerhaltung mit nachhaltiger Rentabilität) ist nicht ein Konflikt über die Zielsetzung selbst. Es ist ein Konflikt über die gleichzeitige Verwirklichbarkeit der beiderseitigen Zielvorstellungen. Die Bereitschaft der Unternehmen, mit der Unternehmenszielsetzung an der Verwirklichung der gesellschaftlichen Zielvorstellungen positiv mitzuarbeiten, kann bei aller persönlicher Bereitschaft nur in dem Umfang sachlich verwirklicht werden, wie die dadurch entstehenden betriebswirtschaftlichen Kosten in die konkrete Kostenkalkulation des Unternehmens preiswirksam aufgenommen und am Markt durchgesetzt werden können. Darin muß sich der Kreis jener zwangsläufig einig sein, der über konkrete Unternehmensziele entscheidet. Über die geeigneten betriebstechnischen und betriebswirtschaftlichen Mittel und Maßnahmen, wie das im einzelnen Unternehmen am besten zu geschehen hat, wird es begreiflicherweise unterschiedliche Meinungen je nach Ausbildung, Erfahrung und Individualität des konkreten Managements geben.

4. Die soziologische Zusammensetzung dieser wirtschaftlichen Führungsschicht zeigt in den letzten Jahrzehnten einen starken Zug zur Akademisierung. Damit werden zunehmend wissenschaftliche, und zwar besonders naturwissenschaftliche Arbeitsmethoden in den Führungsbereichen der Unternehmen praktiziert. Das hat — auch organisatorisch — erkennbar zu einer komplizierteren Entscheidungsfindung geführt. Das Bedürfnis nach Absicherung der Entscheidungen durch Vermehrung der Erkenntnisgrundlagen, insbesondere mit Hilfen vieler mehr oder weniger relevanter Zahlen ist nicht zu übersehen. Es widerspricht zwar dem Zeitgeist anzunehmen, daß die — fast uferlose —

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Vermehrung der Entscheidungsgrundlagen die Zahl der unbekannten Komponenten und damit das Risiko wirklich verringert. Tatsächlich verhält es sich umgekehrt. Blaise Pascal hat das vor dreihundert Jahren an einem Bild deutlich zu machen versucht:

> „Das menschliche Wissen gleicht einer Kugel, welche ununterbrochen wächst; in dem Maße, als ihr Umfang zunimmt, wächst auch die Zahl ihrer Berührungspunkte mit dem Unbekannten."

Jede beantwortete Frage läßt neue Fragen entstehen. Jede Wissenserweiterung vermehrt zugleich auch unser Nichtwissen oder wie der Bundeskanzler es auf der Jahresversammlung der Max-Planck-Gesellschaft in Hamburg am 20. Juni 1975 formuliert hat: „Mit zunehmendem Erkenntnisstand nehmen die Fragen zu und nicht ab." Die allseits beliebten „Modelle" werden in ihren Annahmen immer komplizierter, ohne darum vollständig werden zu können. So kommen wir zu dem Paradoxon, daß gerade die irrationalen Komponenten in der Führung der Unternehmen um so bedeutsamer werden, je rationaler die Führung wird. Die „ratio" hat eben in sich selbst eine höchst gefährliche irrationale Komponente, nämlich den unerschütterlichen Glauben an sich selbst. Die seelischen Folge-Eigenschaften sind Selbstgerechtigkeit, Selbstbewußtsein, Vollkommenheit. Es liegt auf der Hand, daß der Stellenwert der ratio in den gesellschaftlichen Werthaltungen die wirtschaftlichen Werthaltungen entscheidend mitbestimmt. Gerade das aber löst eine wechselseitige Eskalation aus, deren Ende noch nicht abzusehen ist.

5. Gesellschaftliche Veränderungen vollziehen sich nicht in einem allgemeinen Consensus. Das zeigt u. a. der sich immer erneuernde Generationskonflikt. Es pflegt gerade die neue Altersklasse zu sein, die gesellschaftliche Veränderungen vorantreibt und auch gegen Widerstand durchzusetzen versucht. Daß diese Gegensätze bis in das Kräftespiel der politischen Parteien sowie der Regierung und Opposition hineinwirken, ergibt sich aus dem parlamentarisch-demokratischen System. Professor Dr. Kneschaurek[22] hat im Herbst 1974 speziell den „Wandel der wirtschaftspolitischen Zielvorstellungen" eingehender untersucht. Ich bin überzeugt davon, daß der Wandel gesellschaftlicher Werthaltungen ein normaler Vorgang ist, bei dem die materiellen Erwartungen und Wünsche der Menschen schneller als die Möglichkeiten der Erfüllbarkeit wachsen. Die Einsicht in die wirtschaftlichen Zusammenhänge und die Zielkonflikte im Unternehmen ebenso wie im gesellschaftlichen und wirtschaftspolitischen Bereich ist überaus gering und wohl nur sehr schwer und — wenn überhaupt — nur begrenzt zu vertiefen. Und die notwen-

[22] *Francesco Kneschaurek*, Wandel der wirtschaftlichen Zielvorstellungen, in: Zeitschrift für „Wirtschaft und Recht", 1975, Heft 2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

dige laufende „betriebswirtschaftliche" Erfolgskontrolle der staatlichen Finanz-, Steuer-, Wirtschafts- und Sozialpolitik ist ebenso unbeliebt wie unzureichend. Nur gemeinsam werden die Wirtschaftswissenschaften, die Wirtschaftspraxis und die staatliche Bürokratie diese Lücken schließen können. Die Gesellschaft erwartet zu Recht einen gemeinsamen Beitrag aller zur Integration der gesellschaftlichen und unternehmerischen Werthaltungen und Zielvorstellungen. Nur so kann es zu der überschaubaren Stetigkeit in Zielsetzung und Zielverwirklichung kommen, ohne die es keine volks- und betriebswirtschaftlichen Erfolge von Dauer geben kann und wird. Die von uns selbst mit heraufbeschworene weltweite Fixierung der Bundesrepublik allein auf ihre *wirtschaftliche* Kraft und Leistung wäre eine Reduzierung ihres möglichen und von der Welt auf Grund unserer historisch unbezweifelbaren geistigen Leistungen zu Recht erwarteten Beitrages zur Lösung der weltweiten gesellschaftlichen Probleme. Die Geschichte des Vereins für Socialpolitik zeugt für das Wissen der deutschen Wirtschafts- und Sozialwissenschaft und der Wirtschaft um die Verpflichtung einer ausgewogenen Zuordnung von wirtschaftlicher Kraft zu den gesellschaftlichen Werten und um das stete Bemühen, dieser Verpflichtung gerecht zu werden: gestern, heute und auch morgen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Albach und Kuhnke

Als Beispiel für die Problematik einer zunehmenden Verflechtung von mikro- und makroökonomischen Entscheidungsträgern wurde die Konzertierte Aktion genannt. Neben anderen Gründen besteht die kontroverse Einstellung der Wissenschaft gegenüber dem hier zugrundeliegenden Stabilitätsgesetz in der gesetzlichen Normierung einander (fast) ausschließender Zielforderungen. Dieser unaufhebbare Zielkonflikt des Magischen Vierecks relativiert die Verbindlichkeit des Gesetzesauftrages an sich und die Rechtssicherheit wegen fehlender Eindeutigkeit des anzustrebenden Ziels.

Es wurde dann darauf hingewiesen, daß erst Einkommen über das Existenzminimum hinaus, wie erstmals Anfang der 60er Jahre erzielt, dem Begriff „Freiheit" eine materielle Basis schaffen. Dabei ist in Kauf zu nehmen, daß die damit verbundene Unberechenbarkeit des Konsumentenverhaltens die Steuerung der Makrogrößen schwieriger als zuvor gestaltet und im Grunde an die Stelle der Steuerung ein Regelungsprozeß tritt als Ausdruck größerer Gestaltungsfreiheit des Menschen. Zudem wurde darauf aufmerksam gemacht, daß Menschen, im Gegensatz zu determinierten Systemen, nicht auf ein eindeutiges stabiles Gleichgewicht hin tendieren, sondern den gewünschten Gleichgewichtszustand stets neu in Freiheit bestimmen, wodurch in die Entwicklung ein Zug der Instabilität einkehrt.

Die Diskussion ging dann auf das Problem der Konvergenz von Vertretern des Staates und der Eigentümer in den Gremien der Großunternehmen über, wo zunehmend auch die „Manager der Arbeit" als weitere Teilnehmer auftreten. Diesem Trio ist die Gefahr immanent, sich über die eigentlichen Anliegen derer (Arbeitnehmer, Kapitaleigner, breite Masse des Volkes) hinwegzusetzen, von denen es seine Legitimation herleitet. Transparenz und Kontrolle des Willensbildungsprozesses sind daher unabdingbare Forderungen an derartige Repräsentationsorgane.

Innerhalb komplexer Organisationen stellt sich das Problem der Entscheidungsvorbereitung angesichts großer Informationsmassen. Sie erfordert an der Unternehmensspitze „Simplifikateure", die aus einem Blick für das Ganze operationale Entscheidungen treffen können. Hierbei wird vor dem Sachzwang gewarnt, den vorweggenommene Ent-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

scheidungen im Prozeß der Entscheidungsvorbereitung auf die gesetzlichen Entscheidungsorgane der Unternehmensführung auszuüben vermögen.

Ein weiterer Beitrag ging auf das vom Referenten (Kuhnke) dargelegte Unverständnis gegenüber dem ausgewiesenen Unternehmensgewinn seitens der Öffentlichkeit ein. Hier könnte es leicht zu einem kumulativen Prozeß der Art kommen, daß bei beschnittenen Unternehmensgewinnen nur noch die rentabelsten Investitionen getätigt werden, was wiederum die ausgewiesene Rentabilität bei geringerem Investitionsvolumen erhöht. Ob der Staat sich ergebende Investitionslücken ausfüllen kann, ist zweifelhaft.

Waldemar Wittmann, Frankfurt a. M.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Möglichkeiten und Grenzen der Beeinflussung der unternehmerischen Willensbildung durch gesellschaftliche Gruppen

Von *Kurt H. Biedenkopf*, Bonn

Die Möglichkeiten der Beeinflussung der unternehmerischen Willensbildung durch gesellschaftliche Gruppen werden unterschieden nach dem Gegenstand oder der Verpflichtung der Beeinflussung und nach Art der Begründung der Einflußmöglichkeiten.

Gegenstand der Beeinflussung ist in jedem Fall die unternehmerische Willensbildung, d. h. der Planungs- und Entscheidungshaushalt des Unternehmens. Innerhalb des Planungs- und Entscheidungshaushaltes zielt die Einflußnahme auf unterschiedliche Aspekte unternehmerischer Willensbildung ab. Es lassen sich mehrere Komplexe unterscheiden:

— die Preispolitik des Unternehmens, einschließlich der Konditionen,

— die Lohnpolitik, einschließlich der Sozialleistungen, die das Unternehmen gewährt (Wirtschafts- und Arbeitsbedingungen im Sinne des Artikel 9, Abs. 3 GG),

— die Investitionspolitik des Unternehmens, einschließlich der Entscheidungen im Zusammenhang mit Standortwahl, Verlagerung von Produktionsstätten im Inland oder ins Ausland, Schließung von Betriebsteilen etc.,

— allgemeine gesellschaftspolitische Maßnahmen des Unternehmens unmittelbar oder im Rahmen verbandlicher Zusammenschlüsse der Unternehmen (Umweltschutz, Stellungnahme des Unternehmens zu politischen Initiativen im gesellschaftlichen Bereich etc.).

Begründet wird die Möglichkeit der Einflußnahme auf den unternehmerischen Entscheidungshaushalt entweder durch gesetzliche Regelungen (Mitbestimmung, Investitionslenkung, überbetriebliche Mitbestimmung durch Wirtschafts- und Sozialräte, Einwirkungen durch Kammerorganisationen etc.) oder durch vertragliche Vereinbarungen (Kartellvereinbarungen, Eintritt des Unternehmens in Organisationen, die ihrerseits auf unternehmerische Entscheidungen Einfluß nehmen, wie Tarifverbände etc.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Neben gesetzlich und vertraglich begründeten Einflußmöglichkeiten treten faktische Einflußnahmen auf unternehmerische Entscheidungen durch gesellschaftliche Gruppen. In diesem Zusammenhang haben in jüngster Zeit die sogenannten Bürgerinitiativen, gerichtet gegen unternehmerische Maßnahmen, eine zunehmende Bedeutung erlangt.

Von Einflußnahme gesellschaftlicher Gruppen auf unternehmerische Entscheidungen sprechen wir im folgenden nur dann, wenn es sich um gezielte Einflußnahmen handelt, die eine bestimmte Verhaltensweise der Unternehmensführung bewirken wollen, nicht dagegen im Zusammenhang mit der allgemeinen Berücksichtigung der gesellschaftlichen Umwelt durch die Unternehmensleitung.

Wenn es nachfolgend darum geht, Möglichkeiten und Grenzen gruppenspezifischer Einflußnahme aufzuzeigen und zu bewerten, sollen weniger vom Bereich der Politik ausgehend Antworten gesucht werden. Vielmehr wird das Ziel verfolgt, politische Aufgaben so aufzubereiten, daß sie vielleicht wissenschaftlich handhabbar bzw. analytisch erfaßbar werden.

1. Das Unternehmen als autonomer Entscheidungsträger handelt nicht losgelöst von seiner gesellschaftlichen Umwelt. Nicht nur die durch staatliche Gesetzgebung oder durch den Markt vorgegebenen Daten sind für die unternehmerischen Entscheidungen erheblich, sondern auch die von organisierten Interessen oder der allgemeinen Öffentlichkeit an das Unternehmen herangetragenen Erwartungen über unternehmerisches Verhalten im Allgemeinen oder in bestimmten Einzelfragen.

Diese Erwartungen sind teils normativer Art (sozialpolitisches Wohlverhalten des Unternehmens, Berücksichtigung allgemeinwohlorientierter Interessen, Rücksicht auf die Umwelt etc.), teils interessenorientiert. Das Unternehmen berücksichtigt sie bei seinen Entscheidungen und paßt sich damit nicht nur der wirtschaftlichen, sondern auch der gesellschaftlichen Umwelt an.

2. Die Bestimmung der Grenzen der Einflußnahme gesellschaftlicher Gruppen auf die unternehmerische Willensbildung ist ein normatives Problem. Die Grenzen im Sinne der Zulässigkeit respektive Unzulässigkeit der Einflußnahme werden definiert durch die ordnungspolitischen Vorstellungen von der Verfassung der Wirtschaft und in diesem Rahmen der privatrechtlichen Gestaltung der Unternehmensordnung, der Funktionsteilung zwischen Unternehmen, Gewerkschaften, Verbänden und öffentlich-rechtlichen Einrichtungen wie Kammern oder berufsständische Organisationen.

3. Die marktwirtschaftliche Ordnung beruht auf dem Prinzip der Dezentralisation des volkswirtschaftlichen Planungs- und Entschei-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

dungshaushaltes. Sie sichert die Aufrechterhaltung der Dezentralisation und die Koordination der unternehmerischen Planung und Entscheidung durch Märkte, indem sie den Unternehmen Autonomie gewährt. Die rechtliche Absicherung der Autonomie erfolgt durch die auf Eigentum an Produktionsmitteln beruhende privatrechtliche Verfassung der Unternehmen als Träger der Vertragsfreiheit im Sinne des Art. 2 GG und der Berufsfreiheit im Sinne des Art. 12 GG.

Ziel der Dezentralisation und der Koordination der Entscheidungsträger durch Märkte ist nicht nur die effiziente Versorgung der Volkswirtschaft mit Gütern und Dienstleistungen und die Sicherung der Wahlfreiheit im Bereich von Angebot und Nachfrage, sondern zugleich auch die Lösung der Machtfrage im Wege der Machtkontrolle durch Wettbewerb. Es besteht insoweit ein unlösbarer Zusammenhang zwischen einer auf Erhaltung der Freiheit der gesellschaftlichen Pluralität und Offenheit gerichteten politischen Verfassung und der Verfassung der Wirtschaft.

4. Aus diesem Zusammenhang folgt, daß jede wesentliche Veränderung der ordnungspolitischen Grundlagen der Wirtschaftsordnung Rückwirkungen auf die politische Ordnung der Gesellschaft hat. „Der Mensch kann frei sein, wenn er nur denkend ermittelt, welche Konsequenzen sich aus den von ihm geschaffenen Bedingungskonstellationen ergeben" (W. Eucken). Damit ist zugleich die Frage nach der Rolle, Funktion und Legitimation der Gruppen in unserer Gesellschaft aufgeworfen.

Die Frage nach den Interessen und Einflußmöglichkeiten organisierter Gruppen auf unternehmerische Entscheidungen ist deshalb nicht nur ein Problem der Wirtschaftsordnung, sondern auch ein Problem der politischen Ordnung und damit der Verfassungsordnung.

Gesellschaftliche Gruppen sind ein unverzichtbarer Bestandteil unserer arbeitsteiligen Gesellschaft. Als Grundlage einer gemeinschaftlichen Zweckverwirklichung der Bürger leisten sie einen wesentlichen Beitrag zur Strukturierung politischer und gesellschaftlicher Willensbildung. In vielfältiger Weise bringen sie die unterschiedlichen Interessen in der Gesellschaft zum Ausdruck und bieten so die notwendige Voraussetzung für den gesellschaftlichen Konflikt- und Interessenausgleich. Umgekehrt tragen sie durch ihr Wirken dazu bei, das, was Allgemeinwohl genannt werden kann, zu ermitteln und zu formen.

Hinsichtlich der Legitimation der gesellschaftlichen Gruppen könnte eine Diskussion darüber geführt werden, ob sie in ihrem Wirken über eine originäre oder eine derivative Legitimation verfügen. Jedoch ist in Anbetracht unserer Rechtsordnung unabweisbar, daß im Gegensatz zu Individuum und Staat, die originär legitimiert sind, Gruppen für sich

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

lediglich eine derivative Legitimation beanspruchen können. Derivativ in dem Sinne, als Gruppen durch das legitimiert werden, was sie für ihre Mitglieder im Zuge der Verfolgung der spezifischen Interessen, zu welchen sie gebildet wurden, leisten.

5. In den letzten Jahren hat sich bei den gesellschaftlichen Gruppen die Tendenz verstärkt, sich von ihrer derivativen Grundlage zu lösen und zunehmend eine originäre Legitimation für sich in Anspruch zu nehmen. Sie sind bestrebt, ihren Aktionsradius sowohl in Richtung Staat als auch in Richtung Individuum auszudehnen. Die Konsequenz solcher Prozesse ist die „Vergesellschaftung" staatlicher und politischer Kompetenzen, die wiederum dazu führt, daß die Chancen des Bürgers vermindert werden, staatliche bzw. politische Willensbildungsprozesse mit demokratischen Mitteln zu kontrollieren.

Diese Entwicklung stößt nicht unbedingt auf den Widerspruch der politisch oder auch gesellschaftlich Betroffenen. Den Beteiligten bietet sie die Möglichkeit, sich von Risiko, Haftung und Verantwortung zu entlasten, die auf diese Weise gleichfalls vergesellschaftet werden. Praktisch formuliert: Ein Wirtschaftsminister, der sich mit einem Unternehmen anlegt, dessen Unternehmenspolitik die volle Zustimmung der Gewerkschaften und möglicherweise auch noch der Verbraucherverbände findet, ist — solange er demokratisch gewählt ist und bleiben will — in einer außerordentlich schwierigen Lage. Hier wird deutlich, daß ein Einwirken gesellschaftlicher Gruppen auf die politischen oder unternehmerischen Entscheidungen eine außerordentlich wichtige ordnungspolitische Dimension hat.

Diese Erkenntnis ist nicht neu. Sie trägt wesentlich mit zu dem Problem bei, das als Neue Soziale Frage bezeichnet werden kann. Diese Frage beinhaltet — wie Walter Eucken bereits vor fast 25 Jahren erkannt hat — in ihrem Kern die Frage nach der Freiheit des Menschen. Die Kämpfe der Gruppenvertreter untereinander und mit dem Staat um die Durchsetzung ihres Sonderinteresses führt ohne eine ordnungspolitische Rahmensetzung und Begrenzung zu einem labilen Gleichgewichtszustand der Gesellschaft, der zu Gleichgewichtslosigkeit tendiert. Wichtige Interessen des Ganzen sowie nicht-organisierte oder -organisierbare Bedürfnisse und Interessen werden dadurch an den Rand der Auseinandersetzung gedrängt, finden im Prozeß der politischen Willensbildung keine Vertretung mehr.

6. Für die Grenzen der Einflußnahme gesellschaftlicher Gruppen auf unternehmerische Entscheidungen folgt aus den bisherigen Überlegungen:

— Die Einflußnahme darf nicht zur Aufhebung oder Beeinträchtigung der Unabhängigkeit unternehmerischer Entscheidungen und damit

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der Dezentralisation des Entscheidungs- und Planungshaushalts führen.

— Die Einflußnahme darf nicht die Lösung der Machtfrage in einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung erschweren oder zur Entstehung neuer Machtgebilde führen.

Für die vertraglichen Formen der Einflußbegründung durch Kartelle ist dieses Prinzip im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen niedergelegt. Wie die Art. 85 und 86 des EWG-Vertrages gehen die Bestimmungen des Kartellgesetzes von dem Prinzip aus, daß das Unternehmen nicht befugt ist, seine unternehmerische Willensbildung durch Verträge mit anderen Unternehmen zu koordinieren oder rechtlich erzwingbare Einwirkungsmöglichkeiten auf seine Entscheidungen zugunsten anderer Unternehmen oder Unternehmenszusammenschlüsse durch Vertrag zu begründen. Die Grenze der Vertragsfreiheit des Unternehmens wird somit bestimmt durch den Grundsatz der Wirtschaftsverfassung, daß die Selbständigkeit des Unternehmens erhalten und die mit den Unternehmenszusammenschlüssen verbundene Möglichkeit der Marktbeherrschung verhindert werden muß.

7. Dieser im Kartellgesetz für vertragliche Zusammenschlüsse selbständiger Unternehmen niedergelegte Grundsatz ist verallgemeinerungsfähig. Für die Grenzen der Einflußnahme gesellschaftlicher Gruppen auf unternehmerische Entscheidungen folgt daraus, daß die Beeinflussung unternehmerischer Entscheidungen durch gesellschaftliche Gruppen weder den Wettbewerb wesentlich beschränken noch zu Marktbeherrschung führen darf.

Die Mitbestimmungskommission der Bundesregierung hat in ihrem 1970 vorgelegten Bericht diesen allgemeinen Grundsatz ihren Vorschlägen zur Gestaltung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Unternehmen zugrundegelegt und die Grenzen der Mitbestimmung aus den allgemeinen Grundsätzen einer marktwirtschaftlichen Ordnung abgeleitet. Sie hat damit für einen wichtigen Fall der Einflußnahme gesellschaftlicher Gruppen, nämlich der organisierten Arbeitnehmerschaft auf unternehmerische Entscheidungen, das Prinzip aufgestellt, daß sich die Grenzen der Einwirkung aus den ordnungspolitischen Grundsätzen ableiten lassen, auf denen die marktwirtschaftliche Ordnung beruht.

Dies gilt sowohl für die innere Organisation des Unternehmens wie für die Auswirkung der Unternehmensordnung auf das Marktverhalten der Unternehmen. Damit ist zugleich eine Antwort auf die Frage gegeben, ob die innere Verfassung der Unternehmen (privatwirtschaftliche Unternehmensordnung) im ordnungspolitischen Sinne neutral oder Teil des ordnungspolitischen Konzepts der Marktwirtschaft ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Frage kann nur im zweiten Sinne beantwortet werden, wenn man berücksichtigt, daß es sich auch beim Unternehmen um eine organisierte Gemeinschaftsveranstaltung und damit im weiteren Sinne des Wortes um einen gesellschaftlichen Verbund handelt.

8. Ähnliche Grundsätze, wie sie die Mitbestimmungskommission für die Grenzen der Einflußnahme organisierter Gruppen auf Unternehmensentscheidungen entwickelt hat, gelten auch für Überlegungen, das Investitionsverhalten der Unternehmen durch Instrumente der überbetrieblichen Mitbestimmung, durch Wirtschafts- und Sozialräte oder durch andersartige Organe der Repräsentanz gesellschaftlicher Gruppen zu steuern.

Jede Form der Steuerung des Investitionsverhaltens der Unternehmen, die im Ergebnis die Dispositionsfreiheit des Unternehmens über sein Investitionsverhalten beseitigt, ist mit einer freiheitlichen Marktordnung unvereinbar. Ihre Anwendung würde auf eine Aufhebung des ordnungspolitischen Grundsatzes hinauslaufen, daß Entscheidungskompetenzen solange beim Unternehmen verbleiben müssen, wie das Unternehmen auch verpflichtet wird, das Risiko seiner Entscheidungen zu tragen.

Die Herauslösung der Entscheidungskompetenz für Investitionen aus dem Unternehmen vergesellschaftet Verantwortung und Risiko der Entscheidungsträger. Denn jede Einflußnahme durch gesellschaftliche Gruppen — etwa in Form von Wirtschafts- und Sozialräten — oder den Staat kann nur eine überbetriebliche Einflußnahme sein. Das hat notwendigerweise zur Folge, daß diejenigen, welche die unternehmerische Investitionspolitik zum Gegenstand außerhalb des Unternehmens liegender Entscheidungsträger machen wollen, eine Antwort auf die Konsequenzen für die privatrechtliche Risikoverteilung geben müssen.

Die überbetriebliche Einflußnahme auf privatwirtschaftliche Investitionen führt außerdem zu einer empfindlichen Verlagerung der Gewichte im Machthaushalt von Wirtschaft und Gesellschaft. Dezentrale Entscheidungsbefugnisse werden gebündelt, neue Machtkonzentrationen und die Aushöhlung des machtteilenden Prinzips Wettbewerb sind die Folgen. Von den Auswirkungen wären in erster Linie nicht einmal die Unternehmen an sich betroffen. Sie vermögen ihr Können und ihre Fähigkeiten auch unter anderen Bedingungen angemessen zur Geltung zu bringen. Betroffen wären hauptsächlich die Verbraucher sowie alle Gruppen in der Gesellschaft, die sich nunmehr verstärkt „Kartellen organisierter Interessen" der an der Steuerung der Investitionen beteiligten gesellschaftlichen Gruppen gegenübersehen. Es würde eine neue Front für das gesellschaftliche Problem eröffnet, welches bereits mit dem Begriff der Neuen Sozialen Frage umschrieben wurde.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

9. Ordnungspolitisches Ziel der Grenzbestimmung im Rahmen der vorliegenden Fragestellung muß es sein, die Funktionsteilung zwischen den unterschiedlichen Entscheidungsträgern im Bereich der Wirtschaft aufrechtzuerhalten. Dies gilt für das Verhältnis der Unternehmen untereinander, gleichgültig, ob sie privatwirtschaftlich, gemeinwirtschaftlich, gemischtwirtschaftlich oder öffentlich organisiert sind, ebenso wie für das Verhältnis der Unternehmen zu den Gewerkschaften, zu den Wirtschaftsverbänden und Organisationen und zu den autonomen Körperschaften des öffentlichen Rechts, soweit sie im Bereich der Wirtschaft tätig sind.

Auch hier gilt der Grundsatz, daß mit der Aufrechterhaltung der Funktionsteilung zugleich das Prinzip der Dezentralisation gesichert und die Verbindung organisierter Interessen mit dem Ziel verhindert wird, die Entstehung von Machtgebilden in der Wirtschaft zu vermeiden. Dabei gewinnt neben der Kartellfrage, die über den Kreis der Unternehmen hinausreicht, die Verbindung organisierter Interessen zunehmend an Bedeutung.

Diese Verbindung organisierter Interessen wird teilweise durch die gesetzliche Begründung von Einflußmöglichkeiten auf die unternehmerische Willensbildung gefördert. Typisches Beispiel: Paritätische Mitbestimmung oder paritätisch besetzte Entscheidungsorgane zur Beeinflussung unternehmerischen Verhaltens, etwa im Bereich der Investitionen, des Umweltschutzes, der Produktenkontrolle etc.

Neben die „organisierten Produzenteninteressen" (Unternehmen, Gewerkschaften, gemeinsame Einrichtungen beider) treten dabei zunehmend auch organisierte Repräsentanten der Verbraucher in der Gestalt von Verbraucherverbänden, die durch ihre Tätigkeit faktisch oder durch vertragliche Vereinbarungen mit Unternehmen auch rechtlich auf die Willensbildung im Unternehmen einwirken.

10. Die Aufrechterhaltung der Funktionsteilung zwischen den verschiedenen Entscheidungsträgern im Rahmen der Wirtschaftsordnung gewinnt mit der Verknüpfung zwischen gesellschaftlichen Gruppen und staatlichen Institutionen zusätzliche Bedeutung. Neben die direkte Einflußnahme des Staates auf unternehmerische Entscheidungen durch Gesetzgebung und Verwaltung wächst die mittelbare staatliche Einflußnahme in Gestalt des staatlich geförderten Gruppeneinflusses mit politischer Zielsetzung. Typisches Beispiel: Wirtschafts- und Sozialräte, Konzertierte Aktion.

Die mit der Einbeziehung gesellschaftlicher Gruppen in staatliche Entscheidungsprozesse verbundene Vergesellschaftung der staatlichen Zuständigkeit erhöht die Gefahr einer Auflösung der für die Funktions-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

fähigkeit einer freien Wirtschaft unerläßlichen Verantwortungsstruktur und Risikozuordnung. Werden die ordnungspolitischen Grenzen der Einflußnahme gesellschaftlicher Gruppen auf die unternehmerische Willensbildung nicht eingehalten, so ist die Folge eine „Vergesellschaftung" unternehmerischer wie staatlicher Zuständigkeit zu Lasten derer, die die Sicherung ihrer Freiheit der Aufrechterhaltung der Dezentralisation und damit der Machtkontrolle durch Wettbewerb verdanken.

Anhand der Thesen lassen sich als die wichtigsten ordnungspolitischen Grundsätze und Aufgaben für die nächsten Jahre und darüber hinaus formulieren:

— Sicherung der Funktionsteilung zwischen Unternehmen und sonstigen gesellschaftlichen Gruppen;
— Aufrechterhaltung der Entscheidungsautonomie der Unternehmen;
— Verwirklichung des Grundsatzes der Inkompatibilität, zum Beispiel im Zusammenhang mit der Repräsentation von Organisationen oder gesellschaftlichen Gruppen in den Organen der Unternehmen;
— Ausweitung des Wettbewerbsprinzips über den Anwendungsbereich des Kartellgesetzes hinaus auf die „Kartelle organisierter Interessen";
— Verzicht auf eine Vermengung von staatlichen Zuständigkeiten und den Aufgaben gesellschaftlicher Gruppen mit dem Ziel, die alleinige politische Verantwortlichkeit der staatlichen Institutionen für die Gestaltung der Wirtschaftsordnung zu sichern;
— Verhinderung von Einrichtungen wie die zentraler Investitionslenkung, Wirtschafts- und Sozialräten etc., die, vor allem, wenn sie gesellschaftliche Gruppen beteiligen, zu einer Vergesellschaftung staatlicher Zuständigkeit führen müssen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Biedenkopf

Von gewerkschaftlicher Seite wurde die These des Referenten kritisiert, nach der die Vergesellschaftung — vor allem im Unternehmensbereich — zunehme. Vergesellschaftung habe es schon immer gegeben mit dem Ziel, eine größere Transparenz der Entscheidungen und eine gleichgewichtige Beteiligung der Betroffenen zu erreichen. Das Problem liege nicht im Phänomen der Vergesellschaftung, sondern im zu hohen Konzentrationsgrad der Wirtschaft. Die Forderung der Gewerkschaften nach Investitionskontrolle beschränke sich auf folgende vier Punkte:

— bessere Information,

— bessere Koordination,

— bessere mittelbare Beeinflussung durch Datenvorgabe und

— gegebenenfalls Auflagen an den Investor.

Der Referent hingegen warnte davor, diese vier Punkte für das Ganze der gewerkschaftlichen Forderungen zu nehmen. Erst im Zusammenhang mit der erstrebten Verstaatlichung der Banken gewinne das Konzept der Investitionslenkung seine volle Bedeutung, vor allem vor dem Hintergrund zunehmender Fremdfinanzierung der Unternehmen.

Noch einmal auf die Konzertierte Aktion eingehend wurde betont, daß hier das Problem in der Auswahl der Teilnehmer und dem damit verbundenen Ausschluß anderer Gruppen bestehe. Bürgerinitiativen seien ein Zeichen für deren Reaktion auf mangelnde Repräsentation in Entscheidungsgremien. Die „Insiders" hingegen hätten die Tendenz, das Maß an Transparenz für Außenstehende niedrig zu halten.

Ein weiterer Beitrag ging auf die drei Forderungen des Referenten ein,

— die Dezentralisation der Entscheidungen zu erhalten,

— Machtzentren zu vermeiden und

— das Risiko vom Entscheidungsträger übernehmen zu lassen.

Aus einem eigenen Optimalitäts-Ansatz (unbekannte optimale Nutzenfunktion, gegebene Produktionsfunktion sowie weitere Nebenbedingungen) kam der Diskussionsteilnehmer zu dem Ergebnis, daß eine

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

vollkommene Dezentralisation der Entscheidungen nicht optimal ist und externe Effekte von den mikroökonomischen Entscheidungsträgern kompensiert werden müssen.

Der Mangel abnehmender Arbeitswilligkeit durch zunehmenden Organisations- und Abhängigkeitsgrad sowie abnehmende Selbständigkeit könne nur durch bessere Mit-Repräsentation der abhängigen Mitarbeiter kompensiert werden: Neben den technologischen Bedingungen dürften die menschlichen Belange nicht übersehen werden. Der Referent drückte diese Forderung so aus: Vorhandene Effizienz-Reserven dürfen mit Rücksicht auf die Menschen nicht realisiert werden.

Ein anderer Beitrag betonte, daß auch die gegenwärtige privatrechtliche Kompetenzverteilung Individualinteressen benachteiligen könne. Ergänzend wurde gefordert, bisher unterrepräsentierte Gruppen am Entscheidungsprozeß zu beteiligen. Der Zugang zum Entscheidungsprozeß möge durch eine Art Verbandsordnung geregelt werden, wie z. B. durch Regeln zur Legitimation von Verbandsvertretern, Transparenz der Entscheidungsprozesse und Inkompatibilitätsklauseln; damit soll vermieden werden, daß Funktionen, die eigentlich zu trennen wären, vermischt werden.

Waldemar Wittmann, Frankfurt a. M.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Welche Unternehmensziele entsprechen bestimmten sozialen Wohlfahrtsfunktionen?*

Von *Christian Seidl*, Graz

1. Problemstellung

Bei einer ersten, unbefangenen Betrachtung der Fragestellung des Referates könnte man meinen, einfach eine Tabelle anfertigen zu müssen, in welcher in den Zeilen die *Art der sozialen Wohlfahrtsfunktion* (künftig mit SWF bezeichnet) und in den Spalten unterschiedliche *Annahmen über die Struktur der Volkswirtschaft* zu stehen kämen; die Felder dieser Tabelle würden dann mit Angaben über die *Unternehmensziele* in Abhängigkeit von der SWF und der Wirtschaftsstruktur aufgefüllt. In einem Annex zu dieser Tabelle müßten dann die mathematischen Beweise zu den Aussagen in der Tabelle beigebracht werden.

Leider ist ein solches Herangehen an die Lösung dieser Frage (noch) nicht möglich, da nach meinem Dafürhalten weder die Tabelle formuliert, noch auch nur ein einziges Feld dieser Tabelle[1] ausgefüllt werden könnte. Dies liegt einmal darin, daß sich die Diskussion der SWF noch in einem wissenschaftlichen Stadium befindet, in welchem die Frage, ob überhaupt eine SWF mit gewissen, wünschenswerten Eigenschaften *existiert*, im Zentrum der Forschung steht. Zum anderen liegt dies darin, daß die Abhängigkeit der *optimalen* Unternehmensziele von der Wirtschaftsstruktur und der SWF noch kaum in befriedigender Weise erforscht sind, trotzdem etwa für die Theorie des Wettbewerbsgleichgewichts[2] und für die Theorie der zentralen Planwirtschaft[3] beachtliche wissenschaftliche Ergebnisse vorliegen[4].

---

* Herrn Prof. Dr. h. c. Dr. Wilhelm Weber anläßlich seines 60. Geburtstages in Dankbarkeit zugeeignet.

[1] Bei *partieller* Kenntnis der Tabelle.

[2] Vgl. etwa *K. J. Arrow/F. H. Hahn*, General Competitive Analysis, San Francisco, Edinburgh 1971; sowie *W. Hildenbrand*, Core and Equilibria of a Large Economy, Princeton (N. J.) 1974.

[3] Vgl. als Überblick *G. M. Heal*, The Theory of Economic Planning, Amsterdam, London, New York 1973, sowie *C. Seidl*, Theorie, Modelle und Methoden der Zentralen Planwirtschaft, Berlin 1971.

[4] Für beide Theoriegruppen ist jedoch etwa das Problem der *Incentive-Kompatibilität* der Unternehmensziele (worauf im Abschnitt 3.3 dieses Referates eingegangen wird) kaum behandelt worden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Da die detaillierte Herausarbeitung des einen oder anderen Feldes dieser imaginären Tabelle der hier gestellten Aufgabe wohl kaum gerecht geworden wäre, mußte ein anderer Weg der Analyse beschritten werden. Dieser Weg lag für mich darin, den allgemeinen Rahmen der Problemlösung abzustecken und auszuloten und kritische Phasen des Ablaufes der Problemlösung besonders deutlich herauszuarbeiten. In dieser Sicht verstand ich das Referat vornehmlich als den *Entwurf einer allgemeinen Anleitung,* nach welcher die Lösung der im Detail zu spezifizierenden Probleme vonstatten gehen müßte, wobei gefährliche Passagen besonders gut abgesichert wurden. Zudem sollten die Gründe aufgezeigt werden, welche die Erstellung der eingangs genannten Tabelle dzt. noch verhindern, m. a. W. sollen die *Lücken im gegenwärtigen Stand der Erkenntnis auf diesen Gebieten herausgearbeitet* werden.

Daraus wird auch die *eingehende Auseinandersetzung mit der SWF* verständlich, welche wohl die wichtigste und kontroversiellste Komponente der Problemlösung darstellt. Hier schien mir die Klärung von Widersprüchlichkeiten und eine konsistente Darstellung der unterschiedlichen Forschungsergebnisse unerläßlich. Die Behandlung der SWF im zweiten Teil des Referates gliedert sich in die wichtigsten Aspekte des Kollektiventscheidungsproblems: *Rationalität, Aggregation* und *Existenz.*

Im dritten Teil des Referates wird auf die zweite Grundkomponente unserer Fragestellung eingegangen, nämlich auf die *Unternehmensziele.* Hier wird die Frage der Unternehmensziele in *optimalen Allokationsmechanismen* (die als *variabel* aufgefaßt werden) untersucht, wobei die SWF das Optimalitätskriterium bildet. Dieser Teil ist in drei Abschnitte: *Wirtschaftsorganisation, Allokationsmechanismus* und *Incentive-Kompatibilität* gegliedert.

2. Soziale Wohlfahrtsfunktion

2.1 Rationalität

Betrachten wir zunächst ein Individuum, welches eine *Entscheidung* treffen solle, wobei die Menge aller logisch möglichen Entscheidungsalternativen mit X bezeichnet werden möge und X vereinfachend als endlich angenommen sei. S möge diejenige Menge von Alternativen bezeichnen, die in einer bestimmten Entscheidungssituation gerade zur Auswahl stehen; es gilt natürlich $S \neq \phi$ und $S \subseteq X$.

Da wir Entscheidungen analysieren wollen, interessieren wir uns besonders für die Entscheidungen, die das Individuum in den einzelnen Situationen trifft.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Definition 1:

Sei $\mathfrak{P}(X)$ die Potenzmenge von X, dann sei mit
$C: [\mathfrak{P}(X) - \{\phi\}] \to \mathfrak{P}(X)$, wobei $\forall S \subseteq X$ gilt:
$C(S) \subseteq S$, eine *Auswahlfunktion* bezeichnet.

Die Auswahlfunktion — spezifiziert auf ein bestimmtes Individuum — gibt diejenigen Alternativen an, die von dem Individuum als *die besten* der jeweiligen Entscheidungssituation erachtet werden und von welchen dann eine rein zufällig[5] verwirklicht wird.

Die einfachsten Bausteine der *Präferenzen* eines Individuums sind nun zweifellos die (empirisch grundsätzlich beobachtbaren) *Wahlakte zwischen zwei Alternativen,* worauf schließlich das ganze Präferenzsystem beruht. (Dahinter steht natürlich die Annahme, daß von den Wahlakten auf die Präferenz geschlossen werden kann[6]. Dies stellt eine einfache Grundlage der *Definition der Präferenzrelation* dar.

Definition 2:

$$xRy \Leftrightarrow x \in C(\{x, y\})$$
$$xPy \Leftrightarrow x \in C(\{x, y\}) \;\&\; y \notin C(\{x, y\})$$
$$xIy \Leftrightarrow x \in C(\{x, y\}) \;\&\; y \in C(\{x, y\})$$

Wir sprechen im ersten Fall von *schwacher Präferenz,* im zweiten von *starker Präferenz* und im dritten von *Indifferenz*; man erkennt sofort, daß die schwache Präferenz nur die mit *„oder"* verbundene zweite und dritte Aussage ist.

Andererseits kann man auch die Auswahlfunktion über die Präferenzen bestimmen, wenn man die *Präferenzen als gegeben* ansieht[7].

Definition 3:

$$C(S) \doteqdot \{x \mid x \in S, xRy \;\forall\, y \in S\} \;.$$

---

[5] Befindet sich der status quo unter diesen Alternativen, wird es i. d. R. bei diesem bleiben, insbesondere im Falle von Kollektiventscheidungen. Vgl. *K. J. Arrow,* Social Choice and Individual Values, 2. Aufl., New Haven, London 1963, S. 119 f. und die dort angegebene Literatur.

[6] Die Ähnlichkeit dieser Vorgangsweise mit der von *Samuelson* in mehreren Artikeln entwickelten *revealed preference theory* in der Konsumtheorie ist offenbar. Sie wurde für die Definition der Präferenz und den Aufbau des Präferenzsystems besonders von *K. J. Arrow,* Social Choice and Individual Values, S. 16 f., sowie *K. J. Arrow,* Rational Choice Functions and Orderings, in: Economica, N. S., Bd. 26, 1959, S. 122, verwendet. — Es sei bereits jetzt darauf hingewiesen, daß dem *Integrabilitätsproblem* in der Konsumtheorie die *Transitivität* zugrunde liegt, die uns auch hier beschäftigen wird. Diesen Zusammenhang hat *N. Georgescu-Roegen,* The Pure Theory of Consumer's Behavior, in: The Quarterly Journal of Economics, Bd. 50, S. 567 f., deutlich gemacht.

[7] Z. B. *A. K. Sen,* Collective Choice and Social Welfare, San Francisco, Cambridge, London, Amsterdam, Edinburgh 1970, S. 10, 14.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Bei Definition 2 sprechen wir von der *durch die Auswahlfunktion C (.) generierten Präferenzrelation;* bei Definition 3 sprechen wir von der *von der Präferenzrelation R abgeleiteten Auswahlfunktion*[8].

Wir bleiben zunächst bei Definition 2 und formulieren zwei Axiome[9]:

Axiom RV:

$$C(\{x, y\}) \neq \phi \;\forall\; x, y \in X \;.$$

Axiom T:

$$\begin{aligned}
&[PP]\ [C(\{x,y\}) = x] && \&\ [C(\{y,z\}) = y] && \Rightarrow C(\{x,z\}) = x\ ;\\
&[PI]\ [C(\{x,y\}) = x] && \&\ [C(\{y,z\}) = \{y,z\}] && \Rightarrow C(\{x,z\}) = x\ ;\\
&[IP]\ [C(\{x,y\}) = \{x,y\}] && \&\ [C(\{y,z\}) = y] && \Rightarrow C(\{x,z\}) = x\ ;\\
&[II]\ [C(\{x,y\}) = \{x,y\}] && \&\ [C(\{y,z\}) = \{y,z\}] && \Rightarrow C(\{x,z\}) = \{x,z\}\ ;\\
&\forall\ x, y, z \in X\ .
\end{aligned}$$

Axiom *RV* bedeutet, daß eine Entscheidung bei der Wahl zwischen zwei Alternativen stets möglich sein soll — eine sehr plausible Annahme bei der Analyse des Entscheidungsprozesses. Dies bedeutet *Vollständigkeit* der individuellen Präferenzen; da nicht gefordert ist, daß $x \neq y$, bedeutet dieses Axiom auch *Reflexivität* der individuellen Präferenzen (daher die Bezeichnung *RV*).

Axiom *T* bedeutet die *Transitivität* der individuellen Präferenzen, wie man aus Definition 2 unmittelbar erkennt. Da für die beiden Antecedens-Bedingungen strenge Präferenz bzw. Indifferenz möglich ist, umfaßt Transitivität alle vier Elemente des kartesischen Produktes, die i. a. als *PP-Transitivität, PI-Transitivität* usw. bezeichnet werden. Der Vorteil der hier benutzten Darstellungsmethode liegt m. E. darin, klar darzulegen, welche *Restriktion* die Transitivität für die Auswahlfunktion involviert. Nur mehr ein Teil der Funktionswerte der Auswahlfunktion ist für Alternativenpaare *frei wählbar;* der Rest muß zwangsläufig dem durch Axiom *T* vorgegebenem Muster folgen, wenn Transitivität herrschen soll.

Wir können nun die Frage nach der *Rationalität der Entscheidung* stellen. Wir wollen eine Entscheidung dann als rational betrachten, wenn stets eine Entscheidung getroffen werden kann und die schließlich getroffene Entscheidung unabhängig davon ist, wie diese Entscheidung zustande kommt[10]:

---

[8] *K. J. Arrow,* Rational Choice Functions and Orderings, S. 122. — Für den letzteren Fall schreibt man auch oft $C(S, R)$, um die Abhängigkeit von R explizit zum Ausdruck zu bringen.

[9] Streng genommen liegt für unsere Zwecke Redundanz vor, da folgender Satz gilt: $[RV]$ & $[PP]$ & $[PI] \Rightarrow [IP]$ & $[II]$. Vgl. *A. K. Sen,* Collective Choice and Social Welfare, S. 18 f.

[10] Diese Definition der *Rationalität* von Entscheidungen wurde besonders von *K. J. Arrow,* Social Choice and Individual Values, S. 16, 120; *K. J. Arrow,*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Definition 4: Eine Entscheidung heißt *rational,* wenn *in jeder Entscheidungssituation* eine Entscheidung getroffen werden kann und diese Entscheidung *vom Weg der Entscheidungsfindung unabhängig* ist.

Wir können nun die Bedingungen einer rationalen Entscheidung angeben:

Theorem 1: Eine Auswahlfunktion gewährleistet eine rationale Entscheidung genau dann, wenn sie Axiom *RV* und Axiom *T* erfüllt.

Beweis: Wir halten zunächst fest, daß $x \in C(S)$ bedeutet, daß es kein $y \in S$ geben kann, für welches gilt $y = C(\{x, y\})$, d. h. $x \notin C(\{x, y\})$, da sonst dieses und nicht x gewählt würde. Wegen Axiom *RV* folgt hieraus

(i) $$x \in C(S) \Leftrightarrow x \in C(\{x, y\}) \; \forall y \in S \subseteq X \; .$$

Wir behaupten nun, daß für eine Auswahlfunktion, die Axiom *RV* und Axiom *T* erfüllt, folgende Aggregationsvorschrift gelte, wobei $S_1, S_2 \subset S \subseteq X, x_1 \in C(S_1), x_2 \in C(S_2)$:

(ii) $$C(\{x_1, x_2\}) = x_1 \Rightarrow C(S_1 \cup S_2) = C(S_1)$$

(iii) $$C(\{x_1, x_2\}) = x_2 \Rightarrow C(S_1 \cup S_2) = C(S_2)$$

(iv) $$C(\{x_1, x_2\}) = \{x_1, x_2\} \Rightarrow C(S_1 \cup S_2) = C(S_1) \cup C(S_2)$$

Nehmen wir zum Beweis von (ii) an $\exists x_2' \in S_2 : x_2' \in C(S_1 \cup S_2)$. Dann muß wegen (i) auch gelten, daß $x_2' \in C(S_2)$. Daraus folgt wegen (i) und Axiom *RV*: $C(\{x_2, x_2'\}) = \{x_2, x_2'\}$. Aus

---

Public and Private Values, in: Sydney Hook (Hrsg.), Human Values and Economic Policy, New York 1967, S. 5 f., vertreten. Vgl. auch *J. Coleman,* The Mathematics of Collective Action, London 1973, S. 38 f. — Demgegenüber sei auf ein sehr interessantes, allgemeineres Rationalitätskonzept hingewiesen, welches von *M. K. Richter* (1971) eingeführt wurde. *M. K. Richter,* Rational Choice, in: J. S. Chipman, L. Hurwicz, M. K. Richter, H. F. Sonnenschein (Hrsg.), Preference, Utility, and Demand, New York, Chicago, San Francisco, Atlanta 1971, S. 31, geht ebenfalls von der Auswahlfunktion aus und definiert, daß eine Präferenzrelation R die Auswahlfunktion $C(.)$ auf $\{S\}, S \subseteq X$, *rationalisiert,* wenn stets gilt:

$$C(S) = \{x \mid x \in S, xRy \forall y \in S\} \; .$$

Wenn eine Auswahlfunktion C eine Rationalisierung R zuläßt, ist C eine *rationale Auswahlfunktion,* sonst eine *irrationale* Auswahlfunktion. Wenn die Präferenzrelation R, welche die Auswahlfunktion rationalisiert, zusätzlich noch bestimmte Eigenschaften erfüllt, z. B. reflexiv, transitiv, vollständig oder regulär (d. h. reflexiv, transitiv und vollständig) ist, bezeichnet *M. K. Richter,* Rational Choice, S. 33 f., die Auswahlfunktion als reflexiv-rational, transitiv-rational, vollständig-rational bzw. regulär-rational. Hier bezeichnen wir (wie später noch klar wird) die Regulär-Rationalität als rational.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der Voraussetzung $C(\{x_1, x_2\}) = x_1$ und aus Axiom T [PI] folgt $C(\{x_1, x_2'\}) = x_1$, was nach (i) einen Widerspruch zur Annahme $x_2' \in C(S_1 \cup S_2)$ bedeutet, da natürlich $x_1 \in S_1 \cup S_2$. Der Beweis von (iii) erfolgt analog.

Zum Beweis von (iv) erhalten wir für alle $x_1' \in C(S_1)$, $x_2' \in C(S_2)$ nach (i): $C(\{x_1, x_1'\}) = \{x_1, x_1'\}$ bzw. $C(\{x_2, x_2'\}) = \{x_2, x_2'\}$. Aus der ersten Beziehung erhalten wir gemeinsam mit der Voraussetzung $C(\{x_1, x_2\}) = \{x_1, x_2\}$ nach Axiom T [II]: $C(\{x_1', x_2\}) = \{x_1', x_2\}$. Hieraus und aus der zweiten Beziehung erhalten wir nach Axiom T [II]: $C(\{x_1', x_2'\}) = \{x_1', x_2'\}$. Sei nun $y \in S_2$, bedeutet dies nach (i), daß $x_2' \in C(\{x_2', y\})$, was nach Axiom T ergibt: $x_1' \in C(\{x_1', y\})$ $\forall\, y \in S_2$. Durch ein analoges Argument erhalten wir $x_2' \in C(\{x_2', y\})\ \forall\, y \in S_1$. Da $x_1' \in C(\{x_1', y\})\ \forall\, y \in S_1$ und $x_2' \in C(\{x_2', y\})\ \forall\, y \in S_2$ bereits gemäß Voraussetzung gelten, haben wir damit nach (i) auch (iv) gezeigt.

Ferner ist die Aggregation der Auswahlfunktion nach (ii) bis (iv) *eindeutig*. Wir zeigen dies, indem wir annehmen $S_0 = S_1 \cup S_2 = S_3 \cup S_4$. Dann gilt doch offenbar:

$$x \in C(S_1 \cup S_2) \Rightarrow x \in C(\{x, y\})\ \forall\, y \in S_0 \Rightarrow x \in C(S_0) \Rightarrow$$

(v) $$x \in C(S_3 \cup S_4) \Rightarrow C(S_1 \cup S_2) \subseteq C(S_3 \cup S_4)\ ;$$

$$z \in C(S_3 \cup S_4) \Rightarrow z \in C(\{z, y\})\ \forall\, y \in S_0 \Rightarrow z \in C(S_0) \Rightarrow$$

(vi) $$z \in C(S_1 \cup S_2) \Rightarrow C(S_3 \cup S_4) \subseteq C(S_1 \cup S_2)\ .$$

Aus (v) und (vi) folgt die Eindeutigkeit der Auswahlfunktion nach (ii) bis (iv).

Da sich die Aggregation mehrerer Mengen stets durch paarweise Aggregation darstellen läßt, haben wir gezeigt, daß die Auswahlfunktion für alle $S \subseteq X$ eine eindeutig bestimmte Menge $C(S)$ ergibt, *gleichgültig, auf welchem Weg die Entscheidungsfindung erfolgt.* Eine *rationale* Entscheidung ist daher immer dann gewährleistet, wenn die *Auswahlfunktion Axiom RV und Axiom T erfüllt*, was an mehreren Stellen im Beweisgang benötigt wurde.

Theorem 1 erlaubt die Formulierung eines Folgesatzes, für welchen wir noch eine Definition und zwei Hilfssätze benötigen.

Definition 5: Eine Relation, die reflexiv, vollständig und transitiv ist, heißt eine *Ordnung*.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Lemma 1: Eine Auswahlfunktion, die Axiom *RV* und Axiom *T* erfüllt, generiert eine Präferenz*ordnung*.

Beweis: Erfolgt unmittelbar aus Definition 2 und den beiden Axiomen.

Lemma 2: Die von einer Präferenz*ordnung* abgeleitete Auswahlfunktion erfüllt Axiom *RV* und Axiom *T*.

Beweis: Vollständigkeit und Reflexivität bedeuten, daß $\forall\, x, y \in X$ die Aussage $(xRy) \vee (yRx)$ stets wahr ist. Unter Beachtung von Definition 3 erhalten wir Axiom *RV*. Transitivität bedeutet, daß $\forall x, y, z \in X$ die Aussage $[(xRy)\ \&\ (yRz)] \Rightarrow xRz$ stets wahr ist, woraus wir unter Beachtung von Definition 3, unter Beachtung der Reflexivität und unter Beachtung eines Hilfssatzes[11] Axiom *T* erhalten.

Korollar 1: Eine Entscheidung erfolgt genau dann *rational,* wenn die *Präferenzrelation* des Individuums über *X* eine *Ordnung* bildet.

Um die Bedeutung der Rationalität von Entscheidungen ganz klar zu machen, formulieren wir noch zwei weitere Axiome für die Auswahlfunktion:

Axiom 3:

$$[x \in S_1 \subset S_2] \Rightarrow [x \in C(S_2) \Rightarrow x \in C(S_1)]\ \forall\, x \in X\ .$$

Axiom 4:

$$[x, y \in C(S_1)\ \&\ S_1 \subset S_2] \Rightarrow [x \in C(S_2) \Leftrightarrow y \in C(S_2)]$$
$$\forall\, x, y \in X\ .$$

Axiom 3 ist kaum anfechtbar: Wenn x zu den besten Alternativen in einer bestimmten Wahlsituation zählt, soll es auch zu den besten Alternativen einer Wahlsituation zählen, die zwar weniger Alternativen enthält als vorher, während jedoch x weiter zur Wahl steht.

Axiom 4 ist ebenfalls höchst plausibel: Wenn x und y zu den besten Alternativen in einer bestimmten Wahlsituation zählen, soll in einer um einige Alternativen vermehrten Wahlsituation auch y zu den besten Alternativen dieser größeren Wahlsituation zählen, wenn x dazu zählt, und umgekehrt.

---

[11] Nämlich, daß $xPy\ \&\ yPz \Rightarrow xPz;\ xIy\ \&\ yPz \Rightarrow xPz;$
$xPy\ \&\ yIz \Rightarrow xPz;\ xIy\ \&\ yIz \Rightarrow xPz.$ Für einen Beweis siehe *A. K. Sen,* Collective Choice and Social Welfare, S. 10 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Es gelten folgende Zusammenhänge:

Lemma 3: Axiom 4 $\Rightarrow$ Axiom 3.

Beweis: K. J. *Arrow*, Rational Choice Functions and Orderings, S. 124

Lemma 4: Axiom 3 $\Leftrightarrow$ Axiom *RV*.

Beweis: a) Axiom 3 $\Rightarrow$ Axiom *RV*: Es wird in Axiom 3 $S_1 = \{x, y\}$ spezialisiert, woraus Axiom *RV* folgt.

b) Axiom *RV* $\Rightarrow$ Axiom 3: Siehe (i) des Beweises von Theorem 1.

Theorem 2: Axiom *RV* & Axiom *T* $\Leftrightarrow$ Axiom 4.

Beweis: (a) Axiom 4 $\Rightarrow$ Axiom *RV* folgt unmittelbar aus Lemma 3 und Lemma 4;

Um zu zeigen, daß Axiom 4 $\Rightarrow$ Axiom *T*, schreiben wir Axiom 4 in der folgenden äquivalenten Form[12]:

$$[S_1 \subset S_2] \,\&\, [C(S_2) \cap S_1 \neq \phi] \Rightarrow C(S_1) = C(S_2) \cap S_1$$

und spezifizieren $S_2 = \{x, y, z\}$. In den vier Fällen von Axiom *T* gilt:

$[PP]\ C(S_2) = x$
$[PI]\ C(S_2) = x$
$[IP]\ C(S_2) = \{x, y\}$
$[II]\ C(S_2) = \{x, y, z\}$

Die S_1 spezifizieren wir als aus Paaren dieser drei Elemente bestehend. Man prüft leicht nach, daß alle aus obiger Beziehung errechneten $C(S_1)$ mit den entsprechenden $C(S_1)$ in Axiom *T* übereinstimmen.

(b) Um zu zeigen, daß Axiom *RV* & Axiom *T* $\Rightarrow$ Axiom 4, nehmen wir an, daß $S_1 \subset S_2$; $x, y \in C(S_1)$; $x \in C(S_2)$; $y \notin C(S_2)$. Dafür gibt es 2 Möglichkeiten; entweder

$$\exists\, z \in S_2 : C(\{y, z\}) = \phi\ ,$$

dies würde bedeuten, daß Axiom *RV* verletzt wäre, dessen Geltung wir also benötigen, oder es liegt folgende Situation vor: aus (i) des Beweises von Theorem 1 gilt: $x \in C(\{x, z\})\ \forall\, z \in S_2$. Da $y \notin C(S_2)$ und Axiom *RV* gilt, heißt dies: $\exists\, z' \in S_2 : C(\{z', y\})$

[12] So definiert *K. J. Arrow*, Rational Choice Functions and Orderings, S. 123, diese Bedingung [(C4) bei Arrow].

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

$= z'$. Nach Axiom T [IP] ergibt dies $C(\{x, y\}) = x$. Dies ist aber ein Widerspruch zu $x, y \in C(S_1)$, was bedeutet: $x \in C(\{x, y\})$ & $y \in C(\{x, y\}) \Rightarrow C(\{x, y\}) = \{x, y\}$.

Theorem 2, Lemma 1 und 2 und Theorem 1 erlauben die Formulierung zweier Folgesätze.

Korollar 2: Eine Auswahlfunktion erfüllt Axiom 4 genau dann, wenn sie aus einer Präferenz*ordnung* abgeleitet ist [und eine solche generiert].

Korollar 3: Eine Auswahlfunktion gewährleistet eine rationale Entscheidung genau dann, wenn sie Axiom 4 erfüllt.

Wir können daher aufgrund dieser Ergebnisse festhalten, daß folgende drei Definitionen der Rationalität einer Entscheidung äquivalent sind:

(i) Die letzliche Entscheidung ist unabhängig von dem Weg, auf dem sie zustande kommt.

(ii) Die Präferenzrelation ist reflexiv, vollständig und transitiv.

(iii) Werden die Alternativen in einer Entscheidungsfunktion vermehrt, gehören alle *besten* Alternativen der früheren Entscheidungssituation auch zu den besten Alternativen der letzteren Entscheidungssituation, sobald eine der früheren besten Alternativen dazugehört.

Gegen diese möglichen Definitionen der Rationalität lassen sich wohl kaum plausible Argumente anführen.

Dieser für Entscheidungen so wichtige Aspekt der Rationalität wurde m. E. durch die Dominanz *reellwertiger ordinaler Nutzenfunktionen* in der Mikroökonomie (und in der Betriebswirtschaftslehre) stark verschüttet. Eine solche Nutzenfunktion, $u : X \to \mathbf{R}_1$, ordnet jedem $x \in X$ eine reelle Zahl $u(x) \in \mathbf{R}_1$, nämlich den Nutzen von x, zu. u wird dabei meist als *Ordinalskala*[13] verstanden, d. h. jede (streng[14]) monoton steigende Transformation von u ist ebenfalls eine zulässige Nutzenfunktion.

---

[13] Zur Definition einer Ordinalskala vgl. *P. Suppes* und *J. L. Zinnes*, Basic Measurement Theory, in: R. D. Luce, R. R. Bush, E. Galanter (Hrsg.), Handbook of Mathematical Psychology, Bd. I, New York, London, Sydney 1963, S. 12; *J. Pfanzagl* (in Zusammenarbeit mit *V. Baumann* u. *H. Huber*), Theory of Measurement, 2. Aufl., Würzburg, Wien 1971, S. 29; *D. H. Krantz, R. D. Luce, P. Suppes, A. Tversky*, Foundations of Measurement, Bd. I, New York, London 1971, S. 11.

[14] Definiert man die Funktion f als monoton steigend wie folgt: $x < y \Rightarrow f(x) \leq f(y)$, wie z. B. *T. M. Apostol*, Mathematical Analysis, Reading (Mass.), Menlo Park (Calif.), London, Sydney, Manila 1957, S. 77, benötigt man das Adjektiv „streng" in der Definition. Definiert man monoton steigend als $x < y \Rightarrow f(x) < f(y)$, wie z. B. *J. Pfanzagl*, Theory of Measurement, S. 66 f., ist das Adjektiv „streng" überflüssig.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Da die Relation $\geq$ in der Menge der reellen Zahlen reflexiv, vollständig und transitiv ist, stellte sich das Problem der Rationalität der Entscheidung in dieser Form nicht, da man stillschweigend annahm, daß die Ordnungsrelation $\geq$ der u-Werte auch eine Ordnungsrelation der Argumente $x \in X$ involviere. Der Gedanke, daß die Aussage:

$$xRy \Leftrightarrow u(x) \geq u(y) \;\forall\; x, y \in X$$

nicht gelten könne, kam gar nicht, da man nur die u-Werte explizit betrachtete. Die Auswirkungen der Nicht-Geltung dieser Aussage auf die *Optimierungstheorie,* die grundsätzlich an reellwertigen Funktionen orientiert ist, sind selbst heute noch nicht abzusehen!

In der Tat ist eine notwendige Bedingung der Geltung dieser Aussage, daß R eine *Ordnung* bildet[15]. Die *Meßtheorie* hat eine Reihe sogenannter *Repräsentationstheoreme* entwickelt, welche besagen, daß eine bestimmte Relation durch eine reellwertige Funktion *repräsentiert* werde. In die Ökonomie wurden sie erst von *Debreu*[16] eingeführt. Wir geben ein einfaches Repräsentationstheorem an, wofür wir noch einen Hilfssatz und zwei Definitionen benötigen:

Definition 6: Eine Relation, welche *reflexiv, symmetrisch* [d. h.: aus a in Relation zu b folgt stets: b in Relation zu a] und *transitiv* ist, heißt eine *Äquivalenzrelation.*

Definition 7: Die Menge aller Elemente, die zu a äquivalent sind, heißt *die durch a generierte Äquivalenzklasse.*

Lemma 5: Bei Annahme von Axiom T ist die Indifferenzrelation I eine Äquivalenzrelation; gilt auch noch Axiom RV, *partitioniert* sie X in Äquivalenzklassen, die wir *Indifferenzklassen* nennen und mit X/I bezeichnen.

Der Beweis ist einfach und wird hier weggelassen.

Theorem 3[17]*:* Sei R eine Ordnung auf X und X/I eine abzählbare Menge, dann existiert eine reellwertige Funktion u auf X, so daß

---

[15] Wenn die Indifferenzklassen in X *abzählbar* sind, ist diese Bedingung auch hinreichend.

[16] *G. Debreu,* Representation of a Preference Ordering by a Numerical Function, in: R. M. Thrall, C. H. Coombs, R. L. Davis (Hrsg.), Decision Processes, New York 1954, S. 159 - 166; *G. Debreu,* Theory of Value, New York 1959, S. 56 ff.

[17] Dieses Theorem wurde erstmals von *G. Cantor,* Beiträge zur Begründung der transfiniten Mengenlehre, in: Mathematische Annalen, Bd. 46, 1895, S. 481 - 512, formuliert und bewiesen. Für dieses und ähnliche Repräsentationstheoreme vgl. *J. Pfanzagl,* Theory of Measurement, S. 74 ff.; *D. H. Krantz, R. D. Luce, P. Suppes, A. Tversky,* Foundations of Measurement, Bd.. I, S. 15, Kap. 2; *P. C. Fishburn,* Utility Theory for Decision Making, New York, London, Sydney, Toronto 1970, S. 14 f., Kap. 2 - 5.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

$$xPy \Leftrightarrow u(x) > u(y) ,$$
$$xIy \Leftrightarrow u(x) = u(y), \forall x, y \in X ,$$

wobei u eine Ordinalskala bildet.

Beweis: Wir definieren die Funktion u durch Induktion. Dazu seien die Indifferenzklassen mit $a_1, a_2, a_3, \ldots$ bezeichnet; auf X/I können wir dann nach folgender Regel eine reellwertige Funktion definieren:

Wir setzen $u(a_1) = 0$; für beliebiges n gilt dann genau eine der drei Bedingungen:

(1) $a_n P a_i \forall i < n$: es wird $u(a_n) = n$ gesetzt

(2) $a_i P a_n \forall i < n$: es wird $u(a_n) = -n$ gesetzt

(3) $a_j P a_n P a_i$ für irgendwelche $i, j < n$, wobei es kein $h, h \neq i, j; h < n$ gibt, für welches gilt $a_j P a_h P a_i$: es wird $u(a_n) = \frac{1}{2}[u(a_j) + u(a_i)]$ gesetzt.

Diese Konstruktion der u-Funktion gewährleistet, daß $u(a_n) \neq u(a_i)$ für alle $i < n$ und $a_i P a_j \Leftrightarrow u(a_i) > u(a_i)$ für alle $i, j \leq n$. Da dies für beliebiges n gilt, gilt es für alle der abzählbar vielen Indifferenzklassen. Wir setzen nun für alle Elemente der Indifferenzklassen

$$u(x) = u(a_i), \text{ wenn } x \in a_i \ [a_i \in X/I]$$

Axiom T sichert schließlich

$$a_i P a_j \Leftrightarrow xPy \ \forall x \in a_i, y \in a_j; a_i \neq a_j ,$$

woraus die Behauptung des Theorems folgt.

Wir haben eingangs zu diesem Abschnitt X als *endlich* unterstellt; es ist klar, daß dafür Theorem 3 um so mehr gilt.

Theorem 3 macht deutlich, daß *reellwertige* Funktionen zur Lösung von Entscheidungsproblemen nur dann eingesetzt werden können, wenn *mindestens*[18] *die Rationalität der Entscheidung* (in obigen Definitionen) gesichert ist!

2.2. Aggregation

Definition 8: „Theoretical welfare economics is, then, that branch of study which endeavours to formulate propositions by which

[18] Sollen die reellwertigen Funktionen zusätzlich bestimmten Klassen angehören (Stetigkeit, Differenzierbarkeit, Separabilität, Linearität), muß die Präferenzordnung noch weiteren Bedingungen genügen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

we may rank, on the scale of better or worse, alternative situations open to society[19]."

Die SWF, die uns vorschwebt, ist nun ein solches Instrument, welches uns eine Aussage bezügl. der Einstufung alternativer Situationen der Gesellschaft erlauben soll. Wir haben es daher mit *dem* grundlegenden Problem der Wohlfahrtsökonomie zu tun. Für die Analyse der SWF müssen wir jedoch die obige Formaldefinition inhaltlich ausfüllen.

Definition 9: Jede vollständige Beschreibung der Situation, in der sich eine Gesellschaft und ihre Mitglieder befinden, heißt ein *sozialer Zustand* (social state[20]). X bezeichne die Menge der sozialen Zustände.

Axiom 5: Jedes Individuum weiß selbst am besten über seine Wohlfahrt Bescheid.

Axiom 6: Die Wohlfahrt einer Gesellschaft als ganzer hängt ausschließlich von der Wohlfahrt ihrer Mitglieder ab.

Axiom 5 entspringt der *individualistischen* (nach Arrow: hedonistischen) Philosophie, während Axiom 6 in der *utilitaristischen* Philosophie wurzelt[21]; beide Annahmen werden in der Wohlfahrtsökonomie üblicherweise getroffen[22]. — Wir werden im folgenden die Geltung dieser beiden Axiome unterstellen, wenn nicht ausdrücklich davon abgewichen wird.

Ferner werden wir im Lichte unserer Ausführungen im vorigen Abschnitt generell *Individualrationalität* unterstellen, was im Zusammenhang bedeutet, daß die *Präferenzrelationen der Individuen Ordnungen der Menge der sozialen Zustände* X darstellen, welche wir mit $R_1, R_2, \ldots, R_n$ bezeichnen wollen.

Nach Axiom 5 ist jedenfalls von den *individuellen Präferenzen* bezüglich der sozialen Zustände als Basis auszugehen. Die *Annahme der Individualrationalität* gestattet jedoch angesichts Theorem 3 zwei Wege der Analyse: Man kann entweder die *individuellen Präferenzordnungen über* X als Basis wählen, oder aber die *auf* X *definierten individuellen Nutzenfunktionen* $u(.)$.

---

[19] *E. J. Mishan,* A Survey of Welfare Economics, 1939 - 59, in: The Economic Journal, Bd. 70, 1960, S. 197 - 265; wiederabgedruckt in: Surveys of Economic Theory, Bd. I, London, Melbourne, Toronto, New York 1965, S. 154 bis 222 (hier zitierte Quelle), S. 156.

[20] Diese Bezeichnung der alternativen Situationen, in der sich eine Gesellschaft befinden kann, geht auf *K. J. Arrow,* Social Choice and Individual Values, S. 17, zurück.

[21] *K. J. Arrow,* Social Choice and Individual Values, S. 22 f.

[22] *E. J. Mishan,* A Survey of Welfare Economics, S. 156.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Nach der Aussage von Theorem 3 allein bedeutete dies allerdings keinen Unterschied, da die Nutzenfunktionen, welche wir aus Theorem 3 erhalten, i. a. *keinerlei Informationswert über die Präferenzordnung hinaus* besitzen! Eine Ordinalskala ist lediglich *ordnungserhaltend;* Nutzen*differenzen* zwischen verschiedenen sozialen Zuständen können durch geeignete streng monotone Transformationen beliebig gestreckt oder komprimiert werden, die ganze Skala kann unter der Nebenbedingung der Ordnungserhaltung beliebig verzerrt werden usw., wodurch Nutzen*differenzen* in einer Ordinalskala *überhaupt keine Bedeutung* zukommt, mit der einzigen Ausnahme, ob sie *positives oder negatives Vorzeichen* haben. Dies ist nicht weiter verwunderlich: Das Substrat, aus welchem die ordinale Nutzenfunktion nach Theorem 3 deduziert werden kann, ist lediglich eine Präferenzrelation mit Ordnungseigenschaft. Diese erlaubt erst die *numerische Repräsentation,* da die Relation $\geq$ auf $\mathbf{R}_1$ jedenfalls eine Ordnung bildet und daher eine Entsprechung im Urbild benötigt. Darüber hinaus steht uns nur noch Information aus der Präferenzrelation zur Verfügung, die wir wie folgt verkoden können:

Präferenz	Verkodung
aPb	$+$
bPa	$-$
aIb	0

Die Nutzendifferenzen der ordinalen Nutzenfunktion geben genau das und nicht mehr an Information her:

Nutzendifferenzen	Verkodung
$u(a) - u(b) > 0$	$+$
$u(a) - u(b) < 0$	$-$
$u(a) - u(b) = 0$	0

Wenn wir eine der beiden Verkodungen arbiträr als Entkodung betrachten, erhalten wir gerade die zweiseitige Implikation von Theorem 3. *Beide Ausdruckswesen sind einander völlig äquivalent* und keine enthält mehr Informationen als die andere!

Andererseits hat die Frage an ein Individuum, ob es x dem Zustand y *mehr* vorziehe als v dem Zustand z, durchaus Berechtigung; sie wird auch de facto häufig gestellt. Während diese Frage noch durch einen Übergang von binären auf *quarternäre Relationen* in den Griff bekommen werden könnte, ist solches für die Frage, um *wieviel* dem Individuum der Zustand x lieber sei als y, im Vergleich zu v gegen z, nicht mehr möglich. Diese Frage kann nicht mehr durch eine Relation beantwortet werden. Um diese Art der *Intensität der Präferenzen* zum Aus-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

druck zu bringen, braucht man eine Nutzenfunktion, die eine *Intervallskala*[23] ist, da in diesem Falle der Quotient

$$\frac{u(x) - u(y)}{u(v) - u(z)}$$

für alle zulässigen u-Funktionen denselben Wert hat und angibt, um wieviel Prozent die erste Differenz die zweite über- bzw. unterschreitet.

Diese Überlegungen führen daher zu folgender Erkenntnis: Die Annahme der *Individualrationalität* ist eine *notwendige und hinreichende Bedingung*[24] *der numerischen Repräsentation* der individuellen Präferenzen in Form von *Nutzenfunktionen;* diese existieren daher auch stets. *Notwendig* ist das Arbeiten mit Nutzenfunktionen aber nur dann, wenn diese *zusätzliche, über die reine Präferenz-Beziehung hinausgehende Informationen* vermitteln, die in Relationen vernachlässigt wurden. Trifft dies nicht zu, kann nach Belieben mit Relationen oder Nutzenfunktionen gearbeitet werden.

Axiom 6 verlangt eine *Aggregationsvorschrift,* um von den individuellen zu den *sozialen (bzw. kollektiven) Präferenzen* zu gelangen. Je nachdem, ob wir von individuellen *Präferenzordnungen* oder individuellen *Nutzenfunktionen* ausgehen, benötigen wir hier eine andere Aggregationsvorschrift, die wir in der allgemeinsten Form definieren wollen.

Definition 10[25]*:* *Eine soziale (bzw. kollektive) Wahlregel* ist eine Funktionalrelation f, die jedem n-tupel individueller Präferenzordnungen $(R_1, R_2, \ldots, R_n)$ über X genau eine *soziale Präferenzrelation* R zuordnet, d. h. $R = f(R_1, R_2, \ldots, R_n)$.

Definition 11[26]*:* Ein *soziales (bzw. kollektives) Wahlfunktional* ist eine Funktionalrelation F, die jedem n-tupel individueller Nutzenfunktionen $(W_1, W_2, \ldots, W_n)$, wobei $W_i : X \to \mathbf{R}_1$ $\forall\, i = 1, 2, \ldots, n$, genau eine *soziale Präferenzrelation* R zuordnet, d. h. $R = F(W_1, W_2, \ldots, W_n)$.

Wenn nun die Frage gestellt wird, *welche* soziale Wahlregel bzw. welches soziale Wahlfunktional in einer bestimmten Gesellschaft zur Anwendung kommen soll, zeigt sich alsbald ein Konflikt zwischen Axiom 5

---

[23] Eine Intervallskala ist bis auf eine *positiv lineare Transformation* eindeutig.

[24] Bei höchstens abzählbar vielen Indifferenzklassen bzw. — ansonsten — der Erfüllung weiterer Bedingungen.

[25] *A. K. Sen,* Collective Choice and Social Welfare, S. 28.

[26] Die Bezeichnung „soziales Wahlfunktional" findet sich nicht in der Literatur; sie wurde in Anlehnung an den von *A. K. Sen,* Collective Choice and Social Welfare, S. 129, geprägten Begriff des sozialen Wohlfahrtsfunktionals konstruiert.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

und Axiom 6. Nach Axiom 5 haben die einzelnen Individuen natürlich auch Präferenzen bezüglich sozialer Wahlregeln bzw. -funktionale. Wenn *diese* Präferenzen nicht sämtlich identisch sind[27], bringt uns Axiom 6 in die Schwierigkeit, über eine soziale Wahlregel bzw. -funktional *zweiter Ordnung* zu verfügen, um daraus die soziale Wahlregel bzw. -funktional erster Ordnung abzuleiten. Auch darüber sind wir nach Axiom 5 auf die individuellen Präferenzen verwiesen usw., was uns i. a. zu einem *infiniten Regreß sozialer Wahlmechanismen* führt.

Da dieser Weg nicht gangbar ist, ist man darauf angewiesen, nach Kompromissen zu suchen, um die individualistische mit der utilitaristischen Philosophie zu versöhnen. Der Kompromiß, welcher in der Literatur unisono akzeptiert wurde, besteht darin, *a priori-Bedingungen* zu setzen, welche ein sozialer Wahlmechanismus entweder jedenfalls erfüllen muß, oder keinesfalls erfüllen darf, um als *zulässig* anerkannt zu werden. Derart können die sozialen Wahlmechanismen erheblich *eingeschränkt* werden, nämlich auf die *Klasse der unter anzugebenden Bedingungen zulässigen sozialen Wahlmechanismen.*

Eine naheliegende Bedingung besteht darin, auch für die soziale Präferenzrelation Rationalität zu fordern; dies ist die Bedingung der *Kollektivrationalität* sozialer Entscheidungen. Die Bedeutung der Rationalität wird deutlich, wenn man bedenkt, auf welch verschlungenen Wegen und in wievielen Schritten oft die kollektive Entscheidungsfindung erfolgt. Die Absenz von Kollektivrationalität würde bedeuten, daß der *Manipulation* des sozialen Wahlmechanismus Tür und Tor geöffnet wären. — Für eine soziale Wahlregel bzw. ein soziales Wahlfunktional, welche der Bedingung der Kollektivrationalität genügen, haben sich besondere Bezeichnungen eingebürgert:

Definition 12[28]: Eine soziale Wahlregel, die jedem n-tupel individueller Präferenzordnungen über X genau eine soziale Präferenz*ordnung* zuordnet, ist eine soziale *Wohlfahrtsfunktion* (SWF).

Definition 13[29]: Ein soziales Wahlfunktional, welches jedem n-tupel auf auf X definierter individueller Nutzenfunktionen genau eine soziale Präferenz*ordnung* zuordnet, ist ein *soziales Wohlfahrtsfunktional* (SWFL).

Im Lichte unserer Ausführungen über die Intensität von Präferenzen mag zunächst überraschen, daß beide Definitionen nur auf eine soziale

[27] Dies bedeutet natürlich, daß mehr als eine soziale Wahlregel bzw. -funktional logisch möglich ist.

[28] *K. J. Arrow,* Social Choice and Individual Values, S. 23.

[29] *A. K. Sen,* Collective Choice and Social Welfare, S. 129.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Präferenz*ordnung* der sozialen Zustände abstellen, in welcher die *Intensitäten der sozialen Präferenzen* natürlich nicht zum Ausdruck kommen (und überhaupt nicht zum Ausdruck gebracht werden könnten). Dahinter steht die *Annahme der Gleichsetzung von Wohlfahrt und Wahlakten.* Für die Lösung des klassischen Entscheidungsproblems der Haushaltsökonomie (Wahl eines Güterbündels bei gegebenen Marktpreisen und gegebenem Haushaltsbudget) benötigt man lediglich die *Präferenzordnung des Haushalts* und *keineswegs Informationen über die Intensität dieser Präferenzen* bezüglich der einzelnen Güterbündel!

Die Annahme der Ordnungseigenschaft der Präferenzrelation des Haushalts garantiert die (Individual-)Rationalität der Entscheidung, d. h. aus der Menge der besten zulässigen Güterbündel wird eines gewählt. Ob dieses beste Güterbündel einem Güterbündel aus der Menge der *zweitbesten* Güterbündel sehr viel mehr oder nur geringfügig mehr vorgezogen wird, ist für dieses Problem *uninteressant!* Anders ist die Stellung des Individuums (hier: des Haushalts) bei *Kollektiventscheidungen:* In diesem Falle kann das Individuum i. d. R. *nicht selbst* die Entscheidung treffen[30], also Wahlakte setzen, sondern lediglich es selbst betreffende Informationen zur kollektiven Setzung des Wahlaktes beisteuern. Dafür können jedoch die Intensitäten der Präferenzen sehr wohl ausschlaggebend sein! Der Grund liegt darin, daß i. a. ein sozialer Zustand gewählt wird, der nicht automatisch ein für *alle* individuellen Präferenzordnungen *bester* Zustand ist. Diese Notwendigkeit des Findens von „Kompromissen" kann Informationen bzgl. der individuellen Präferenzen erfordern.

Sobald die individuellen Präferenzen bzgl. der sozialen Zustände jedoch zu einer sozialen Präferenzordnung aggregiert sind, wobei — im Falle eines SWFL — die Intensitäten der individuellen Präferenzen gegebenenfalls Berücksichtigung fanden, garantiert uns die (Kollektiv-) Rationalität, daß ein sozialer Zustand aus der *Menge der besten zulässigen sozialen Zustände gewählt* wird. Wie beim Individualentscheidungsprozeß sind hier die Intensitäten der *sozialen* Präferenzen für die Determinierung der *optimalen sozialen Wahlakte* uninteressant!

Little[31] hat gegen diese Auffassung eingewandt, daß eine soziale Wahlregel nicht dasselbe sei wie ein *Urteil über die Wohlfahrt einer Gesellschaft,* da letzteres eine *einzelne Person* voraussetzt, die quasi als *Richter* dieses Urteil fällt. *Arrow* dagegen verweist auf die Gleichset-

---

[30] Vgl. die Ausführungen zur *Separabilität* sozialer Zustände, in: *C. Seidl,* On Liberal Values, in: Zeitschrift für Nationalökonomie, Bd. 35, 1975, S. 257 bis 292, besonders S. 266 ff. und 286 ff.

[31] *I. M. D. Little,* Social Choice and Individual Values, in: The Journal of Political Economy, Bd. 60, 1952, S. 430 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zung von individueller Wohlfahrt und Wahlakten im Individualentscheidungsprozeß, die hier nie angezweifelt wurde, und fordert solches auch für den Kollektiventscheidungsprozeß, indem er gegen *Little* einwendet: „‚Social welfare' is related to social policy in any sensible interpretation; the welfare judgment formed by any single individual are unconnected with action and therefore sterile[32]."

M. E. kann man sich dieser Argumentation wohl kaum verschließen, weshalb wir an der Gleichsetzung von Wohlfahrt und Wahlakten festhalten, was Definition 12 und 13 rechtfertigt.

Das Verfahren der Aggregation individueller Präferenzen, welches die gesamte jüngere Wohlfahrtsökonomie beherrscht, ist zweifellos die *Pareto-Relation,* die als starke bzw. schwache Pareto-Relation definiert werden kann:

Definition 14[33] *(starke Pareto-Relation):* Für alle $x, y \in X$ gilt:

(i) $\quad x\bar{R}y \Leftrightarrow [(\forall\, i: xR_i\, y]$

(ii) $\quad x\bar{P}y \Leftrightarrow [x\bar{R}y \,\&\, \sim y\bar{R}x]$

(iii) $\quad x\bar{I}y \Leftrightarrow [x\bar{R}y \,\&\, y\bar{R}x]$

Definition 15[34] *(schwache Pareto-Relation):* Für alle $x, y \in X$ gilt:

$$x\bar{\bar{P}}y \Leftrightarrow [\forall\, i: xP_i\, y]$$

Lemma 6:

$$x\bar{P}y \Leftrightarrow [(\forall\, i: xR_i\, y) \,\&\, [\exists\, i: xP_i\, y)] \;;$$
$$x\bar{I}y \Leftrightarrow [\forall\, i: xI_i\, y] \;.$$

Beweis: Nach Definition 14 (i) gilt: $\sim y\bar{R}x \Leftrightarrow \sim [\forall\, i : yR_i\, x] \Leftrightarrow$ $[\exists\, i: xP_i\, y]$.

Setzen wir dies und Definition 14 (i) in Definition 14 (ii) ein, folgt die erstere Behauptung.

Substitution von Definition 14 (i) in (iii) ergibt:

$x\bar{I}y \Leftrightarrow [(\forall\, i: xR_i\, y) \,\&\, (\forall\, i: yR_i\, x)] \Leftrightarrow [\forall\, i: xR_i\, y \,\&\, yR_i\, x] \Leftrightarrow$
$\Leftrightarrow [\forall\, i: xI_i\, y]$ nach Definition 2.

Definition 16: Eine *Quasi-Ordnung* ist eine *reflexive* und *transitive* Relation.

---

[32] *K. J. Arrow,* Social Choice and Individual Values, S. 106.
[33] *A. K. Sen,* Collective Choice and Social Welfare, S. 28.
[34] Ebenda, S. 29.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Theorem 4[35]: Die starke Pareto-Relation $\bar{R}$ ist eine Quasi-Ordnung.

Beweis[35]: Da $\forall x \in X$ gilt: $xR_i x$, ist $\bar{R}$ reflexiv.
Ferner gilt $\forall x, y, z \in X$: $[x\bar{R}y \;\&\; y\bar{R}z] \Rightarrow$
$[\forall i: xR_i y \;\&\; yR_i z] \Rightarrow [\forall i: R_i z] \Rightarrow x\bar{R}z$,
womit auch die Transitivität von $\bar{R}$ gezeigt ist.

Korollar 4: $\bar{R}$ ist keine soziale Präferenz*ordnung*.

Beweis:
$[\exists x, y \in X; i \neq j; xP_i y, yP_j x] \Rightarrow (\sim x\bar{R}y) \;\&\; (\sim y\bar{R}x)$
nach Definition 14 ist $\bar{R}$ also *nicht vollständig* und verstößt daher gegen die Kollektivrationalität.

Wie man aus Definition 10 unmittelbar entnehmen kann, sind diejenigen Aggregationsvorschriften, welche die beiden Pareto-Relationen ergeben, soziale Wahlregeln, doch keine SWF, da den Pareto-Relationen die Eigenschaft der *Vollständigkeit* mangelt[36].

Da die Pareto-Relation andererseits eine sehr erwünschte Eigenschaft einer sozialen Wahlregel ist, besteht Interesse an sozialen Wahlregeln, die diese Bedingung erfüllen, wobei man weiter gehen und zusätzlich fordern kann, daß die Auffüllung der durch die Pareto-Relation nicht vergleichbaren sozialen Zustände so erfolgt, daß insgesamt eine SWF vorliegt. Wir werden dies im folgenden klären.

Definition 17: Q_1 heißt eine *Subrelation* von Q_2 genau dann, wenn für alle $x, y \in X$ die beiden Bedingungen
$xQ_1 y \Rightarrow xQ_2 y$;
$[(xQ_1 y) \;\&\; \sim (yQ_1 x)] \Rightarrow \sim (yQ_2 x)$
erfüllt sind.

Definition 18[37]: Eine kollektive Wahlregel [eine SWF] heißt stark (bzw. schwach) *Pareto-inklusiv* genau dann, wenn die starke (bzw. schwache) Pareto-Relation eine Subrelation der durch sie generierten sozialen Präferenzrelation [Präferenzordnung] R ist, d. h.: $\forall\, x, y \in X$ gilt:
$[(x\bar{R}y) \Rightarrow xRy] \;\&\; [(x\bar{P}y) \Rightarrow xPy]$.
[bzw.: $x\bar{\bar{P}}y \Rightarrow xPy$]

[35] Ebenda, S. 29.

[36] Der schwachen Pareto-Relation mangelt darüber hinaus auch noch die Eigenschaft der Reflexivität.

[37] Ebenda, S. 30.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Man beachte, daß aus der Transitivität der Subrelation [vgl. Theorem 4] $\bar{R}$ bzw. $\bar{\bar{P}}$ keineswegs auch die Transitivität der Relation R folgt! Diese muß im Bedarfsfall gesondert gefordert werden. Es ist aber von Bedeutung, daß es zu $\bar{R}$ stets auch eine Ordnung R über X (d. h. eine SWF) gibt, zu welcher $\bar{R}$ eine Subrelation ist:

Theorem 5: Für jede Quasi-Ordnung existiert eine *Ordnung*, deren Subrelation die gegebene Quasi-Ordnung ist[38].

Beweis: E. Szpilrajn, Sur l'extension de l'ordre partiel, in: Fundamenta Mathematicae, Bd. 16, 1930, S. 386 - 389.

Man war sich natürlich in der jüngeren Wohlfahrtsökonomie der Aussage von Korollar 4 bewußt und mochte wohl auch Theorem 5 geahnt haben. Ohne auf Details einzugehen, sei jedoch festgehalten, daß sich die Versuche, die starke Pareto-Relation durch sogenannte *Kompensationskriterien* zu ergänzen, als untauglich zur Erreichung der Kollektivrationalität erwiesen haben: Das *Kaldor-Kompensationskriterium* kann zu Inkonsistenzen der Art (yPx) & (xPy) führen, während das *Scitovsky-Kompensationskriterium* gegen die Transitivität verstoßen kann[39].

Auch das Konzept der *gesellschaftlichen Indifferenzkurven*[40] (community indifference curves) kann hier keine Hilfe schaffen, da es nur die strenge Pareto-Relation in der Form von Indifferenzloci darzustellen gestattet; für nach der strengen Pareto-Relation nicht vergleichbare soziale Zustände können einander schneidende Indifferenzloci auftreten[41], was die Unanwendbarkeit dieses Konzeptes deutlich macht.

Wenn man Einschränkungen in der Struktur der individuellen Präferenzen zuläßt, kann man andererseits unmittelbar eine notwendige und hinreichende Bedingung dafür angeben, daß die starke Pareto-Relation selbst eine soziale Präferenz*ordnung* ist:

Theorem 6[42]*:* $\bar{R}$ ist genau dann eine soziale Präferenzordnung, wenn

$$\forall\, x, y \in X\colon [(\exists\, i\colon xP_i\, y) \Rightarrow (\forall\, j\colon xR_j\, y)] \ .$$

---

[38] Dieses Theorem gilt gleichermaßen für *partielle Ordnungen* (d. h. Relationen, die reflexiv, transitiv und antisymmetrisch sind).

[39] Vgl. *K. J. Arrow,* Social Choice and Individual Values, Kapitel IV; *A. K. Sen,* a.a.O., S. 30 ff.

[40] *W. J. Baumol,* Community Indifference, in: The Review of Economic Studies, Bd. 14, 1946/47, S. 44 - 48; *W. J. Baumol,* The Community Indifference Map: A Construction, in: The Review of Economic Studies, Bd. 17, 1949/50, S. 189 - 197; *E. J. Mishan,* The Principle of Compensation Reconsidered, in: The Journal of Political Economy, Bd. 60, 1952, S. 312 - 322; *T. Scitovsky,* Reconsideration of the Theory of Tariffs, in: The Review of Economic Studies, Bd. 9, 1941/42, S. 89 - 110.

[41] Vgl. die Ausführungen bei *E. J. Mishan,* A Survey of Welfare Economics, a.a.O., S. 178 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Beweis[42]: Nach Theorem 4 ist $\bar{R}$ reflexiv und transitiv. Wenn $xI_i y \; \forall \; i$ ist die Bedingung trivial erfüllt; wir unterstellen daher $(\exists\, i : xP_i y) \,\&\, (\forall\, j : xR_j y)$, woraus nach Definition 14 $x\bar{R}y$ folgt.

Ist die Bedingung verletzt, d. h. $(\exists\, i : xP_i y) \,\&\, (\exists\, j : yP_j x)$, bedeutet dies stets auch $\sim (x\bar{R}y) \,\&\, \sim (y\bar{R}x)$, was gegen die Vollständigkeit verstößt.

Einfacher ausgedrückt: Wenn die individuellen Präferenzen so beschaffen sind, daß, sobald ein Individuum *für* einen sozialen Zustand ist, kein anderes Individuum *gegen* diesen sozialen Zustand ist, dann erlaubt die strenge Pareto-Relation in jeder Situation eine soziale Entscheidung, welche der Kollektivrationalität genügt.

Im Zusammenhang mit Definition 12 muß schließlich darauf hingewiesen werden, daß über die Definition der SWF keineswegs Einhelligkeit in der Literatur besteht: „... the Social Welfare Function is the object of one of the most provoking misunderstandings in economics ...[43]" *Bergson*, der diesen Begriff — zunächst noch unter der Bezeichnung *Economic Welfare Function* — kreierte[44], scheint mir an dieser Verwirrung nicht schuldlos zu sein, war er sich doch weder über die *Herkunft* der SWF, noch — da mit *reellwertigen* ordinalen Funktionen arbeitend[45] — über das Problem der *(Kollektiv-)Rationaliät* bewußt.

M. E. muß man die verschiedenen Ansatzpunkte der SWF deutlich machen, um klarer sehen zu können. Da mir die *Kolmsche* Klassifizierung in *kategorische, pragmatische und technische SWF*[46] unseren Zwecken nicht zu entsprechen scheint, möchte ich hier die Klassifizierung in *individuelle, aggregative und technische* SWF[47] vorschlagen.

Individuelle SWF: Die Präferenzordnung *eines* Individuums über X bzw. die auf X definierte reellwertige ordinale (Nutzen-)Funktion *eines* Individuums werden zur SWF erklärt. Vertreter dieser Auffassung sind

---

[42] *A. K. Sen*, Collective Choice and Social Welfare, a.a.O., S. 29.

[43] *S. Ch. Kolm*, The Optimal Production of Social Justice, in: J. Margolis u. H. Guitton (Hrsg.), Public Economics, London, Melbourne, Toronto, New York 1969, S. 168.

[44] *A. Bergson*, A Reformulation of Certain Aspects of Welfare Economics, in: The Quarterly Journal of Economics, Bd. 52, 1938, S. 310 - 344.

[45] Vgl. dazu die Ausführungen im Abschnitt 2.1 dieses Aufsatzes.

[46] *S. Ch. Kolm*, a.a.O., S. 169 f.

[47] Korrekterweise müßte man von SWF bzw. SWFL sprechen, doch ist der Ausdruck SWFL noch sehr jungen Datums. Der Ausdruck SWF ist hier in weiterem Sinn zu verstehen als im Sinne von Definition 12.

[48] *I. M. D. Little*, a.a.O., S. 430 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der bereits erwähnte *Little*[48], *Bergson* (in einem späteren Artikel)[49], aber u. a. auch *Harsanyi* und *Vickrey*[50] — zumeist mit verschiedener Motivation. Diese Auffassung verstößt weder gegen Axiom 5, noch gegen die Rationalität; dagegen wird Axiom 6 lediglich trivial erfüllt und die Gleichsetzung von Wohlfahrt und Wahlakten kann i. a. nicht erfolgen. Die praktische Bedeutung einer individuellen SWF ist daher dubios — oder, um eine Bemerkung Bergsons umzukehren: „Even if there were such an ordering, it is difficult to see what would be done with it[51]."

Aggregative SWF: Diese SWF entspricht Definition 12 bzw. 13. Sie geht auf *Arrow*[52] zurück und wird in dieser oder einer ähnlichen Form in der, Arrows Pionierarbeit folgenden, Literatur zur Theorie der Social Choice anerkannt. Diese Auffassung erfüllt Axiom 5 und Axiom 6, genügt der Kollektivrationalität und bedeutet die Gleichsetzung von Wohlfahrt und Wahlakten. Sie setzt die Existenz individueller Präferenzen über X voraus, welche ja die Argumente der aggregativen SWF darstellen. Insoferne ist eine Versöhnung zwischen dem Konzept der individuellen und der aggregativen SWF möglich und notwendig, worauf *Arrow*[53] hingewiesen hat.

Arrow sah sich jedoch mit dieser Bezeichnung so heftigen Angriffen von Wohlfahrtsökonomen ausgesetzt (welche seiner Arbeit den Charakter einer wohlfahrtsökonomischen Problematik überhaupt absprechen!), daß er sich bereit fand, seine SWF statt dessen *Konstitution*[54] zu nennen.

Technische SWF[55]: Die SWF wird als technisches Hilfsmittel des Ökonomen aufgefaßt; sie kann dazu benützt werden, ein Optimum zu spezifizieren, welches bereits allgemein definiert ist, oder sie kann dazu dienen, bestimmte Optimierungsverfahren zu benutzen, die sonst nicht

---

[49] *A. Bergson,* On the Concept of Social Welfare, in: The Quarterly Journal of Economics, Bd. 58, 1954, S. 247; aus den Ausführungen auf S. 240 ff. geht hervor, daß Bergson hier vornehmlich die SWF eines Ökonomen im Auge haben dürfte.

[50] *J. C. Harsanyi,* Cardinal Welfare, Individualistic Ethics, and Interpersonal Comparisons of Utility, in: The Journal of Political Economy, Bd. 63, 1955, S. 309 - 321; *W. Vickrey,* Utility, Strategy and Social Decision Rules, in: The Quarterly Journal of Economics, Bd. 74, 1960, S. 507 - 535. Beide Autoren gehen von einer Risikosituation eines Individuums aus, auf welche sie das v. Neumann-Morgensternsche Nutzenerwartungstheorem anwenden. Vgl. die kritische Würdigung dieser Ansätze durch *P. K. Pattanaik,* Voting and Collective Choice, Cambridge 1971, S. 151 - 166.

[51] *A. Bergson,* On the Concept of Social Welfare, a.a.O., S. 241.

[52] *K. J. Arrow,* Social Choice and Individual Values, a.a.O., S. 23.

[53] *K. J. Arrow,* Social Choice and Individual Values, a.a.O., S. 104.

[54] Ebenda, S. 105; Arrow folgte damit einer Anregung von *M. C. Kemp/ A. Asimakopulos,* A Note on „Social Welfare Functions" and Cardinal Utility, in: The Canadian Journal of Economics and Political Science, Bd. 18, 1952, S. 195 - 200.

[55] Bei der technischen SWF folgen wir *S. Ch. Kolm,* a.a.O., S. 170.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

herangezogen werden könnten, oder sie kann auch dazu dienen, die *Dezentralisierung der Arbeit eines Teams bzw. einer Organisation* zu ermöglichen, usw.

M. E. ist die *Bergson-Samuelson*sche SWF[56] als Beispiel einer technischen SWF anzusprechen[57].

Der Form nach kann eine technische SWF entweder eine Ordnungsrelation oder eine reellwertige Funktion sein. Aus rechentechnischen Gründen wird meist eine *reellwertige ordinale Funktion* gewählt, d. h. jede streng monoton steigende Transformation ist dann ebenfalls eine zulässige SWF. Dies ist leicht einzusehen: Sei $x^* \in S \subseteq X$ einer der besten sozialen Zustände in Entscheidungssituation S, dann bedeutet dies doch für W: $X \rightarrow \mathbf{R}_1$, daß $W(x^*) \geq W(x) \forall x \in S$. Wenden wir auf W eine streng monoton steigende Transformation Φ an, gilt $\Phi[W(x^*)] \geq \Phi[W[(x)] \bigwedge x \in S$ genau dann, wenn $W(x^*) \geq W(x) \forall x \in S$, d. h. um x^* zu finden, können wir uns in gleicher Weise der Funktion W oder $\Phi(W)$ bedienen.

Eine technische SWF muß als rechentechnisches Artefakt keinesfalls Axiom 5 oder Axiom 6 erfüllen; auch über die Äquivalenz von Wohlfahrt und Wahlakten ist nichts ausgesagt. Hingegen erfüllt sie die Forderung nach Rationalität[58]. Will man dieses mathematische Konstrukt mit ökonomischen Inhalten auffüllen, wird man eine *Entsprechung der technischen SWF mit einer aggregativen SWF*[59], wie sie aus Definition 12 bzw. 13 hervorgeht, anstreben[60].

---

[56] *A. Bergson,* A Reformulation of Certain Aspects of Welfare Economics, a.a.O., S. 312; *P. A. Samuelson,* Foundations of Economic Analysis, New York 1947, S. 219 ff.

[57] *P. A. Samuelson,* a.a.O., S. 221, macht dies deutlich, indem er bemerkt, daß die Herkunft der SWF gleichgültig sei und sie nur die Eigenschaft besitzen müsse „to admit of an unequivocal answer as to whether one configuration of the economic system is ‚better' or ‚worse' than any other or ‚indifferent', and that these relationships are transitive". *E. J. Mishan,* A Survey of Welfare Economics, S. 192, weist ebenfalls auf den technischen Charakter der Bergson-Samuelsonschen SWF hin, welche „had been invoked in the grand manner of Samuelson as a *deus ex machina* to crown the formal elegance of his ‚general equilibrium' welfare". Ob ihrer inhaltlichen Leere ist die Bergson-Samuelsonsche SWF natürlich von heftiger Kritik nicht verschont geblieben; vgl. z. B. *R. H. K. Gupta,* Social Welfare Functions, in: The Indian Economic Journal, Bd. 20, 1972/73, S. 414 - 430.

[58] Wenn die Rationalität nicht notwendig zutrifft, müssen wir allgemein von einer individuellen, aggregativen bzw. technischen *sozialen Wahlregel* bzw. *Wahlfunktional* sprechen.

[59] Eine individuelle SWF scheiden wir aus den oben erörterten Überlegungen aus unseren Betrachtungen aus.

[60] Es gab z. B. in der Literatur eine ausführliche Diskussion darüber, inwieweit die Bergson-Samuelsonsche SWF der Arrowschen SWF entspricht. Vgl. *K. J. Arrow,* Social Choice and Individual Values, S. 22 ff., 103 ff.; *J. Rothenberg,* The Measurement of Social Welfare, Englewood Cliffs, N. J. 1961, S. 30 - 44; *J. M. D. Little,* a.a.O.; der mir am klarsten scheinende Bei-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Das *Instrument dieser Entsprechung* ist Theorem 3, welches die Äquivalenz einer Ordnung (wie wir sie aus der SWF nach Definition 12 bzw. aus dem SWFL nach Definition 13 erhalten) mit einer reellwertigen ordinalen Funktion zeigt. Die *Äquivalenz einer gegebenen sozialen Präferenzordnung mit einer bestimmten technischen SWF* (in der üblichsten Interpretation) ist daher stets gesichert. Besonders ist dabei jedoch zu beachten, daß SWF und SWFL *Funktionalrelationen* sind, d. h. mit *jeder Änderung der individuellen Präferenzordnungen (bei einer SWF) bzw. der individuellen Nutzenfunktionen (bei einem SWFL) kann sich auch die soziale Präferenzordnung* und damit die ihr *entsprechende technische SWF ändern*[61]! Das *Arbeiten mit einer ökonomisch gehaltvollen technischen SWF* (und damit auch mit einer *Bergson-Samuelson*schen SWF) setzt daher i. a. stets voraus, daß sich *u. U. zwar die Entscheidungssituation S, nicht jedoch die individuellen Präferenzordnungen bzw. die individuellen Nutzenfunktionen geändert haben!* Andernfalls ist i. a. eine *verschiedene technische SWF* heranzuziehen!

2.3 Existenz

Die Beschränkung der Betrachtung auf solche soziale Wahlregeln bzw. Wahlfunktionale, welche der Kollektivrationalität genügen, d. h. die Beschränkung der Betrachtung auf SWF bzw. SWFL, vermag jedoch nicht die Dichotomie zwischen Axiom 5 und Axiom 6 zu lösen und das im vorigen Abschnitt geschilderte Problem des infiniten Regresses kollektiver Wahlmechanismen zu vermeiden.

Wie bereits oben bemerkt, wurde in der Literatur der Ausweg aus dem Dilemma so gefunden, *a priori-Bedingungen* (über die Bedingung der Kollektivrationalität hinaus) zu setzen, welche eine SWF oder ein SWFL jedenfalls erfüllen muß oder keinesfalls erfüllen darf, um *als zulässig anerkannt* zu werden. In diesem Zusammenhang stellt sich die *gravierende Frage nach der Existenz einer SWF bzw. eines SWFL,* welche plausiblen a priori-Bedingungen genügen.

---

trag ist *P. A. Samuelson,* Arrow's Mathematical Politics, in: S. Hook (Hrsg.), Human Values and Economic Policy, New York 1967, S. 41 - 51.

[61] Unterstellen wir, aufgrund der Änderung der individuellen Präferenzordnungen bzw. der individuellen Nutzenfunktionen habe sich die soziale Präferenzordnung von R auf $\tilde{R}$ geändert; im besonderen möge dies bedeuten $\exists\, x, y \in X: yPx \rightarrow x\tilde{P}y$. Bleibt man jedoch bei der R entsprechenden technischen SWF, gilt aber noch immer:

$$W(y) > W(x) \text{ bzw. } W[U_1(y), \ldots, U_n(y)] > W[U_1(x), \ldots, U_n(x)]\ ,$$

also ein Widerspruch zu $x\tilde{P}y$. Wollte man dies in der technischen SWF selbst zum Ausdruck bringen, müßten die individuellen Präferenzordnungen bzw. die individuellen Nutzenfunktionen explizit als Argumente in die technische SWF eingebaut werden — eine Forderung, welcher keine der i. a. verwendeten technischen SWF genügt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Das berühmteste Theorem aus der Gruppe der (Nicht-)Existenzsätze von SWF (die wir zunächst betrachten wollen) ist das *Arrow*sche Unmöglichkeitstheorem.

Bedingung 1: Alle logisch möglichen Konfigurationen individueller Präferenzordnungen über X sind zugelassen. [*Bedingung der Unbeschränktheit der individuellen Präferenzen.*]

Bedingung 2: Seien $(R_1, \ldots, R_n)$ und $(R'_1, \ldots, R'_n)$ zwei n-tupel individueller Präferenzordnungen über X. Dann möge für alle $S \subseteq X$; $x, y \in S$; gelten:

$$[\forall i : (xR_i y \Leftrightarrow xR'_i y)] \Rightarrow C(S, R) = C(S, R'),$$

wobei $C(.\,, R)$ die Auswahlfunktion in Bezug auf die aus $(R_1, \ldots, R_n)$ abgeleitete soziale Präferenzrelation R bezeichnet. [*Bedingung der Unabhängigkeit von irrelevanten Alternativen.*]

Bedingung 3: Es gibt in der Gesellschaft kein Einzelindividuum, dessen Präferenzordnung in jedem Falle *automatisch die soziale Präferenzordnung* ist [*Nicht-Diktator-Bedingung*].

Bedingung 2 besagt, daß die Menge der nach der *sozialen* Präferenzrelation in Entscheidungssituation S *besten* sozialen Zustände nicht von den (individuellen) Präferenzen gegenüber Zuständen abhängen soll, welche in der Entscheidungssituation S überhaupt nicht zur Wahl stehen. Dies ist der *Irrelevanzaspekt*[62] von Bedingung 2. Bedingung 2 bedeutet aber auch, daß die sozialen Präferenzen nur von den *Ordnungen* der individuellen Präferenzen abhängen und alle darüber hinausgehenden Informationen (etwa bzgl. der Intensitäten der Präferenzen) von der kollektiven Wahlregel (bzw. SWF) vernachlässigt werden müssen. Dies ist der *Ordnungsaspekt*[62] von Bedingung 2.

Ein Beispiel möge den Ordnungsaspekt verdeutlichen. Drei Individuen sollen über zwei soziale Zustände, x und y, entscheiden. Der kollektive Wahlmechanismus erfolge derart, daß jedes Individuum 100 Punkte zu vergeben habe und der soziale Zustand, welcher die höchste Punkteanzahl erreicht, realisiert werde. Die Bewertung sei:

s. Z. \ Ind.	1	2	3	Σ
x	60	20	60	140
y	40	80	40	160

Dies bedeutet für die sozialen Präferenzen yPx bzw. $C(\{x, y\}, R) = y$.

[62] Vgl. zu Irrelevanz- und Ordnungsaspekt von Bedingung 2 ausführlicher *A. K. Sen*, a.a.O., S. 89 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Nun möge Individuum 2 zu der Erkenntnis gelangen, daß es zwar noch immer den sozialen Zustand y dem sozialen Zustand x vorziehe, die Intensität dieser Präferenz R_2' aber der Punktebewertung 40 : 60 entspreche. Die neue Situation ist dann offenbar:

s. Z. Ind.	1	2	3	Σ
x	60	40	60	160
y	40	60	40	140

was für die sozialen Präferenzen xPy bzw. $C(\{x, y\}, R') = x$ bedeutet.

Man erkennt sofort, daß das Antecedens von Bedingung 2 in beiden Präferenzsituationen erfüllt ist, jedoch $C(\{x, y\}, R) \neq C(\{x, y\}, R')$.

Streng genommen ist der *Ordnungsaspekt* von Bedingung 2 bereits durch Definition 10 bzw. Definition 12 ausgeschlossen, da nur individuelle Präferenz*ordnungen* als Argumente zugelassen sind und auch alle darüber hinausgehenden Informationen vernachlässigt werden. Da jedoch in der Literatur diese beiden Aspekte von Bedingung 2 immer wieder verwechselt und vermengt werden, schien eine Klarstellung wünschenswert.

Schließlich wird man fordern, daß die SWF nur solche sozialen Präferenzordnungen generiert, für welche zumindest die schwache Pareto-Relation eine Subrelation ist, d. h. wenn *alle* Individuen x gegenüber y *streng* präferieren, soll dies auch in der von einer zulässigen SWF generierten sozialen Präferenzordnung entsprechend zum Ausdruck kommen.

Theorem 7: Wenn X mehr als 2 soziale Zustände enthält, *existiert keine* schwach Pareto-inklusive SWF, welche Bedingung 1, 2 und 3 sämtlich erfüllt.

Beweis: *K. J. Arrow,* Social Choice and Individual Values, a.a.O., S. 97 - 100.

Korollar 5: Es *existiert* keine nicht-leere Menge *technischer SWF,* die aus einem einzigen kollektiven Wahlmechanismus abgeleitet sind, welcher eine schwach Pareto-inklusive SWF ist und die Bedingungen 1 - 3 erfüllt.

Beweis: Nach Theorem 7 gibt es keine soziale Wahlregel, welche stets eine Ordnung generiert, deren Subrelation die schwache Pareto-Relation ist, und welche die Bedingungen 1 bis 3 erfüllt. Damit gibt es nach Theorem 3 auch keine nicht-leere Menge reellwertiger Funktionen, aus welcher ein Ele-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ment die sozialen Präferenzen stets auch numerisch repräsentieren kann, und damit gibt es keine nicht-leere Menge technischer SWF.

Speziell bedeutet Korollar 5, daß es keine nicht-leere Menge *Bergson-Samuelson*scher SWF gibt, die mit *genau einem kollektiven Wahlmechanismus,* welcher eine schwach Pareto-inklusive (Arrowsche) SWF ist, die den Bedingungen 1 bis 3 genügt, *kompatibel* ist. Änderungen in der Struktur der individuellen Präferenzen bedeuten nicht nur eine andere technische SWF, sondern können auch einen anderen kollektiven Wahlmechanismus erfordern! Dies scheint mir den Zusammenhang zwischen der Nichtexistenz einer (Arrowschen) SWF und der (Nicht-)Existenz einer *Bergson-Samuelson*schen SWF zu klären.

Es ist nun von Interesse, inwieweit ein analoges Unmöglichkeitstheorem auch für SWFL gilt. Wir müssen zur Klärung dieser Frage etwas weiter ausholen.

Wir haben zunächst [vgl. Definition 11] auf X definierte, reellwertige individuelle Nutzenfunktionen $W_i : X \to \mathbf{R}_i; i = 1,2, \ldots, n$. Diese Nutzenfunktionen können *bestimmten Klassen* L_i angehören, d. h. $W_i \in L_i$. Falls die Nutzen eine *Ordinalskala* bilden, ist L_i die Menge aller streng monoton steigenden Transformationen von W_i; falls die Nutzen eine *Intervallskala* bilden [üblicherweise als „kardinale" Nutzen bezeichnet], ist L_i die Menge aller positiv linearen Transformationen von W_i usw.

Definition 19[63]*: Eine Funktionalkombination* W ist ein Element des kartesischen Produktes $L = \prod_{i=1}^{n} L_i$.

Da offenbar gilt: $W_i(x) \geq W_i(y) \Leftrightarrow xR_i y \;\forall\; x, y \in X$, können wir die Pareto-Relationen nach den Definitionen 14 und 15 auch für die W_i-Funktionen definieren und daher auch analog Definition 18 von einem *(stark bzw. schwach) Pareto-inklusiven SWFL* sprechen.

Bedingung 4: Alle logisch möglichen Konfigurationen logisch möglicher individueller Nutzenfunktionen über X sind zugelassen. [*Bedingung der Unbeschränktheit der individuellen Nutzenfunktionen.*]

Bedingung 5: Seien W und $\hat{W}$ zwei n-tupel individueller Nutzenfunktionen. Für alle $x \in S$ und alle $S \subseteq X$ möge gelten

$$[\forall i: W_i(x) = \hat{W}_i(x)] \Rightarrow C(S, R) = C(S, \hat{R}) \;,$$

wobei R bzw. $\hat{R}$ die durch das SWFL aus W bzw. $\hat{W}$ ge-

[63] *A. K. Sen,* a.a.O., S. 105.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nerierte soziale Präferenzordnung bezeichne. [*Bedingung der Unabhängigkeit von irrelevanten Alternativen.*]

Bedingung 6: Es gibt in der Gesellschaft kein Einzelindividuum, dessen Nutzenfunktion in jedem Falle allein die soziale Präferenzordnung[64] bestimmt [*Nicht-Diktator-Bedingung*].

Bedingung 7: Für alle i möge gelten:

$$W_i \in L_i \Rightarrow (a_i + b_i W_i) \in L_i, \text{ wobei } b_i > 0 .$$

[*Bedingung des Nichtausschlusses der Kardinalität der Nutzenfunktionen.*]

Bedingung 8: Für beliebiges L möge die durch das SWFL generierte soziale Präferenzordnung R für alle $W \in L$ stets *dieselbe* sein. [*Bedingung der Unmöglichkeit interpersoneller Nutzenvergleiche.*]

Die Bedingungen 4 bis 6 sind die Äquivalente der Bedingungen 1 bis 3, hier in der für SWFL geltenden Form; wir brauchen sie daher nicht weiter zu kommentieren.

Bedingung 7 besagt, daß positiv lineare Transformationen der individuellen Nutzenfunktionen stets auch zulässige Nutzenfunktionen sein sollen; sie besagt jedoch *nicht*, daß *ausschließlich* positiv lineare Transformationen der Nutzen zulässig sind.

Bedingung 8 trägt dem Grundsatz der jüngeren Wohlfahrtsökonomie Rechnung, daß interpersonelle Nutzenvergleiche wissenschaftlich nicht bewiesen werden könnten[65], sondern Werturteile seien. Dies bedeutet, daß sich die sozialen Präferenzen durch in L zulässige Transformationen der individuellen Nutzen nicht verändern dürfen: „Noncomparability requires that any transformation (permitted by the measurability assumption) of any individual's welfare function leaves the social ordering unchanged[66]."

Theorem 8: Wenn X mehr als 2 soziale Zustände enthält, *existiert kein* schwach Pareto-inklusives SWFL, welches die Bedingungen 4 bis 8 sämtlich erfüllt.

Beweis: A. K. Sen, a.a.O., S. 129 f.

---

[64] Z. B. nach Theorem 3.

[65] Darauf hat Robbins eindringlich hingewiesen; vgl. bes. *L. Robbins,* Interpersonal Comparisons of Utility: A Comment, in: The Economic Journal, Bd. 18, 1938, S. 640.

[66] *A. K. Sen,* a.a.O., S. 124.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Der Inhalt von Theorem 7 und 8 dürfte mehr Einfluß auf das Weltbild der Menschheit gehabt haben, als man unmittelbar vermuten würde. Um kollektive Entscheidungsmechanismen zu ermöglichen, muß *zumindest eine der oben genannten Bedingungen verletzt* sein, wobei die Nicht-Diktator-Bedingung offenbar die am nächsten liegende ist: Die Entwicklung von absolutistischer Monarchie, Diktatur und Monotheismus[67] legen davon beredt Zeugnis ab.

Diese Triviallösung der Paradoxa der Theoreme 7 bzw. 8 wurde von der Philosophie der Aufklärung verworfen und wird heute generell abgelehnt. Hieraus entsteht die Notwendigkeit, nach der Modifikation anderer Bedingungen zu suchen, welche die Existenz einer SWF bzw. eines SWFL sicherstellen.

Zunächst bietet sich das *Abgehen von der Kollektivrationalität* an, welches wir aber aus den im Abschnitt 2.1 erörterten Überlegungen nicht akzeptieren wollen und daher nicht weiter verfolgen[68].

Hinsichtlich einer SWF und der Lockerung von Bedingung 2 kann man sagen, daß sich diese Lockerung in der Literatur weniger auf den *Irrelevanzaspekt,* sondern hauptsächlich auf den *Ordnungsaspekt* bezog, womit diese Lösungen in das Gebiet des SWFL fallen.

Da sich auch logisch nichts gegen die schwache Pareto-Inklusivität vorbringen läßt, sind wir für SWF letztlich auf die Lockerung von Bedingung 1 angewiesen. Schwächt man etwa Bedingung 1 derart ab, daß man nur sog. *eingipfelige* individuelle Präferenzen zuläßt, erweist sich die *Methode der Mehrheitsentscheidungen* als zulässig[69].

Definition 20: Eine *irreflexive, vollständige* und *transitive* Relation heißt eine *starke Ordnung.*

---

[67] In den meisten polytheistischen Religionen herrschte das Ressortprinzip bzw. (in der Taylorschen Ausdrucksweise) Funktionsmeistersystem, wobei sich der Zentralgott den Weisungen der „Fachminister" nicht widersetzen konnte. (Man denke z. B. an Wagners Walküre, in welcher Wotan seinen — außerehelichen — Sohn Siegmund gegen Hunding schützen wollte, dies jedoch auf Drängen Frickas, seiner Gattin und Göttin der Ehe, unterlassen mußte. Auch in der griechischen Mythologie finden sich zahlreiche analoge Beispiele.) Durch ihren ständigen Zank und Hader, gegenseitige Betrügereien und Inkonsistenz der göttlichen Entscheidungen, gaben sich die polytheistischen Götter der Unglaubwürdigkeit, ja sogar der Lächerlichkeit preis und ebneten so dem Monotheismus den Weg. Hier ist das Social-Choice-Paradoxon dadurch blendend gelöst, daß es überhaupt vermieden wurde, indem das Kollektiventscheidungsproblem in ein Individualentscheidungsproblem transformiert wurde.

[68] Für soziale Wahlregeln vgl. *A. K. Sen,* a.a.O., S. 47 - 55.

[69] Pionierarbeit leistete hier *D. Black,* The Decisions of a Committee Using a Special Majority, in: Econometrica, Bd. 16, 1948, S. 245 - 261; *ders.,* On the Rationale of Group Decision-Making, in: The Journal of Political Economy, Bd. 56, 1948, S. 23 - 34; *ders.,* The Elasticity of Committee Decisions with an Altering Size of Majority, in: Econometrica, Bd. 16, 1948, S. 262 - 270.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Definition 21: Sei Q eine starke Ordnung, dann sei $B(x, y, z)$ wie folgt definiert:

$$B(x, y, z) \Leftrightarrow [(xQy) \,\&\, (yQz)] \vee [(zQy) \,\&\, (yQx)] \,.$$

$B(.)$ ist eine trinäre Relation, welche angibt, daß das mittlere Objekt aufgrund einer starken Ordnung *zwischen* den beiden äußeren Objekten zu liegen kommt.

Bedingung 1′: Es sind nur solche individuelle Präferenzordnungen zugelassen, für welche gilt:

$(\exists$ starke Ordnung $Q)\{\forall i : [(xR_i\, y) \,\&\, B(x, y, z) \Rightarrow yP_i\, z]\}$, wobei $B(.)$ die aus Q gemäß Definition 21 abgeleitete trinäre Relation ist. [*Bedingung der Eingipfeligkeit der individuellen Präferenzen.*]

Bedingung 1′ bedeutet, daß die sozialen Zustände nach irgend einem (für alle Individuen gleichen) Kriterium derart *stark geordnet* werden können, daß alle individuellen Präferenzen mit dieser starken Ordnung direkt oder verkehrt übereinstimmen, wobei ein Wechsel von direkter und verkehrter Übereinstimmung höchstens einmal auftreten darf.

Definition 22: Die *Methode der Mehrheitsentscheidungen* ist folgende soziale Wahlregel:

$$\forall x, y \in X: xRy \Leftrightarrow N(xR_i\, y) \geq N(yR_i\, x) \,,$$

wobei $N(xR_i\, y)$ die *Anzahl* der Individuen ist, für welche $xR_i\, y$ zutrifft.

Theorem 9: Die Methode der Mehrheitsentscheidungen ist eine schwach Pareto-inklusive SWF, welche die Bedingungen 1′, 2 und 3 erfüllt, wenn die *Anzahl* der Individuen in der Gesellschaft *ungerade* ist.

Beweis: *K. J. Arrow,* Social Choice and Individual Values. a.a.O., S. 78 f.

Die Theoreme 9 und 6 zeigen, daß das *Arrow*sche Unmöglichkeitstheorem (Theorem 7) durch entsprechende Modifikationen der Bedingung 1 sehr leicht entschärft werden kann. Tendenziell ist die Existenz einer schwach Pareto-inklusiven SWF, die die Bedingungen 2 und 3 erfüllt, um so eher gegeben, je strenger die Anforderungen an die Struktur der individuellen Präferenzordnungen sind. Insbesondere trifft dies auf den Fall zu, daß *genau ein* n-tupel individueller Präferenzordnungen betrachtet wird. In aller Regel wird hier eine schwach Pareto-inklusive SWF vorliegen, welche auch die Bedingungen 2 und 3 erfüllt,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

so daß auch die *Existenz einer technischen SWF* unterstellt werden kann[70].

Wenden wir uns nun den SWFL zu. Nach Bedingung 4 sind alle logisch möglichen n-tupel individueller Nutzenfunktionen über X zulässig. In eine Funktionalrelation F, welche stets auch eine soziale Präferenz*ordnung* generiert [vgl. Definition 11 und 13], geht nun als Argument ein n-tupel individueller Nutzenfunktionen ein.

Bedingung 8 besagt, daß für eine *getroffene Eindeutigkeitsannahme der individuellen Nutzen* [ordinal; kardinal] alle aus *diesem* n-tupel generierten Funktionalkombinationen [bestehen bei Ordinalität aus allen streng monoton steigenden Transformationen, bei Kardinalität aus allen positiv linearen Transformationen], deren Gesamtheit L ergibt, stets *dieselbe* soziale Präferenzordnung R ergeben. Bedingung 7 besagt, gemeinsam mit Theorem 8, daß kein schwach Pareto-inklusives SWFL existiert, welches die Bedingungen 4, 5, 6 und 8 erfüllt, *selbst wenn lediglich die Kardinalität* der individuellen Nutzenfunktionen für die Konstruktion von L gefordert wird.

Die Beschränkung auf die Kardinalität der individuellen Nutzen allein hilft hier nicht weiter; eine Lockerung von Bedingung 4 hat daher ebenfalls keinen Sinn, da man wegen Bedingung 7 von der Kardinalität und damit von der *Zulässigkeit positiv linearer Transformationen* nicht wegkommen kann. Es bleibt daher allein die Lockerung von Bedingung 8. Wir definieren unterschiedliche Grade *interpersoneller Vergleichbarkeit* für kardinale individuelle Nutzenfunktionen. Dies erfordert jedoch ein bestimmtes soziales Wahlfunktional als Bezugspunkt.

Definition 23: Ein *utilitaristisches Wahlfunktional* ist definiert als:

$$\forall x, y \in X: \left[x R^u y \Leftrightarrow \sum_{i=1}^{n} \{W_i(x) - W_i(y)\} \geqq 0 \right].$$

Definition 24: $\overline{W}$ sei ein beliebiges n-tupel individueller Nutzenfunktionen.

(a) $L(0)$ bezeichne das kartesische Produkt aller L_i, wobei L_i die Menge aller W_i sei, für welche gilt:

$W_i = a_i + b_i \overline{W}_i, b_i > 0$.

[*Nichtvergleichbarkeit* nach einem utilitaristischen Wahlfunktional.]

(b) $L(1)$ bezeichne das kartesische Produkt aller L_i, wobei L_i die Menge aller W_i sei, für welche gilt:

---

[70] Vgl. *P. A. Samuelson*, Arrow's Mathematical Politics, a.a.O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

$W_i = a_i + b\,\overline{W}_i, b > 0$.

[*Vergleichbarkeit* nach einem utilitaristischen Wahlfunktional.]

(c) $L(p)$ sei eine echte Teilmenge von $L(0)$ und eine echte Obermenge von $L(1)$.
[*partielle* Vergleichbarkeit nach einem utilitaristischen Wahlfunktional.]

Theorem 10: (a) Ein *utilitaristisches Wahlfunktional* generiert für beliebiges $L(.)$ eine *Quasi-Ordnung* R^u.

(b) Für beliebiges $L(.)$ ist $\bar{R}$ (d. h. die starke Pareto-Relation) eine *Subrelation* von R^u.

(c) Für $L(0)$ gilt: $\bar{R} = R^u$.

(d) Für $L(1)$ ist R^u eine soziale Präferenz*ordnung*, d. h. es liegt ein SWFL vor.

Beweis: A. K. Sen, a.a.O., S. 107 f.

Für $L(p)$ kann man einige Sätze formulieren, welche aus der Mengeninklusion von Koeffizientenmengen $\{b_i\}$ Schlüsse auf Subrelationsbeziehungen der entsprechenden Quasi-Ordnungen zu ziehen gestatten; wir wollen jedoch hierauf nicht mehr eingehen[71].

Abschließend wollen wir noch ein sehr interessantes, allgemeines soziales Wahlfunktional vorstellen.

Definition 25: Ein *CES-Wahlfunktional* ist definiert als:

$$\forall x, y \in X: xR^{CES}y \Leftrightarrow \left\{\sum_{i=1}^{n} \alpha_i [W_i(x)]^{\nu}\right\}^{\frac{1}{\nu}} - \left\{\sum_{i=1}^{n} \alpha_i [W_i(y)]^{\nu}\right\}^{\frac{1}{\nu}} \geqq 0 ,$$

$$\text{wobei: } 0 < \alpha_i < 1; \sum_{i=1}^{n} \alpha_i = 1; W_i(.) > 0; \nu \leq 1 .$$

Das CES-Wahlfunktional enthält zahlreiche andere soziale Wahlfunktionale als Unterfälle.

Lemma 7: Das CES-Wahlfunktional wird für $\nu \to 1$ zum *utilitaristischen Wahlfunktional*, für $\nu \to 0$ zum *log-linearen Wahlfunktional*[72] und für $\nu \to -\infty$ zum *Maximin-Gerechtigkeits-Wahlfunktional*[73].

---

[71] Vgl. dazu ausführlich *A. K. Sen*, a.a.O., S. 108 - 115.

[72] $\prod_{i=1}^{n} [W_i(.)]^{\alpha i}$. Man könnte auch vom *Cobb-Douglas-Wahlfunktional* sprechen.

[73] $xRy \Leftrightarrow$ wenn das in x am schlechtesten gestellte Individuum nicht schlechter als das in y am schlechtesten gestellte Individuum gestellt ist. Diese Auffassung geht auf Rawls zurück.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Beweis: Wir setzen $\nu = 1$ und wählen die $b_i = \frac{1}{\alpha_i}$, woraus wir das utilitaristische Wahlfunktional erhalten.

Für $\nu \to 0$ erhalten wir nach Logarithmierung $\lim_{\nu \to 0} \frac{1}{\nu} ln \left(\sum_{i=1}^{n} \alpha_i W_i^{\nu} \right)$, woraus wir nach der Regel von *de l'Hôspital* und nach Antilogarithmieren $\prod_{i=1}^{n} W_i^{\alpha_i}$ erhalten.

Für $\lim_{\nu \to -\infty} \left[\sum_{i=1}^{n} \alpha_i W_i^{\nu} \right]^{\frac{1}{\nu}}$ formen wir dies um in

$W_k \lim_{\nu \to -\infty} \left[\sum_{i=1}^{n} \alpha_i \left(\frac{W_i}{W_k} \right)^{\nu} \right]^{\frac{1}{\nu}}$, wobei $W_k \doteqdot \min_i \{W_i\}$.

Der Ausdruck in der eckigen Klammer strebt gegen 1, wenn $\nu \to -\infty$, woraus wir W_k als Grenzwert erhalten.

Definition 26: $\overline{W}$ sei ein beliebiges n-tupel individueller Nutzenfunktionen.

$L(r)$ bezeichne[74] das kartesische Produkt aller L_i, wobei L_i die Menge aller W_i sei, für welche gilt:

$W_i = b\, \overline{W}_i, b > 0$.

[*Vergleichbarkeit nach einem CES-Wahlfunktional.*]

Theorem 11: (a) Ein CES-Wahlfunktional generiert für beliebiges $L(.)$ eine *Quasi-Ordnung* R^{CES}.

(b) Für beliebiges $L(.)$ ist $\bar{R}$ eine *Subrelation* von R^{CES}.

(c) Für $L(r)$ ist R^{CES} eine soziale Präferenz*ordnung*, d. h. es liegt ein SWFL vor.

Beweis: (a) Reflexivität und Transitivität können nach Definition 25 unmittelbar nachgeprüft werden.

(b) $x\bar{R}y$ bedeutet $W_i(x) \geq W_i(y)\ \forall\, i$. Die Differenz der beiden Terme in Definition 25 ist dann stets nichtnegativ, woraus $xR^{CES}\, y$ folgt. Gilt $(x\bar{R}y)\ \&\ \sim (y\bar{R}x)$ bedeutet dies, daß $\forall\, i : W_i(x) \geq W_i(y)$ und $\exists\, j : W_j(x) > W_j(y)$. Damit ist die Differenz der beiden Terme in Definition 25 positiv und es gilt $\sim (yR^{CES}\, x)$. [Vgl. Definition 17.]

(c) Wegen (a) braucht nur noch die Vollständigkeit gezeigt werden. Für $\overline{W}$ ist die Differenz in Definition 25

[74] Das r in $L(r)$ steht für „*Rationalskala*".

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

entweder nichtnegativ oder negativ. Für alle $W \in L(r)$ bleibt das Vorzeichen der Differenz erhalten, da $b > 0$ herausgehoben und durchgekürzt werden kann. Damit ist die Vollständigkeit gezeigt. [Man überzeuge sich durch einfache Zahlenbeispiele, daß das Vorzeichen der Differenz nicht notwendig erhalten bleibt, wenn wir etwa von $L(1)$ ausgehen und $\forall\, i : a_i = a \neq 0$ setzen; die Vergleichbarkeit nach einem CES-Wahlfunktional stellt wesentlich höhere Ansprüche als die Vergleichbarkeit nach einem utilitaristischen Wahlfunktional.]

Das CES-Wahlfunktional ist äußerst flexibel; der Parameter ν kann als *„Egalitätsparameter"* angesehen werden. In Richtung $-\infty$ bringt er eine immer stärkere Betonung der schlechter gestellten Individuen in den sozialen Präferenzen zum Ausdruck, bis er schließlich soziale Wohlfahrt allein an der Wohlfahrt des am schlechtesten gestellten Individuums orientiert. Der Egalitätsparameter wird durch die Gewichtskoeffizienten α_i in gewissem Maße korrigiert, welche die Berücksichtigung individueller Ungleichheiten für die Ableitung der sozialen Wohlfahrt erlauben. Allerdings sind sehr weitgehende Konzessionen an die Annahmen über die interpersonelle Vergleichbarkeit zu machen, damit das CES-Wahlfunktional zu einem CES-SWFL wird und damit der Forderung nach Kollektivrationalität genügt.

3. Unternehmensziele

3.1 Wirtschaftsorganisation

Aufgrund unserer Ausführungen im Abschnitt 2 könnte man meinen, wir hätten bereits die Lösung des ökonomischen Optimierungsproblems erreicht: Wenn wir bereit sind, zu akzeptieren, daß die individuellen Präferenzen einer bestimmten Klasse angehören[75] (im Spezialfall: *konstant* sind), oder daß sich u. U. die SWF bzw. das SWFL ändern, wenn sich die individuellen Präferenzen ändern, können wir auch unterstellen, daß wir eine soziale Präferenzordnung R auf der Menge der sozialen Zustände X finden können, nach welcher in jeder aktuellen Wahlsituation $S \subseteq X$ irgendein sozialer Zustand aus der Menge $C(S, R)$ realisiert wird. Theorem 3 erlaubt uns die numerische Repräsentation von R in Form einer reellwertigen Funktion, d. h. einer *technischen SWF*, was uns den Einsatz des von der ökonomischen Optimierungstheorie entwickelten Instrumentarismus gestattet.

---

[75] Z. B. sämtlich eingipfelig sind, vgl. Bedingung 1'.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Frage nach einer einzigen Institution, welche diese Aufgabe zu bewältigen in der Lage wäre, geht jedoch ins Leere. Eine solche Institution ist historisch bisher noch nie registriert worden; selbst in zentralen Planwirtschaften kann diese gigantische Optimierungsaufgabe nicht von der *zentralen Planbehörde* allein gelöst werden[76]. Dafür sprechen vor allem zwei Argumente: (i) die *Rechenarbeit ist zu umfangreich,* um in vertretbarer Zeit von einer einzigen Verarbeitungszentrale durchgeführt zu werden; (ii) die *Informationssammlung* und *-übertragung* aller bei den Wirtschaftssubjekten lokalisierten Informationen, die zur Durchführung einer zentralen Berechnung benötigt werden, ist *unmöglich,* (weil z. B. die Wirtschaftssubjekte selbst nur in *impliziter Form* über die relevante Information verfügen) oder *zu kostspielig*[77].

Die Durchführung dieser gewaltigen Optimierungsaufgabe bedarf einer *Organisation,* welche die gesamte Volkswirtschaft umfaßt: Den *Instanzen dieser Organisation* obliegt es dann, die *Teilbereiche* des ursprünglichen Optimierungsproblems *optimal zu planen und zu implementieren.* Dies erfordert jedoch einige Voraussetzungen:

1. Die Optimierungsaufgabe muß in Teilbereiche zerlegbar (decomposable) sein, derart, daß die Gesamtheit der Optima der Teilbereiche das Optimum der ursprünglichen Optimierungsaufgabe darstellt[78], und es muß *Kongruenz* zwischen der Organisationsstruktur und der Struktur dieser Teilbereiche herrschen.
2. Es müssen *Verhaltensregeln* der Instanzen der Organisation angegeben werden, welche ein Optimalverhalten der Organisation als ganzer gewährleisten[79].
3. Es muß ein System von *Incentives* bzw. Stimuli (Anreizsystem) gefunden und eingesetzt werden, um die Instanzen dazu zu verhalten,

---

[76] Vgl. *G. M. Heal,* The Theory of Economic Planning, Amsterdam, London, New York 1973, S. 65 - 73.

[77] Diese Argumente wurden vor allem von *F. A. Hayek,* The Present State of the Debate, in: F. A. Hayek (Hrsg.), Collectivist Economic Planning, London 1935, S. 201 - 243, und *ders.,* The Use of Knowledge in Society, in: The American Economic Review, Bd. 35, 1945, S. 519 - 530, vorgebracht; vgl. auch: *L. Hurwicz,* The Design of Mechanisms for Resource Allocation, in: The American Economic Review, Papers and Proceedings, Bd. 63, 1973, S. 1 - 30, hier S. 5.

[78] Vgl. *L. Hurwicz,* Optimality and Informational Efficiency in Resource Allocation Processes, in: K. J. Arrow, S. Karlin, P. Suppes (Hrsg.), Mathematical Methods in the Social Sciences, Stanford (Calif.) 1960, S. 33; *L. Hurwicz,* On Informationally Decentralized Systems, in: C. B. McGuire, R. Radner (Hrsg.), Decision and Organization, A Volume in Honor of Jacob Marschak, Amsterdam-London 1972, S. 307 ff.; der Terminus „decomposable" geht auf Jacob Marschak zurück.

[79] *R. Radner,* Normative Theories of Organization: An Introduction, in: C. B. McGuire, R. Radner (Hrsg.), Decision and Organization, a.a.O., S. 187.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

die für die Organisation als ganze optimalen Verhaltensregeln auch tatsächlich einzuhalten[79].

Betrachten wir nun diese drei Voraussetzungen in bezug auf Wirtschaftsorganisationen etwas näher:

ad (1) *Zerlegbarkeit und Kongruenz:*

Diese Voraussetzung bedeutet im wesentlichen, daß die Aufteilung der globalen Optimierungsaufgabe in Teilbereiche nur so weit erfolgen darf, als *keine externen Effekte* zwischen den Teilbereichen auftreten. Externe Effekte verhindern eine (weitere) Aufteilung in Teilbereiche. Ein ganz einfaches Beispiel möge den Einfluß der Existenz externer Effekte intuitiv nahe bringen: Nehmen wir ein Spiel an, an welchem drei Spieler beteiligt seien. Jeder Spieler $i \in \{1, 2, 3\}$ habe 10 Strategien α_{j_i}, $j_i \in \{1, \ldots, 10\}$ zu seiner Verfügung und erhalte die Auszahlung v_i. Die Spielleitung wünsche, daß die Spieler ihre Strategien so wählen, daß die Summe der Auszahlungen $\sum_{i=1}^{3} v_i$, maximiert werde. Liegen nun keine externen Effekte hinsichtlich der Strategien und der Auszahlungen vor, gilt offenbar $v_i = v_i(\alpha_{j_i})$, was die Geltung der Gleichung $\max. \sum_{i=1}^{3} v_i = \sum_{i=1}^{3} \max_{j_i} v_i(\alpha_{j_i})$ sichert.

Gilt hingegen $v_i = v_i\left(\alpha_{j_1}, \alpha_{j_2}, \alpha_{j_3}\right)$, ist diese Zerlegung des Maximierungsproblems nicht mehr möglich. Im ersteren Fall ist drei Male die größte Zahl aus je 10 Zahlen herauszufinden und diese drei Maximalwerte sind zu addieren; im zweiten Fall sind 1 000 Additionen von je drei Zahlen durchzuführen und die größte Zahl aus 1 000 Zahlen herauszufinden.

Im ersten Fall kann die Spielleitung sogar die sehr geringe Rechenarbeit an die Spieler delegieren, indem sie ihnen die Anweisung gibt, *ohne Rücksicht auf die Strategien der anderen Spieler ihre* eigene Strategie so zu wählen, daß die maximale Auszahlung erreicht wird, wobei zu beachten ist, daß die Spielleitung *keinerlei Information über die Funktion* $v_i(\alpha_{j_i})$ benötigt, außer der einen Information, daß *keine externen Effekte* vorliegen; im zweiten Fall muß die Spielleitung die *gesamte* — hier wesentlich umfangreichere — *Rechenarbeit selbst durchführen,* wozu sie genaue Informationen über alle 1 000 Funktionswerte $v_i\left(\alpha_{j_1}, \alpha_{j_2}, \alpha_{j_3}\right)$ benötigt, und muß schließlich den Spielern eine *genaue Anweisung* erteilen, welche Strategien sie zu wählen haben, wobei noch zusätzlich das *psychologische* Problem auftaucht, den Spielern eine ihnen u. U. nicht unmittelbar einsichtige Strategieanweisung plausibel zu machen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Zwischen diesen beiden Extremen liegt z. B. der Fall

$$v_i = v_i\left(\alpha_{j_1}, \alpha_{j_2}\right) \text{ für } i \in \{1, 2\} \text{ und } v_3 = v_3\left(\alpha_{j_3}\right).$$

Hier sind 100 + 1 Additionen durchzuführen und die größte Zahl aus 100 + 10 Zahlen herauszufinden, was gegenüber dem zweiten Extremfall nur rund $^1/_{10}$ der Rechenarbeit darstellt. Hier kann die Spielleitung eine Delegation der Rechenarbeit und der Information derart vornehmen, daß der Spieler 3 und Spielergruppe $\{1, 2\}$ isolierte Berechnungen vornehmen und ihre Strategien so wählen, daß ihre Auszahlungen maximiert werden, wodurch auch die Summe der Auszahlungen maximiert wird.

Offenbar kann die Organisationsstruktur (i. S. der Gliederung in Instanzen) *nicht feiner* sein, als die Zerlegung der globalen Optimierungsaufgabe in Teilbereiche, soll die rechentechnische und informatorische Delegierung von Teilbereichsoptimierungen die Lösung des globalen Optimierungsproblems ermöglichen. Vom logischen Standpunkt hätte sich also die Organisationsstruktur der Zerlegbarkeit anzupassen. Die Vorgangsweise der Wirtschaftstheorie ist vielfach hingegen gerade umgekehrt: Es wird eine *gegebene Organisationsstruktur* angenommen und die Absenz externer Effekte einfach postuliert.

Für eine Wirtschaftsorganisation werden die Instanzen einer Organisationsstruktur *keine Partition* der Individuen dieser Volkswirtschaft bilden, da sie oft sowohl *produzierende* als auch *konsumierende* Aktivitäten entfalten, wobei die produzierende Aktivität *eine Unternehmenszugehörigkeit,* die konsumierende *eine Haushaltszugehörigkeit* indizieren. In traditioneller Sicht wurden in der Wirtschaftsorganisation *a priori* Produzenten und Konsumenten unterschieden[80], während neuerdings Unternehmen als *Koalitionen* einer Gruppe von Individuen (die nicht a priori festliegen) aufgefaßt wurden[81]. Philosophisch steht hinter der ersteren Annahme die Auffassung des *Arbeitsvertrages als Kaufvertrag;* hinter der letzteren Annahme steht die Auffassung des *Arbeitsvertrages als Gesellschaftsvertrag,* wobei sofort das Problem der *Gewinnverteilung*[82] virulent wird, wogegen nach der ersteren Auffassung der Gewinn selbstverständlich dem Unternehmer zufließt — für das Schlagwort der *„Ausbeutung"* ist nach der letzteren Interpretation jedenfalls kein Platz mehr.

---

[80] Z. B. *K. J. Arrow/F. H. Hahn,* a.a.O., Kapitel 3 und 4.

[81] *W. Hildenbrand,* Core and Equilibria of a Large Economy, Princeton N. J. 1974, S. 209. Hier wird jeder Koalition ein „production possibility set" zugeordnet.

[82] Vgl. dazu *W. Hildenbrand,* a.a.O., S. 210.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ad (2) *Verhaltensregeln:*

Die optimalen Verhaltensregeln der Instanzen der Organisation leiten sich aus dem *Organisationsziel* und aus den *institutionellen Milieufaktoren* ab. Im konkreten Fall interessieren wir uns für die *optimalen Verhaltensregeln der Organisationsinstanzen „Unternehmen"* innerhalb einer Wirtschaftsorganisation, deren Zielvorstellung in einer (technischen) SWF zum Ausdruck kommt, wobei die institutionellen Strukturfaktoren der Volkswirtschaft (Technologie, Ressourcenausstattung, Präferenzstruktur) ebenfalls Einfluß ausüben. Nun können aber die optimalen Verhaltensregeln nicht für die Unternehmen isoliert betrachtet werden, da sie Teil eines Gesamtsystems von Verhaltensregeln bilden, welches als Ganzes betrachtet werden muß. Diese Gesamtheit von Verhaltensregeln heißt *(Ressourcen-)Allokationsmechanismus*[83] bzw. *Wirtschaftsmechanismus*[84]: „It is the function of a resource allocation mechanism to guide the economic agents (producers, consumers, bankers and others) in decisions that determine the flow of resources[85]."

Die Aufgabe liegt also ganz konkret darin, einen in bezug auf das Organisationsziel und für eine bestimmte Klasse von institutionellen Strukturfaktoren optimalen Allokationsmechanismus zu finden. Damit werden wir uns im Detail im folgenden Abschnitt 3.2 dieser Arbeit beschäftigen.

Dazu noch eine Anmerkung: Die Suche nach einem *„optimalen Wirtschaftssystem"* ist nicht neu. Sie hat ihre philosophischen Wurzeln wahrscheinlich in *Platos* Staat, setzte sich fort in den Arbeiten der Utopisten und kumulierte im 19. Jahrhundert in den Arbeiten von *Marx* und *Engels,* welche jedoch die Fragestellung insoferne umkehrten, als das Ziel ihres Strebens weniger die Suche nach dem optimalen Wirtschaftssystem, als vielmehr die nach dem Beweis dafür war, daß das herrschende Wirtschaftssystem das schlechtest mögliche sei.

In der ersten Hälfte unseres Jahrhunderts spiegelte sich der Optimalitätsgedanke eines Wirtschaftssystems in der sog. *Wirtschaftsrechnungsdebatte.* Trotzdem wurde das Wirtschaftssystem von der vorherrschenden ökonomischen Theorie als etwas a priori *Gegebenes* und nicht als etwas *Variables* angesehen. Dies änderte sich erst mit der Pionierleistung von *Hurwicz*[86] — wenngleich auch der Name *Tinbergen*[87] nicht

[83] *L. Hurwicz,* Optimality and Informational Efficiency, a.a.O., S. 27; *L. Hurwicz,* The Design of Mechanism for Resource Allocation, a.a.O., S. 15 f.

[84] *L. Hurwicz,* On Informationally Decentralized System, S. 298: „The totality of ... behavior patterns ... may be called the economic *mechanism* ..."

[85] *L. Hurwicz,* The Design of Mechanism for Resource Allocation, a.a.O., S. 16.

[86] *L. Hurwicz,* Optimality and Informational Efficiency, a.a.O.; *L. Hurwicz,* On Informationally Decentralized Systems, a.a.O.; *L. Hurwicz,* The Design of Mechanisms for Resource Allocation, a.a.O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

unerwähnt bleiben soll — welcher einen theoretischen Rahmen für die *Suche und Evaluierung von Wirtschaftsmechanismen* schuf.

ad (3) *Incentives:*

Käme eine soziale Präferenzordnung stets (freiwillig) *einstimmig* zustande, wäre es schwer, Argumente zu finden, weshalb die Instanzen der Organisation den optimalen Verhaltensregeln zuwider handeln sollten. Da eine solche Übereinstimmung aber i. a. nicht vorliegen wird, kann es Instanzen innerhalb der Wirtschaftsorganisation Vorteile bringen, die für die Gesamtorganisation optimalen Verhaltensregeln zwar nicht offen zu verletzen[88] (da dagegen meist Absicherungen bestehen), jedoch durch falsche Informationen bzw. Aktionen *inhaltlich* in Bereichen zu verletzen, hinsichtlich welcher andere Instanzen keine Kontroll-Informationen besitzen. Hier wird der Einbau von Incentives in den Allokationsmechanismus angezeigt sein, welche eine Angleichung der Ziele der Instanzen an ihre optimalen Verhaltensregeln herbeiführen. Ein Allokationsmechanismus, welcher ein Incentivesystem beinhaltet, durch welches die Instanzen zu einer ehrlichen Befolgung der optimalen Verhaltensregeln veranlaßt werden, heißt *incentive-kompatibel.* Mit der so wünschenswerten Eigenschaft der *Incentive-Kompatibilität* werden wir uns unten im Abschnitt 3.3 im Detail auseinandersetzen.

Das Problem der Incentive-Kompatibilität wurde bisher von der Theorie äußerst stark vernachlässigt. Die erste Beachtung erfuhr es von der Finanzwissenschaft bei der Analyse *öffentlicher Güter*[89]; seine systematische theoretische Durchdringung hat erst jüngst begonnen[90]. Dieses jahrzehntelange Versäumnis ist um so gravierender, als auch dem *Wettbewerbsmechanismus* Incentive-Kompatibilität mangelt[91], was m. E.

---

[87] *J. Tinbergen,* The Theory of the Optimum Regime, in: L. Klaassen, L. M. Koyck, H. J. Witteveen (Hrsg.), Jan Tinbergen, Selected Papers, Amsterdam 1959, S. 264 - 304; diese Arbeit hat in der Literatur unverdienterweise nur wenig Resonanz gefunden.

[88] Man denke etwa an ein „Arbeiten genau nach Vorschrift".

[89] Beginnend mit *P. A. Samuelson,* The Pure Theory of Public Expenditure, in: The Review of Economics and Statistics, Bd. 36, 1954, S. 387 - 389; wieder abgedruckt in: R. W. Houghton (Hrsg.), Public Finance, Harmondsworth-Baltimore-Victoria 1970, S. 179 - 183, hier S. 182 f. bis zu *J. H. Dréze, D. de la Vallee Poussin,* A Tâtonnement Process for Public Goods, in: The Review of Economic Studies, Bd. 38, 1971, S. 133 - 150, hier S. 143 ff.

[90] *L. Hurwicz,* On Informationally Decentralized Systems, a.a.O., S. 320 bis 334; *L. Hurwicz,* The Design of Mechanisms for Resource Allocation, a.a.O., S. 23 - 27; *T. Groves,* Incentives in Teams, in: Econometrica, Bd. 41, 1973, S. 617 - 631; *M. Aoki,* The Problems of Incentives in the Theory of Planning, paper presented at the Second World Congress of the Econometric Society, Cambridge, Engl., 1970 — diese letzte Arbeit war mir leider nicht zugänglich.

[91] Vgl. z. B. *L. Hurwicz,* On Informationally Decentralized Systems, a.a.O., S. 328 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

eine brauchbare Erklärung für die Diskrepanz der performance des Wettbewerbsmechanismus in Theorie und Praxis zu liefern in der Lage ist[92].

3.2 Allokationsmechanismus

Definition 27: Ein $(n + 3)$-tupel $e = (\omega; R_1, \ldots, R_n; Y; Z)$ heißt ein *Milieu (environment)* einer Wirtschaft, wobei ω die *Ressourcenausstattung*, $R_i, i \in \{1, \ldots, n\}$, die *individuellen Präferenzen*, Y die *Konsummöglichkeitsmenge* und Z die *Produktionsmöglichkeitsmenge* bezeichnen.

Definition 28: Der soziale Zustand $\bar{x} = \bar{x}(q, e)$ ist ein *Gleichgewicht* des Allokationsmechanismus q in bezug auf e, wenn für alle $t \geq T$ gilt $x(t) = \bar{x}$, wobei:

$$x = h[\omega - b(q/e), q/e] ,$$

$b(q/e)$ die *Kosten* des Allokationsmechanismus (als Ressourcenminderung gemessen) und t die Nummer der *Iteration* der (sukzessiven) Ermittlung des sozialen Zustandes bezeichnen.

Definition 29: Der Allokationsmechanismus q heißt *zulässig* in bezug auf das Milieu e, wenn ein Gleichgewicht von q in bezug auf e stets ein zulässiger sozialer Zustand ist.

Definition 30: $Q(e)$ bezeichne die Klasse von Allokationsmechanismen, die für ein gegebenes e zulässig sind.

Definition 31: Sei E_0 eine Klasse von Milieus; dann bezeichne $Q[E_0] = \bigcap_{e \in E_0} Q(e)$ die Klasse von Allokationsmechanismen, die für E_0 zulässig sind.

Definition 32: Sei $X(q, e)$ die Menge der sozialen Zustände, die vom Milieu e aus durch den Allokationsmechanismus q erreichbar und zulässig sind, wobei $x = h[\omega - b(q/e), q/e]$ $\forall x \in X(q, e)$. Sei R die mittels einer SWF oder eines SWFL abgeleitete soziale Präferenzordnung über der Menge der sozialen Zustände, können wir mit Hilfe der Auswahlfunktion die Menge der in bezug auf q und e besten sozialen Zustände, d. h. $C[X(q, e), R]$, finden. Für die Klasse $Q[E_0]$ gibt $C[\bigcup_{q \in Q[E_0]} C[X(q, e), R], R]$ die Menge der in bezug auf *festes* $e \in E_0$ und *beliebiges* $q \in Q[E_0]$ besten sozialen Zustände an.

---

[92] Ein weiterer Hauptgrund dafür sind natürlich *externe Effekte*, die in der Praxis im Gegensatz zur Theorie auftreten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Definition 33: Der Allokationsmechanismus $q^* \in Q\,[E_0]$ heißt *beinahe R-optimal* in bezug auf $e \in E_0$, wenn $\exists\, \tilde{x} \in X\,(q^*, e)$, so daß

$$\tilde{x} \in C\,[\bigcup_{Q \in qE_0} C\,[X\,(q, e), R], R]\ .$$

Definition 34: Der Allokationsmechanismus q heißt

(i) *R-nichtvergeudend* (nonwasteful) in bezug auf e, wenn für alle Gleichgewichte $\bar{x}\,(q, e)$ gilt:

$$\bar{x} \in C\,[X\,(q, e), R]\ .$$

(ii) *R-unverzerrt* (unbiased) in bezug auf e, wenn

$$\forall\, x \in C\,[X\,(q, e), R] \text{ auch } \exists\ e' = (\omega'; R_1, \ldots, R_n; Y; Z)\ ,$$

$$\sum_{i=1}^{n} \omega_i = \sum_{i=1}^{n} \omega_i',\ \bar{x}' = \bar{x}\,(q, e'), \text{ so daß } (\sim \bar{x}'\, Rx)\ \&\ (\sim xR\bar{x}')$$

gilt[93].

(iii) *im wesentlichen R-einwertig* (essentially single-valued) in bezug auf e, wenn für alle Gleichgewichte $\bar{x}', \bar{x}'' \in X\,(q, e)$ auch $(\sim \bar{x}'\, R\bar{x}'')\ \&\ (\sim \bar{x}''\, R\bar{x}')$ gilt[93]

Definition 35: Der Allokationsmechanismus $q \in Q\,[E_0]$ heißt *R-optimal*[94] in bezug auf $e \in E_0$, wenn er *beinahe R-optimal, R-nichtvergeudend, R-unverzerrt* und *im wesentlichen R-einwertig* ist.

Diese Definitionen sind von *Hurwicz*[95] inspiriert und dem uns hier interessierenden Fall (explizite Einbeziehung der sozialen Präferenzen, Arbeiten mit sozialen Zuständen usw.) angepaßt worden. Sie charakterisieren im wesentlichen *statische Eigenschaften* eines Allokationsmechanismus.

---

[93] Für eine soziale Präferenzordnung gilt natürlich $\bar{x}'\, Ix \Leftrightarrow (\sim \bar{x}'\, Rx)\ \&\ (\sim xR\bar{x}')$, doch ist die letztere Schreibweise unmittelbar auf den Fall erweiterungsfähig, daß die soziale Präferenzrelation *nicht vollständig* ist (wie dies etwa für die Pareto-Relation zutrifft).

[94] Wir übersetzen „*R-satisfactory*" mit *R-optimal*, statt mit *R-zufriedenstellend*. Der in der Literatur verbreitete Terminus „satisfactory" geht auf *L. Hurwicz*, Optimality and Informational Efficiency in Resource Allocation Processes, a.a.O., S. 32, zurück, der damit den Unterschied zwischen *Allokationsmechanismus* und *Allokation* zum Ausdruck bringen wollte: „Note that satisfactoriness is a property of a mechanism, while optimality is a property of an allocation ..." (*L. Hurwicz*, On Informationally Decentralized Systems, a.a.O., S. 306). — Wir sind der Auffassung, daß der Terminus „R-optimal" unserem Ziel des Auffindens eines *optimalen* Allokationsmechanismus besser Rechnung trägt; allerdings muß stets außer Zweifel stehen, ob von einem *optimalen Allokationsmechanismus* oder einer optimalen Allokation die Rede ist. (In der Literatur ist auch für satisfactoriness nicht die beinahe-Optimalität gefordert.)

[95] *L. Hurwicz*, On Informationally Decentralized Systems, a.a.O., S. 298 bis 307; *L. Hurwicz*, Optimality and Informational Efficency in Resource Allocation Processes, a.a.O., S. 30 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Das *Milieu* einer Wirtschaft umfaßt ihre Ressourcenausstattung, wozu auch die Talente und Fähigkeiten der Wirtschaftssubjekte zählen (human capital), $\omega = (\omega_1, \ldots, \omega_n)$, die Präferenzstruktur der Wirtschaftssubjekte, die Konsummöglichkeitsmenge und schließlich die Produktionsmöglichkeitsmenge, wobei die letzteren beide durch die *Technologie* der Wirtschaft definiert sind. Aus einem gegebenen Milieu läßt sich der zu Beginn gegebene soziale Zustand (als welchen man z. B. die Ressourcenausstattung ansehen kann) mit Hilfe eines Allokationsmechanismus in einen anderen sozialen Zustand transformieren. Dies geschieht wegen der Komplexität der von der Wirtschaftsorganisation zu lösenden Optimierungsaufgabe i. d. R. nicht uno actu, sondern über eine iterative Sequenz „provisorischer" sozialer Zustände $x(t)$. Sobald neue Iterationen keine Änderungen mehr bringen, ist ein *Gleichgewicht* des jeweiligen Allokationsmechanismus erreicht. Dabei werden auch die *Kosten des Allokationsmechanismus* selbst in Form des *Ressourcenverzehrs* des Allokationsmechanismus explizit in Ansatz gebracht; es kann auch sein, daß es für die Bewertung eines sozialen Zustandes erheblich ist, mittels welchen Allokationsmechanismus er erreicht wurde.

Die *Zulässigkeit* eines Allokationsmechanismus bezieht sich nur auf Gleichgewichte und ist daher *statisch* definiert. Man kann sich natürlich auch für diejenige *Klasse* von Allokationsmechanismen interessieren, die für alle Milieus, die bestimmte Gemeinsamkeiten aufweisen, zulässig sind. Einen Allokationsmechanismus dieser Klasse bezeichneten wir als *beinahe optimal* in bezug auf ein bestimmtes Milieu (aus der betrachteten Klasse von Milieus) und eine bestimmte soziale Präferenzordnung, wenn uns dieser Allokationsmechanismus einen *besten* zulässigen sozialen Zustand aller von allen Allokationsmechanismen dieser Klasse aus dem gegebenen Milieu hervorgebrachten zulässigen sozialen Zuständen zu erreichen gestattet.

Dies allein genügt jedoch nicht, um einen Allokationsmechanismus bereits uneingeschränkt als optimal einzustufen. Wir fordern darüber hinaus noch, daß alle Gleichgewichte jedes Allokationsmechanismus auch Optima dieses Mechanismus sind, um sicherzustellen, daß der Mechanismus nicht in einem suboptimalen Gleichgewicht festläuft (nichtvergeudend); ferner soll gesichert werden, daß der Allokationsmechanismus (im Falle mehrerer optimaler sozialer Zustände) nicht bestimmte Optima bevorzugt, indem er stets zu *bestimmten* optimalen sozialen Zuständen führt — daher fordern wir, daß für jedes durch den Mechanismus von einem gegebenen Milieu aus erreichbare Optimum auch eine (Neu-)Anordnung der Ressourcenaustattung[96] existiert, von welcher aus

[96] Praktisch ergeben sich hier besonders bei der Umverteilung des human capital in der kurzen Periode unüberwindbare Schwierigkeiten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sich ein Gleichgewicht erreichen läßt, das zum ursprünglichen Optimum indifferent ist (unverzerrt); schließlich fordern wir noch, daß, wenn mehrere Gleichgewichte auftreten, diese wenigstens in dem Sinne eindeutig sind, daß sie nach den sozialen Präferenzen alle *indifferent* sind (im wesentlichen einwertig). Erfüllt ein Allokationsmechanismus noch diese drei zusätzlichen Forderungen[97], bezeichnen wir ihn als in bezug auf bestimmte soziale Präferenzen und auf ein bestimmtes Milieu (aus einer gegebenen Klasse von Milieus) als *optimal*.

Neben diesen *statischen* Eigenschaften, die man von einem Allokationsmechanismus fordern kann, kann man auch bestimmte *dynamische* Eigenschaften fordern, wie z. B. *Monotonie* [d. h. $\forall\ t'' > t'$ gilt: $x(t'')\ R\ x(t')$], *dynamische Zulässigkeit* [d. h. $x(t)$ ist zulässig $\forall\ t \geq 0$, oder in schwächerer Form: $\exists\ T, 0 \leq T < \infty, x(T)$ zulässig $\Rightarrow\ x(t)$ zulässig $\forall\ t \geq T$], sowie *Stabilität* [d. h. Konvergenz zu einem Gleichgewicht]. Diese dynamischen Eigenschaften wurden vor allem für Zentralplanungs-Allokationsmechanismen gefordert[98]; allgemein verstoßen sehr viele Allokationsmechanismen gegen diese dynamischen Desiderata[99], was eines der noch unbewältigten Probleme beim Entwurf von Allokationsmechanismen darstellt. (Es sei allerdings darauf hingewiesen, daß diese dynamischen Eigenschaften ausschließlich dann Bedeutung erlangen, wenn die Iterationen als real auch ausgeführte Suche des Optimums aufgefaßt werden. Faßt man die Zeit bei der Durchführung der Iterationen als reine *Rechenzeit* auf, sind die genannten dynamischen Desiderata ohne Belang[99a].)

Die uns interessierende Aufgabe kann nun sehr einfach *formuliert* werden[100]: Ist das Milieu e, für welches ein Allokationsmechanismus

[97] Liegt eine soziale Präferenz*ordnung* vor, implizieren „beinahe-optimal" und „nichtvergeuden" bereits „im wesentlichen einwertig".

[98] Dies ist leicht einzusehen, da eine zentrale Planbehörde nur eine sehr kleine Anzahl von Iterationen zur Ermittlung eines Zeitplanes vornehmen kann. Der Plan soll daher durch jede Iteration besser werden und stets auch zulässig sein, da sein Ermittlungsprozeß regelmäßig vor Erreichung des Optimums abgebrochen wird. Vgl. *E. Malinvaud,* Decentralized Procedures for Planning, in: E. Malinvaud, M. O. L. Bacharach (Hrsg.), Activity Analysis in the Theory of Growth and Planning, London 1967, S. 170 - 208; *G. M. Heal,* a.a.O., S. 73 - 76.

[99] So verstößt z. B. der *Wettbewerbsmechanismus* gegen die dynamische Zulässigkeit in ihrer stärkeren Form und — sofern nicht zusätzliche Bedingungen (gross substitutability oder ähnliche Bedingungen) gefordert werden — auch gegen die Stabilität; vgl. *T. Negishi,* The Stability of a Competitive Economy: A Survey Article, in: Econometrica, Bd. 30, 1962, S. 635 - 669. Der Hurwiczsche „greed process" verstößt gegen die Stabilität; vgl. *L. Hurwicz,* Optimality and Informational Efficiency, a.a.O., S. 36 - 39; *L. Hurwicz/R. Radner/S. Reiter,* A Stochastic Decentralized Resource Allocation Process, in: Econometrica, Bd. 43, 1975, S. 188 f.

[99a] Ich verdanke diesen wichtigen Hinweis Herrn Professor *Hildenbrand.*

[100] Vgl. *L. Hurwicz,* On Informationally Decentralized Systems, a.a.O., S. 300.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gesucht wird, genau bekannt, ist einfach der nach Definition 35 R-optimale Allokationsmechanismus q^*, $q^* \in Q(e)$, zu wählen. Ist hingegen lediglich bekannt, daß die möglicherweise auftretenden Milieus alle einer bestimmten Klasse, E_0, angehören, ist für jedes $e \in E_0$ der nach Definition 35 R-optimale Allokationsmechanismus $q^*(e)$, $q^*(e) \in Q[E_0]$, zu wählen, und aus $\{q^*(e)\}$ ist sodann ein nach einem zu wählenden *Entscheidungskriterium gesamtoptimaler* Allokationsmechanismus q^{**}, $q^{**} \in Q[E_0]$, zu wählen; im Falle von Risikoerwartungen für die e wird man zweckmäßigerweise denjenigen Allokationsmechanismus q^{**} wählen, welcher den *höchsten Erwartungswert des von Neumann-Morgenstern-Nutzens* aufweist[101].

Diesem optimalen Allokationsmechanismus sind dann die optimalen Verhaltensregeln der Unternehmen, also die Unternehmensziele, zu entnehmen, welche den sozialen Präferenzen, R, und den in Frage kommenden Milieus, E_0, entsprechen.

Die Einfachheit der *Formulierung* unseres Problems darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß wir von seiner *Lösung* noch sehr weit entfernt sind. Der durch die Definition 27 bis 35 abgesteckte definitorische Rahmen erlaubt, das schwache Glied auf dem Weg zur Lösung unmittelbar festzustellen: es ist $Q(e)$, die Klasse der für Milieu e zulässigen Allokationsmechanismen[102].

Gegenwärtig liegen lediglich über sog. *Anpassungsprozesse,* das ist eine *Teilmenge iterativer Allokationsmechanismen,* in bezug auf *zerlegbare Milieus*[103] eingehende und systematische Forschungen vor. Dies haben wir aufgrund unserer Überlegungen im Abschnitt 3.1 nicht anders erwartet, da die Aufspaltung großer Optimierungsaufgaben eine gegenseitige Kommunikation zwischen den Instanzen der Organisation, welche die Teilaufgaben optimieren, voraussetzt, also die Lösung i. a. *iterativ* erfolgt, und die *Absenz externer Effekte* die Voraussetzung der Aufspaltung der ursprünglichen Optimierungsaufgabe ist.

Während diese Einschränkung nicht unplausibel ist und akzeptiert werden kann, ist dies für zwei weitere Einschränkungen, mit welchen wir ebenfalls konfrontiert werden, sehr viel schwerer möglich. Einmal ist dies die Tatsache, daß die Anpassungsprozesse lediglich hinsichtlich ihrer *Pareto-Optimalität* (d. h. nur für die Pareto-Relation $\bar{R}$) untersucht

---

101 Man beachte, daß man dazu die *soziale* v. Neumann-Morgenstern-Nutzenfunktion benötigt, die jedoch aus einer sozialen Präferenz*ordnung,* welche auch binäre Prospekte einschließt, abgeleitet werden kann.

102 Leichter ist bereits $Q[E_0]$ für bestimmte E_0 (z. B. die Menge der klassischen Milieus, d. h. zerlegbare konvexe Milieus) festzustellen, doch gerät man auch hier ohne zusätzliche Beschränkungen alsbald in unüberwindbare Schwierigkeiten.

103 Das sind Milieus ohne externe Effekte.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wurden, deren Unzulänglichkeiten oben im Abschnitt 2 deutlich gemacht wurden[104]. Zum anderen sind die für Wirtschaften mit Produktion — und das ist der hier relevante Fall, da wir uns für Unternehmensziele interessieren — bisher entwickelten Anpassungsprozesse sämtlich vom Typ her sog. *tâtonnement-Anpassungsprozesse,* d. h. auf eine Folge von Kommunikationen (messages) zwischen den Wirtschaftssubjekten folgt als Abschluß des Anpassungsprozesses die Durchführung der in gemeinsamer Abstimmung vorgesehenen Aktionen. Während des Anpassungsprozesses selbst treffen die Wirtschaftssubjekte keinerlei Entscheidungen!

Angesichts dieses Standes der Forschung bleibt uns keine andere Wahl, als unsere Schlüsse auf diese bisher entwickelte Klasse von Anpassungsprozessen zu beschränken.

Definition 36[105]: Ein *tâtonnement-Anpassungsprozeß* (adjustment process) $\pi = (f, \Phi, \mathfrak{M})$ besteht aus einer *Sprache* $\mathfrak{M}$, in welcher *Botschaften* $m \in \mathfrak{M}$ der Wirtschaftssubjekte auszudrücken sind, aus *Reaktionsregeln* (response rules)[106] $f = (f^1, \ldots, f^n)$, wobei

$$m_{t+1}^i = f^i\left(m_t^1, m_t^2, \ldots, m_t^n; e\right) \qquad (i = 1, 2, \ldots, n)$$

und aus Ergebnisregeln (outcome rules) $\Phi = (\Phi^1, \ldots, \Phi^n)$, wobei $\alpha_i = \Phi^i(\bar{m}^1, \bar{m}^2, \ldots, \bar{m}^n)$ $(i = 1, 2, \ldots, n)$ und α^i die am Ende zu wählende Aktion des i-ten Wirtschaftssubjekts bezeichnet.

Definition 37[107]: π befindet sich in einem *Kommunikationsgleichgewicht* (message equilibrium)

$$\bar{m} = (\bar{m}^1, \bar{m}^2, \ldots, \bar{m}^n) \in \mathfrak{M}^n, \text{ wenn } \bar{m} = f(\bar{m}, e) .$$

Trivialerweise gilt natürlich für tâtonnement-Anpassungsprozesse[108]:

---

[104] *L. Hurwicz,* On Informationally Decentralized Systems, a.a.O., S. 304, gibt eine Erklärung dafür: „But, perhaps because of known paradoxes in the field of welfare functions, as well as lack of consensus as to a ‚reasonable' choice of the function ψ (eine technische SWF), the customary approach is in terms of the Pareto optimality of outcomes."

[105] *L. Hurwicz,* Optimality and Informational Efficiency in Resource Allocation Processes, a.a.O., S. 31.

[106] Die Beschränkung auf Differenzgleichungen erster Ordnung bedeutet die Annahme einer erheblichen Einschränkung der Informationsspeicherfähigkeit (d. h. des Gedächtnisses) der Wirtschaftssubjekte.

[107] *L. Hurwicz,* Optimality and Informational Efficiency in Resource Allocation Processes, a.a.O., S. 31.

[108] Hingegen können sich nontâtonnement-Anpassungsprozesse in einem Gleichgewicht befinden, ohne im Kommunikationsgleichgewicht zu sein; vgl. *J. O. Ledyard,* A Convergent Pareto-Satisfactory Non-Tâtonnement Adjustment Process for a Class of Unselfish Exchange Environments, in: Econometrica, Bd. 39, 1971, S. 467 - 499, hier: S. 470, Anm. 5.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Lemma 8: Ein Kommunikationsgleichgewicht von π ist auch ein Gleichgewicht und umgekehrt.

Zur dezentralen Lösung zerlegbarer Optimierungsaufgaben von Ressourcenallokationsproblemen sind nicht beliebige Anpassungsprozesse, sondern nur sog. *informationsdezentralisierte konkrete Anpassungsprozesse* geeignet, deren definitorische Abgrenzung wir nun entwickeln müssen[109].

Definition 38: Mit $e^i = (Y^i, \omega^i, R_i, Z^i)$ bezeichnen wir die *Charakteristik* des i-ten Wirtschaftssubjekts, wobei Y^i die i-te Projektion von Y, ω^i die i-te Projektion von ω und Z^i die i-te Projektion von Z bedeuten.

Definition 39: Ein Anpassungsprozeß heißt *privat*, wenn $e'^i = e''^i \Rightarrow f^i(m; e') = f^i(m; e'')$, was als $f^i(m; e^i)$ geschrieben werden kann[110].

Definition 40: Eine *schiefsymmetrische* Matrix

$$a = \begin{bmatrix} a_{00} & a_{01} & \dots & a_{0n} \\ a_{10} & a_{11} & \dots & a_{1n} \\ \cdot & \cdot & & \cdot \\ \cdot & \cdot & & \cdot \\ \cdot & \cdot & & \cdot \\ a_{n0} & a_{n1} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

in welcher a_{rs} den Nettostrom an Ressourcen von s nach r bezeichnet, heißt eine *Ressourcenstrommatrix* der Wirtschaft; wir bezeichnen ihre Gesamtheit mit $\mathfrak{A}$, d. h. $\mathfrak{A} \doteqdot \{a\}$. Das n-tupel $a_0 \doteqdot (a_{10}, a_{20}, \dots, a_{n0})$ bezeichnet die *Produktionsaktivitäten* der Wirtschaftssubjekte. Sei ω die Anfangsausstattung mit Ressourcen, dann bezeichnet $\omega' = \omega + \sigma(a)$ *eine Ressourcenverteilung*, wobei $\sigma(a) \doteqdot \left[\sum_{s=0}^{n} a_{1s}, \dots, \sum_{s=0}^{n} a_{ns}\right]$.

Definition 41: Eine Ressourcenstrommatrix $a \in \mathfrak{A}$ heißt *möglich* bezüglich e, wenn $\omega + \sigma(a) \in Y$ und $a_0 \in Z$.

Die Pareto-Relation $\bar{R}$ kann sehr einfach auf Ressourcenstrommatrizen angewandt werden, ebenso wie die Begriffe nichtvergeudend, unverzerrt, im wesentlichen einwertig, aus Definition 33 auf Anpassungsprozesse in bezug auf die Pareto-Relation $\bar{R}$ spezialisiert werden können;

---

[109] Wir folgen dabei großteils *L. Hurwicz*, Optimality and Informational Efficiency in Resource Allocation Processes, a.a.O.

[110] D. h., die Botschaften eines Wirtschaftsubjektes hängen vom Milieu nur insoweit ab, als es das Wirtschaftssubjekt unmittelbar selbst betrifft.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

die entsprechende Spezialisierung von Definition 35 liefert die Pareto-Optimalität eines Anpassungsprozesses. Wir wollen dies hier nicht im Detail ausführen[111].

Definition 42: Ein Milieu e der Wirtschaft heißt *zerlegbar* (decomposable), wenn $Y = \prod_{i=1}^{n} Y^i$, $Z = \prod_{i=1}^{n} Z^i$ und wenn für alle aus möglichen Ressourcenstrommatrizen abgeleiteten Ressourcenverteilungen ω', ω'', ω^*, ω^{**} gilt:

$$[\omega' R_i \omega'', \omega'^i = \omega^{*i}, \omega''^i = \omega^{**i}] \Rightarrow \omega^* R_i \omega^{**} .$$

Definition 42 ist eine Formalisierung der *Absenz externer Effekte:* Es wird die Absenz *technologischer* externer Effekte in Konsum und Produktion und die Absenz *psychologischer* externer Effekte gefordert[112].

Definition 43: Ein *konkreter* tâtonnement-Anpassungsprozeß besitzt die Sprache $\mathfrak{M} \subseteq \{A : A \subseteq \mathfrak{A}\}$, die Reaktionsregeln $A^i_{t+1} = f^i(A^1_t, A^2_t, \ldots, A^n_t; e)$, wobei $i = 1, 2, \ldots, n$, und die auf Gleichgewichte $\bar{A} = f(\bar{A}; e)$ anzuwendende Ergebnisregel $\Phi(\bar{A}^1, \bar{A}^2, \ldots, \bar{A}^n) = \bigcap_{i=1}^{n} \bar{A}^i$.

Dies bedeutet, daß ein konkreter tâtonnement-Anpassungsprozeß durch $(\mathfrak{M}, f)$ vollständig definiert ist.

Definition 44: Eine Menge A von Ressourcenstrommatrizen heißt *i-relevant,* wenn für $a', a'' \in \mathfrak{A}$ gilt:

$$\left[\left(\sum_{j=1}^{n} a'_{ij} = \sum_{j=1}^{n} a''_{ij}\right) \& (a'_{i0} = a''_{i0})\right] \Rightarrow [a' \in A \Leftrightarrow a'' \in A]$$

Ein Anpassungsprozeß, in welchem alle i ($i = 1, 2, \ldots, n$) nur i-relevante Botschaften aussenden, heißt *selbstrelevant.*

Dahinter steht der einfache Gedanke, daß das i-te Wirtschaftssubjekt nur für die Formulierung der i-ten Zeile einer vorzuschlagenden Ressourcenstrommatrix ermächtigt sein soll, d. h. nicht den Handlungsspielraum anderer Wirtschaftssubjekte beschränken soll. Mit der Festlegung einer Nettoposition $\sum_{j=1}^{n} a_{ij}$ von i gegenüber der Summe der anderen Wirtschaftssubjekte sollen alle Ressourcenstrommatrizen jedenfalls im Vorschlag des i-ten Wirtschaftssubjektes enthalten sein, welche diese Nettoposition nicht verletzen, gleichgültig aus welcher Aufteilung auf die anderen Wirtschaftssubjekte sie resultiert.

---

[111] Dazu sei auf *L. Hurwicz,* Optimality and Informational Efficiency in Resource Allocation Processes, a.a.O., S. 31 f. verwiesen.

[112] Vgl. dazu *Ch. Seidl,* On Liberal Values, in: Zeitschrift für Nationalökonomie, Bd. 35, 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Das Analogon dazu ist die Bedingung, daß die *Reaktion* des i-ten Wirtschaftssubjekts nicht von den Einzelvorschlägen der anderen Wirtschaftssubjekte, sondern lediglich von der Nettoposition abhängt, welche die anderen Wirtschaftssubjekte dem i-ten Wirtschaftssubjekt zugestehen, was wir wie folgt formalisieren können.

Definition 45: Ein *selbstrelevanter* Anpassungsprozeß

$$A_{t+1}^{i} = f^{i}\left(A_t^1, A_t^2, \ldots, A_t^n; e\right) \qquad (i = 1, 2, \ldots, n)$$

heißt *aggregativ*, wenn für alle i $(i = 1, 2, \ldots, n)$ gilt:

$$\left\{ \sum_{\substack{k=1 \\ k \neq i}}^{n} \left[\sum_{j=1}^{n} a_{kj},\ a \in A'^{k} \right] \right\} = \left\{ \sum_{\substack{k=1 \\ k \neq i}}^{n} \left[\sum_{j=1}^{n} a_{kj},\ a \in A''^{k} \right] \right\} \Rightarrow$$

$$\Rightarrow f^{i}(A'; e) = f^{i}(A''; e) \ ,$$

d. h., wenn A' und A'' dieselbe *Menge* von Nettopositionen für i bedeuten, sind auch die Reaktionen von i auf A' und A'' gleich.

Nun stehen uns alle Komponenten zur Verfügung, um *Informationsdezentralisierung* zu definieren.

Definition 46: Ein *konkreter* tâtonnement-Anpassungsprozeß heißt *informationsdezentralisiert*, wenn er *privat, selbstrelevant* und *aggregativ* ist.

Einfach ausgedrückt: Informationsdezentralisierung bedeutet, daß die Vorschläge jedes Wirtschaftssubjekts nur von seiner *eigenen Charakteristik* abhängen, daß nur *eigene Aktionen* zum Vorschlag kommen und daß die Vorschläge neben der eigenen Charakteristik nur von der *Nettoposition* gegenüber der Summe der Vorschläge der anderen Wirtschaftssubjekte abhängen.

Schließlich sei noch auf eine partielle Ordnung von Anpassungsprozessen nach dem Kriterium der *Informationseffizienz* verwiesen.

Definition 47: Der Anpassungsprozeß $\pi' = (f', \Phi, \mathfrak{M})$ heißt *mindestens ebenso informationseffizient* wie der Anpassungsprozeß $\pi'' = (f'', \Phi, \mathfrak{M})$ *für die Klasse von Milieus* E_0, wenn für alle i $(i = 1, 2, \ldots, n)$, $m^*, m^{**} \in \mathfrak{M}^n$, $e \in E_0$ gilt:

$$f''^{i}(m^*; e) = f''^{i}(m^{**}; e) \Rightarrow f'^{i}(m^*; e) = f'^{i}(m^{**}; e) \ .$$

Dies bedeutet, daß jeder Botschaft unter π'' eine ebensolche unter π' entspricht, wobei unter π' möglicherweise noch differenziertere Botschaften dazu kommen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Definition der Informationsdezentralisierung ist ausschließlich vom *Wettbewerbsmechanismus* inspiriert[113], was dazu führen kann, daß andere Anpassungsprozesse nicht durch diese Definition gedeckt werden, mögen sie auch intuitiv als dezentralisiert empfunden werden.

Der *Wettbewerbsprozeß* ist der theoretisch wohl am besten erforschte Anpassungsprozeß; zudem gab seine theoretische Durchdringung starke Impulse zur Entwicklung anderer Allokationsmechanismen. Wir wollen daher zunächst den Wettbewerbsprozeß betrachten. Für klassische *Milieus* (Konvexität, vollständig teilbare Güter, keine externen Effekte, d. h. jedes Milieu ist zerlegbar) ist der Wettbewerbsprozeß, welcher der Definition 46 der Informationsdezentralisierung entspricht, *Pareto-optimal* im Sinne der entsprechend spezialisierten Definition 35[114].

Bezüglich erwünschter dynamischer Eigenschaften (z. B. *Stabilität*) sind noch zusätzliche Forderungen an die Klasse der zulässigen Milieus zu stellen[115].

Die optimale Verhaltensregel der Unternehmen ist im Wettbewerbsprozeß die *Gewinnmaximierung:* „The three basic elements of the theory of production under competitive conditions are its organisation through separate firms, the delimitation of the production possibilities of each firm, and the choice among these possibilities by *the principle of profit maximization at given prices*[116]."

Der Wettbewerbsprozeß war Ausgangspunkt von zwei Richtungen von Entwicklungen. Im Zentrum der einen Entwicklung steht die Frage, ob *informationsdezentralisierte, Pareto-optimale Anpassungsprozesse* auch für größere Klassen von Milieus als die Menge der klassischen Milieus *existieren.* Diese Frage konnte für die *Klasse zerlegbarer Milieus* durch die Konstruktion entsprechender Anpassungsprozesse bejaht werden. Der erste dieser so konstruierten Anpassungsprozesse war der

---

[113] *L. Hurwicz,* Optimality and Informational Efficiency in Resource Allocation Processes, a.a.O., S. 34, spricht dies ganz offen aus.

[114] Diese so leicht gemachte Aussage ist das Resultat jahrzehntelanger theoretischer Arbeiten, bedient sie sich doch der beiden Hauptsätze der Wohlfahrtsökonomie (vgl. *K. J. Arrow,* An Extension of the Basic Theorems of Classical Welfare Economics, in: J. Neyman (Hrsg.), Proceedings of the Second Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability, Berkeley 1951, S. 507 - 532, bzw. *G. Debreu,* The Coefficient of Resource Allocation, in: Econometrica, Bd. 19, 1951, S. 273 - 292; für eine einfache Darstellung siehe *T. C. Koopmans,* Three Essays on the State of Economic Science, New York-Toronto-London 1957, S. 46 - 55) und der Sätze über Existenz und Eindeutigkeit eines Konkurrenzgleichgewichts.

[115] Vgl. z. B. *T. Negishi,* a.a.O.

[116] *K. J. Arrow/F. H. Hahn,* a.a.O., S. 52 (Hervorhebung hinzugefügt); vgl. auch *W. Hildenbrand,* Core and Equilibria of a Large Economy, Princeton, N. J. 1974, S. 212.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

„greed process", welcher von *Hurwicz*[117] propagiert wurde. Er beruht darauf, daß bei jeder tâtonnement-Iteration von jedem Wirtschaftssubjekt diejenige Menge an Plänen vorgeschlagen wird, die mindestens ebenso gut sind, wie die aufgrund der Vorschläge anderer Wirtschaftssubjekte zulässigen Pläne. Dieser Prozeß weist für die Klassen der zerlegbaren Milieus die gewünschten statischen Eigenschaften (vgl. Definition 34) auf, ist also Pareto-optimal. Hingegen sind die dynamischen Eigenschaften des „greed process" unerfreulich, da er keine Stabilität aufweist. Daher haben *Hurwicz/Radner/Reiter* jüngst einen sog. *B-Prozeß* konstruiert[118], nach welchem durch die Wirtschaftssubjekte bei jeder tâtonnement-Iteration aus der Menge der mindestens ebenso guten Pläne wie der bei der letzten Iteration vorgeschlagene ein nach einer Wahrscheinlichkeitsverteilung ausgewählter Plan (im Falle beliebig teilbarer Güter: eine Umgebung eines nach einem Zufallsmechanismus ausgewählten Plans) vorgeschlagen wird. Dieser Prozeß ist Pareto-optimal und im stochastischen Sinne stabil. Während die Rolle der Unternehmen im „greed process" nicht ganz klar wird, haben sie im *B*-Prozeß einzig und allein die Aufgabe, zu prüfen, ob sie die von den einzelnen Wirtschaftssubjekten unterbreiteten Vorschläge *technologisch auch durchführen können*[119]. Die Unternehmensziele im *B*-Prozeß liegen allein darin, die *technologische Zulässigkeit* der den Unternehmen zugewiesenen Produktionspläne zu prüfen.

Im Zentrum der anderen Entwicklung steht das Bemühen, einen *Anpassungsprozeß für sozialistische und/oder zentral geplante Wirtschaften zu finden.* Überwiegend wird dabei von einer *technischen SWF der Zentrale*[120] ausgegangen, deren Maximum mit Hilfe eines tâtonnement-Anpassungsprozesses (der nicht notwendig der hier gebrachten Definition der Informationsdezentralisation entsprechen muß) gefunden werden soll[121]. Es würde den Rahmen dieser Arbeit hoffnungslos sprengen, wollten wir die Anpassungsprozesse dieses Typs auch nur in ihren Grundzügen erörtern[122].

---

[117] *L. Hurwicz,* Optimality and Informational Efficiency in Resource Allocation Processes, a.a.O., S. 36 - 39.

[118] *J. O. Ledyard,* a.a.O., hat einen stabilen Pareto-optimalen non-tâtonnement Anpassungsprozeß vorgeschlagen, den sog. *P*-Prozeß, auf welchen wir nicht weiter eingehen wollen, da er keine Produktion zuläßt.

[119] Vgl. *L. Hurwicz/R. Radner/S. Reiter,* a.a.O., S. 196.

[120] Es gibt auch Varianten, die von den individuellen Nutzenfunktionen der Konsumenten ausgehen.

[121] Insofern entspricht dieser Ansatz eher dem uns interessierenden Problem.

[122] Interessierte Leser seien verwiesen auf: *K. J. Arrow, L. Hurwicz,* Decentralization and Computation in Resource Allocation, in: R. W. Pfouts, (Hrsg.), Essays in Economics and Econometrics, A Volume in Honor of Harold Hotelling, Chapel Hill (N. C.) 1960, S. 34 - 104; *E. Malinvaud,* a.a.O.; *J. Kornai*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Sie lassen sich in 2 Gruppen gliedern: *preisgesteuerte* (price-guided) und *nicht-preisgesteuerte Anpassungsprozesse.* Die preisgesteuerten Anpassungsprozesse[123] haben folgende gemeinsame Funktionsweise:

(i) Die Zentrale löst ihr Optimierungsproblem aufgrund der technischen SWF und ermittelt auf Basis dieser Optimallösung vorläufige Preise (sog. *Schattenpreise*) für alle Input- und Outputgüter, die sie den Unternehmen mitteilt.

(ii) Die Unternehmen errechnen auf Basis dieser vorläufigen Preise und ihrer Technologie ihr *gewinnmaximales* Produktionsprogramm und teilen der Zentrale die Angebots- und Nachfragemengen der einzelnen Güter aufgrund dieses gewinnmaximalen Produktionsprogramms mit.

(iii) Diese Angebots- und Nachfragemengen werden der erneuten Lösung des Optimierungsproblems der Zentrale zugrunde gelegt, welche hieraus neue vorläufige Preise ermittelt usw., bis sich ein Preisvektor in zwei aufeinander folgenden Iterationen nicht mehr ändert, was die Erreichung eines Gleichgewichts anzeigt.

Demgegenüber haben die nicht-preisgesteuerten Anpassungsprozesse folgende gemeinsame Funktionsweise[124]:

(i) Die Zentrale löst ihr Optimierungsproblem aufgrund der technischen SWF und weist den Unternehmen vorläufige Material- und Arbeitskraftkontingente zu.

(ii) Die Unternehmen ermitteln die aufgrund dieser vorläufigen Kontingente realisierbaren Produktionsprogramme und die Grenzproduktivitäten der Inputs, welche sie der Zentrale mitteilen.

---

u. *T. Lipták,* Two-level Planning, in: Econometrica, Bd. 33, 1965, S. 141 - 169; *S. A. Marglin,* Information in Price and Command Systems of Planning, in: J. Margolis, H. Guitton (Hrsg.), Public Economics, London, Melbourne, Toronto, New York 1969, S. 54 - 77; *G. M. Heal,* Planning without Prices, in: The Review of Economic Studies, Bd. 36, 1969, S. 346 - 362; *ders.,* Planning, Prices and Increasing Returns, in: The Review of Economic Studies, Bd. 38, 1971, S. 281 - 294; *ders.,* The Theory of Economic Planning, a.a.O.; *M. Weitzmann,* Iterative Multi-level Planning with Production Targets, in: Econometrica, Bd. 38, 1970, S. 50 - 65; dogmenhistorisch interessierte Leser seien auch verwiesen auf: *E. Barone,* Il Ministerio della Produzione nello Stato Colletivista, in: Giornale degli Economisti, Bd. 37, 1908, S. 409 ff. und *O. Lange, E. Taylor,* On the Economic Theory of Socialism, hrsg. von B. Lippincott, Minneapolis (Minn.) 1938.

[123] Dazu gehören die von *K. J. Arrow/L. Hurwicz,* a.a.O., *E. Malinvaud,* a.a.O. und *O. Lange/F. Taylor,* a.a.O., entwickelten Anpassungsprozesse.

[124] Dazu gehören die von *J. Kornai/T. Lipták,* a.a.O.; *G. M. Heal,* Planning without Prices, a.a.O.; *ders.,* Planning, Prices and Increasing Returns, a.a.O.; und *M. Weitzmann,* a.a.O., entwickelten Anpassungsprozesse.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

(iii) Diese betrieblichen Daten werden der erneuten Lösung des Optimierungsproblems der Zentrale zugrundegelegt, welche hieraus neue vorläufige Material- und Arbeitskraftkontingente ermittelt und den Unternehmen zuweist usw., bis sich die Kontingente in zwei aufeinander folgenden Iterationen nicht mehr ändern, was ein Gleichgewicht anzeigt.

Aus dieser kurzen Skizze[125] können wir sehr interessante Schlüsse ziehen: *Preisgesteuerte Anpassungsprozesse verlangen Gewinnmaximierung als optimale Verhaltensregel der Unternehmen (d. h. als Unternehmensziel), wobei diese Prozesse generell unterstellen, daß die Unternehmen keinen Einfluß auf die Preisgestaltung nehmen können. Nichtpreisgesteuerte Anpassungsprozesse verlangen als optimale Verhaltensregel der Unternehmen Auskünfte über ihre Technologie (Produktionsprogramm, Grenzproduktivitäten).*

Wir erhalten daher für diese Klasse von Allokationsmechanismen das *frappierende Ergebnis, daß die Unternehmensziele — d. h. die optimalen Verhaltensregeln der Unternehmen* — in erster Linie *von der Art der Steuerung der Ressourcenallokation* (Preissteuerung versus Nichtpreissteuerung) *abhängen!* Das Bild wird noch mehr kompliziert durch einen Beitrag *Marglins,* welcher für einige Anpassungsprozesse zeigt, daß sie *sowohl* als preisgesteuerte (price system) *als auch* als nicht- preisgesteuerte (command system) Anpassungsprozesse konzipiert werden können[126].

Ferner zeigt *Marglin* auch, daß die Verwendung preisgesteuerter Anpassungsprozesse keine Reduktion der durchzuführenden Rechenarbeit im Vergleich zu ihrem nicht-preisgesteuerten Gegenstück mit sich bringen: Als *Informationsinstrumente* brächten die Preise daher keine nennenswerten Vorteile; die Rolle der Preise als *Incentives* wird hingegen auch von Marglin unterstrichen[127]. Die Rolle der Incentives wird uns im nächsten Abschnitt beschäftigen.

Es mag überraschen, daß bei preisgesteuerten Anpassungsprozessen allein die Gewinnmaximierung genannt wurde und andere Unternehmensziele nicht auftraten. Dies ist m. E. eine Folge des Vorherrschens der *Walras*schen Anpassungshypothese, daß der *Preis exogen gegeben* ist und sich die Unternehmen mit ihren Produktionsprogrammen an-

---

[125] Sämtliche Anpassungsprozesse dieser Klasse verlangen auf Zentrale und Unternehmen *zerlegbare* Milieus. Preisgesteuerte Anpassungsprozesse wermit nicht-klassischen Milieus nur schwer fertig, trotzdem auch hier Modifikationen entwickelt wurden, die speziell die Behandlung steigender Erträge gestatten. Demgegenüber bereiten Milieus mit steigenden Erträgen für nichtpreisgesteuerte Anpassungsprozesse keine nennenswerten Schwierigkeiten.

[126] *S. A. Marglin,* a.a.O., S. 57, 60 ff., 69 ff.

[127] *S. A. Marglin,* a.a.O., S. 57 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

passen. Realitätsnäher schiene mir — da die Unternehmen im Hinblick auf ihre Kapazitätsauslastung und die Vermeidung von Leerkosten im Preis viel flexibler als in der Produktionsmenge sind — die Adoption der *Marshall*schen Anpassungshypothese (Produktionsmengen gegeben; Preise passen sich an) und die Entwicklung von preisgesteuerten Anpassungsprozessen, in welchen die Unternehmen *Preise* anstelle von Angebotsmengen nennen. M. E. würde man hier u. U. andere optimale Verhaltensregeln für die Unternehmen als die Gewinnmaximierung erhalten.

Schließlich ist noch auf die Frage einzugehen, wodurch sich die beiden Richtungen der Entwicklungen aus dem Wettbewerbsprozeß unterscheiden. Der grundsätzliche Unterschied liegt m. E. darin, daß bei der ersten Richtung das Schwergewicht auf den Konsumenten liegt, deren optimale Verhaltensregeln ebenfalls aus den sozialen Präferenzen abgeleitet werden, während die letztere Richtung allein die im Sinne der sozialen Präferenzen optimale Zuordnung der Produktion auf die Unternehmen regelt. Daraus werden die größeren Schwierigkeiten der ersteren Richtung verständlich.

3.3 Incentive-Kompatibilität

Wie wir bereits im Abschnitt 3.1 feststellten, müssen wir als Regelfall annehmen, daß die sozialen Präferenzen nicht einstimmig zustande kommen. Dies bedeutet, daß die Instanzen der Organisation (hier: Wirtschaftssubjekte) nicht unbedingt von den sozialen Präferenzen in ihrem Handeln motiviert werden, sondern von der *Kompensation,* welche sie für ihr Wirken im Rahmen der Wirtschaftsorganisation erhalten. Ihr Verhalten wird von dem *Streben nach Erhalt einer maximalen* Kompensation bestimmt.

Der Keim für ein *unbefriedigendes Funktionieren* eines Allokationsmechanismus ist gelegt, sobald die *ehrliche Befolgung* der für die Organisation als ganze *optimalen Verhaltensregeln* den Instanzen der Organisation *nicht die maximal erreichbare Kompensation* bringt. Hier sind zwei Ausprägungen der Disfunktion eines Allokationsmechanismus denkbar: (i) der *offene Verstoß* gegen die optimalen Verhaltensregeln, und (ii) der *materielle Verstoß* gegen die optimalen Verhaltensregeln bei *formeller Einhaltung* derselben. Wir wollen uns im Hinblick auf die Einheitlichkeit der Darstellung auf tâtonnement-Anpassungsprozesse beschränken[128] und diese beiden Fälle daran kurz erläutern.

---

[128] *T. Groves,* Incentives in Teams, in: Econometrica, Bd. 41, 1973, S. 617 bis 631, hat etwa die Teamtheorie für die Behandlung des Incentive-Problems erweitert.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ad (i) *offener Verstoß:*

Die Instanzen der Organisation bedienen sich anstelle der vom optimalen tâtonnement-Anpassungsprozeß $\pi^* \equiv (f^*, \Phi^*, \mathfrak{M}^*)$ vorgesehenen Verhaltensregeln f^* und Φ^* anderer Verhaltensregeln $\tilde{f} \neq f^*$ bzw. $\tilde{\Phi} \neq \Phi^*$ Dies würde ein völliges *Machtvakuum* derjenigen Instanzen bedeuten, die mit der Implementierung des sozialen Entscheidungsprozesses betraut sind, da sie nicht einmal *offene Herausforderungen* zu unterbinden in der Lage wären. Wenn wir unterstellen, daß die sozialen Präferenzen auch exekutiert werden können, müssen wir offene Verstöße gegen die optimalen Verhaltensregeln ausschließen und können uns fortan auf die Betrachtung materieller Verstöße beschränken.

ad (ii) *materieller Verstoß:*

Einzelne Instanzen oder Koalitionen von Instanzen beachten zwar formell die ihnen zugewiesenen Verhaltensregeln, durchbrechen sie jedoch materiell, indem sie wissentlich falsche Angaben machen, um ihre Kompensation zu verbessern. Da bei tâtonnement-Anpassungsprozessen die Reaktions- und die Ergebnisregeln festliegen, können sich hier die falschen Angaben nur auf das *Milieu* beziehen. Dazu tritt noch die Voraussetzung, daß falsche Angaben über das Milieu auch voll in das Ergebnis einfließen und von anderen Instanzen der Organisation nicht aufgedeckt werden können, d. h. eine Voraussetzung materieller Verstöße ist, daß der Anpassungsprozeß *privat* ist.

Der Einfachheit halber werden wir bei der Formulierung materieller Verstöße in tâtonnement-Anpassungsprozessen von *Koalitionen* von Organisationsinstanzen absehen und annehmen, daß die Instanzen bei materiellen Verstößen *isoliert* agieren.

Sei $\pi = (f, \Phi, \mathfrak{M}), \pi \in Q\,[E_0]$ ein tâtonnement-Anpassungsprozeß, E_0 die Menge zugelassener Milieus[129] und X die Menge der sozialen Zustände, die als Ergebnisse auftreten können. Für einen gegebenen Anpassungsprozeß π und ein gegebenes Milieu wird der soziale Zustand, welcher als Ergebnis eintritt, durch f und Φ eindeutig bestimmt, was wir als Funktion $\xi^\pi : E_0 \to X$ zum Ausdruck bringen wollen. Ferner mögen die Funktionen $u_i : X \to \mathbf{R}_1$ wieder reellwertige Nutzenfunktionen der Wirtschaftssubjekte bezeichnen (die natürlich vom *wahren* Milieu $\tilde{e}^i$ abhängen). Schließlich sei mit $e^{)i(}$ das $(n-1)$-tupel bezeichnet, welches wir aus $(e^1, e^2, \ldots, e^n)$ durch Weglassen der i-ten Komponente erhalten.

Definition 48[130]: Ein tâtonnement-Anpassungsprozeß $\pi \in Q\,[E_0]$ heißt *incentive-kompatibel*, wenn er *privat* ist und für alle $e, \tilde{e} \in E_0, e^i \neq \tilde{e}^i$ gilt:

[129] Die Instanzen können nur *innerhalb* dieser Klasse von Milieus falsche Angaben machen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

$$\chi_i^{\pi}(\tilde{e}) > \chi_i^{\pi}(e^i, \tilde{e}^{)i(}) ,$$

wobei:

$$\chi_i^{\pi} = u_i \, 0 \, \xi^{\pi} : E_0 \to \mathbf{R}_1 .$$

π ist also dann incentive-kompatibel, wenn jedes Wirtschaftssubjekt für alle zulässigen Milieus besser fährt, wenn es wahre Angaben macht, sofern auch alle anderen Wirtschaftssubjekte wahre Angaben machen. Das Instrument dieses „besser Fahrens" ist die Funktion $\chi_i^{\pi} = u_i \, 0 \, \xi^{\pi}$, wobei ξ^{π} als die *Incentive-Struktur* des Prozesses π gelten kann und $u_i(.)$ als die *Kompensation* aufgefaßt werden kann, die das i-te Wirtschaftssubjekt aus seiner Teilnahme an π erhält.

Bei Durchsicht der wenigen vorliegenden Arbeiten über das Incentive-Problem gewinnt man den Eindruck, daß die Incentive-Kompatibilität eines Anpassungsprozesses stets als *wünschenswerte Eigenschaft* verstanden wird. M. E. trifft dies nur dann zu, wenn folgende Bedingung erfüllt ist.

Bedingung 9: $\forall\, e, \tilde{e} \in E_0, e \neq \tilde{e}$ gilt:

$$x(\pi, \tilde{e}) \, R \, x(\pi, e \mid \tilde{e}) ,$$

wobei R die soziale Präferenzordnung bezeichnet, $x(\pi, \tilde{e})$ der soziale Zustand ist, der durch π vom *wahren* Milieu $\tilde{e}$ aus erreicht wird und $x(\pi, e \mid \tilde{e})$ der soziale Zustand ist, der durch π erreicht wird, wenn e angegeben wird, wogegen $\tilde{e}$ *das wahre Milieu* ist.

Natürlich ist nicht einzusehen, weshalb Bedingung 9 nicht erfüllt sein sollte, wenn π ein *in bezug auf* e R-optimaler Anpassungsprozeß ist (vgl. Definition 35). Anders kann die Situation dann aussehen, wenn π^{**} für eine Klasse $Q[E_0]$ gewählt und institutionalisiert wurde, wie wir dies oben beschrieben haben. Hier ist es durchaus möglich, daß für $\tilde{e}$ ein Prozeß π^* ein sozial besseres Ergebnis brächte, als der institutionalisierte Prozeß π^{**}, d. h. $x(\pi^*, \tilde{e}) \, P \, x(\pi^{**}, \tilde{e})$. In solchen Fällen ist nicht ausgeschlossen, daß es ein $e \in E_0, e \neq \tilde{e}$ geben kann, für welches gilt: $x(\pi^{**}, e \mid \tilde{e}) \, P x(\pi^{**}, \tilde{e})$. Sofern dies zutrifft, wird die soziale Wohlfahrt dann höher sein, wenn bei dem institutionalisierten (für $\tilde{e}$ suboptimalen) Anpassungsprozeß π^{**} das Milieu e anstelle des wahren Milieus $\tilde{e}$ angegeben wird. In bestimmten Situationen kann das Ausgehen von falschen Voraussetzungen die wirtschaftspolitisch bessere Vorgangsweise sein!

---

[130] *L. Hurwicz,* On Informationally Decentralized Systems, a.a.O., S. 320 f., 323; Hurwicz verwendet allerdings das $\geq$-Zeichen, setzt also Incentive-Kompatibilität mit einem *Nash-Gleichgewicht* gleich, während wir hier dem Vorschlag von *T. Groves,* a.a.O., S. 620, folgten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Anders gelagert ist die Lage beim Wettbewerbsprozeß, welcher bekanntlich für die Menge der klassischen Milieus Pareto-optimal ist. Wir wissen zwar, daß in der Realität $\tilde{e}$ üblicherweise kein klassisches Milieu ist, arbeiten jedoch mit Milieus e, welche zur Menge der klassischen Milieus zählen und aus $\tilde{e}$ durch entsprechende Anpassungen abgeleitet wurden. Die unzulängliche performance des Wettbewerbsprozesses spiegelt sich in der Diskrepanz zwischen $x(\pi, e)$ und $x(\pi, e \mid \tilde{e})$, wobei $\tilde{e} \notin E_0$.

Aber selbst wenn wir die Geltung von Bedingung 9 unterstellen, bereitet die Incentive-Kompatibilität erhebliche Schwierigkeiten. Seit langem ist der Mangel an Incentive-Kompatibilität in bezug auf öffentliche Güter bekannt, doch zeigt sich, daß dies auch für Anpassungsprozesse zutrifft, die nur private Güter aufweisen. Insbesondere konnte das Fehlen der *Incentive-Kompatibilität* für den „greed process", den *B*-Prozeß und den Wettbewerbsprozeß (für *endlich* viele Marktteilnehmer) gezeigt werden[131], was *Hurwicz* die Geltung eines *allgemeinen Unmöglichkeitstheorems* vermuten läßt.

Hurwiczsche Vermutung[132]: Es *existiert kein privater Pareto-optimaler* und *incentiver-kompatibler Anpassungsprozeß.*

Bisher ist dieses vermutete Unmöglichkeitstheorem noch nicht bewiesen; wir wollen jedoch diese Vermutung anhand eines ganz einfachen Beispiels für einen Wettbewerbsprozeß mit 2 Gütern, 2 Wirtschaftssubjekten, klassischen Milieus und ohne Produktion illustrieren.[133]

Anfangsausstattungen: $\omega^1 = (0,1)$; $\omega^2 = (1,0)$; wahre Nutzenfunktion: $u^i = c_1^i \, c_2^i$ für $i = 1, 2$ [c_1^i bzw. c_2^i bezeichnen die Menge des ersten und des zweiten Gutes, welche i erhält, wobei natürlich

$$c_1^1 + c_1^2 = 1 \text{ sowie } c_2^1 + c_2^2 = 1\,,\ c_1^i \geqq 0\,,\ c_2^i \geqq 0,\ \text{d. h.}$$
$$c_1^2 = 1 - c_1^1 \text{ und } c_2^2 = 1 - c_2^1\Big]$$

Die Incentive-Kompatibilität kommt in der sog. *no-trade-option* zum Ausdruck, d. h. das Wirtschaftssubjekt verweigert jeden Tausch, durch welchen es einen geringeren Nutzen erzielt, als wenn es bei seiner Anfangsausstattung bleibt.

Die Kontraktkurve[134] aufgrund der *wahren* Nutzenfunktionen lautet

$$c_2^i = c_1^i\,,\ 0 \leqq c_j^i \leqq 1\ ,$$

---

131 *L. Hurwicz,* On Informationally Decentralized Systems, a.a.O., S. 326.

132 Ebenda, S. 326, 330 ff.

133 Nach *L. Hurwicz,* On Informationally Decentralized Systems, S. 328 ff.

134 Ermittlung aus $u^2 = (1 - c_1^1)(1 - c_2^1)$ unter Beachtung von $\bar{u}^1 = c_1^1 \, c_2^1$ nach Lagrange.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

und das Wettbewerbsgleichgewicht[135] liegt im Punkte

$$c_1^1 = c_2^1 = c_1^2 = c_2^2 = \frac{1}{2}$$

und bringt jedem der beiden Wirtschaftssubjekte den Nutzen 0,25.

Unterstellen wir nun, Wirtschaftssubjekt 1 gebe folgende falsche Nutzenfunktion an:

$$v^1 = c_2^1 - 1/(1 + c_1^1) \ .$$

Die Kontraktkurve aufgrund der falschen Nutzenfunktion von 1 und der wahren Nutzenfunktion von 2 lautet:

$$c_2^1 = 1 - \frac{1 - c_1^1}{\left(1 + c_1^1\right)^2}, \text{ wobei } -1 + \sqrt{2} \leqq c_1^1 \leq 1 \text{ und } 1/\sqrt{2} \leqq c_2^1 \leqq 1 \ .$$

Den Geltungsbereich der Kontraktkurve erhalten wir aus der no-trade-option durch die Überlegung, daß Wirtschaftssubjekt 1 nur Allokationen akzeptiert, die ihm aufgrund der (falschen) Nutzenfunktion zumindest den Nutzen der Anfangsausstattung (0,1), für welche $v^1 = 0$ gilt, bringt. Wir bringen daher die aus $v^1 = 0$ abgeleitete Kurve

$$c_2^1 = 1/(1 + c_1^1)$$

mit der (falschen) Kontraktkurve zum Schnitt und erhalten den Schnittpunkt $(-1 + \sqrt{2}, 1/\sqrt{2})$ welcher den unteren Begrenzungspunkt der (falschen) Kontraktkurve bildet. Der Nutzen des Wirtschaftssubjekts 1 ist an diesem unteren Begrenzungspunkt nach der *wahren* Nutzenfunktion u^1 gleich $1 - 1/\sqrt{2} \approx 0{,}29 > 0{,}25$, also höher als sein Nutzen beim (wahren) Wettbewerbsgleichgewicht. Da der Anstieg der (falschen) Kontraktkurve positiv ist, haben alle Punkte auf dieser Kurve höhere Koordinaten als der Begrenzungspunkt $(-1 + \sqrt{2}, 1/\sqrt{2})$ und daher auch höhere u^1-Werte.

Das falsche Wettbewerbsgleichgewicht liegt im Punkte (1/2, 7/9) mit dem (falschen) Preisverhältnis 4/9. Der u^1-Wert des falschen Wettbewerbsgleichgewichts ist 7/18 im Vergleich zum u^1-Wert des echten Wettbewerbsgleichgewichts 0,25. Die Täuschung lohnt sich also für Wirtschaftssubjekt 1! Schließlich stellen wir fest, daß die Punkte auf der falschen Kontraktkurve nicht auf der wahren Kontraktkurve liegen und somit *nicht Pareto-optimal* sind! Die fehlende Incentive-Kompatibilität bewirkt also auch fehlende Optimalität!

Kehren wir nach diesem Beispiel wieder zum allgemeinen Fall der *Hurwicz*schen Vermutung zurück. Wir stehen hier vor dem Dilemma,

[135] Das Wettbewerbsgleichgewicht liegt dort, wo die Tangente im Schnittpunkt von Kontraktkurve und Indifferenzkurve durch den Punkt der Anfangsausstattung geht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

entweder einen Allokationsmechanismus akzeptieren zu müssen, welcher zwar privat[136] und incentive-kompatibel, nicht jedoch (Pareto) optimal ist, oder aber wir erkaufen die (Pareto-)Optimalität, indem wir *die Incentive-Kompatibilität durch Beseitigung der Privatheit des Allokationsmechanismus erzwingen.* Letzteres kann durch die Schaffung von Institutionen erfolgen, die sich genaue Kenntnisse der $\tilde{e}^i$ verschaffen. Abgesehen von den psychologischen Spannungen, die solche „Schnüffler-Institutionen" gegenüber den Wirtschaftssubjekten verursachen, benötigen sie auch *Ressourcen* zur Durchführung ihrer Aufgaben, welche die oben mit $b\,(q \mid e)$ bezeichneten Kosten der Funktion des Allokationsmechanismus u. U. sehr stark erhöhen können. Es kann sein, daß $b\,(q \mid e)$ so hoch ist, daß ein nicht incentive-kompatibler, privater Allokationsmechanismus eine bessere performance erbringt, da zwar u. U. Ressourcen vergeudet werden, jedoch wesentlich *weniger,* als für $b\,(q \mid e)$ eingesetzt werden müßten, um die Incentive-Kompatibilität zu erzwingen[137, 138].

M. E. sollte man selbst dann, wenn die *Hurwicz*sche Vermutung zu einem echten Unmöglichkeitstheorem würde, nicht in Pessimismus verfallen. Wie im Abschnitt 2.3 gezeigt wurde, hat man in der Social Choice mit der Zeit gelernt, mit dem *Arrow*schen Unmöglichkeitstheorem zu leben. Man wird sich auch mit einem etwaigen Hurwiczschen Unmöglichkeitstheorem für Allokationsmechanismen arrangieren, zumal bereits jetzt für Spezialfälle *optimale Incentivestrukturen* entwickelt wurden[139].

4. Thesen

Abschließend sollen die wichtigsten Ergebnisse des Referates noch einmal in geraffter Thesenform zusammengefaßt werden.

1. Die direkte Beantwortung der Fragestellung des Referates erscheint nach dem derzeitigen Stand der Forschung nicht möglich. Es wurde daher ein allgemeines Lösungsschema dieser Frage entworfen, in welchem die Lücken im gegenwärtigen Stand der Erkenntnis besonders herausgearbeitet wurden.

---

[136] Bekanntlich eine notwendige Bedingung der Informationsdezentralisierung!

[137] Im Bereich der Jurisprudenz denke man etwa an Gerichtsverfahren, bei welchen die Kosten des Verfahrens ein Vielfaches des Streitwertes ausmachen: Hier gibt es oft die Möglichkeit des *Vergleiches,* welcher zwar nicht dem reinen Gerechtigkeitspostulat entspricht, dafür aber viel weniger kostet.

[138] Wir folgten bei diesen Überlegungen *L. Hurwicz,* On Informationally Decentralized Systems, a.a.O., S. 332 ff.

[139] Von *T. Groves,* a.a.O., für Konglomerate (d. h. spezielle Teams) und von *J. H. Drèze/D. de la Vallee Poussin,* a.a.O., S. 143 - 147, für öffentliche Güter.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2. Entscheidungen wurden als rational definiert, wenn in jeder Entscheidungssituation stets eine Entscheidung möglich ist und diese vom Verlauf des Entscheidungsprozesses unabhängig ist. Eine Entscheidung erfolgt genau dann rational, wenn die ihr zugrunde liegende Präferenzrelation eine Ordnungsrelation ist. Präferenzordnungen lassen sich als reellwertige Nutzenfunktionen numerisch repräsentieren.

3. Eine Aggregationsvorschrift, welche aus individuellen Präferenzordnungen eine soziale Präferenzordnung abzuleiten gestattet, heißt eine soziale Wohlfahrtsfunktion; eine Aggregationsvorschrift, welche aus individuellen Nutzenfunktionen eine soziale Präferenzordnung abzuleiten gestattet, heißt ein soziales Wohlfahrtsfunktional. Eine numerische Repräsentation einer sozialen Präferenzordnung heißt eine technische soziale Wohlfahrtsfunktion.

4. Die Pareto-Relation verstößt im allgemeinen gegen die Kollektivrationalität.

5. Unter bestimmten, nicht sonderlich stringenten Bedingungen existieren keine soziale Wohlfahrtsfunktion bzw. kein soziales Wohlfahrtsfunktional. Eine Existenz kann in der wohl plausibelsten Weise durch die Lockerung der Bedingung der Unbeschränktheit der individuellen Präferenzen gesichert werden; insbesondere ist die Methode der Mehrheitsentscheidungen bei eingipfeligen individuellen Präferenzen eine soziale Wohlfahrtsfunktion. Bei sozialen Wohlfahrtsfunktionalen ist die Bedingung der Unmöglichkeit interpersoneller Nutzenvergleiche zu lockern, um ihre Existenz zu gewährleisten.

6. Man kann mit einer technischen sozialen Wohlfahrtsfunktion dann arbeiten, wenn sich weder die individuellen Präferenzen, noch die Aggregationsvorschrift geändert haben und eine soziale Präferenzordnung hieraus resultierte. Andernfalls ist (wenn auch im neuen Fall eine soziale Präferenzordnung existiert) eine andere technische soziale Wohlfahrtsfunktion heranzuziehen.

7. Die Aufgabe der Wahl eines sozialen Zustandes aufgrund der sozialen Präferenzordnung als Entscheidungskriterium muß wegen ihrer Komplexität in Teilprobleme zerlegt werden und bedarf zu ihrer Implementation einer Wirtschaftsorganisation.

8. Die Zerlegung der Optimierungsaufgabe und die Wirtschaftsorganisation müssen insofern kongruent sein, als keine externen Effekte bei der Lösung der Teilaufgaben auftreten dürfen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

9. Die Gesamtheit bestimmter Verhaltensregeln von Instanzen der Wirtschaftsorganisation heißt ein Allokationsmechanismus. Das eigentliche Ziel liegt darin, denjenigen Allokationsmechanismus zu finden, welcher aus den institutionellen Gegebenheiten der Volkswirtschaft — ihrem sog. Milieu — das im Sinne der sozialen Präferenzen beste Ergebnis zu erreichen gestattet. Die aus diesem optimalen Allokationsmechanismus entnommenen Verhaltensregeln für die Unternehmen sind dann die (in Abhängigkeit von den sozialen Präferenzen und vom Milieu) optimalen Unternehmensziele.

10. Existieren alternative optimale Allokationsmechanismen, können die optimalen Unternehmensziele in erster Linie von der Art der Ressourcensteuerung im herrschenden Allokationsmechanismus abhängen. Dies konnte an einer Klasse preis- und nichtpreisgesteuerter Zentralplanungsprozesse demonstriert werden.

11. Die bisher am besten erforschte Klasse von Allokationsmechanismen sind die sog. Anpassungsprozesse. Da preisgesteuerte Anpassungsprozesse i. d. R. die *Walrass*che Anpassungshypothese unterstellen, dürfte dies den Grund für das Schwergewicht der Gewinnmaximierung als optimales Unternehmensziel darstellen. Die Entwicklung von Anpassungsprozessen, welche die *Marshall*sche Anpassungshypothese unterstellen, wäre wünschenswert und aus Gründen der Kapazitätsauslastung auch realitätsnäher.

12. Da die sozialen Präferenzen i. d. R. nicht einstimmig zustande kommen, werden die Wirtschaftssubjekte i. a. nicht durch die materiell wahre Einhaltung der ihnen zugewiesenen optimalen Verhaltensregeln, sondern durch die Kompensation, welche sie bei formeller Einhaltung dieser Verhaltensregeln für ihr Wirken im Rahmen der Wirtschaftsorganisation erhalten, in ihrem Handeln motiviert. Ein Anpassungsprozeß, welcher dafür vorkehrt, daß die Wirtschaftssubjekte durch die materiell wahre Einhaltung der Verhaltensregeln auch individuell optimal handeln, also eine Koinzidenz von sozialem Interesse und Einzelinteresse bewirkt, heißt incentivekompatibel.

13. *Hurwicz* vermutet die Geltung eines Unmöglichkeitstheorems, nach welchem keine informationsdezentralisierten, incentive-kompatiblen, Pareto-optimalen Anpassungsprozesse existieren. Das würde entweder einen Verzicht auf die (Pareto-)Optimalität bedeuten oder einen Verzicht auf die Informationsdezentralisation. Letzteres bedeutet i. a. höhere Kosten der Funktionsweise des Allokationsmechanismus, welche u. U. die Ressourcenvergeudung bei suboptimalen Allokationsmechanismen mehr als aufwiegen können.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

14. In der methodischen Ausarbeitung wurde der zweite Teil des Referates mehr formalisiert, der dritte vorwiegend informell angelegt, was u. a. den Stand der Forschung in den beiden Gebieten reflektiert, wobei die Theorie der Allokationsmechanismen nur in Teilbereichen einen ähnlichen Reifegrad wie die Theorie der Social Choice erreicht hat.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Seidl

Entsprechend der Gliederung des Vortrags von Herrn Christian Seidl wurde zunächst die Problematik der sozialen Wohlfahrtsfunktion diskutiert. Insbesondere wurde das Axiom der Unabhängigkeit von irrelevanten Alternativen in Frage gestellt. Die Problematik, die aus der Möglichkeit, falsche Präferenzen zu offenbaren, resultiert, wurde besprochen und an einem Beispiel illustriert. Eine längere Diskussion ergab sich aus der Frage, ob es möglich ist, soziale Präferenzrelationen zu charakterisieren, die für die Produzenten zu einer Gewinnmaximierung als Verhaltensregel führen. Der zweite Teil der Diskussion war etwas mehr technisch. Es ging hauptsächlich um die Konvergenz von Anpassungsprozessen entweder vom Typ des Walrasschen Tatonnement-Prozesses oder vom Typ des Scarfschen Algorithmus. Das Fehlen einer dynamischen Theorie wurde hervorgehoben. Der Unterschied zwischen realer Zeit und Computer-Zeit wurde erwähnt.

Zusammenfassend kann man sagen, daß sich in der Diskussion bestätigte, was bereits der Autor sehr deutlich ausführte, daß nämlich die heutigen wirtschaftstheoretischen Begriffe und Theorien ein so komplexes Problem wie das des Arbeitskreises A nicht befriedigend behandeln können.

Werner Hildenbrand, Bonn

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Welche Bedeutung hat die wachsende Distanz zwischen Führenden und Geführten für die Willensbildung im Unternehmen?

Von *Reinhold Bergler*, Bonn

A. Problemsituation: Veränderungsanalyse und Generalität von Untersuchungsergebnissen

Die These von der „wachsenden Distanz zwischen Führenden und Geführten" beinhaltet eine zweifache Grundproblematik: 1. Die Diagnose „wachsende Distanz" ist letztlich nur auf der Basis systematischer Längsschnittanalysen möglich. Unabhängig von den auch dann noch gegebenen Methodenproblemen hat die Suche nach Konstanz bzw. Variabilität von Einstellungen und Verhaltensweisen unabhängige Messungen mit identischem Methodeninstrumentarium zu unterschiedlichen Zeitpunkten, aber bei identischen bzw. vergleichbaren Stichproben zur Voraussetzung. Die Schwierigkeiten solcher Anforderungen im Rahmen sich verändernder Organisationsstrukturen und den damit verbundenen Positionsneu- bzw. -umbesetzungen, aber auch der üblichen Personalfluktuation, sollten gesehen und durch vertretbare Kompromißlösungen angegangen werden. — 2. Alle vorliegenden Daten sind das Ergebnis von Untersuchungen in spezifischen Organisationen und konkreten Unternehmungen bzw. sogar nur Teilen davon. (Methodenprobleme, theoretische Fundierung und Detailergebnisse der verschiedenen Einzeluntersuchungen meines Arbeitskreises können an dieser Stelle nicht weiter erörtert werden.) Da ein allgemeingültiger repräsentativer Itempool für organisationspsychologische Untersuchungen nicht vorliegt und nach allem was wir wissen, auch in Zukunft nicht zur Verfügung stehen wird, stellt die Analyse von konkreten Organisationen und den darin ablaufenden Interaktionsprozessen eine immer wieder spezifische Aufgabe dar, die ihren Anfang in der Exploration der Ergebnisse der psychologischen Verarbeitung organisationsrelevanter Tatbestände nehmen muß. Dabei wird deutlich, daß nicht nur Unterscheidungen nach Branchen-, Größen- und Regionalspezifität vorzunehmen sind, sondern, daß auch innerhalb eines konkreten Unternehmens weitere Differenzierungen nach Funktions-, Positions- und Ausbildungsspezifität der Berücksichtigung bedürfen. Die vielfach prak-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tizierte Verallgemeinerung von organisationspsychologischen Arbeiten, die ja alle in einem unternehmensspezifischen Kontext stehen, ist in keiner Weise gerechtfertigt. Mindestens ist das in einem Unternehmen A gewonnene Ergebnis daraufhin zu überprüfen, ob es auch in einem Unternehmen B Gültigkeit beanspruchen kann. Der Wert einer Untersuchung wird von ihrer spezifischen Gültigkeit nicht beeinflußt. Für das konkrete Unternehmen vermag sie von unmittelbar praktischer, für alle übrigen mindestens aber von heuristischer Relevanz sein. Diese vorläufigen Grenzen der Generalisierbarkeit müssen auch bei den folgenden Ergebnisdarstellungen unserer Untersuchungsreihen immer mitgedacht werden.

Das Wissen um den definierbaren Gültigkeitsbereich der Daten, die Lückenhaftigkeit der Diagnosemöglichkeiten von Veränderungstendenzen, aber auch die bestehenden Diskrepanzen zwischen notwendigen und möglichen Methoden bei den in Frage kommenden hochkomplexen Diagnose-Einheiten, darf aber weder die erforderliche theoretische Positionierung der Problemstellung, noch das weiterführende empirische Arbeiten motivational behindern. Es kann leider nicht bestritten werden, daß innovativ wirksame Erkenntnisse — nicht nur in der Psychologie — viel häufiger das Resultat methodischer Hilfskonstruktionen, ja sogar methodischer Unzulänglichkeiten waren, als das Ergebnis der „Anwendungstechnik" eines Methodenperfektionismus.

B. Theoretisches Bezugssystem und allgemeine Distanz-Theoreme

I. Theoretisches Bezugssystem

Das „Funktionieren" von Unternehmungen, also Organisationen, wurde und wird teilweise immer noch in einem rein rationalen Zweckmodell abgebildet. Diese angenommenen rationalen Funktionszusammenhänge des Ganzen zu seinen Teilen können als notwendiges normatives Modell ebenso Gültigkeit beanspruchen, wie — und auch dies ist für die Gesamtthematik wesentlich — die rationalen „normativen" Entscheidungsmodelle, die, ebenfalls sicherlich nicht zufällig, im Raume der Wirtschaftswissenschaften ihre Ausformulierung erfahren haben. Das Auftreten von „Störungen", also nicht normadäquater Verhaltensweisen im Zweckmodell einer konkreten Organisation, hat zu der Einsicht geführt, daß Organisationspläne zwar notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen für die Verwirklichung normativer Zielvorstellungen darstellen. Die Dynamik einer Organisation vermag also Kräfte zu entwickeln, die durch die Definition einer Organisation als „rationale Koordinierung der Tätigkeit einer Anzahl von Menschen, um einen gemeinsamen expliziten Zweck zu erreichen, durch Arbeits- und Funktionsteilung und eine Hierarchie von Autorität und Verant-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wortung"[1] nicht vorhergesagt werden können. Begreift man Unternehmungen als multipersonale arbeitsteilige Problemlösesysteme[2], dann müssen solche Prozesse zentral unter dem Aspekt sozialer Interaktion gesehen werden, d. h. die in Organisationsplänen definierten horizontalen (Arbeitsteilung) und vertikalen (Vollmachterteilung) Spezialisierungen der Arbeitsabläufe, sowie die festgelegten Verhaltensnormen und Kooperationsnotwendigkeiten der verschiedenen Leistungsträger[3], müssen im Rahmen eines kommunikationspsychologischen Bezugssystems ihre theoretische Einordnung erfahren. Das normative Zweckmodell der Organisation wird nur dann zutreffende Effizienzprognosen zulassen, wenn es als Maßstab für solche Realsysteme fungiert, die entscheidend durch Ist-Werte sozialer Interaktions- und Kommunikationsprozesse definiert sind. Konkrete Organisationen werden dann verstehbar als Regelkreissysteme, die durch normative Soll- und psychologische Ist-Werte bestimmt sind. Auch „soziale Distanz" kann zwischen Inhabern unterschiedlicher Positionen „normativ" gefaßt werden, im vorliegenden Sinnverständnis ist aber „soziale Distanz" eine psychologische Erlebnisgröße. Der gewählte Forschungsansatz geht also von Resultaten psychologischer Verarbeitungsprozesse von konkreten Unternehmungen und damit Organisationen aus. Eine solche Betrachtungsweise rückt die interpersonale Wahrnehmung, die Image-Werte des Unternehmens, die erlebten Führungskonzepte und -praktiken, Informationswege und Kommunikationsmöglichkeiten wie -notwendigkeiten in den Mittelpunkt des Interesses. Eine normative Organisationsstruktur — auch ihre zeitliche Gültigkeit ist allerdings an Marktverhältnisse und den jeweiligen Unternehmensstatus gebunden — wird somit aus dem psychologischen Blickwinkel der Organisationsmitglieder betrachtet. Die „Wahrnehmung", also Interpretation der Organisation, wird zum eigentlichen Bezugssystem: Biographisch geprägte Organisationsmitglieder nehmen auf der Basis alltäglicher sozialer Wechselwirkungen, im Kontext einer auch je spezifischen Situation und im Vollzug geforderter notwendiger Organisationsabläufe eine Bedeutungsaufladung und Bewertung der Organisation vor, d. h., die erlebte Organisationsrealität bewirkt die Zuordnung („Attribuierung") von Eigenschaften, die mit der normativen Definition nur beschränkt in Einklang stehen können. Konkrete Organisationsabläufe sind stets geprägt von der Wechselwirkung interagierender „Kommunikationseinheiten"; die Kommunikationseinheit

---

[1] *E. H. Schein,* Organizational Psychology, Englewood Cliffs 1965.

[2] Vgl. *E. Rühli,* Ein Ansatz zu einem integrierten kooperativen Führungskonzept, in: W. Kirsch (Hrsg.), Unternehmensführung und Organisation, Wiesbaden 1973, S. 75 - 92.

[3] Vgl. *F. Fürstenberg,* Die betriebliche Sozialstruktur, in: A. Mayer u. B. Herwig (Hrsg.), Betriebspsychologie, Handbuch der Psychologie, Bd. 9, 2. Aufl., Göttingen 1970, S. 419 - 440.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Mensch ist immer gleichzeitig Sender und Empfänger, Kodierer und Dekodierer. Die aus Wechselwirkungsprozessen resultierende Effizienz solcher Kommunikationseinheiten ist dabei von einer Vielzahl intervenierender Variablen (Glaubwürdigkeit des Kommunikators; der Quelle; Argumentationsstil; non-verbale Eindrucksqualitäten; Persönlichkeitsfaktoren; soziale Bezugsgruppe usw.) mitbestimmt. Die biographische und gruppenspezifische Geprägtheit jedes Organisationsmitgliedes sowie deren Modifikation durch die jeweilige Situation ist bestimmend für die unterschiedliche Verarbeitung und Bewertung an sich identischer Tatbestände einer Organisation.

Das gewählte kommunikative Bezugssystem wird — bedingt durch die eigenen empirischen Untersuchungen — insbesondere im Rahmen von Großunternehmen angewandt, womit eine vorläufige Einschränkung der Gültigkeit der darzustellenden Befunde erfolgt. Die Größe eines Unternehmens spiegelt sich nun aber nicht nur einfach in der Anzahl von Mitarbeitern wider, sondern wesentlich im organisatorischen Differenzierungs- bzw. Komplexitätsgrad. Damit ist aber bereits ein kommunikatives Spezifikum gegeben, das in Analogie zu unserer gesellschaftlichen Realität und deren „kommunikativen" Entwicklungstendenzen gesehen werden muß. Die von uns im einzelnen darzustellenden Distanz-Phänomene werden also eingeordnet in Veränderungstendenzen wie sie notwendigerweise mit der Etablierung und Entwicklung hochkomplexer Organisationseinheiten parallel gehen. Die möglichen inhaltlichen Veränderungstendenzen bleiben davon noch unberührt, müssen aber ebenfalls Beachtung finden.

II. Allgemeine Distanz-Theoreme

Im Rahmen des gewählten theoretischen Bezugssystems sind nun zwei *allgemeine* Entwicklungs- bzw. Veränderungstendenzen zu unterscheiden, die in sich bereits Distanzierungsprozesse zwischen Führenden und Geführten beinhalten, nämlich:

1. Der Prozeß der organisatorischen bzw. gesellschaftlichen Differenzierung
2. Der Prozeß der Unternehmensbeurteilung und -bewertung

a) Organisatorisch/gesellschaftliche Differenzierung und Desintegration: Theorem der kommunikativen Entfremdung. Es scheint im Bereich von Soziologie und Sozialpsychologie weitgehend Einigkeit darüber zu bestehen, daß die gesellschaftliche Realität, in der wir leben, zunehmend komplexer und damit unübersichtlicher wird. Für Großunternehmungen gilt Analoges. Gesellschaftliche und organisatorische Komplexität äußert sich in einer zunehmenden psychologischen „Segmentierung", d. h., die angeführten übergreifenden Ganzheiten (wie z. B. Unternehmungen)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sind in einem Prozeß zunehmender Parzellierung in Subgruppen begriffen, die mit vorgegebenen Organisationsstrukturen nicht identisch sein müssen. Beispielsweise kann man zeigen, daß das sog. mittlere Management eines Unternehmens seine rationale Homogenität zunehmend verliert, also voneinander unterscheidbare Gruppierungen („Segmente") mit entsprechender Eigendynamik sichtbar werden. Kommunikationspsychologisch gefaßt heißt das: Die Anzahl der „Zielgruppen" auch innerhalb einer Organisation mit spezifischem Informationsbedarf ist im Ansteigen begriffen. Es ist dabei ein Charakteristikum von Gruppen, daß sie eine eigene Hierarchie, eigene Normen, Ideologien, aber auch eigene Sprachregelungen schaffen. Man kann nicht von der Annahme der gleichen Bedeutung des gleichen Begriffes in unterschiedlichen Gruppen ausgehen. Die angeführte Gruppendifferenzierung geht nun aber parallel mit Prozessen wachsender Distanz zwischen den sich bildenden Gruppierungen; dies ist gleichbedeutend mit einem Prozeß zunehmender Polarisierung. Jeder gruppenspezifische Differenzierungsprozeß hat zunächst einmal eine Abnahme des direkten und persönlichen Informationsaustausches zur Folge. Daraus resultiert Anonymität und ein Anstieg des sozialen Konfliktniveaus. In der geschilderten sich zunehmend ausdifferenzierenden sozialen organisatorischen Realität, charakterisierbar durch ein Anwachsen von Gruppenspezifität und damit auch Gruppenegoismus, wird die Verständigung, also die Kommunikation zwischen den organisatorisch formell und sozial informell sich ausdifferenzierenden Gruppen, zunehmend zum Problem. Der Differenzierungsprozeß von Organisationen ist vielfach — trotz dem weiterhin bestehenden und sicherlich normativ notwendigen Zweckmodell der Organisation — auch ein solcher der Desintegration. Insbesondere gilt dies unter psychologisch-kommunikativen Aspekten. Damit ist aber ein zentrales Distanzierungsphänomen angesprochen, das als „kommunikative Entfremdung" charakterisierbar wird. Seine nicht nur theoretische, sondern vor allem erlebnismäßige Bedeutung wird in der noch darzustellenden Symptomatik, also den das Konstrukt „Distanz" definierenden Variablen, weiter verdeutlicht werden.

Wenn es richtig ist — wofür eine Reihe von Daten spricht —, daß der Prozeß der Entwicklung und damit auch Ausdifferenzierung von Großunternehmen, phasenverzögert mit einem Prozeß der „kommunikativen Entfremdung" parallel verläuft, und wenn es weiter richtig ist, daß Führung zentral ein Problem „kommunikativer beeinflussender Integration" ist, dann müßten bei der vielfach fehlenden Einsicht in die Problemsituation und, verstärkt in gesamtwirtschaftlichen Streß-Situationen, Führungskrisen auf allen Führungsebenen und damit aber auch Entscheidungskrisen zunehmend noch an Umfang und Gewicht gewinnen. Führungskrisen sind nicht zuletzt Folgeerscheinungen viel-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

fach sogar subjektiv bemerkter, objektiv aber nicht beherrschter Distanzierungsprozesse. Damit verliert Führung aber an ganzheitlicher Ausrichtung.

b) Veränderungen der Beurteilung und Bewertung von Unternehmen: Theorem der identifikativen Entfremdung. Unternehmungen erhalten ihre verhaltenssteuernde Physiognomie erst aus der Wechselwirkung von formalen Organisationseinheiten und deren inhaltlicher Ausfüllung durch biographisch geprägte „Kommunikationseinheiten", also Mitarbeiter. Durch eben diese Mitarbeiter werden Organisationen ihrer Möglichkeit als Monaden zu existieren beraubt. Die Beurteilungsdimensionen sind, soweit es die Mitarbeiter eines Unternehmens anlangt, stets auch durch die Positionierung eines Unternehmens im sozialen Feld der Umwelt mitbestimmt. Wenn nun erneut von den „rationalen" Dimensionen einer Organisation[4] abgesehen wird und die Frage nach der Veränderung der Eindrucks- und Beurteilungsdimensionen im Zeitablauf und deren möglichen Relevanz für die Distanzierungsproblematik gestellt wird, dann handelt es sich hierbei um einen Prozeß der ganzheitlichen „psychologischen Wirkungsweise" eines Unternehmens, also sein allgemeines Image-Profil.

Die in diesem Feld aufweisbaren Veränderungen können von uns als solche nur auf der Basis vergleichbarer Stichproben zum Thema „Großbetrieb" in den Jahren 1960 und 1975 dargestellt werden. Es handelt sich also nicht um die Beurteilung und Bewertung von konkreten Unternehmen durch deren Mitarbeiter, sondern um Einstellungen von Zufallsstichproben der westdeutschen Bevölkerung zum „Reiz" „Großbetrieb". Demnach werden unter dem „Außenaspekt" themenrelevante Veränderungsprozesse sichtbar. Die Gegenüberstellung der auf der Basis von Einstellungsskalen gewonnenen und faktorenanalytisch aufbereiteten Daten erbrachte an beurteilungsrelevanten Dimensionen in den beiden Vergleichszeiträumen:

Beurteilungs-Dimensionen: Großbetrieb			
		1960	1975
Faktor	I:	Positive wirtschaftliche Potenz	Positive wirtschaftliche Potenz
Faktor	II:	Grad der Krisenanfälligkeit	Grad der Krisenanfälligkeit
Faktor	III:	Technizität (Fortschrittlichkeit)	Technizität (Fortschrittlichkeit)
Faktor	IV:	Produktqualität	Produktqualität
Faktor	V:	—	Management
Faktor	VI:	—	Gesellschaftliche Bedrohung
Faktor	VII:	—	Individuelle Bedrohung

[4] Vgl. *B. Six*, Dimensionen der Organisation, Diss. Phil., Bonn 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Sicherlich ist das gegenüber 1960 differenziertere Ergebnis aus dem Jahre 1975 auch unter dem Einfluß der zwischenzeitlichen öffentlichen Diskussion zu sehen. Dies ändert aber nichts an dem Grundsachverhalt, daß eben diese differenziertere Betrachtungweise auch in verstärktem Ausmaße als früher die Möglichkeit wie Tatsächlichkeit einer identifikativen Entfremdung beinhaltet. Anders formuliert: Bei differenzierterer Betrachtungsweise ist die Möglichkeit, daß es zu ambivalenten oder auch negativen Urteilen kommt, größer. Andererseits hat ein Unternehmen, das auf dem nun differenzierteren Dimensionsgefüge durchgängig positiv positioniert wird, auch die größere Profilierungschance. Aber selbst im Falle einer positiven Gesamtentscheidung bleibt noch das Problem des geänderten Figur-Grund-Verhältnisses von beruflichen Selbstverständnis und dem fundierenden Unternehmens-Image.

Die weiteren Überlegungen bedürfen weder der Operationalisierung der verschiedenen Dimensionen noch der inhaltlichen Detailbefunde. Deutlich dürfte aber sein, daß das kommunikativ wirksame Eindrucksurteil des Großunternehmens 1960 in einem reduzierten, dabei aber positiven Bewertungssystem erfolgte. Die zwischenzeitlich eingetretene Differenzierung der Beurteilungsaspekte erschwert die Identifikation mit dem Großbetrieb; es findet eine skeptische Reflexion der Führungsgegebenheiten sowie der Relevanz des Unternehmens für die „Entfaltung" der Umwelt wie der eigenen Persönlichkeit statt. Die Interpretation der vorliegenden Vergleichsdaten läßt es gerechtfertigt erscheinen, nunmehr die These von der „identifikativen Entfremdung" als zusätzliches allgemeines Distanztheorem in die Diskussion einzuführen. Nur am Rande ist anzumerken, daß auch betriebsinterne Untersuchungen eine zunehmende Verlagerung von der zentral ganzheitlich unternehmensbezogenen zu einer verstärkt individualistisch-berufsorientierten Identifikation auf unternehmensspezifischem Hintergrund deutlich gemacht haben. Konkret kommt dies beispielsweise in jenen Ergebnissen einer Studie mit Facharbeitern zum Ausdruck, die zeigen, daß bei weitgehender Identität des charakterologischen Selbstbildes mit dem Leitbild des „typischen Facharbeiters" eine relativ große Distanz eben dieser Profile zum Bild des „typischen Mitarbeiters" eines konkreten Unternehmens nachweisbar ist[5]. Unsere neueste Imageanalyse ausgewählter Großunternehmen einer Branche hat — ohne daß hier Vergleichsdaten aus verschiedenen Zeiträumen vorliegen — bei Angehörigen des mittleren und top-Managements an allgemeinen Beurteilungsdimensionen, die eine spezifische Positionierung der in Frage kom-

[5] *D. Steinbrecher*, Personalwerbung und Firmenbild, in R. Bergler (Hrsg.), Marktpsychologie, Bern, Stuttgart, Wien 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

menden Unternehmungen ermöglichen, ergeben: 1. Ausmaß an „kapitalistischem" Verhalten; 2. psychologisches, ökonomisches und technologisches Firmenpotential; 3. allgemeiner Verhaltensstil; 4. soziale Gesinnung und 5. organisatorische und informatorische Transparenz. Immerhin werden auch bei diesem Personenkreis Aspekte sichtbar, die gewisse Bewußtseinsveränderungen deutlich werden lassen.

An dieser Stelle ist in bezug auf die mögliche erlebnismäßig-kommunikative Verarbeitung vorgegebener Organisationsstrukturen noch eine zusätzliche Unterscheidung vorzunehmen: Die Unternehmensorganisation kann nämlich — typisierend formuliert — zum einen als solche bejaht, d. h. als normatives Zweckmodell für das jeweilige Unternehmen akzeptiert werden, zum anderen besteht aber auch die Möglichkeit der Ablehnung. Der Grad der Akzeptanz eines vorgegebenen Organisationsplanes wird also in unser Modell mit eingehen müssen. Um die weiterführenden Überlegungen nicht zusätzlich zu komplizieren, gehen wir von Untersuchungsdaten aus, die auf der diagnostizierten grundsätzlich positiven Bewertung einer durchgeführten Organisationsreform beruhen, d. h., die im einzelnen darzustellenden Distanz-Phänomene können mit der Organisationsstruktur an sich nicht in ursächliche Verbindung gebracht werden. Die in dem konkreten Falle eingeführte Organisationsstruktur wurde nämlich sehr schnell „gelernt". Es gelingt durchgängig ihre Definition und eine zutreffende Erklärung von Sinn und Zweck. Eine rationale allgemeine Einsicht in das System sowie seine Anerkennung ist also ebenso vorhanden wie das wesentliche Grundwissen. Kommt Kritik auf, dann bezieht sich diese auf die Selbstinterpretation und „Selbstdarstellung" der „Bestandteile" der Organisation und auf „menschlich" motivierte Kommunikationsstörungen und Informationsmängel. Unabhängig von dieser spezifischen Datenkonstellation muß aber zweifellos die „psychologische Organisationsakzeptanz" als Variable bzw. auch Variablen-Set Berücksichtigung finden.

Die Operationalisierung der nunmehr eingeführten theoretischen Konstrukte (Organisationsakzeptanz, kommunikative Entfremdung, identifikative Entfremdung) kann in vorstehendem Zusammenhang nur exemplarisch und im Rahmen spezifischer Gültigkeitsbereiche geleistet werden. Auf eine grundsätzliche Schwierigkeit ist allerdings noch hinzuweisen: Da letztlich für den Großteil aller hierarchischen Ebenen eines Unternehmens die „Positionsduplizität" gilt, derzufolge man gleichzeitig Führender und Geführter ist, muß die weitere theoretische Aufbereitung diesem Sachverhalt Rechnung tragen. Es stellt sich also die Frage nach möglichen Zusammenhängen oder auch Diskrepanzen in den Einstellungen und Verhaltensintentionen zwischen „Führenden" bzw. auch „Geführten" auf unterschiedlichen Positionsebenen. „Willens-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bildung" vermag schließlich auch in unterschiedlichen hierarchischen Ebenen bzw. informellen Gruppierungen spezifisch zu erfolgen, so daß sich die Frage nach Möglichkeiten und Bedingungen der Integration hierarchie-spezifischer Entscheidungsalternativen stellt.

C. Symptomatik der differentiellen psychologischen Distanz

Das Konstrukt der „Distanz" war zunächst im Rahmen allgemeiner Veränderungstendenzen, wie sie in Verbindung mit Großunternehmen auftreten, zur Darstellung gelangt. Im Folgenden sollen auf der Basis ausgewählter Untersuchungsergebnisse und ohne Anspruch auf Vollständigkeit Symptome psychologischer Distanz in konkreten Unternehmungen („differentielle Symptomatik") aufgezeigt werden. Es handelt sich dabei um Beurteilungen, Einstellungen und Bewertungen durch Mitarbeiter; damit werden Operationalisierungen von Distanz in der Relation von Führenden und Geführten dargelegt. An Formen erlebter zunehmender psychologischer Distanz können nun auf der Basis von Daten einer repräsentativen Zufallsstichprobe des sog. mittleren Managements mehrere Großunternehmen herausgestellt werden:

1. *Zunehmende personale und intentionale Anonymität:*

Personale Anonymität meint die fehlende persönliche „face to face" Bekanntheit des Führungsgremiums eines Unternehmens, aber auch von „Führenden" „neben" und „über" dem eigenen Vorgesetzten i. e. S. Der Wunsch nach persönlicher Kenntnis und Diskussion, mindestens in gewissen regelmäßigen Zeiträumen, macht das Gewicht des persönlichen In-Erscheinung-Tretens für kommunikatives und akzeptiertes Führungsverhalten deutlich. Die abnehmende Gelegenheit zur personalen Auseinandersetzung reduziert die Möglichkeit der Etablierung notwendiger, begründeter und glaubwürdiger Autorität.

Intentionale Anonymität meint mindestens ein Zweifaches:

a) *Die zunehmende Unkenntnis* der konkreten *mittel- und langfristigen Zielvorstellungen des Unternehmens* in bezug auf Produktions- und Personalplanung, gesamtwirtschaftliche Entwicklungstendenzen und Finanzpolitik, Überlegungen zu Organisationsveränderungen bzw. -modifikationen, Sozial- und Umweltpolitik. Eine wörtliche Äußerung dazu: „Das Organisationsprinzip ist richtig, aber um die Positionen auch funktionell optimal wahrnehmen zu können, muß man wissen, wo die Ziele sind." Eine ausschließliche Definition der Ziele des Unternehmens nach Umsatz und Rendite gilt als nicht ausreichend. Unverbindliche Allgemeinheit der Äußerungen erhöht Distanz, konkrete Verbind-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

lichkeit mindert sie. Allerdings bedarf es kommunikationsfähiger Konzeptionen, wenn die intentionale Anonymität nicht ansteigen soll.

b) *Die nur vermutete politische Positionierung des Unternehmens*

Die Verschränkung von allgemeiner Wirtschafts- und spezieller Unternehmenspolitik aktualisiert Fragen nach dem politischen Standort, beispielsweise in Fragen der paritätischen Mitbestimmung, der Vermögensbildung, des „Verursacherprinzips" u. a. Vermeidungstendenzen des eigentlichen Managements werden durch Vermutungen ersetzt. Auch gibt es Anzeichen möglicher ideologischer Diskrepanzen zwischen Führenden auf unterschiedlichen Positionsebenen. Beispiele ergeben sich in unseren Untersuchungen unter kommunikativen psychologischen Aspekten dort, wo der Terminus „Sozialismus" von einer Gruppe im Sinne von „reduziertem Lebensstandard", „Ungerechtigkeit", „verminderter Leistungsmotivation", „Enteignung" usw. umschrieben wird, während andere (Angehörige des mittleren Managements) damit in positivem Sinne „gerechte Güterverteilung", „keine Kapitalkonzentration", „Mitbestimmung", „humane Lebensbedingungen" u. a. in Zusammenhang bringen. Auch ideologische Diskrepanzen vermögen psychologisch distanzierend wirksam zu werden.

2. *Abnehmende aktive Kommunikationswilligkeit und -fähigkeit*

Ausgehend von einer fast durchgängig von „Geführten" vermuteten Selektivität des Informationsverhaltens der „Führenden", denen man außerdem unkritisch ein hohes Informationsniveau zuspricht, sieht man Probleme der zunehmenden hierarchischen Verzerrung und Unvollständigkeit des Informationsflusses, aber auch fehlende Kommunikationsfähigkeit. Da man sich selbst ein subjektives Informationsdefizit zugesteht, wird Vollständigkeit, Exaktheit und Verständlichkeit der aktiv übermittelten Informationen zur unerläßlichen Voraussetzung beruflicher Problemlösungen. Diesem erlebnismäßigen echten Informationsdefizit steht nun aber vielfach das Erlebnis der Überlastung mit „überflüssiger" Information gegenüber. Hinzu kommt die kritisierte — angenommene bzw. tatsächlich praktizierte — passive Informationsstrategie auf seiten der Führenden.

3. *Abnehmende Führungssicherheit und Integrationsfähigkeit*

Auch wenn die stereotypen Formulierungen zum Thema „demokratischer", „autoritärer" und „partizipativer" Führungsstil generell und praktisch positionsunabhängig reproduziert werden können, ergibt doch die differenzierte Analyse der „Erlebnisperspektive" der „Geführten" ein wesentlich zentraleres und dabei auch verhaltensrelevanteres Pro-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

blem, das sich in den Satz fassen läßt: Man praktiziert zunehmend weniger Personalführung und begnügt sich mit bloßer Personalverwaltung, d. h. dem Bedürfnis nach Führungskonsequenz und Beratungswilligkeit stehen — immer aus der subjektiven, aber gerade deshalb für eigenes Verhalten entscheidenden Erlebnisperspektive des untersuchten Personenkreises — zunehmend Aktivitäten nach dem Versuch-Irrtum-Prinzip und damit Führungsunsicherheit gegenüber. Organisationspläne sind kein Ersatz für Führung, vermögen aber durch Schaffung organisationsdiskrepanter Positionen im Stadium einer sich verändernden Organisationsstruktur zusätzliche Führungsschwächen mitzubegründen. Auch liegt insofern eine ungelöste Aufgabe in Organisationsplänen vor, als die Forderung „... je höher die Führungsebene, desto stärker müßte die Führungsaufgabe im Vordergrund stehen ..." kaum explizit Berücksichtigung findet.

Das Unbehagen über die geführten stereotypen Führungsstil-Diskussionen entspricht zweifellos auch dem Stand der wissenschaftlichen Diskussion des Problems. Irle[6] stellt begründet fest: „Bisher sind ... kaum Wege gefunden worden, um die Demokratie-Autokratie-Konzeption und ihre Abwandlungen bündig ... auf Organisationen, in denen eine Reihe weiterer Variablen hinzukommen, zu generalisieren oder in korrelativen Feldstudien eindeutig nach unabhängigen und abhängigen Variablen zu verifizieren." Die Holzwege einer Vielzahl von geführten Diskussionen über Vor- und Nachteile genereller, d. h. von Situation, Aufgabenstellung- und -struktur, Zeit- bzw. Lösungsdruck, Fähigkeitsstruktur und Persönlichkeitsmerkmalen der Gruppenmitglieder, Entscheidungskonsequenzen, verbalen und nonverbalen Kommunikationsqualitäten u. a. unabhängiger Führungsstile beruhen zentral auf einem durch ideologische Vereinfachung mitbegründetem und empirisch nicht haltbarem Reiz-Reaktionsmodell. Kein „Führender" ist eine unabhängige, einseitig wirkende soziale Wirkungsgröße, sondern in seinem Verhalten auch Resultante eines in steter Wechselwirkung befindlichen sozialen und materiellen kommunikativen Systems. Es besteht also eine Forderung nach echter, merkbarer, wirksamer und konsequenter Führung und dies zu einem Zeitpunkt, an dem Führungstätigkeit an sich in gleicher Weise erwünscht wie zunehmend weniger attraktiv ist[7]. Ein Bestandteil nicht vermittelter Führungssicherheit stellt auch die „wahrgenommene" Praxis von Entscheidungsprozessen dar. Die von den „Führenden" geforderte Entscheidungsvorbereitung nach oben und auch der Tatbestand, daß die Entscheidung des Managements möglicherweise der Entscheidungsvorbereitung widersprechen kann, wird bei praktizier-

[6] *M. Irle*, Führungsverhalten in organisierten Gruppen, in: A. Mayer u. B. Herwig (Hrsg.), Betriebspsychologie, a. a. O., S. 546.

[7] Vgl. *K. Biedenkopf*, Fortschritt in Freiheit, München — Zürich 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tem systematischem Begründungsverhalten akzeptiert. Genau dieses Begründungsverhalten wird aber in zunehmendem Maße vermißt. Führung bzw. Leitung wird also immer dann nicht bemerkt bzw. als unsicher und unsystematisch bezeichnet, wenn „Rückmeldungen" zwischen „Führenden" und „Geführten" unterbleiben, wenn Kommunikationsbarrieren entstehen und dadurch Distanzierungsprozesse ausgelöst werden, die Desintegration der „Willensbildung" und damit De-Motivation zur Folge haben.

4. *Verlust an „Maßstäben"*

Trotz gegebener, aber sicherlich auch noch unvollständiger, normativer Zweckmodelle der Organisation, also trotz vorhandener Maßstäbe und Normen für Kompetenzen und Ablaufprozesse, werden die für Interaktion und Kommunikation sowie Positionsbesetzung, aber auch -ablösung, verbindlichen Kriterien der Mitarbeiterbeurteilung zunehmend in einem Raume subjektiver Anonymität gesehen, d. h., es läßt sich — und dies konnte auch bei unserer Untersuchung an Facharbeitern in Großbetrieben nachgewiesen werden — der nachdrückliche Wunsch nach Vermittlung und Anwendung jener Kriterien nachweisen, an denen man gemessen wird bzw. auch andere mißt. Bei zunehmender Organisationsgröße und abnehmender „Direktheit" der innerbetrieblichen persönlichen Begegnung und Auseinandersetzung nimmt die Unsicherheit in bezug auf die angewandten Kriterien zu. Alle „Führenden" müssen daher davon ausgehen, in ihrem mindestens personalen Entscheidungsverhalten als „subjektiv" bezeichnet zu werden, und zwar solange, bis „Maßstäbe" der Orientierung verständlich — auch unter dem Aspekt ihrer Praktikabilität — kommuniziert sind und dann auch ihre systematische Anwendung erfahren. Solange dies nicht der Fall ist, liegt ein Faktor der Verunsicherung und damit ein Distanzphänomen vor.

5. *Verlust an „Ganzheit"*

Unternehmensorganisationen müssen mit zunehmender Größe, wollen sie funktionsfähig bleiben, eine Differenzierung nach Subsystemen wie z. B. Sparten, Unternehmensbereichen u. ä. vornehmen. Auch dieses normative Zweckmodell wird an sich nicht zur Diskussion gestellt. Trotzdem entwickeln nun aber im Verlaufe der konkreten Organisationspraxis solche Subeinheiten auch eine Eigendynamik, die der ganzheitlichen Zielsetzung des Unternehmens abträglich ist. Entgegen der rational akzeptierten ganzheitlichen Zielvorstellung sind doch die Mitglieder der Subeinheiten an der Entwicklung der zentrifugalen Eigendynamik, gerade auch als „Führende" nicht unbeteiligt. Die Wirksamkeit der Norm der Unternehmens-Ganzheit wird allerdings dort sichtbar, wo die möglichen „Belastungen" zwischen einzelnen Unternehmens-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bereichen u. ä. aufgeführt werden; es sind dies im einzelnen: 1. Das mögliche ökonomische und psychologische Ungleichgewicht; 2. die fehlende Institutionalisierung und Systematisierung der „ganzheitstiftenden" Kommunikation; 3. psychologische Rivalität und Mißtrauen; 4. die unvollständige Koordination durch den Vorstand. — Trotz der notwendigen vielfältigen Eigenständigkeit von Subeinheiten einer Organisation wird erlebte Desintegration doch als distanzstiftende, motivationshemmende, entscheidungsverfälschende Entwicklung gesehen.

Die Entwicklung von Großunternehmen ist ein Prozeß zunehmender Komplexität und Differenzierung. Bei aller normativen Integration kommt es dabei in der realen sozialen Interaktion zu einer fortgesetzten Ausdifferenzierung von Gruppen; ihre wechselseitige Verständigung ist trotz rationaler, gedruckter Vorgaben von Führungsgrundsätzen, Mitarbeiterbeurteilungssystemen und einzuhaltenden Kommunikationsnetzen nicht mehr selbstverständlich. Die Kommunikationsfähigkeit der gesamten Information, also die Benutzung eines gemeinsamen Codes zwischen allen Beteiligten, wird zwar als unreflektierte Selbstverständlichkeit angenommen, kann aber empirisch vielfach nicht bestätigt werden. Abläufe in Organisationen werden erst dann besser prognostizierbar, wenn die rationalen, normativen Bestimmungsstücke und Verlaufsgestalten nach dem Grad ihrer Realisierungsfähigkeit unter den gegebenen konkreten Bedingungen definiert sind. Die mit der Ausdifferenzierung von Unternehmungen generell verbundene Gefahr einer „kommunikativen Entfremdung" erfährt ihre Aktualisierung im Vollzug von geforderten organisationsinternen Ablaufprozessen und deren Beurteilung und Bewertung durch die beteiligten Kommunikationseinheiten. Unter dieser Perspektive konnte das Konstrukt „kommunikative Entfremdung" durch Einstellungs- und Bewertungssysteme in der Relation von Führenden und Geführten konkretisiert werden, die sich bezogen auf 1. den Grad der personalen und intentionalen Anonymität; 2. den Grad der Kommunikationswilligkeit und -fähigkeit; 3. den Grad der Führungssicherheit in Feldsystemen mit einer Vielzahl interdependenter Faktoren; 4. den Grad der Unbekanntheit personalbezogener Beurteilungskriterien und schließlich 5. den Grad der Desintegration von Subeinheiten der Organisation. Diese Variablen des hypothetischen Konstrukts „kommunikative Entfremdung" bzw. „Distanz zwischen Führenden und Geführten" sind ohne Frage noch unvollständig, dürften aber zur exemplarischen Veranschaulichung des Phänomens genügen. Da auch das Konstrukt „identifikative Entfremdung" bereits eine Definition durch konkrete Meßgrößen erfuhr, ist die These von der „wachsenden Distanz" an allgemeinen wie differentiellen Sachverhalten empirisch hinreichend belegt. Die auftretenden Distanz-Phänomene — verstanden als kommunika-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tive Defizite — stehen zwar in Zusammenhang mit sich ausdifferenzierenden Organisationsstrukturen, stellen aber keinen irreversiblen Prozeß dar.

D. Willensbildung im Unternehmen und Distanzphänomene

Der Begriff „Willensbildung" erreicht in seiner Bedeutungsvielfalt den des „Betriebsklimas" u. ä. Man ist deshalb genötigt, eine gewisse Klärung bzw. Definition im Rahmen der zur Diskussion stehenden Thematik vorzunehmen. „Willensbildung im Unternehmen" soll als „Entscheidungsprozeß im Unternehmen" definiert werden, so daß sich dann die Frage nach der Bedeutung der geschilderten Distanzphänomene für eben diese Entscheidungsprozesse stellt.

Nach dieser definitorischen Festlegung des hypothetischen Konstruktes „Willensbildung" kann bei dem erreichten Diskussionsstand unser theoretisches Bezugsmodell in den Satz gefaßt werden: Art und Resultat der „Willensbildung" in einem Unternehmen sind funktional abhängig vom Grad der „psychologischen Organisationsakzeptanz" sowie dem Grad der „kommunikativen" und „identifikativen Entfremdung" zwischen Führenden und Geführten.

Es war im Zusammenhang mit den normativen Organisationsmodellen auch schon das Problem der „rationalen Entscheidungsmodelle" angesprochen worden; auch diese Modelle[8] haben nicht reales Verhalten (Entscheidungsverhalten) zum Gegenstand, sondern definieren Sollwerte in Entscheidungssituationen bzw. definieren Vorbedingungen rationaler Entscheidungen wie z. B. Informationsstand, Transitivität, Komparabilität, Dominanz, Irrelevanz, Unabhängigkeit von Überzeugungen und Belohnungen. Real praktizierte Entscheidungsstrategien im Unternehmen sind zweifellos mit rationalen Strategien, wie sie beispielsweise in Verbindung mit der Spieltheorie[9] diskutiert werden, nicht identisch. Allerdings stellt sich auch in diesem Kontext die Frage, wieweit Diskrepanzwerte zwischen rationalen und realen Entscheidungsstrategien nicht als notwendige Korrektive für Realverhalten fungieren können; denn zweifellos sollten Entscheidungsprozesse und damit „Willensbildung" im Unternehmen auf einem maximalen Informationsniveau, einem stabilen Präferenzsystem und einem hohen Grad an Rationalität ablaufen. Konkrete Entscheidungsprozesse und damit die Willensbildung

[8] Vgl. u. a. *G. M. Becker* u. *C. G. McClintock*, Value, Behavioral Decision Theory, in: American Review of Psychologie, Bd. 18, 1967, S. 239 - 286; *H. Thomae*, Konflikt, Entscheidung, Verantwortung, Stuttgart 1974.

[9] *J. Neumann* u. *O. Morgenstern*, Theory of Games and Economic Behavior, Princeton, New York 1944.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

im Unternehmen müssen als Prozesse situationsbezogener, pluralistischer, kommunikativer Entscheidungsfindung auf der Basis unternehmensbezogener normativer Zielvorstellungen gesehen werden. Für unsere spezielle Thematik läßt sich die sog. „Willensbildung" als Prozeß der Integration von Unternehmenszielen, Produktionsmöglichkeiten, Bedürfnissen und Möglichkeiten des Marktes wie der Mitarbeiter begreifen, mit dem Ziele, Entscheidungsalternativen im Sinne der Zielsetzung und Potenzen zu entwickeln und nach Abschluß der Entscheidungsprozesse die getroffenen Entscheidungen auch zu realisieren, d. h. aber, rational Definiertes motivational wirksam werden zu lassen. Entscheidungsprozesse erstrecken sich über Zeiträume unterschiedlicher Dauer und lassen sich bei einer akzentuierenden Betrachtungsweise in eine Mehrzahl von Phasen aufteilen. Verschiedene dieser Phasen können bei auftretenden Störungen auch wiederholt, wenn auch auf verändertem Informationsniveau, auftreten. March und Simon[10], aber auch Dill[11] haben z. B. unterschieden: 1. Problemfindung und -definition; 2. Informationsbeschaffung zur Problemlösung; 3. Entwicklung von Lösungsalternativen und Problemlösestrategien; 4. Entscheidung vielfach auf pluralistischer Basis; 5. Motivierende Kommunikation der Entscheidungsalternative an Organisationseinheiten zur Realisierung; 6. Realisierungsphasen; 7. Kontrolle der Realisierungsphase. — Da solche Entscheidungs- und Realisationsphasen in einem hochkomplexen interdependenten, dabei aber offenem System verlaufen, treten durch die hierarchische Positionierung des zunehmend notwendigen Spezialwissens im Unternehmen spezifische Probleme auf, die nicht ohne Einfluß auf die Rationalität der endgültigen Entscheidungsfindung sind. Es gibt nämlich ein für die endgültige Entscheidung ausschlaggebendes Spezialwissen, das von dem eigentlichen Entscheidungsgremium nur noch in dessen Rolle als „Laien" entgegengenommen werden kann[12]. Dadurch erfährt die Rationalität der Willensbildung des Entscheidungsprozesses zweifellos eine Einschränkung; rationale Kontrolle ist nicht durchgängig mehr möglich, d. h. also wiederum die — im Idealfall — rationale Entscheidungsfindung ist auf der Basis von Spezialistenwissen von der psychologischen Akzeptanz und positiven Komunikation sowie der nachträglichen Anwendung häufig erst a posteriori definierter Außenkriterien abhängig. Die Interaktion hochspezialisierter Unternehmensorganisationen ist also rational nur zu einem Teil möglich; diese Rationalität unterliegt einer weiteren Reduktion, wenn durch Distanzphäno-

[10] *J. G. March* u. *H. A. Simon,* Organization, New York 1958.

[11] *W. R. Dill,* Administrative Decision-Making, in: S. Mailick u. E. H. Van Ness (Hrsg.), Concepts and Issues in Administrative Behavior, Englewood Cliffs, New York 1963.

[12] Vgl. *M. Irle,* Markt und Entscheidungen in Organisationen, Frankfurt 1971; *ders.,* Soziale Systeme, Göttingen 1963.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mene, wie den angeführten, Kommunikationsprozesse gestört bzw. nur phasenverzögert zur Wirksamkeit gelangen und damit aber auch in ihrer motivationalen Wirkung eingeschränkt sind.

Die Relevanz der dargestellten kommunikativen Entfremdungsphänomene wird auch an den von Kirsch[13] herausgearbeiteten notwendigen Fähigkeiten funktions- und wandlungsfähiger Organisationen — berechtigterweise verstanden als politische Systeme — deutlich, denn sowohl die 1. kybernetische Fähigkeit wie die Fähigkeiten 2. der Machtausübung, 3. der Mobilisierung von Unterstützung, 4. der Konsensbildung und Konfliktlösung setzen kommunikative und identifikative Prozesse im weitesten Sinne voraus. Ihre Anwendung und Verwirklichung hat den Abbau der dargestellten Distanzphänomene zur Voraussetzung. Unterbleibt dies, dann müssen in zunehmendem Maße Belastungen für die „Willensbildung", also die Entscheidungsprozesse im Unternehmen auftreten. Bei zunehmender Distanz zwischen „Führenden" und „Geführten" erwachsen der Willensbildung im Unternehmen u. a. Belastungen folgender Art:

1. Zunehmende Etablierung und Wirksamkeit von auch unternehmensfeindlichen Vorurteilen auf der Basis der nicht mehr vorhandenen bzw. nicht mehr praktizierten Transparenz des Gesamtsystems. Damit nimmt die Homogenität der unternehmensbezogenen Zielvorstellungen ab; bereits im normativen Bereich treten Diskrepanzen auf. Der Identifikationsverlust mit marktwirtschaftlichen wie unternehmensspezifischen Normen reduziert erheblich die Möglichkeit rationaler Willensbildung und Entscheidungsfindung, da diese immer direkt oder indirekt, spätestens aber in der Realisationsphase das Resultat intensiver Wechselwirkungsprozesse ist. Bedeutung für die Willensbildung: *Verlust an normativer Rationalität.*

2. Entfremdungserscheinungen zwischen „Führenden" und „Geführten" führen letztlich zu einem zunehmenden Kooperationsverlust i. e. S., d. h., die für die Willensbildung wie aber auch die Realisation von getroffenen Entscheidungen erforderliche Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, Risiko zu tragen und Führung konsequent und kommunikativ zu praktizieren, wird zunehmend abgebaut; in krasser Form kann dies soweit führen, daß selbst vorhandene Positionsmacht nicht mehr wahrgenommen wird. Bedeutung für die Willensbildung: *Verlust an Verwirklichungs-Motivation.*

---

[13] *W. Kirsch,* Betriebswirtschaftspolitik und geplanter Wandel betriebswirtschaftlicher Systeme, in: W. Kirsch (Hrsg.), Unternehmensführung und Organisation, Wiesbaden 1973, S. 15 - 40.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3. Die selektiv, jedenfalls nicht systematisch praktizierte wechselseitige Kommunikation von Zieldaten, Kriterien, Sachinformationen, aber auch stärker emotional bestimmten Vorurteilen, Meinungen und Befürchtungen, also die unvollständige Anwendung der „kybernetischen Fähigkeit" mindert durch Verhinderung der Erreichung des möglichen relativ optimalen Informationsniveaus zweifellos sowohl die Qualität der sich ausdifferenzierenden Entscheidungsalternativen wie aber auch die Entwicklung von Problemlösestrategien. Damit wird marktadäquates Verhalten, unmittelbare situative Anpassung und somit der Grad der ökonomischen Effizienz eines Unternehmens beeinträchtigt. Bedeutung für die Willensbildung: *Verlust an Realität.*

4. Psychologische und kommunikative Distanzierung ist nun aber auch gleichbedeutend mit zunehmendem Zeitaufwand für alle Prozesse der Entscheidungsfindung und der Umsetzung von getroffenen Entscheidungen im Verhalten wie auch dessen Kontrolle, d. h., es treten Entscheidungsverzögerungen ein, die der normativen Zielsetzung marktwirtschaftlicher Unternehmungen diametral entgegengesetzt sind. Bedeutung für die Willensbildung: *Verlust an Unmittelbarkeit der Entscheidungsfindung und -verwirklichung.*

5. Unterliegt die Interaktion in Organisationen, verstärkt durch Identifikations- und möglicherweise auch Organisationsproblematik an sich, spezifischen Entfremdungsprozessen, dann kann nicht mehr davon ausgegangen werden, daß in Problemfindung, Entwicklung von Alternativen und Problemlösung die latent vorhandenen Kapazitäten an Erfahrung, Kreativität und Kritik wirklich genutzt und ausgeschöpft werden. Die notwendigerweise dann trotzdem entwickelten Entscheidungsalternativen müssen mit höheren Fehlerquoten besetzt sein. Da nur eine partielle Nutzung vorhandener Potentiale stattfindet, kann von ökonomischem Verhalten i. e. S. nur noch beschränkt gesprochen werden. Entscheidend sind diese Belastungen letztlich zentral unter dem Aspekt unternehmensbezogener Innovationen. Bedeutung für die Willensbildung: *Verlust an potentieller Kreativität.*

6. Eine eher indirekte Wirkung auftretender Entfremdungsphänomene besteht in der sozialen Isolation von exponierten Positionsträgern. Die, vielfach nicht auch als Folge des Verhaltens mit der eigenen Persönlichkeit gesehenen Distanzierungsprozesse und in deren Gefolge das generell ansteigende Konfliktniveau, bei fehlender Konfliktlösestrategie, vermögen selbstbezogene Autarkiebestrebungen, eine unechte Forcierung der Einzelentscheidung sowie abnehmende Delegations- und Kommunikationsbereitschaft auszulösen. Damit kommt es zu einer zunehmend persönlichen Überforderung in bezug auf die geforderten

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Entscheidungen. Dieser selbst auch mitbestimmte Isolationsprozeß führt zu deutlicher Effizienzeinbuße. Bedeutung für die Willensbildung: *Verlust an pluralistischer Entscheidungsfindung und Willensbildung.*

E. Zusammenfassung

Auf der Basis von empirischen Daten mit definiertem Gültigkeitsbereich wurden vorhandene und mögliche Entwicklungstendenzen in dem Verhältnis zwischen „Führenden" und „Geführten" in komplexen Unternehmensorganisationen beschrieben. Die von den Normwerten rationaler Organisationsmodelle abweichenden Ist-Werte ergeben sich aus der psychologischen Verarbeitung von Normen in Interaktionsprozessen. Diese Prozesse unterliegen einem nachweisbaren zunehmenden Defizit an Kommunikation und damit wechselseitiger verstehbarer Information. So kommt es zu dem, was wir als „identifikative" und „kommunikative Entfremdung" charakterisiert und durch Daten belegt haben: einerseits zur ganzheitlichen Unternehmensbeurteilung und -bewertung und andererseits zur personalen und intentionalen Anonymität, zur abnehmenden aktiven Kommunikationswilligkeit und -fähigkeit, zu der sich vermindernden Führungssicherheit und Integrationsfähigkeit, auch zu dem Verlust an „Maßstäben" und „Ganzheit". Wenn diese Daten zutreffen, werden die erforderlichen Grundfähigkeiten eines Unternehmens erheblich beeinflußt. Die Bedeutung der geschilderten Distanzphänomene für die Willensbildung, also den Prozeß der Entscheidungsfindung und Entscheidungsverwirklichung im Unternehmen besteht in einem zunehmenden Distanzierungsprozeß zwischen Norm und Verhalten. Durch den Verlust an normativer Rationalität, an Verwirklichungs-Motivation, an Realität, Unmittelbarkeit der Entscheidungsfindung und -verwirklichung, sowie potentieller Kreativität und pluralistischer Willensbildung kommt mittel- und langfristig ein Desintegrationsprozeß in Gang, der eine einheitsstiftende Willensbildung des Unternehmens zunehmend erschwert, damit aber auch die Plastizität und Kreativität am Markt. Die eintretende ökonomische Situation ist dann phasenverzögert ein Spiegelbild der psychologisch-kommunikativen.

Die aufgezeigten möglichen, teilweise ja bereits eingetretenen Entfremdungsprozesse stellen keinen unabwendbaren Sachverhalt dar. Schon ihre Diagnose impliziert die wesentlichen Ansätze der Therapie. Daß wir uns in einer kritischen Phase zunehmender Unverständlichkeiten auch im Rahmen von Unternehmungen befinden und daher ideologische Vereinfachungstendenzen, den Verlust an Ganzheit, also die beobachtbaren Widersprüchlichkeiten, scheinbar zu überwinden

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

vermögen, ist nicht zu bestreiten. Kommunikative wie ökonomisch-technologische Krisen beinhalten aber beide in gleicher Weise die motivierende Kraft der Innovation. Dies berechtigt zu Optimismus.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Bergler

Zu der Zufallsstichprobe innerhalb der westdeutschen Bevölkerung zur Einstellung gegenüber dem Großbetrieb (S. 122 des Manuskriptes) wurde die Frage aufgeworfen, ob die Unterschiede in den Anworten im Jahre 1975 gegenüber 1960 evtl. durch die unterschiedliche Konjunktursituationen in den beiden Jahren beeinflußt worden seien. Der Referent glaubte nicht, daß dieser Einfluß erheblich sei, doch konnte die Frage nicht endgültig beantwortet werden.

Das Phänomen der Entfremdung des einzelnen gegenüber dem Unternehmen war vom Referenten in Großbetrieben untersucht worden. Die Beschränkung auf Großbetriebe wurde von einigen Diskussionsteilnehmern als zu eng empfunden. Es wurde die Meinung geäußert, daß dieses Phänomen auch in kleineren Betrieben anzutreffen sei. Die empirische Untersuchung war jedoch vom Referenten von Anfang an nur auf Großunternehmen bezogen worden.

Am Beispiel der Personalbeurteilung wurde die Problematik der Entfremdung vertieft. Es wurde die Behauptung aufgestellt, daß mit der Unternehmensgröße die Rationalität der Personalbeurteilung zunähme. Offen blieb in der Diskussion jedoch die Frage, inwieweit in Großunternehmen neben dem offiziellen Maßstab auch noch eine inoffizielle Beurteilung stattfindet. Zumindest würden Arbeitnehmer von Großunternehmen befürchten, daß dies der Fall sei. Diese Befürchtung stände der positiven Wirkung einer transparenten Personalbeurteilung, die tendenziell zur Verbesserung des Betriebsklimas beitrüge, entgegen.

Die tendenzielle Entfremdung zwischen Führenden und Geführten würde nach Meinung von Diskussionsteilnehmern weitgehend durch den unterschiedlichen Informationsstand bedingt. Die Publikation von Führungsgrundsätzen diene dazu, der Entfremdung entgegenzuwirken. Aus dem Auditorium wurde die Frage gestellt, ob nach den publizierten Führungsgrundsätzen tatsächlich geführt würde oder inwieweit die Praxis von den veröffentlichten Grundsätzen abwiche oder sich diese Grundsätze auf Leerformeln beschränkten. Dieses Problem konnte in der Diskussion nicht geklärt werden.

Abschließend wies der Referent mit Nachdruck darauf hin, daß die Tendenz zur Entfremdung zwischen Führungskräften und Geführten in Großunternehmen keine zwangsläufige Entwicklung darstelle, viel-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mehr sei die Tendenz umkehrbar. Dazu bedürfe es aber einer verstärkten Beschäftigung mit den Kommunikationsproblemen im Unternehmen.

Walther Busse von Colbe, Bochum

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Welche Bedeutung hat die Rechtsform der Unternehmen für die Transferzeit zwischen der Veränderung gesellschaftlicher Wertvorstellungen und der Änderung unternehmerischer Ziele?

Von *Ulrich Huber*, Bonn*

1. Der Fall Dodge gegen Ford

Im Jahr 1915 hat Henry Ford versucht, die unternehmerischen Ziele der Ford Motor Company zu ändern. Ford hatte das Unternehmen im Jahr 1903 als Aktiengesellschaft mit einem eingezahlten Grundkapital von 100 000 Dollar gegründet und war Vorsitzender des board of directors geworden. Im Jahr 1908 wurde das Grundkapital durch Umwandlung nicht ausgeschütteter Gewinne (das heißt durch „Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln") auf das 20fache, nämlich auf 2 Millionen Dollar erhöht. Seit 1912 zahlte die Gesellschaft eine feste monatliche Dividende von 5 Prozent auf das erhöhte Grundkapital. Das waren, bezogen auf das im Jahr 1903 eingezahlte Kapital, 1200 Prozent. Das tatsächlich eingesetzte Kapital (Grundkapital und Rücklagen) war hierdurch allerdings nur in der Größenordnung von einem Prozent verzinst. Außerdem wurden unregelmäßige Dividenden verteilt: im Jahr 1912 vier Millionen Dollar (4000 % des im Jahr 1903 eingezahlten, 200 % des erhöhten Grundkapitals, größenordnungsmäßig dreieinhalb Prozent des aus Grundkapital und Rücklagen errechneten Kapitals); im Jahr 1913 elf Millionen Dollar (11 000 Prozent des ursprünglich eingezahlten, 550 Prozent des erhöhten Grundkapitals, größenordnungsmäßig zehn Prozent des tatsächlich eingesetzten Kapitals), im Jahr 1914 wieder vier Millionen Dollar. Im Jahr 1915 erklärte Ford, die Gesellschaft werde in Zukunft nur noch die feste Dividende von fünf Prozent im Monat (also 1,2 Millionen Dollar jährlich) ausschütten. Die übrigen Gewinne sollten im Unternehmen stehen bleiben, um drei Zwecken zu dienen: erstens der weiteren Expansion des Unternehmens (zunächst war der Bau eines Hüttenwerks geplant, wofür elf Millionen Dollar zu investieren waren), zweitens der Verbesserung der Leistungen an die Arbeitnehmer, drittens der Herabsetzung der Autopreise. Jedermann, so erklärte Ford, solle am technischen Fortschritt teilhaben;

* Der Verfasser dankt Herrn Assessor Dieter Beinert, Bonn, für seine Hilfe.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

es sei das Ziel des Unternehmens, dies zu ermöglichen (das war eine ähnliche Zielsetzung wie die, die im Jahre 1938 in Deutschland zur Gründung der Volkswagen GmbH führte). Als ersten Schritt kündigte Ford für das vom Unternehmen gebaute Auto eine Preisherabsetzung von 440 auf 360 Dollar an. Von der Marktlage her gesehen bestand für eine solche Preissenkung kein Anlaß. Ford war damals mit 58, die Brüder Dodge waren mit zehn Prozent an der Gesellschaft beteiligt.

Die Brüder Dodge klagten und gewannen den Prozeß. Der Oberste Gerichtshof des Staates Michigan verurteilte die Gesellschaft, von den inzwischen aufgelaufenen Gewinnen (rund 60 Millionen Dollar) einen Teil, nämlich rund 20 Millionen Dollar auszuschütten. Eine Aktiengesellschaft sei in erster Linie („primarily") zum Vorteil der Anteilseigner gegründet. Die Direktoren seien bei Ausübung ihrer Befugnisse an diesen Zweck gebunden. Die Absicht der Menschheitsbeglückung auf fremde Kosten („a general purpose and plan to benefit mankind at the expense of others") sei damit unvereinbar[1].

Man wagt kaum vorauszusagen, wie der Fall nach deutschem Aktienrecht von deutschen Gerichten entschieden würde. Einen Anspruch auf Dividende hat der deutsche Gesetzgeber dem einzelnen Aktionär bewußt nicht eingeräumt (im Gegensatz zur bis 1937 geltenden Regelung, nach der der Aktionär einen — allerdings durch die Satzung abdingbaren — Anspruch auf Dividende hatte, § 213 HGB). Nach § 58 Abs. 3 AktG entscheidet über die Verwendung des Bilanzgewinns die Hauptversammlung, also Ford als Mehrheitsaktionär. Nach § 254 AktG ist dieser Beschluß anfechtbar, wenn die Einstellung des Gewinns in die Rücklage „bei vernünftiger kaufmännischer Beurteilung nicht notwendig ist, um die Lebens- und Widerstandsfähigkeit der Gesellschaft für einen hinsichtlich der wirtschaftlichen und finanziellen Notwendigkeiten übersehbaren Zeitraum zu sichern" (das traf im Fall Ford zu) und wenn nach dem Gewinnverwendungsbeschluß nichts oder weniger als vier Prozent des Grundkapitals ausgeschüttet wird. Diese Grenze hatte Ford mit seiner 60prozentigen Ausschüttung weit überschritten. Im Licht des Falles Ford/Dodge mutet die Regelung des § 254 AktG ein wenig bieder an; de lege ferenda wäre es wohl richtig, den Betrag, dessen Unterschreitung die Anfechtung ermöglicht, vom Grundkapital zuzüglich der offenen Rücklagen zu bemessen.

Es bleibt die Möglichkeit der allgemeinen Anfechtung nach § 243 AktG. Nach § 243 Abs. 1 AktG kann ein Beschluß der Hauptversammlung angefochten werden, wenn er gegen das Gesetz oder die Satzung

[1] Dodge v. Ford Motor Co., 204 Michigan 459 = 170 N. W. 668 = 3 A. L. R. 413 (1919); dazu *J. Zahn*, Wirtschaftsführertum und Vertragsethik im neuen Aktienrecht, Berlin, Leipzig 1934, S. 41 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

verstößt. Ein offener Satzungsverstoß lag nicht vor. Das Ziel des Unternehmens, erwerbswirtschaftlich tätig zu sein, war vermutlich gar nicht in der Satzung niedergelegt (auch § 23 Abs. 3 Nr. 2 AktG schreibt nur vor, daß der „Gegenstand" des Unternehmens — Automobilbau und sonstige industrielle Aktivitäten — in der Satzung festgelegt wird). Allerdings ist davon auszugehen, daß die erwerbswirtschaftliche Zielsetzung stillschweigender Inhalt der Satzung ist[2], und zwar ein Satzungsbestandteil, der nach allgemeinem Vereinsrecht nicht durch satzungsändernden Mehrheitsbeschluß, sondern nur einstimmig abgeändert werden kann (entsprechend dem Grundgedanken des § 33 Abs. 1 Satz 2 BGB: Zur Änderung des Vereinszwecks ist die Zustimmung aller Mitglieder erforderlich[3]). Dann bleibt immer noch die Schwierigkeit, daß nicht der einzelne Gewinnverwendungsbeschluß, sondern nur die damit von Ford verfolgte allgemeine Absicht gegen den satzungsmäßigen Zweck der Gesellschaft verstieß.

Als weitere Grundlage einer Anfechtung kommt § 243 Abs. 2 AktG in Betracht. Voraussetzung ist, daß Ford durch die von ihm betriebene Dividendenpolitik Sondervorteile zum Schaden der anderen Aktionäre zu erlangen suchte und daß der Gewinnverwendungsbeschluß geeignet war, diesen Zweck zu erfüllen. Den „Sondervorteil" für Ford könnte man im vorliegenden Fall darin erblicken, daß die Anteile der Minderheitenaktionäre durch die von ihm erzwungene Dividenpolitik auf die Dauer erheblich an Wert einbüßen mußten, während seine eigene Mehrheitsbeteiligung ihren Wert behielt. Konnte Ford wirklich glaubhaft machen, daß er auf den Anteil der Dodges in aller Zukunft nur 120 000 Dollar jährlich ausschütten werde, so mußte hierdurch der Wert des Anteils auf einen Bruchteil des Zehntels des inneren Werts der Ford Company sinken, auf den die Dodges nach ihrer gesellschaftsrechtlichen Stellung eigentlich Anspruch hatten. Vernünftigerweise mußten sie, waren Fords Maßnahmen berechtigt, ihren Anteil auf der Stelle an Ford verkaufen, wenn dieser ihnen nur einen Preis anbot, der bei erneuter Anlage einen etwas höheren Jahresertrag versprach als 120 000 Dollar. Mit den Augen der Dodges gesehen, waren Fords menschenfreundliche Vorhaben — mit denen es ihm, wie versichert wird, voller Ernst war[4] — nichts als ein Manöver, sich billig ihres Anteils zu bemächtigen. Für die Rückschau gehen in Fords Verhalten im Jahr 1915 der Philanthrop, der weit voraus planende Unternehmer und der rück-

---

[2] Vgl. *R. Fischer*, Die Personenvereinigungen, in: V. Ehrenberg (Hrsg.), Handbuch des gesamten Handelsrechts, Bd. III/1, Leipzig 1916, S. 89; *K. Pleyer*, Aktienrecht und Unternehmenskonzentration, in: Die Aktiengesellschaft, 1959, S. 8 ff., hier: S. 10.

[3] Vgl. *R. Fischer*, a. a. O., S. 358; *K. Pleyer*, a. a. O., S. 10; *C. H. Barz*, in: Großkommentar zum Aktiengesetz, Berlin, New York 1973 ff., § 23 Anm. 11.

[4] *J. Zahn*, a. a. O., S. 47.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sichtslose Kapitalist eine merkwürdig schillernde, aber vielleicht nicht einmal untypische Verbindung ein.

Entscheiden wir den Fall mit Hilfe einer minderheitenfreundlichen Auslegung des § 243 AktG wie Michigan, so haben wir tatsächlich ein Beispiel dafür, daß die Änderung unternehmerischer Ziele als Folge veränderter Wertsetzungen auch nach deutschem Recht an der Rechtsform des Unternehmens scheitert. Wäre Ford Einzelunternehmer gewesen, so hätte er machen können, was er wollte. Grundsätzlich sind also, der Rechtsform nach, zwei Typen von Unternehmen zu unterscheiden:

2. Das reine Personenunternehmen

Auf der einen Seite stehen die „reinen Personenunternehmen", die sich dadurch auszeichnen, daß zwischen den Kapitaleignern und der Unternehmensleitung volle Personenidentität besteht. Hierher gehört erstens das einzelkaufmännische Unternehmen und zweitens die offene Handelsgesellschaft, sofern sie dem gesetzlichen Normaltyp entspricht, bei dem alle Gesellschafter zusammen das Unternehmen leiten (vgl. §§ 114 I, 125 I HGB) und wenigstens alle wichtigen Entscheidungen einstimmig getroffen werden müssen. Das grundsätzliche Erfordernis der Einstimmigkeit ergibt sich aus einer Reihe von einander ergänzenden Regelungen: Eine Geschäftsführungsmaßnahme muß unterbleiben, wenn ein Gesellschafter widerspricht (§ 115 I HGB); außergewöhnliche Geschäftsführungsmaßnahmen bedürfen von vornherein der Zustimmung aller Gesellschafter (§ 116 II HGB); Gesellschafterbeschlüsse sind einstimmig zu fassen (§ 119 I HGB). Alle diese Regelungen können zwar durch den Gesellschaftsvertrag abgeändert werden (§ 109 HGB). Aber solche Änderungen wären für die OHG nicht typisch.

Im reinen Personenunternehmen stehen die Unternehmensziele völlig zur Disposition der Unternehmensleitung. Der Einzelkaufmann kann jederzeit entscheiden, und die Gesellschafter der OHG können sich jederzeit darüber verständigen, daß sie die Unternehmensziele ändern wollen. Selbstverständlich ist es eine andere Frage, ob die Unternehmensleitung tatsächlich einen Spielraum freier Entscheidung hat. Sie hängt nicht von der Rechtsform des Unternehmens, sondern von seiner Stellung am Markt ab. Einen mittelbaren rechtlichen Zwang, vor allen anderen Zielen das Ziel der Rentabilität zu verfolgen, übt die zwingende Regel aus, daß der Einzelunternehmer und der Gesellschafter der OHG persönlich haftet (vgl. § 128 HGB; die persönliche Haftung des Einzelunternehmers versteht sich nach dem Gesetz von selbst).

Auch rechtspolitisch gesehen, gibt es in der Verfassung des rein personalistischen Unternehmens kaum einen geeigneten institutionellen Ansatzpunkt dafür, Dritten einen Einfluß auf die Zielsetzungen der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Unternehmensleitung einzuräumen (wenn man das, was hier nicht zu untersuchen ist, für wünschenswert hält). Steinmann hat für die Verfassung von Großunternehmen vorgeschlagen, die Entscheidung über die Zielkonzeption des Unternehmens einem „Unternehmensrat" zu übertragen, in dem alle durch die Zielentscheidungen des Unternehmens betroffenen Interessen (Kapitaleignerinteressen, Arbeitnehmerinteressen, Verbraucherinteressen, Interessen der Allgemeinheit, gegebenenfalls auch Gläubigerinteressen, Lieferanteninteressen, Abnehmerinteressen) durch Vertreter mit Vetorecht repräsentiert sein sollen[5]. Mit der Rechtsform des einzelkaufmännischen Unternehmens oder der OHG ist die Einsetzung eines solchen Gremiums unvereinbar. Vor allem kann man den Unternehmer nicht persönlich für die Folgen der Entscheidungen (oder der unterlassenen Entscheidungen!) des Unternehmensrats haften lassen. Auch praktisch kann man sich kaum vorstellen, daß ein Unternehmensrat gegenüber einem Unternehmer, der Kapitaleinsatz, unentziehbare Leitungsmacht und persönliche Haftung in seiner Person vereinigt, funktionsfähig wäre. Es ist derselbe Grund, der die Einführung der Arbeitnehmermitbestimmung in reinen Personenunternehmen so sehr erschwert und zu dem Vorschlag geführt hat, der Gesetzgeber solle diese Rechtsform für Unternehmen ab einer bestimmten Größenordnung für unzulässig erklären[6].

Im Ergebnis bedeutet das, daß die Rechtsform des Personenunternehmens und der OHG sich zur Frage, wie die Veränderung gesellschaftlicher Wertvorstellungen in unternehmerische Zielkonzeptionen umgesetzt werden kann, ganz neutral verhält. Eine Anpassung wird durch sie weder befördert noch behindert, und daran kann auch eine Unternehmensrechtsreform — soweit sie diese Rechtsformen überhaupt noch zuläßt — nichts ändern. Ergänzend sei noch hinzugefügt, daß sich bei Verwendung der GmbH und ihrer illegitimen, ohne den Segen des Gesetzgebers von der Kautelarjurisprudenz erzeugten Schwester, der GmbH und Co. KG, nach geltendem Recht ein ähnliches Bild ergeben kann. Das gilt insbesondere für die Ein-Mann-GmbH und die Ein-Mann-GmbH und Co. KG, wenn der einzige Gesellschafter eine natürliche Person, sozusagen ein Einzelkaufmann mit beschränkter Haftung ist. Muß er sich für die Bankschulden der Gesellschaft verbürgen, ist die Gleichartigkeit mit dem Einzelkaufmann vollständig. Eine Spielart des reinen Personenunternehmens ist auch die GmbH (oder GmbH und Co. KG), wenn alle Gesellschafter satzungsmäßig Geschäftsführer sind. Die

---

[5] *H. Steinmann,* Das Großunternehmen im Interessenkonflikt. Ein wirtschaftswissenschaftlicher Diskussionsbeitrag zu Grundfragen der Reform der Unternehmensordnung in hochentwickelten Industriegesellschaften, Stuttgart 1969, S. 175 ff., 200 ff., 251, 274.

[6] *P. Raisch,* Unternehmensrecht 2 — Aktien- und Konzernrecht, Mitbestimmung und Fusionskontrolle, Reinbek 1974, S. 142.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Aktiengesellschaft kann dagegen nicht in ein reines Personenunternehmen. So seien Unternehmen bezeichnet, bei denen zwischen den Kadurch die Satzung nicht zulässig ist (§ 84 i. V. mit § 23 V AktG).

3. Das kapitalistisch strukturierte Unternehmen, insbesondere die Aktiengesellschaft

3.1 Das Zuständigkeitsproblem

Auf der anderen Seite stehen alle kapitalistisch strukturierten Unternehmen. So seien Unternehmen bezeichnet, bei denen zwischen den Kapitaleignern und der Unternehmensleitung keine vollständige, durch die Rechtsform des Unternehmens abgesicherte Personenidentität besteht. Hierher gehört in jedem Fall die Aktiengesellschaft, weiterhin, vom Fall einer ganz seltenen und ungewöhnlichen Vertragsgestaltung abgesehen, die Kommanditgesellschaft, die GmbH sowie die GmbH und Co. KG außer in dem oben behandelten Fall, in dem alle Gesellschafter ein satzungsmäßiges Geschäftsführungsrecht haben.

Sobald Kapitaleigentum und Unternehmensleitung auseinanderfallen, stellt sich juristisch ein Kompetenzproblem. Wer soll für die Festlegung der Unternehmensziele zuständig sein, die Gruppe der Kapitaleigentümer oder die mit ihr nicht personengleiche Unternehmensleitung? Also in der Aktiengesellschaft der Vorstand oder der Aufsichtsrat oder beide Organe zusammen[7]; in der Kommanditgesellschaft die Komplementäre; in der GmbH die Geschäftsführer? Diese Kompetenzfrage ist im Fall der Aktiengesellschaft juristisch von besonderem Interesse, weil hier die gesetzliche Kompetenzverteilung durch die Satzung nicht abgeändert werden kann.

3.2 Unternehmenszweck, Unternehmensgegenstand und spezielle Unternehmensziele im Aktienrecht

Nach § 23 Abs. 3 Satz 2 AktG muß die Satzung den „Gegenstand des Unternehmens" angeben, dessen Betrieb der Zweck der Gesellschaft ist. Dieser „Gegenstand" ist die Tätigkeit, die das Unternehmen durchführen soll, z. B. der Bau und Betrieb von Eisenbahnen oder der Bau von Autos oder die Kultivierung eines Moores. Hiervon ist, wie oben schon angedeutet, der Zweck zu unterscheiden, dem das Unternehmen dienen soll[8]. Der Gegenstand des Unternehmens ist letztlich nur das Mittel, um diesen Zweck zu verwirklichen. In seiner Untersuchung über

[7] So der Vorschlag von *H. Steinmann*, a. a. O., in der von ihm vorgeschlagenen Konstruktion eines „Unternehmensrats".

[8] Vgl. Anm. 2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Unternehmensziele unterscheidet Duden im Anschluß an die wirtschaftswissenschaftliche Literatur vier denkbare Unternehmenszwecke[9]:

Erstens: Das Unternehmen dient der Gewinnerzielung; ist dies der ausschließliche Zweck, so dient es der Gewinnmaximierung. Das ist das „erwerbswirtschaftliche Prinzip". Davon zu unterscheiden ist eine Wirtschaftsgesinnung, der es nicht darauf ankommt, Kapital möglichst rentabel einzusetzen, sondern darauf, daß der Unternehmer und die im Unternehmen tätigen Personen ein angemessenes, „standesgemäßes" Auskommen finden („Angemessenheitsprinzip"). Vermutlich ist diese Wirtschaftsgesinnung außerhalb des eigentlich kaufmännischen Bereichs auch heute noch weitverbreitet. Drittens kann man ein Unternehmen in der Absicht führen, ein bestimmtes Bedürfnis zu befriedigen („Bedarfsdeckungsprinzip"). Betreibt der Staat das Unternehmen, um einen Bedarf zu decken, der einem Interesse der Allgemeinheit entspricht, so verdichtet sich das „Bedarfsdeckungsprinzip" zum Prinzip der „Gemeinwirtschaftlichkeit". Beispiel für Unternehmen mit dieser Zielsetzung sind die öffentlichen Unternehmen, z. B. im Verkehrswesen[10] und in der Energieversorgung, ohne Rücksicht auf ihre Rechtsform, vermöge der besonderen Zweckbestimmung, mit der der Staat und der Vorstand diese Unternehmen betreiben. Hierher gehören aber beispielsweise auch Genossenschaften[11] und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit. Der vierte Unternehmenszweck kann durch folgendes Beispiel erläutert werden:

Im Jahr 1902 erwirkte die preußische Regierung ein Gesetz, das sie ermächtigte, für den Erwerb von Kohlefeldern und Anteilen an Bergwerksgesellschaften im Bereich des Oberbergamts Dortmund 58 Millionen Mark auszugeben[12]. Mit diesen Mitteln erwarb die Regierung zunächst den später in der „Bergwerksgesellschaft Recklinghausen" zusammengefaßten Besitz. Dann schickte sie sich an, mit Hilfe der Dresdner Bank an der Börse Aktien der Bergwerksgesellschaft Hibernia aufzukaufen. Der Initiator des Plans, der Handelsminister Möller, beabsichtigte durch den Erwerb, dem mächtigen Rheinisch-Westfälischen Kohlensyndikat ein Gegengewicht entgegenzuhalten, „Gegenmacht" zu bilden. Die Bergwerksgesellschaft Recklinghausen blieb daher dem Syndikat bis zum Jahr 1915 fern. Den Erwerb der Hibernia-

[9] A. a. O., S. 127 ff.

[10] So wurden insbesondere mit der Verstaatlichung der preußischen Eisenbahnen unter Bismarck gemeinwirtschaftliche Zwecke verfolgt, vgl. *E. R. Huber*, Deutsche Verfassungsgeschichte, Bd. IV, Stuttgart 1969, S. 1067 f.

[11] *K. Duden*, Über Unternehmensziele, in: Recht und Rechtsleben in der sozialen Demokratie, Festgabe für Otto Kunze zum 65. Geb., Berlin 1969, S. 135.

[12] Gesetz betr. den Erwerb von Bergwerkseigentum im Oberbergamtsbezirk Dortmund für den Staat vom 21. 3. 1902, GS 29.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Mehrheit konnte das Syndikat unter Führung des Generaldirektors der GBAG, Kirdorf, mit Hilfe einer von ihm geschaffenen Abwehrorganisation, der „Herne-Vereinigung von Hibernia-Aktionären GmbH", zunächst durchkreuzen. Kurz bevor es dem Staat glückte, die Mehrheit zu erwerben, erwirkte die Herne-Vereinigung eine Kapitalerhöhung unter Ausschluß des Bezugsrechts der Aktionäre. Der syndikatstreue Vorstand überließ die neuen Aktien der Hernevereinigung. Das probate, nach heutigem Aktienrecht nicht mehr anwendbare Mittel (der Ausschluß des Bezugsrechts kann nur noch mit Dreiviertelmehrheit beschlossen werden, § 186 III AktG, und durch den Beschluß dürfen keinem Aktionär Sondervorteile zugewandt werden, § 243 Abs. 2 AktG) fand die Billigung des Reichsgerichts[13]. Erst 1915 wurde zwischen der preußischen Regierung und dem Syndikat ein Arrangement getroffen, in dessen Durchführung der Staat die Mehrheitsbeteiligung der Herne-Vereinigung übernahm[14].

Offenbar ist der Zweck, gegen ein Kartell Gegenmacht aufzubauen, weder erwerbswirtschaftlicher noch im herkömmlichen Sinn gemeinwirtschaftlicher Art. Es handelt sich um eine Zwecksetzung sui generis, eine vierte Art von Unternehmenszweck, die man als „wirtschaftspolitischen Zweck" bezeichnen kann. Duden rechnet hierzu vor allem die verschiedenen unternehmerischen Aktivitäten der Gewerkschaften[15].

Häufig werden die verschiedenen Unternehmenszwecke kombiniert. So spielte beim Erwerb der „Recklinghausen" und der „Hibernia" durch den preußischen Staat, neben der geschilderten wirtschaftspolitischen Zielsetzung, auch die Absicht eine Rolle, die Kohleversorgung der staatlichen Eisenbahnen sicherzustellen[16]. Das war, da die Eisenbahnen ihrerseits vom Staat in gemeinwirtschaftlicher Absicht betrieben wurden, ebenfalls eine gemeinwirtschaftliche Zielsetzung. Auch bestand nicht die Absicht, die staatlichen Bergwerksgesellschaften geradezu zu Zuschußunternehmen werden zu lassen. Wurden aber deshalb die Unternehmen unter dem Gesichtspunkt der Rentabilität geführt, so kamen wieder erwerbswirtschaftliche Elemente in die Zielsetzung des Unternehmens. Sicher war es im Fall Ford nicht anders. Ford hatte versucht, die ursprünglich ausschließlich erwerbswirtschaftliche Zielsetzung des Unternehmens zu verändern. An ihre Stelle sollte einerseits eine Kon-

---

[13] RG Holdheims Monatsschr. 1906, 243; RG DJZ 1908, Sp. 705. Dazu *F. Bondi*, Aktienrechtliche Betrachtungen de lege ferenda aus Anlaß der Hibernia-Prozesse, in: Deutsche Juristen-Zeitung, Jg. 1908, Sp. 1006 ff.

[14] *E. R. Huber*, a. a. O., S. 1119 f.

[15] A. a. O., S. 128 f., unter Bezugnahme auf *W. Hesselbach*, Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen. Der Beitrag der Gewerkschaften zu einer verbraucherorientierten Wirtschaftspolitik, Frankfurt a. M. 1966.

[16] *E. R. Huber*, a. a. O., S. 1119.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zeption nach dem „Angemessenheitsprinzip" treten: Die Einkünfte sollten dazu verwendet werden, den im Unternehmen tätigen Personen ein angemessenes Einkommen zu sichern. Andererseits wollte Ford nach dem „Bedarfsdeckungsprinzip" verfahren: Das Unternehmen sollte, nach Fords Absicht, den Bedarf nach einem billigen „Auto für jedermann" (sozusagen nach einem „Volkswagen") befriedigen. Schließlich aber wurde die Absicht, Gewinn zu erzielen, keineswegs aufgegeben. Nur sollte dieser Gewinn im Unternehmen verbleiben[17].

Von der grundsätzlichen Entscheidung über den allgemeinen Zweck des Unternehmens sind die speziellen und konkreten Zielentscheidungen zu unterscheiden, mit deren Hilfe dieser Zweck verwirklicht wird. Der allgemeine Zweck mag sein, durch die Produktion und den Verkauf von Autos Gewinn zu erzielen; die konkrete Entscheidung richtet sich z. B. auf das Ziel, das Modell T für 440 (oder 360) Dollar in einer bestimmten Stückzahl zu verkaufen. Solche Ziele lassen sich, anders als die Unternehmenszwecke im allgemeinen, nicht im vornherein und ein für allemal festlegen, sondern es handelt sich um Führungsentscheidungen, die aus einer gegebenen Situation zu treffen sind und ständiger Überprüfung bedürfen und jederzeit korrigierbar sein müssen.

3.3 Die aktienrechtliche Zuständigkeit für die Festlegung von Unternehmenszielen

Die Festlegung der speziellen Unternehmensziele ist, wie gesagt, Führungsentscheidung und gehört deshalb in die Kompetenz des Vorstands (§ 76 I AktG). Vielleicht ist es nicht überflüssig, besonders darauf hinzuweisen, daß die Satzung solche Entscheidungen dem Aufsichtsrat nicht übertragen kann — denn Aufgaben der Geschäftsführung können ihm nicht überlassen werden, § 111 Abs. 4 Satz 1 AktG —, noch auch nur von seiner Zustimmung abhängig machen kann — denn die Satzung, und ebenso der Aufsichtsrat selbst, können nur bestimmen, daß „bestimmte Arten von Geschäften" von seiner Zustimmung abhängen sollen, § 111 Abs. 4 Satz 2 AktG, und darum handelt es sich bei der Festlegung von Unternehmenszielen nicht. Die Festlegung eines unternehmerischen Ziels hat überhaupt nicht den Charakter eines „Geschäfts"[18].

Im Gegensatz zur Kompetenz, spezielle Zielentscheidungen zu treffen, ist die Kompetenz, den Unternehmenszweck im allgemeinen festzulegen, im Aktiengesetz nicht ausdrücklich geregelt[19]. Praktisch

[17] Vgl. *J. Zahn*, a. a. O., S. 43. Ford hatte erklärt: "My ambition is to employ still more men, to spread the benefits of this industrial system to the greatest possible number, to help them build up their lives and their homes. To this we are putting the greatest share of our profits back in the business."

[18] Vgl. auch *K. Duden*, a. a. O., S. 140.

[19] *K. Duden*, a. a. O., S. 139 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

entstehen daraus keine Probleme. Denn es versteht sich von selbst, daß diese Befugnis den Aktionären zusteht, und sonst niemandem[20]. Hierfür ist es gleichgültig, welcher begrifflichen Kategorie man die Rechtsstellung des Aktionärs gegenüber dem von der Gesellschaft betriebenen Unternehmen in systematischer oder rechtspolitischer Absicht zuordnet. Mag man den Aktionär mit der Begründung zum Regierungsentwurf des Aktiengesetzes als „wirtschaftlichen Eigentümer" des Unternehmens ansehen[21] oder mit Ballerstedt als jemanden, der sein Eigentum einem bestimmten öffentlichen Zweck gewidmet und aus der privaten in die öffentliche Sphäre überführt hat[22] — in jedem Fall muß der Aktionär bestimmen können, welchem Zweck sein „wirtschaftliches Eigentum" dienen soll oder zu welchem Zweck er sein Gut „widmet". Die Zweckbestimmung ist damit auch der wirtschaftlichen Mitbestimmung entzogen, und zwar gleichgültig, in welchem Gesellschafts- oder Unternehmensorgan man die Mitbestimmung eingreifen läßt. Es gibt eben überhaupt kein Gesellschaftsorgan, das über die allgemeine Zwecksetzung des von der Gesellschaft zu betreibenden Unternehmens zu entscheiden hätte. Ist die Zweckbestimmung einmal getroffen, so kann sie, wie oben bereits erwähnt, gegen den Willen des einzelnen Aktionärs nicht mehr geändert werden, auch nicht durch satzungsändernden Mehrheitsbeschluß[23].

Ist Gegenstand des Unternehmens der Betrieb von Handel oder Industrie, so versteht sich nach der Verkehrsauffassung die erwerbswirtschaftliche Zielsetzung von selbst. In einem solchen Fall muß es in die Satzung aufgenommen werden oder jedenfalls aus den Umständen deutlich ersichtlich sein, wenn eine andere Zielsetzung beabsichtigt ist.

Erwerbswirtschaftliche Zielsetzung bedeutet stets, daß der Zweck des Unternehmens die Erzielung von Gewinn und seine Verteilung an die Aktionäre ist. Diese Feststellung hat nichts mit der Frage zu tun, inwieweit der Gewinn auszuschütten ist und inwieweit er in Rücklagen eingestellt werden darf. Das deutsche Aktienrecht hat sich gegen einen Dividendenanspruch des Aktionärs entschieden. Der Grund liegt darin, daß auch die Rücklagen auf lange Sicht den Aktionären wieder zugute kommen. Dagegen ist, wie an Hand des Falles Dodge/Ford bereits dargelegt[24], ein Hauptversammlungsbeschluß, daß überhaupt kein Gewinn mehr ausgeschüttet werden soll, oder auch, daß bestimmte Teile des

[20] Vgl. Anm. 2.

[21] Vgl. *B. Kropff*, Aktiengesetz. Textausgabe des Aktiengesetzes vom 6. 9. 1965 ... mit Begründung des Regierungsentwurfs, Bericht des Rechtsausschusses des Deutschen Bundestags, Düsseldorf 1965, S. 14.

[22] Vgl. *K. Ballerstedt*, Unternehmen und Wirtschaftsverfassung, in: Juristenzeitung, Jg. 1951, S. 486 ff., hier: S. 489 f.

[23] Vgl. Anm. 3.

[24] Vgl. unter 1.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gewinns für dauernd von der Verteilung ausgeschlossen sein sollen, mit der erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung der Gesellschaft unvereinbar. Mit dem Rechtsgedanken des § 33 BGB ist nach richtiger, wenn auch nicht unbestrittener Ansicht auch ein Mehrheitsbeschluß unvereinbar, durch den eine Satzungsbestimmung im Sinn des § 58 Abs. 3 Satz 2 AktG eingeführt wird, durch die die Hauptversammlung ermächtigt wird, den Gewinn zu anderen Zwecken zu verwenden als zur Ausschüttung oder Rücklagenbildung[25]. Das hochfahrende Dictum, der Norddeutsche Lloyd sei nicht dazu da, Dividenden zu verteilen, sondern Schiffahrt zu treiben[26], ist so lange satzungswidrig, wie nicht alle Aktionäre eingewilligt haben, die erwerbswirtschaftliche Zielsetzung des Unternehmens zugunsten einer gemeinwirtschaftlichen aufzugeben.

3.4 Das Verhältnis des allgemeinen Unternehmenszwecks zu den besonderen Unternehmenszielsetzungen

Zur Illustration des Problems, welche Auswirkungen die — ausdrückliche oder konkludente — Bestimmung des Unternehmenszwecks in der Satzung auf die speziellen Unternehmenszielbestimmungen durch den Vorstand hat, sei nochmals auf den Fall Dodge gegen Ford zurückgegriffen. Könnten die Brüder Dodge nach geltendem deutschem Aktienrecht verlangen, daß die Gesellschaft das Auto wie bisher für 440 Dollar anbietet, und nicht, wie beabsichtigt, aus Menschenliebe den Preis auf 360 Dollar herabsetzt?

Die Festsetzung des Preises ist nach § 76 Abs. 1 AktG Sache des Vorstands. Die Brüder Dodge machen geltend, Ford habe durch eine zu

---

[25] Wie hier *C. H. Barz,* in: Großkommentar zum Aktiengesetz, a. a. O., § 58 Anm. 5; früher schon u. a. *R. Fischer,* a. a. O., S. 344; *K. Pleyer,* a. a. O., S. 10. Anders *K.-H. Mertens,* in: Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, Köln, Berlin, Bonn, München 1970 ff., § 58 Anm. 49 (unter unzutreffender Berufung auf RGZ 22, 140 und 40, 35); und die herrschende Lehre zum Aktienrecht des HGB und des AktG 1937, vgl. *R. Fischer,* in: Großkommentar zum AktG (2. Aufl. 1961), § 52 Anm. 16 m. w. A.; *W. Zöllner,* Die Schranken mitgliedschaftlicher Stimmrechtsmacht bei den privatrechtlichen Unternehmensverbänden, München/Berlin 1963, S. 28, Anm. 37. Als Begründung wird insbesondere angeführt, die Gewinnbeteiligung sei kein „Sonderrecht" im Sinn des § 35 BGB. Tatsächlich ergibt sich die Unmöglichkeit der Satzungsänderung nicht aus dem Rechtsgedanken des § 35, sondern aus dem des § 33 BGB.

[26] Zitiert bei *H. Göppert,* Zum Aktienrechts-Entwurf, in: Bank-Archiv, Jg. 30 (1930/31), S. 26. Viel abgewogener dagegen die Äußerung von *J. M. Keynes,* Das Ende des Laissez-Faire, München, Leipzig 1926, S. 33, zur Lage der Bank von England, die vielleicht noch gewichtigere gemeinwirtschaftliche Interessen zu vertreten hat als seinerzeit der Norddeutsche Lloyd. Keynes geht zwar davon aus, daß man „beinahe" sagen könnte, daß „der Gouverneur der Bank von England bei seinen geschäftlichen Entscheidungen an keine Menschengruppe im ganzen Königreich weniger denkt als an seine Aktionäre". Ihre Rechte seien „fast gleich Null", aber, wie Keynes hinzufügt, nur, soweit sie „über die Entgegennahme angemessener Dividenden hinausgehen". Darauf kommt es an.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

niedrige Festlegung des Preises seine Pflichten als Vorstandsmitglied verletzt. In Betracht käme nur die Pflicht, die „Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden" (§ 93 Abs. 1 Satz 1 AktG). Eine schuldhafte Verletzung dieser Pflicht führt zu einem Schadensersatzanspruch der Gesellschaft (§ 93 Abs. 2 AktG). Diesen Anspruch muß die Gesellschaft geltend machen, wenn eine Minderheit von einem Zehntel es verlangt (§ 147 Abs. 1 Satz 1 AktG, 2. Halbsatz). Dieses Quorum wird von den Dodges gerade erreicht. Für die Durchführung der Klage könnte das Gericht auf Antrag der Dodges der Gesellschaft einen besonderen Vertreter bestellen (§ 147 Abs. 3 Satz 2 AktG).

Aber die Klage wäre aussichtslos. Es gibt keinen Rechtssatz des Inhalts, daß ein sorgfältiger und gewissenhafter Geschäftsleiter ein Auto für 440 Dollar und nicht für 360 Dollar verkaufen muß. Es gibt auch keinen allgemeineren Rechtssatz, der besagen würde, der Vorstand müsse stets den höchstmöglichen Preis verlangen oder den Preis, der langfristig den höchsten Gewinn verspricht. Eine solche Pflicht ergibt sich weder stillschweigend aus dem der Satzung immanenten erwerbswirtschaftlichen Zweck des Unternehmens, noch könnte sie ausdrücklich in die Satzung aufgenommen werden. Denn die Festsetzung der Verkaufspreise ist, wie gesagt, eine Maßnahme der Geschäftsleitung, die dem Vorstand durch § 76 I AktG „unter eigener Verantwortung" übertragen ist. Die Satzung kann daran nichts ändern (vgl. § 23 Abs. 5 AktG); Satzungsbestimmungen, die dem Vorstand vorschreiben wollten, wie er seine Geschäftspolitik einzurichten hat, wären unzulässig. Der Vorstand darf also im Prinzip in der Tat alles tun, was ein Einzelkaufmann, der ein vergleichbares Unternehmen leitet, auch tun dürfte[27]. Das ist der Sinn der Formel, daß der Vorstand das Unternehmen „unter eigener Verantwortung" zu leiten hat.

Aber es gibt eine Grenze. Mißwirtschaft ist dem Vorstand nicht erlaubt. Hier greift die erwerbswirtschaftliche Zielsetzung des Unternehmens als Richtlinie ein. Mißwirtschaft liegt in einem erwerbswirtschaftlichen Unternehmen immer dann vor, wenn der Vorstand schuldhaft — mit Vorsatz oder aus Fahrlässigkeit — nicht kostendeckend arbeitet. Aus der erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung ergibt sich weiterhin, daß der Vorstand sich nicht nur um Kostendeckung, sondern auch um angemessene Verzinsung des in der Gesellschaft eingesetzten Kapitals bemühen muß. Was „angemessen" ist, liegt allerdings wieder in seinem pflichtgemäßen Ermessen. Beides zusammen kann man, mit

[27] Vgl. auch *F. Rittner*, Zur Verantwortung des Vorstandes nach § 76 Abs. 1 AktG 1965, in: Festschrift für Ernst Gessler, München 1970, S. 139 ff., hier: S. 153; *E. Geßler, W. Hefermehl, U. Eckardt, B. Kropff*, Aktiengesetz, München 1973/74, § 93 Anm. 12.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

einem vielleicht nicht ganz eindeutigen Ausdruck, als „Rentabilität" des Unternehmens bezeichnen. „Rentabilität" in diesem Sinn ist mit „Gewinnmaximierung" im strikten Verständnis des Worts nicht unbedingt gleichbedeutend: Ein Unternehmen kann auch dann noch „rentabel" arbeiten, wenn es nicht den maximal möglichen Gewinn erzielt. Der „sorgfältige und gewissenhafte Geschäftsleiter" eines erwerbswirtschaftlichen Unternehmens hat sich also bei der Geschäftsführung um langfristige Rentabilität des Unternehmens zu bemühen. Verletzt er diese Pflicht vorsätzlich oder fahrlässig, so ist er nach § 93 AktG haftbar. Mir scheint kein Zweifel daran möglich, daß Ford im Jahr 1915 diese Grenze beachtet hat. Den Einzelkaufmann trifft eine vergleichbare Pflicht nicht. Insofern darf der Vorstand nicht alles tun, was der Einzelkaufmann dürfte.

Jenseits der Grenze der „Rentabilität" — also jenseits der Haftungsgrenze des § 93 AktG — verbleibt dem Vorstand ein Bereich gestaltenden, pflichtgemäßen Ermessens. Es versteht sich von selbst und braucht nicht näher erläutert zu werden, daß für den Vorstand auch in diesem Bereich starke Anreize zur Gewinnmaximierung bestehen. Aber hier spielt nun doch eine Rolle, daß es auch andere sinnvolle Ziele und Prinzipien des Wirtschaftens gibt als das Prinzip der Gewinnmaximierung: Bedarfsdeckung, angemessene Versorgung der im Unternehmen tätigen Arbeitnehmer, gesamtwirtschaftliche Gesichtspunkte. Hier ist der Vorstand in seiner Zielsetzung frei. Freiwillige Sozialleistungen kann er also ohne weiteres damit begründen, daß es auch das Ziel des Unternehmens sei, den Arbeitnehmern einen angemessenen Lebensstandard zu sichern; er braucht sich nicht darauf zu berufen, daß letzten Endes, auf ganz lange Sicht, soziale Maßnahmen sich für das Unternehmen auszahlen, also der Gewinnmaximierung dienen. Solche Rechtfertigungen verdanken ihr überzeugendes Gewicht ohnehin der Tatsache, daß die Mittel-Zweck-Beziehung so langfristig angelegt ist, daß sich der Erfolg nicht nachprüfen läßt[28]. Ford durfte also nach deutschem Aktienrecht, wenn er nur überhaupt rentabel arbeitete, den Preis seines Autos herabsetzen, um „to spread the benefits of this industrial

[28] So hat der Vorstandssprecher der Deutschen Bank, Ulrich, die Beteiligung an Sanierungsvorhaben, die der Bank keinen unmittelbaren Gewinn bringen, damit begründet, hierdurch würde auch „das Standing und die geschäftliche Bedeutung der Bank und letztlich auch die Ertragskraft gestärkt" (vgl. *F. Rittner*, a. a. O., S. 156 Anm. 73). Zu einer Spende von 10 Millionen DM zugunsten des Stifterverbandes für die deutsche Wissenschaft aus Anlaß des hundertjährigen Jubiläums der Bank bemerkte er, „dies sei gleichzeitig eine billige Werbung" (*F. Rittner*, a. a. O., S. 155 Anm. 70). Henry Ford verteidigte die Herabsetzung seines Autopreises mit dem Hinweis, auf lange Sicht gesehen liege dies auch im Interesse der Gesellschaft und der Aktionäre, wenn das auch gegenwärtig vielleicht nicht jedermann erkennen könne (vgl. Anm. 1).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

system to the greatest possible number"[29] (nur durfte er nicht, wenn er gleichwohl Gewinn machte, versuchen, die Minderheitsaktionäre auch von diesem Vorteil auszuschließen).

Eine Schranke ergibt sich für den Vorstand daraus, daß er durch die Satzung verpflichtet ist, seine Aktivitäten auf den Gegenstand des von der Gesellschaft betriebenen Unternehmens zu beschränken. Praktisch spielt das eine Rolle bei der Frage, inwieweit der Vorstand — wenn die Finanzlage der Gesellschaft ihm das gestattet — zu altruistischen Aktivitäten berechtigt ist, also zu Schenkungen, Spenden und Stiftungen. Hier sind zwei Dinge zu unterscheiden. Erstens darf der Vorstand durch solche Aktivitäten nicht die Rentabilität des Unternehmens (im oben gekennzeichneten Sinn) gefährden. Zweitens muß er den Rahmen einhalten, der nach allgemeiner Anschauung einem Unternehmen von der Größe und Art, wie die Gesellschaft es betreibt, gezogen ist. In diesem Rahmen darf er aber altruistisch tätig sein, auch wenn sich der Aufwand ausnahmsweise nicht auf dem Titel „public relations" verbuchen läßt[30].

Kehren wir zur Ausgangsfrage zurück. Die Antwort lautete: Der Vorstand muß, nach Möglichkeit, rentabel arbeiten; er muß nicht in jedem Fall den maximalen Gewinn anstreben. Dabei soll von dem Problem ganz abgesehen werden, daß das Unternehmen, das einen großen Spielraum bei der Preisbestimmung hat, vermutlich „marktbeherrschend" im Sinn des § 22 GWB ist und sich daher, wenn es beharrlich an die obere Grenze geht (und auch schon vorher), dem Risiko einer Mißbrauchsverfügung der Kartellbehörde aussetzt. Das deutsche Aktienrecht steht also in der bekannten Kontroverse zwischen Means und Rostow[31] auf der Seite von Means. Means hält es für unerwünscht, daß die marktmächtigen Großunternehmen ihre Preise allein nach dem Gesichtspunkt der Gewinnmaximierung festsetzen, und schlägt öffentlichrechtliche Kontrollen vor, durch die die Preise auf einem Niveau gehalten werden, das lediglich Rentabilität (im oben beschriebenen Sinn) gewährleistet[32]. Rostow meint dagegen, man solle die Großunternehmen ausschließlich auf die Maxime der langfristigen Gewinnmaximierung im Interesse der Aktionäre verpflichten; nur so lasse sich die große Korporation an das gemeine Wohl binden[33]. Das deutsche Aktienrecht enthält eine solche Festlegung nicht. Der Vorstand muß nicht maximie-

[29] Vgl. *J. Zahn*, a. a. O., S. 43.

[30] Vgl. auch *F. Rittner*, a. a. O., S. 155.

[31] Sie wird referiert bei *E.-J. Mestmäcker*, Das Verhältnis der Wirtschaftswissenschaft zur Rechtswissenschaft im Aktienrecht, in: Das Verhältnis der Wirtschaftswissenschaft zur Rechtswissenschaft, Soziologie und Statistik, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N. F. Bd. 33, Berlin 1964, S. 103 ff.; Abdruck in: Juristische Schulung, Jg. 1963, S. 417 ff., hier: S. 422 f.

[32] *G. C. Means*, The Corporate Revolution in America. Economic Reality vs. Economic Theory, o. O. 1962. Vgl. dazu *E. Mestmäcker*, a. a. O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ren; er muß rentabel arbeiten. So ergibt es sich aus der Selbständigkeit seiner Stellung nach § 76 AktG und aus dem besonderen Inhalt der Pflichtbestimmung des § 93 AktG.

3.5 Die Gemeinwohlklausel des § 70 AktG 1937

Die eben besprochene Frage wird häufig unter dem Gesichtspunkt der Weitergeltung des § 70 des Aktiengesetzes von 1937 behandelt. Dort war der Versuch gemacht worden, für die Zielbestimmungen des Vorstands eine Richtlinie aufzustellen. Nach § 70 Abs. 1 AktG 1937 hatte der Vorstand die Gesellschaft unter eigener Verantwortung so zu leiten, „wie das Wohl des Betriebs und seiner Gefolgschaft und der gemeine Nutzen von Volk und Reich es fordern". Die Klausel ist — gegen den Widerstand der SPD — in das Gesetz von 1965 nicht mehr aufgenommen worden. In der Begründung des Regierungsentwurfs ist dazu ausgeführt, daß der Vorstand die Belange der Arbeitnehmer und der Allgemeinheit zu berücksichtigen habe, verstehe sich von selbst und brauche nicht ausdrücklich im Gesetz gesagt zu werden[34]. Ähnlich begründete die Mehrheit des Rechtsausschusses ihr ablehnendes Votum[35]. Diese mehr beschwichtigenden als der Sache auf den Grund gehenden Äußerungen haben zunächst zu der Annahme geführt, die Gemeinwohlklausel des alten § 70 I AktG gelte als selbstverständlicher Bestandteil auch des neuen Rechts fort[36]. Dem ist nicht zu folgen.

Schon zu § 70 I AktG hatte sich nämlich nach 1945 die Ansicht durchgesetzt, daß sich aus der Vorschrift eine erzwingbare gesetzliche *Ver-*

---

[33] *E. V. Rostow,* To Whom and For What Ends is Corporate Management Responsible, in: The Modern Corporation in Modern Society, 1960, S. 46 ff. Dazu *E. Mestmäcker,* a. a. O.

[34] Vgl. *B. Kropff,* a. a. O., S. 97. Im Referentenentwurf war dagegen für den heutigen § 76 Abs. 1 AktG folgende Formulierung vorgeschlagen worden: „Der Vorstand hat unter eigener Verantwortung die Gesellschaft so zu leiten, wie das Wohl des Unternehmens, seiner Arbeitnehmer und der Aktionäre sowie das Wohl der Allgemeinheit es fordern" (Referentenentwurf eines Aktiengesetzes, veröffentlicht durch das Bundesjustizministerium, o. O., o. J. [1958], § 71 Ref. E).

[35] Vgl. *B. Kropff,* a. a. O., S. 97 f. Die Minderheit — d. h. die SPD — hatte beantragt, in das Gesetz eine allgemeine Vorschrift folgenden Inhalts aufzunehmen: „Die Gesellschaft hat das Unternehmen unter Berücksichtigung des Wohls seiner Arbeitnehmer, der Aktionäre und der Allgemeinheit zu betreiben." Vgl. Deutscher Bundestag, Stenographische Protokolle, 4. Wahlperiode, 184. Sitzung, S. 9217 f.

[36] So *A. Baumbach, A. Hueck, G. Hueck,* Aktiengesetz, 13. Aufl., München 1968, § 76 Anm. 1; *K.-H. Mertens,* in: Kölner Kommentar, a. a. O., § 76 Anm. 5; *H. v. Godin-Wilhelmi,* Aktiengesetz, 4. Aufl. von S. Wilhelmi, Berlin/New York 1971, § 76 Anm. 5. Dagegen die heute herrschende Lehre, grundlegend *F. Rittner,* a. a. O., S. 142 ff.; ferner *E. Geßler, W. Hefermehl,* a. a. O., § 76 Anm. 19 f.; *R. Reinhardt,* Gesellschaftsrecht, Tübingen 1973, Randnummer 475; *H. Würdinger,* Aktien- und Konzernrecht, 3. Aufl., Karlsruhe 1973, § 112 VI 2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

pflichtung der Aktiengesellschaft oder ihres Vorstands, das Gemeinwohl und das Arbeitnehmerwohl zu fördern, schon ihrer Unbestimmtheit wegen nicht ableiten ließ[37]. Auch die Grundsätze der Sozialbindung des Eigentums (Art. 14 GG) und der Sozialstaatlichkeit (Art. 20 GG) vermögen, aus demselben Grund, eine solche Verpflichtung nicht zu tragen[38]. Damit reduzierte das Problem sich auf die Frage, ob der Vorstand im Innenverhältnis gegenüber der Gesellschaft und den Aktionären *berechtigt* ist, über seine gesetzlichen Pflichten hinaus Maßnahmen zugunsten des Arbeitnehmerwohls und zugunsten des Allgemeinwohls zu treffen[39]. Daß er dies darf, wenn die Maßnahmen mittelbar wieder der erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung des Unternehmens zugute kommen, ist klar[40]. Es geht uns um die Frage, was gilt, wenn ein solcher Effekt nicht vorliegt oder jedenfalls nicht nachweisbar ist.

Diese Frage läßt sich jedenfalls nicht mehr mit Hinweis auf die nicht mehr geltende Vorschrift des § 70 AktG 1937 beantworten, sondern nur noch durch den Hinweis auf die eigenverantwortliche Stellung des Vorstands[41]. Jeder Unternehmer muß entscheiden, inwieweit er auf öffentliche Interessen und Arbeitnehmerinteressen, über das gesetzlich gebotene Maß hinaus, Rücksicht nimmt; in der Aktiengesellschaft trifft der Vorstand diese Entscheidung. Dann aber stellt sich die Frage nach den Grenzen seiner Entscheidungsfreiheit. Wie dargelegt wurde, sind hier zwei Grenzen zu beachten. Einmal muß die Maßnahme noch mit dem Gegenstand des Unternehmens zusammenhängen. Hierauf hat besonders Rittner Gewicht gelegt[42]. Zum anderen — und das ist die wichtigere Schranke — muß die Maßnahme mit dem Wohl des Unternehmens, daß heißt mit seiner „Rentabilität" im oben gekennzeichneten Sinn vereinbar sein. Das bedeutet: Das Wohl des Unternehmens, seine Rentabilität, hat den Vorrang vor dem Wunsch des Vorstands, das Wohl der Arbeitnehmer oder der Allgemeinheit über das rechtlich verbindlich gebotene Maß hinaus zu fördern. So mündet die Diskussion über die Fortgeltung des § 70 AktG in das bereits oben ausgesprochene Ergebnis: Der erwerbswirtschaftliche Zweck der privaten Aktiengesellschaft setzt der Freiheit des Vorstands in der Wahl seiner Ziele eine unüberschreitbare Schranke. Mit vollem Recht hat die Mitbestimmungskom-

---

[37] *H. Westermann,* Die Verantwortung des Vorstandes der Aktiengesellschaft, in: Eine Freundesgabe der Wissenschaft für Helmut Vits, Frankfurt a. M. 1963, S. 251 ff., hier: S. 259 ff.

[38] Vgl. *F. Rittner,* a. a. O., S. 146 f.; *E. Geßler, W. Hefermehl,* a. a. O., § 76 Anm. 25.

[39] So *E. Geßler, W. Hefermehl,* a. a. O., § 76 Anm. 25.

[40] Dazu *F. Rittner,* a. a. O., S. 151 f.

[41] So *F. Rittner,* a. a. O., S. 149 ff.; *E. Geßler, W. Hefermehl,* a. a. O., § 76 Anm. 25.

[42] *F. Rittner,* a. a. O., S. 154 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mission den Grundsatz aufgestellt, daß sich die Politik des Aufsichtsrats „ungeachtet der sozialen und sozialpolitischen Bindungen des Unternehmens an der Rentabilität als der primären unternehmerischen Zielfunktion orientieren" muß; für den Vorstand gilt das erst recht[43].

3.6 Ergebnis

Als Ergebnis ist festzuhalten: Die Rechtsform der Aktiengesellschaft, so wie sie im geltenden Recht ausgebildet ist, verleiht dem Vorstand eine hohe Beweglichkeit in der Anpassung seiner unternehmerischen Ziele an geänderte gesellschaftliche Wertvorstellungen. Grundlage ist das Prinzip der eigenverantwortlichen Leitung durch den Vorstand, das diesem die Freiheit gibt, auch die Zwecke der Bedarfsdeckung, der angemessenen Entlohnung und Versorgung der Arbeitnehmer und des wirtschaftspolitischen Nutzens als selbständige Unternehmensziele neben dem Prinzip der Gewinnmaximierung zu verfolgen. Eine Schranke finden solche Zwecksetzungen — neben der Bindung an den satzungsmäßig festgelegten Gegenstand des Unternehmens — in der allgemeinen erwerbswirtschaftlichen Zwecksetzung des Unternehmens und in dem daraus abgeleiteten Prinzip der Rentabilität, das die oberste Richtlinie für das Vorstandshandeln bildet.

4. GmbH und Kommanditgesellschaft

Ergänzend sei noch ein kurzer Blick auf die GmbH und die Kommanditgesellschaft geworfen. Die Geschäftsführung der GmbH ist, im Unterschied zum Vorstand der Aktiengesellschaft, an Weisungen der Gesellschafterversammlung gebunden (§ 37 Abs. 1 GmbHG). Die Gesellschafterversammlung ist, anders als die Hauptversammlung der Aktiengesellschaft, das oberste Organ der GmbH[44]. Über Zielentscheidungen der GmbH bestimmt also in letzter Instanz die Mehrheit der Gesellschafterversammlung. Die Mehrheit ist bei ihren Entscheidungen an die Satzung gebunden; Mehrheitsbeschlüsse dürfen also nicht gegen den allgemeinen erwerbswirtschaftlichen Zweck der Gesellschaft verstoßen, und sie dürfen keine geschäftlichen Maßnahmen anordnen, die mit dem Gegenstand des Unternehmens der GmbH nicht in Verbindung stehen. Beschlüsse, die hiergegen verstoßen, sind analog § 243 AktG

[43] Mitbestimmung im Unternehmen, Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung (Mitbestimmungskommission), Deutscher Bundestag, Drucksache VI/334, S. 102.

[44] *M. Hachenburg,* Kommentar zum Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung, 6. Aufl., Berlin 1956 - 59, § 45 Anm. 1 u. § 46 Anm. 1; *F. Scholz,* Kommentar zum GmbH-Gesetz, 5. Aufl., Köln 1964, § 45 Anm. 1 u. § 46 Anm. 1; *A. Baumbach, A. Hueck,* GmbH-Gesetz, 13. Aufl., München 1970, § 45 Anm. 2 B, C.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

anfechtbar[45]. Das bedeutet praktisch, daß die Mehrheit der Gesellschafterversammlung gegenüber der Minderheit dieselben Freiheiten hat, wie der Vorstand der Aktiengesellschaft gegenüber den Aktionären.

In der Kommanditgesellschaft liegt — vorbehaltlich abweichender Vertragsbestimmungen, die aber in diesem Punkt ungewöhnlich sind — die Geschäftsführung bei den persönlich haftenden Gesellschaftern (§ 161 Abs. 2 i. V. mit § 114 Abs. 1 HGB); die Kommanditisten sind ausgeschlossen (§ 164 HGB). Allerdings ist für Geschäftsführungsmaßnahmen, die über den „gewöhnlichen Betrieb des Handelsgewerbes der Gesellschaft" hinausgehen, ein Beschluß sämtlicher Gesellschafter, also auch der Kommanditisten erforderlich (§ 161 Abs. 2 i. V. mit § 116 Abs. 1, 2 HGB)[46]. Der Beschluß ist nach dem Gesetz einstimmig zu fassen (§ 119 Abs. 1 HGB); nach dem Gesellschaftsvertrag genügt in aller Regel ein Mehrheitsbeschluß, wenn nicht das Mitwirkungsrecht der Kommanditisten überhaupt vertraglich ausgeschlossen ist. Wir brauchen uns bei dieser Frage nicht aufzuhalten. Denn die Zielsetzungen der Unternehmensleitung sind so gut wie immer Handlungen, die der „gewöhnliche Betrieb eines Handelsgeschäfts mit sich bringt". Wäre z. B. im Fall Ford/Dodge Ford Komplementär und Dodge Kommanditist gewesen, so hätte Ford bei der Herabsetzung des Autopreises von 440 auf 360 Dollar die Dodges nicht um ihre Zustimmung fragen zu brauchen. Allerdings braucht der Komplementär die Zustimmung, wenn er ein Geschäft vornehmen will, das „dem Gesellschaftszweck gänzlich fremd ist"[47]; dieser Fall kann hier indessen vernachlässigt werden. Im Ergebnis bedeutet das, daß in der Kommanditgesellschaft der Komplementär die Freiheit der Zielbestimmung hat, die in der Aktiengesellschaft dem Vorstand und in der GmbH der Gesellschaftermehrheit zukommt. An die Schranke der Rentabilität ist er gebunden; läßt er die Gesellschaft unrentabel arbeiten, obwohl sich Rentabilität erzielen ließe, so haftet er (bei Vorsatz oder Verletzung der eigenüblichen Sorgfalt, § 105 Abs. 2 HGB in Verbindung mit § 708 BGB) der Gesellschaft auf Schadensersatz. Der Kommanditist ist berechtigt, den Anspruch für die Gesellschaft geltend zu machen (sog. „actio pro socio")[48].

---

[45] Zur analogen Geltung der §§ 241 ff. AktG vgl. *A. Baumbach, A. Hueck,* GmbH-Gesetz, Anh. § 47 Anm. 1 A.

[46] RGZ 158, 302, 306 (22. 10. 1938). Es ging um die Frage, ob in einer aus Steuergründen errichteten „Doppelgesellschaft" (die KG hatte ihr Unternehmen an eine personengleiche AG verpachtet) der Komplementär der KG sich, ohne den Kommanditisten zu fragen, namens der KG für Schulden der AG verbürgen darf; das RG, das die quaestio facti nicht abschließend entscheiden konnte, neigte zur Bejahung.

[47] RGZ 158, 302, 308 in Anlehnung an Art. 109 ADHGB.

[48] Vgl. dazu *U. Huber,* Vermögensanteil, Kapitalanteil und Gesellschaftsanteil an Personalgesellschaften des Handelsrechts, Heidelberg 1970, S. 21 ff. m. w. A.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

5. Schlußbemerkung

Die Übersicht über die verschiedenen Rechtsformen ergibt ein hohes Maß an Selbständigkeit der Unternehmensleitung in der Zielbestimmung des Unternehmens. Die Unternehmensleitung kann nicht nur Einzelziele festsetzen. Sie kann, wenn sie nur den erwerbswirtschaftlichen Zweck als Richtlinie und Grenzmarke beachtet, und solange das Unternehmen rentabel arbeitet, bis zu einem gewissen Grad auch das allgemeine Unternehmensziel verschieben, von einer rein erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung fort in Richtung auf andere Ziele: in Richtung auf eine gerechte und angemessene Beteiligung der Arbeitnehmer am Erfolg des Unternehmens, in Richtung auf die optimale Befriedigung eines bestimmten Bedarfs, in Richtung auf gesamtwirtschaftliche Zielsetzungen. Die geltende, aus der Rechtsform der Unternehmen abgeleitete Unternehmensverfassung hindert sie daran nicht, zwingt sie aber auch nicht dazu. Die Unternehmensleitung kann sich auch dafür entscheiden, der erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung alle anderen Zielsetzungen aufzuopfern.

Die Frage ist, wie man diesen Befund bewertet. Hierzu muß man zwei Fragen stellen, die nicht Thema der vorliegenden Untersuchung sind: Erstens: Welchen Gebrauch machen die Unternehmensleitungen von ihrer Freiheit tatsächlich? Und zweitens: Ist es wünschenswert, daß sie einen anderen Gebrauch von ihr machen? Eine solche Veränderung könnte in zwei Richtungen angestrebt werden:

Auf der einen Seite kann man der Ansicht sein, es sei wünschenswert, daß die Unternehmensleitungen in härterer Weise als gegenwärtig auf das Rentabilitätsprinzip, oder genauer das Prinzip der langfristigen Gewinnmaximierung, festgelegt werden. Voraussetzung für diesen Standpunkt ist, daß man die quaestio facti in einem bestimmten Sinn beantwortet hat, nämlich dahin, daß die Unternehmensleitungen, vor allem wohl von Großunternehmen, in weitem Umfang anderen Zielen nachgehen als erwerbswirtschaftlichen. Voraussetzung ist weiter, daß man dies, auf der Grundlage bestimmter volkswirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Bewertungen, für unerwünscht hält. Daraus läßt sich die rechtspolitische Forderung ableiten, die Unternehmensverfassung, wenn möglich, durch Eingriff in die Rechtsform des Unternehmens so abzuändern, daß eine stärkere Bindung der Unternehmensleitung an das Prinzip der Gewinnmaximierung zu erhoffen ist. Zu prüfen ist, welche unerwünschten Nebenwirkungen bei einem solchen Versuch zu berücksichtigen sind.

Nach dem, was oben gesagt wurde, müßte ein solcher Eingriff im Beispielfall der Aktiengesellschaft folgende Tendenz haben: Abbau der selbständigen Stellung des Vorstands, Verstärkung der Stellung der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Aktionäre. Das hieße: Rückkehr zum Rechtszustand vor 1937, mit der Veränderung, daß ein umfassender Minderheitenschutz eingeführt würde. Das hieße weiter: Führung der Gesellschaft durch den Vorstand nicht mehr „unter eigener Verantwortung", sondern „im Auftrag der Aktionäre"; gesetzliche Festlegung des Vorstands auf das Ziel der Gewinnmaximierung; unentziehbarer Anspruch des einzelnen Aktionärs auf volle Ausschüttung des Gewinns; Re-Investierung nur auf Grund freier, persönlich zu treffender Entscheidung des einzelnen Aktionärs von Bilanzperiode zu Bilanzperiode. Offensichtlich führt ein solches System, wenn es funktioniert, zu einem Dilemma. Es unterwirft nämlich den Vorstand, indem es ihn einer Art „plébiscite de tous les jours" aussetzt, einem kurzfristigen Erfolgszwang. Das ist, wenn man als Ziel die langfristige Gewinnmaximierung ansetzt, mit dem gewählten Ziel unvereinbar. Die rechtlichen Kautelen aber, die man einbauen könnte, um dem Vorstand langfristiges Disponieren zu ermöglichen, führen mit Notwendigkeit die oben beschriebene Freiheit in der Unternehmenszielbestimmung des Vorstands, zumindest tendenziell, wieder ein. Dieses Dilemma scheint mir unlösbar.

Auf der anderen Seite kann man der Ansicht sein, es sei wünschenswert, daß die Unternehmensleitungen von ihrer Freiheit, andere als rein erwerbswirtschaftliche Zielsetzungen mit zu verfolgen, in weitergehendem Maße als bisher Gebrauch machen. Voraussetzung dieses Standpunkts ist, daß man die quaestio facti im entgegengesetzten Sinn beantwortet, nämlich dahin, daß die Unternehmensleitungen, auch in den Großunternehmen, sich überwiegend (oder zumindest in einer größeren Zahl von Fällen) vom reinen Prinzip der Gewinnmaximierung ohne Berücksichtigung sonstiger Ziele leiten lassen. Voraussetzung ist weiter, daß man dies aus sozial-, wirtschafts- oder gesellschaftspolitischen Gründen für unerwünscht hält. Daraus ergibt sich die rechtspolitische Forderung, die Unternehmensverfassung so abzuändern, daß eine stärkere Berücksichtigung dieser Ziele zu erhoffen ist.

Diese rechtspolitische Absicht kann offenbar nicht dadurch gefördert werden, daß man in das Gesetz eine Bestimmung nach dem Vorbild des alten § 70 I AktG aufnimmt. Denn eine konkrete *Verpflichtung* der Unternehmensleitung läßt sich aus einem solchen Katalog löblicher Zwecke nicht ableiten[49]. Die *Freiheit* dagegen, die das geltende Recht der Unternehmensleitung einräumt, diese Zwecke zu verfolgen, reicht

[49] Vgl. unter 3.5. Für eine gesetzliche Fixierung der „Entscheidungsmaximen" des paritätisch besetzten Aufsichtsrats (und damit des von einem solchen Aufsichtsrats abhängigen Vorstands): *H. Wiedemann*, Unternehmerische Verantwortlichkeit und formale Unternehmensziele in einer zukünftigen Unternehmensverfassung, in: Festschrift für Carl Hans Barz, Berlin, New York 1974, S. 561 ff., hier: S. 572 ff., 577.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

aus. Es bleiben also nur institutionelle Elemente in der Unternehmensspitze selbst, die eingeführt werden könnten, um die Zielkonzeptionen der „Exekutive" in der Unternehmensspitze zu modifizieren. In diesen Zusammenhang gehört Steinmanns bereits erwähnter Vorschlag eines „Unternehmensrats"[50], der für die Billigung der Zielkonzeption zuständig sein soll und in dem die einzelnen greifbaren Interessentengruppen, bis hin zu den Endverbrauchern, repräsentiert sein sollen. Auch dieser Vorschlag stößt auf ein Dilemma. Solange ein Unternehmen überhaupt noch erwerbswirtschaftlich-privat organisiert ist, ist es auf den Grundsatz der Rentabilität als vorrangiges Prinzip festgelegt, wobei die „Rentabilität" auch eine angemessene Gewinnbeteiligung der Aktionäre einschließt. Auch in diesem System ist die Unternehmensleitung also verpflichtet, die Rentabilität des Unternehmens langfristig zu wahren. Alle am Unternehmen interessierten Gruppen verfügen dagegen über offensichtliche kurzfristige Interessen. Hier ergibt sich genau dasselbe Dilemma wie im ersten Fall: Will man der Unternehmensleitung ermöglichen, langfristige Interessen zu verfolgen, so muß man sie einer direkten Kontrolle entziehen, die sich — und sei es nur möglicherweise — an kurzfristigen Interessen orientiert. Alle Gründe, die dazu geführt haben, die Aktionäre, soweit dies rechtlicher Regelung zugänglich ist, von einem unmittelbaren Einfluß auf die Unternehmensleitung fernzuhalten, treffen für alle anderen Interessentengruppen in nicht geringerem Maße zu. Das gilt, in etwas abgeschwächter Form, auch für eine Beteiligung von Interessenvertretern im Aufsichtsrat (der, im Unterschied zum „Unternehmensrat", keine verbindlichen Entscheidungen über Unternehmensziele zu treffen hat). Man darf nicht einwenden, der Aufsichtsrat sei ohnehin mit Vertretern partikularer Interessen besetzt — Banken, Großaktionären, Arbeitnehmervertretern. Keine dieser Personengruppen ist zum Zweck direkter Vertretung partikularer Interessen in den Aufsichtsrat berufen[51], und soweit eine solche Interessenwahrnehmung zu befürchten ist, wirft die Beteiligung rechtspolitische Probleme auf (Stichwort: Konzernrecht, paritätische Mitbestimmung und Tarifautonomie). Auch für den Aufsichtsrat ist zu erstreben, daß er seine Politik „an der Rentabilität als der primären unternehmerischen Zielfunktion orientieren sollte"[52].

---

[50] Vgl. Anm. 5.

[51] Zu den Zwecken, die die Arbeitnehmermitbestimmung rechtfertigen, vgl. Mitbestimmung im Unternehmen, a. a. O., S. 66 ff.

[52] Mitbestimmung im Unternehmen, a. a. O., S. 102.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Huber

Die Diskussion wandte sich zunächst der Frage zu, in welchem Maße die Verfassung und Zielsetzung eines Unternehmens von den divergierenden Interessen der an einem Unternehmen beteiligten Personengruppen, wie Kapitalgeber, Management, übrige Arbeitnehmer, Kreditgeber usw., bestimmt würden und wer die Interessen derer vertrete, die — wie z. B. Konsumenten als Endabnehmer der Produkte oder die in der Nachbarschaft lebende Bevölkerung — nicht zu den unmittelbar beteiligten Personengruppen gehören. Der Referent vertrat die Ansicht, daß die Interessen der nicht unmittelbar Beteiligten durch gesetzliche Verpflichtungen des Unternehmens, z. B. durch eine entsprechend gestaltete Produzentenhaftung, wahrgenommen werden müßten, nicht aber durch Vertreter partikulärer Interessen in den Organen des Unternehmens.

Ein weiterer Diskussionsgegenstand war die Unabhängigkeit des Vorstandes bei der Festsetzung von Zielen des Unternehmens. Aus dem Auditorium wurde darauf hingewiesen, daß insbesondere bei Aktiengesellschaften mit Großaktionären der Großaktionär über seine Vertretung im Aufsichtsrat, z. B. durch den Einfluß auf Investitionsentscheidungen, die Zielsetzung des Unternehmens weitgehend bestimmen kann. Der Einfluß der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat könnte die Zielsetzung gleichfalls beeinflussen. In welchem Ausmaß die Arbeitnehmervertreter sich als Interessenvertreter der Arbeitnehmer verständen und inwieweit deren Zielsetzung von der des Managements abwiche, wurde in diesem Zusammenhang erörtert.

Offen blieb die Frage, wie die Verpflichtung des Vorstandes, das Unternehmen rentabel zu führen, zu konkretisieren sei: Wo soll insbesondere die Grenze für eine Mindestrentabilität gezogen werden, wenn das Management vor der Wahl stünde, mehr Rentabilität oder stärkere Berücksichtigung sozialer Belange der Arbeitnehmer oder auch anderer Personengruppen, z. B. Abnehmer oder benachbarter Wohnbevölkerung, anzustreben? Mit der Frage, ob die Zielsetzung im Aktiengesetz in der einen oder anderen Richtung konkreter ausgestaltet werden soll, schloß die Diskussion.

Walther Busse von Colbe, Bochum

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Der Einfluß der Gesellschaftspolitik auf die Willensbildung der Unternehmer

Von *Peter Mertens*, Nürnberg

1. Einleitung

In den vergangenen Jahren haben gesellschaftspolitische Entwicklungen stattgefunden, die die Unternehmertätigkeit wesentlich veränderten, in der Regel erschwerten, und das Ansehen der Unternehmer verminderten. Wegen der zentralen Position des Unternehmers in einem marktwirtschaftlichen System sind seine Reaktionen auf diese gesellschaftspolitischen Tendenzen sowohl von volkswirtschaftlichem als auch von betriebswirtschaftlichem Interesse.

Um einen Beitrag zur Erforschung von Auswirkungen der Gesellschaftspolitik auf die Willensbildung des Unternehmers sowie der Unternehmer-Entscheidung zu leisten, habe ich eine Feldstudie durchgeführt, in deren Rahmen 36 deutsche Unternehmer über ihre Reaktionen auf die gesellschaftspolitische Entwicklung der vergangenen Jahre befragt wurden.

2. Auslegung der Befragung

Die Befragung fand in der ersten Hälfte des Jahres 1975, vorwiegend im März und April, statt. Bei der Auswahl der Befragten ließ ich mich von folgenden Gesichtspunkten leiten:

1. Befragt wurden nur Persönlichkeiten, die sowohl qua Kapitalanteil als auch qua Leitungstätigkeit Unternehmer sind, also z. B. nicht angestellte Vorstandsmitglieder von Aktiengesellschaften[1], soweit sie nicht auch nennenswerte Kapitalanteile besaßen.
2. Ich habe eine möglichst große Streuung der Unternehmensgrößen angestrebt.
3. Es wurde auf eine möglichst breite Streuung der vertretenen Wirtschaftszweige und Branchen geachtet. So sind Handel und ein Kreditinstitut ebenso vertreten wie die Industrie.

[1] In einem Fall fand das Gespräch aus technischen Gründen mit einem Generalbevollmächtigten des Unternehmens statt, der aber wegen seiner langjährigen Tätigkeit für die betreffende Unternehmerfamilie in jeder Weise für den Unternehmer selbst sprechen konnte.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

4. In besonderem Maße habe ich mich an Persönlichkeiten gewendet, die durch zusätzliche, meist ehrenamtliche Tätigkeiten, vor allem Verbandstätigkeiten, besonderen Einblick in gesellschaftspolitische Entwicklungen und in die Reaktion anderer Unternehmer haben oder die wegen ihres internationalen Engagements hervorragende Möglichkeiten eines Vergleichs der Unternehmertätigkeit in unterschiedlichen Gesellschafts- und Wirtschaftssystemen besitzen. Von drei begründeten Ausnahmen abgesehen, wurde meiner Bitte um ein Gespräch spontan entsprochen.

Tabelle 1 enthält die Namen der befragten Unternehmer zusammen mit Angaben über die Firma, Branche und die an der Zahl der Mitarbeiter gemessene Unternehmensgröße.

Die Befragung wurde als halbstrukturiertes Interview gestaltet. Tabelle 2 enthält die 20 Fragen. Um zu verhindern, daß sich Mißverständnisse über den Inhalt des schwer abgrenzbaren Begriffes „Gesellschaftspolitik" einschlichen, habe ich vor der eigentlichen Befragung dargestellt, was *ich* unter gesellschaftspolitischen Entwicklungen verstehe, die m. E. Einfluß auf die Unternehmensführung und das Unternehmertum haben. Tabelle 3 bringt diese Darstellung.

In den meisten Fällen schlossen sich der formalen Befragung längere Gespräche über den Themenkomplex an, die mir oft aufschlußreicher schienen als das Interview selbst. Die entsprechenden Meinungsäußerungen sind in die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse in den Abschnitten 3 bis 6 eingeflossen.

Naturgemäß mußte in Anbetracht der Persönlichkeitsstruktur meiner Gesprächspartner auf eine Vollstrukturierung der Fragen ebenso verzichtet werden wie auf Kontrollfragen u. ä. Dies bedeutet, daß das Interview einem Gespräch viel ähnlicher sein sollte als einem „Verhör". Aus diesem Grund und wegen der notwendigerweise begrenzten Zahl der Gespräche erscheint es auch nicht sinnvoll, die Auswertung mit verfeinerten sozialwissenschaftlichen Methoden zu durchziehen. Entsprechende Vorsicht ist bei der Verallgemeinerung der Ergebnisse meiner Studie angezeigt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 1: **Liste der befragten Unternehmer**

Nr.	Interviewpartner	Name des Unternehmens, Ort	Zahl der Mitarbeiter	Branche
1	Dr. Leo Baro	Tairnbacher Majolikafabrik GmbH, Tairnbach	1 200	Keramische Industrie
2	Ludwig Bölkow	Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH, Ottobrunn	20 000	Luft- und Raumfahrt, Wehrtechnik
3	Hans Dedi	Großversandhaus Quelle Gustav und Grete Schickedanz KG, Fürth	43 000	Handel und Versand
4	Karl Diehl	Diehl KG, Nürnberg	12 000	Metallverarbeitende Industrie
5	Otto Eckart	Pfanni-Werk Otto Eckart KG, München	1 500	Nahrungsmittelerzeugung
6	Dr. Erich Ellwanger	Bankhaus Ellwanger & Geiger, Stuttgart	50	Bank
7	Richard Faulstroh	Jakob Faulstroh GmbH, Groß Gerau	654	Metallverarbeitende Industrie
8	Dieter Fertsch-Röver	Gebrüder Röver KG, Mannolshain	470	Chemische Reinigung
9	Dr. Paul Pleines	Otto Fuchs KG, Meinerzhagen	4 200	Metallverarbeitende Industrie
10	Manfred Heidemann	W. Heidemann KG, Bocholt	380	Textilindustrie
11	Wolfgang Herion	WMA-Herion GmbH, Pfaffenhofen	350	Metallverarbeitende Industrie
12	Rüdiger Huly	Paul Loetzke, Verden	6	Holzhandel
13	Christian und Christer Klughardt	Matthäus Klughardt, Nürnberg	55	Haushaltswaren-Großhandel
14	Willy Korf	Korf Industrie und Handel GmbH & Co. KG, Baden-Baden	7 000	Stahlindustrie
15	Frithjof Mertens	Glaswerke Haller GmbH, Kirchlengern, Minnahütte OHG, Goslar, und Planoptik GmbH, Elsoff	230	Glasindustrie
16	Reinhard Mohn	Bertelsmann AG, Gütersloh	12 300	Verlag und Druckerei
17	Heinz Nixdorf	Nixdorf Computer AG, Paderborn	8 000	Elektronikindustrie
18	Dr. Egon Pawlitzek	Stanietz am Stachus, München	80	Bekleidungs-Einzelhandel
19	Ernst Herbert Pfleiderer	G. A. Pfleiderer OHG, Neumarkt	1 300	Holz- und Betonverarbeitung
20	Helmut H. Poensgen	Stettner & Co., Lauf	2 000	Keramische Industrie
21	Prof. Dr. Rolf Rodenstock	Optische Werke Rodenstock, München	5 700	Optische Industrie
22	Ernst Sachs	ERSA Ernst Sachs KG, Wertheim	170	Elektroindustrie
23	Helmut Sauernheimer	Neon und Elektro Helmut Sauernheimer, Nürnberg	30	Elektrohandwerk
24	Ludwig F. Schenz	PE-PACK Kunststoff GmbH, Windsbach	350	Kunststoffverarbeitung
25	Wolf Dieter Schiessl	Presse Schiessl, Regensburg	200	Presse-Großhandel
26	Haimo Schlutius	Bayerische Elektrozubehör H. Schlutius KG, Lauf	330	Elektroindustrie
27	Erik M. Schmauser	Drei-S-Werk, Schwabach	190	Metallverarbeitende Industrie
28	Renate Schmidt	E. S. Plastik, Guttenhofen	40	Kunststoffverarbeitende Industrie
29	Eduard Schmidt	Eduard Schmidt KG, Nordhorn	480	Textilindustrie
30	Hans Schmitt	Alles fürs Kind Stüber OHG, Esslingen	8	Spielwareneinzelhandel
31	Klaus Schürrle	Winkelhardt & Co. KG, Kamen	240	Kunststoffverarbeitende Industrie
32	Dr. Dr. h. c. Reinhold Sellien	Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden	260	Verlag
33	Dr. Wilfried Stoll	Festo-Maschinenfabrik G. Stoll, Berkheim	2 500	Maschinenbau
34	Dr. Lutz Wilkening	Kraul & Wilkening und Stelling KG, Hannover	45	Alkoholerzeugung
35	Rainer Winter	Winter Optik GmbH, Fürth	650	Optische Industrie
36	Dr. Peter Zinkann	Mielewerke GmbH, Gütersloh	10 700	Elektroindustrie

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 2

Fragenkatalog

1. Haben Sie für gesellschaftspolitischen Widerstand mehr Geld ausgegeben, z. B. an Verbände oder Bundestagsabgeordnete?

2. Haben Sie eigenes Engagement zur Aufklärung von Mitarbeitern und der Öffentlichkeit über die soziale Marktwirtschaft, z. B. im Rahmen von Betriebsversammlungen, entwickelt?

3. Haben Sie einen Spezialisten für Gesellschaftspolitik eingestellt oder eine Art gesellschaftspolitische Abteilung eingerichtet, haben Sie eine Sozialbilanz aufzustellen begonnen oder in Ihre Presseveröffentlichungen über die Darstellung der betriebswirtschaftlichen Situation Ihres Unternehmens hinaus Ihre Ansichten zur gesellschaftspolitischen Entwicklung aufgenommen?

4. Haben Sie die Auswahl von engeren Mitarbeitern modifiziert, etwa in Einstellungsgesprächen neben dem Fachwissen mehr als früher auch auf die gesellschaftspolitische Loyalität geachtet?

5. Haben Sie die Ausbildung der Lehrlinge geändert?

6. Treffen Sie im Zweifel Entscheidungen in Richtung auf einen höheren Automationsgrad und damit Unabhängigkeit vom Personal, auch wenn rein betriebswirtschaftliche Rechnungen plus/minus Null aufgehen?

7. Haben Sie mehr soziale Investitionen, als ohne die gesellschaftspolitische Entwicklung der letzten Jahre vorgenommen worden wären, getätigt?

8. Haben Sie das Lohnsystem geändert, z. B. in Richtung auf weniger leistungsabhängige Prämien, aber mehr Zeitlohn oder umgekehrt?

9. Haben Sie die Arbeitsplätze geändert (z. B. Job Enrichment), obwohl es vom reinen Produktivitätsstandpunkt nicht empfehlenswert war?

10. Haben Sie Produktionszweige aus Gründen des Umweltschutzes stillgelegt?

11. Haben Sie in der Freizeit-, Umwelt- bzw. der Konsumerismus-Welle neue Marktchancen gesehen und genutzt?

12. Haben Sie bei der innerdeutschen Standortwahl auch politische Gesichtspunkte berücksichtigt, z. B. einen bayerischen Standort einem hessischen vorgezogen?

13. Sind Sie teilweise in das Ausland ausgewichen, wobei auch gesellschaftspolitische Überlegungen maßgebend waren?

14. Haben Sie die Rechtsform gewechselt, um einer erweiterten Mitbestimmung zu entgehen?

15. Haben Sie die Aufbauorganisation geändert, z. B. um kleinere Betriebsgrößen zu erhalten, so daß bestimmte arbeitsrechtliche und vermögenspolitische Gesetzesbestimmungen bzw. Reformvorhaben für Sie nicht gelten?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 2

Fragenkatalog

(Fortsetzung)

16. Haben Sie die Repräsentation eingeschränkt, z. B. Umsteigen auf kleineren Mercedes oder andere Werbegeschenke?

17. Haben Sie an Kinder oder jüngere Verwandte den Rat gegeben, eine andere Laufbahn einzuschlagen und nicht Unternehmer zu werden?

18. Betreiben Sie eine vorsichtigere Investitionspolitik, z. B. weniger Thesaurierung von Gewinnen, statt dessen verstärkt Geldanlage in flexibler Form, so daß ein Rückzug in eine unselbständige Tätigkeit bzw. ins Privatleben leichter wird?

19. Haben Sie Maßnahmen zur Reduktion des persönlichen Vermögensrisikos getroffen (z. B. Änderung der Rechtsform, Übertragung von Vermögen an die Ehefrau) und dies allein aus gesellschaftspolitischen Überlegungen, nicht ökonomischen Gründen?

20. Haben Sie die Anlehnung an ein Großunternehmen gesucht?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 3

Welche gesellschaftspolitischen Entwicklungen haben Auswirkungen auf die Unternehmung?

	1. Es gibt eine Verschiebung zwischen privaten und öffentlichen Aufgaben in Richtung öffentlicher Aufgaben. (Sie bedingt u. a. eine höhere Steuerbelastung der Unternehmen.)
Symptom:	Es wird schwieriger, die Rentabilität der Geldanlage in Unternehmen im Vergleich zu anderen Geldanlagemöglichkeiten, wie z. B. festverzinslichen Wertpapieren, zu sichern.
	2. Es bildet sich eine stärkere rechtliche Position und Macht der Arbeitnehmer und der Gewerkschaften heraus.
Symptom:	Es wird schwieriger, einem nicht voll geeigneten Mitarbeiter zu kündigen, wenn ein besser Geeigneter für den Arbeitsplatz verfügbar wäre. Die Entscheidungsprozesse werden schwerfälliger, weil öfter und mehr zusätzliche Personen bzw. Gruppen, wie z. B. der Betriebsrat, eingeschaltet werden müssen.
	3. Man beobachtet eine Verschiebung zwischen Leistungs- und Gleichheitsprinzip in Richtung auf das Gleichheitsprinzip.
Symptom:	Es tritt eine stärkere Gehaltsnivellierung, zumindest auf Nettobasis, ein.
	4. Es herrscht ein Trend zu größeren Vorleistungen des Staates bei der Ausbildung; das bringt eine größere Auswahl unter qualifizierten Stellenbewerbern mit sich.
	5. Man fordert eine weitergehende Humanisierung des Arbeitsplatzes.
	6. Das Umweltbewußtsein wächst.
Symptom:	Die Standortfindung wird schwieriger.
	7. Der Verbraucherschutz wird verstärkt.
	8. Man beobachtet die Tendenz, daß der Staat Unternehmenszusammenbrüche zu verhindern und insbesondere Großunternehmen — mittlerweile aber auch Mittelbetriebe — zu stützen versucht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 3

Welche gesellschaftspolitischen Entwicklungen haben Auswirkungen auf die Unternehmung?

(Fortsetzung)

9.	Die Fehlinvestition wird gesellschaftspolitisch relevant, z. B. greift das Fernsehen Betriebsschließungen auf. Man verlangt eine Art moralische Haftung der Hauptgesellschafter bei Zusammenbrüchen, wo juristisch keine Haftung existiert.
10.	Risiko und Schwierigkeiten beim Aufbau eines Unternehmens und bei der Überwindung schwieriger Lebensphasen des Unternehmens werden stark unterschätzt, man sieht im wesentlichen nur den Erfolg, wenn es gut geht. Dadurch entsteht in der Öffentlichkeit ein verfälschtes Bild.
11.	Man registriert ein abnehmendes Ansehen des Unternehmers bis hin zur Diffamierung.
Symptom:	Die Aktion „Gelber Punkt" der SPD.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3. Ergebnisse der Befragung

3.1 Übersicht über die Einzelergebnisse

Die Ergebnisse der Befragung sind in den Tabellen 4 und 5 dargestellt; Tabelle 4 enthält die Ergebnisse in absoluten Häufigkeiten, während in Tabelle 5 die entsprechenden Prozentsätze aufgeführt sind.

Tabelle 4

Antwortübersicht (Anzahl der Nennungen)

Antwort-kategorien / Fragen-Nr.	Ja	Nein	Irrelevant	kein Kommentar
1	14	22	0	0
2	28	8	0	0
3	9	18	9	0
4	15	20	1	0
5	18	18	0	0
6	12	19	5	0
7	12	24	0	0
8	13	23	0	0
9	13	18	5	0
10	3	17	16	0
11	19	10	7	0
12	5	23	8	0
13	11	21	4	0
14	6	28	2	0
15	6	23	7	0
16	9	26	1	0
17	10	25	1	0
18	13	23	0	0
19	6	28	1	1
20	8	24	4	0

3.2 Anmerkungen zu den Einzelergebnissen

Frage 1

Die Frage, ob für gesellschaftspolitischen Widerstand, z. B. an Verbände oder Bundestagsabgeordnete, mehr Geld ausgegeben wird, wurde öfter verneint als bejaht. Eine Reihe von Gesprächspartnern äußerte, daß man sich von derartigen Aktivitäten der Verbände nichts verspreche. Die finanzielle Unterstützung einer bestimmten Partei könne sogar negative Auswirkungen haben, weil diese Partei dann leicht als „Unternehmerpartei" abgestempelt werde. In einem Fall wurde darauf hingewiesen, daß eine solche finanzielle Förderung auf Widerstand des Betriebsrates stoßen könne. Die meisten derjenigen Interviewpartner, die die finanzielle Förderung von Verbänden, Bundestagsabgeordneten,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 5

Antwortübersicht (prozentuale Anteile der Nennungen pro Frage)[a)]

Antwort-kategorien / Fragen-Nr.	Ja	Nein	Irrelevant	kein Kommentar
1	38,8	61,1	0,0	0,0
2	77,7	22,2	0,0	0,0
3	25,0	50,0	25,0	0,0
4	41,6	55,5	2,7	0,0
5	50,0	50,0	0,0	0,0
6	33,3	52,7	13,8	0,0
7	33,3	66,6	0,0	0,0
8	36,1	63,8	0,0	0,0
9	36,1	50,0	13,8	0,0
10	8,3	47,2	44,4	0,0
11	52,7	27,7	19,4	0,0
12	13,8	63,8	22,2	0,0
13	30,5	58,3	11,1	0,0
14	16,6	77,7	5,5	0,0
15	16,6	63,8	19,4	0,0
16	25,0	72,2	2,7	0,0
17	27,7	69,4	2,7	0,0
18	36,1	63,8	0,0	0,0
19	16,6	77,7	2,7	2,7
20	22,2	66,6	11,1	0,0

a) Die Stelle nach dem Komma wurde nicht gerundet, so daß sich kleinere Summen als 100,0 % ergeben können.

Parteien usw. nicht für gut befanden, betonten die Notwendigkeit eines eigenen Engagements. Für sehr wichtig wurde es auch gehalten, den zahlreichen Abgeordneten, die über keinerlei Kenntnisse des Betriebslebens aus eigener Erfahrung verfügen, Gelegenheit zur Information „vor Ort" zu geben.

Frage 2

Knapp 4/5 der befragten Gesprächspartner haben ein eigenes Engagement zur Aufklärung von Mitarbeitern und auch der Öffentlichkeit über das Wesen der sozialen Marktwirtschaft sowie die Rolle des Unternehmers in diesem Wirtschaftssystem entwickelt. Zum einen Teil handelt es sich dabei um Mitwirkung in Verbänden und anderen Gremien. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, daß die von mir getroffene Auswahl der Gesprächspartner insoweit einseitig ist, als ich mich bevorzugt an solche Persönlichkeiten gewandt habe, die bereits ein oder mehrere Ämter überbetrieblicher Art übernommen haben. In zwei Fällen (es

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

handelt sich um große Unternehmen) wurde mir gesagt, daß man im Rahmen von Betriebsversammlungen nicht auf gesellschaftspolitische Fragen eingehen wolle, weil man sonst den Gewerkschaften ein Argument zur Politisierung von Betriebsversammlungen in die Hand spiele. Ein Unternehmer hat seinen gesamten Betriebsrat zu einer Fahrt in die DDR eingeladen, ein anderer mit örtlichen Lehrern und Pfarrern Gespräche in seinem Unternehmen veranstaltet.

Frage 3

Die Einstellung eines Spezialisten für Gesellschaftspolitik oder sogar die Einrichtung einer Art gesellschaftspolitischen Abteilung und auch die Aufstellung einer Sozialbilanz können für viele Unternehmen von vornherein nicht in Frage kommen, weil sie dafür viel zu klein sind. Ähnliches gilt für Presseveröffentlichungen. Aber auch von jenen 27 Unternehmen, für die diese Alternativen möglich gewesen wären, haben nur neun die Gelegenheit ergriffen, um über die Darstellung der betriebswirtschaftlichen Situation des Unternehmens hinaus Ansichten zur gesellschaftspolitischen Entwicklung zu publizieren. In einem Fall wurde auf einer Pressekonferenz vor den Gefahren einer „Luxussteuer" gewarnt, als Gerüchte auftauchten, wonach die Bundesregierung Pläne für eine stark differenzierte Mehrwertsteuer habe.

Frage 4

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmer legt verstärkt Wert auf die gesellschaftspolitische Loyalität der engeren Mitarbeiter. Ein Unternehmer erwartet, daß sich seine engeren Mitarbeiter gesellschaftspolitisch betätigen. Ein anderer Unternehmer hat leitende Positionen ausschließlich durch Verwandte besetzt.

Frage 5

Die Ausbildung der Lehrlinge haben 18, d. h. genau die Hälfte der befragten Unternehmer, geändert. Die Zahl der Unternehmer, die verärgert auf die gesellschaftspolitische Entwicklung im Zusammenhang mit den Auszubildenden reagierte, erscheint sehr hoch. Zum Teil hat die Unternehmensleitung dem Zorn Rechnung getragen, den sie bei den erfahreneren Mitarbeitern über das egoistische bis arrogante Verhalten der Auszubildenden registrieren mußte.

Frage 6

Überraschend hoch schien mir mit einem Drittel der Anteil der Interviewpartner, die im Zweifel Entscheidungen in Richtung auf einen höheren Automationsgrad treffen und damit möglichst weitgehende

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Unabhängigkeit vom Personal suchen. Hierin sehe ich ein Indiz für ein in letzter Zeit deutlich verschlechtertes Verhältnis der Unternehmer zum Produktionsfaktor menschliche Arbeitsleistung insgesamt.

Frage 7

Ein Drittel der Befragten hat als Folge der Gesellschaftspolitik in den letzten Jahren die sozialen Investitionen verstärkt. Eine Reihe von Gesprächspartnern äußerte sich auch dahin, daß man gezwungen gewesen sei, den *freiwilligen* Sozialaufwand relativ zurückzunehmen, weil man immer mehr Mühe gehabt habe, den *gesetzlichen* Sozialaufwand zu bestreiten. Ein Unternehmer hat mit der Einführung eines betrieblichen Vermögensbeteiligungsmodells gezögert, um erst einmal abzuwarten, was die gesetzliche Regelung bringt. Es wurde auch berichtet, daß einige Experimente im Rahmen der betrieblichen Sozialpolitik unbefriedigend verlaufen seien, weil sie in einer Weise ausgenutzt wurden, die nicht ihrem Sinn entsprach.

Frage 8

Ein starkes Drittel der Befragten hat die gesellschaftspolitischen Veränderungen der vergangenen Jahre zum Anlaß genommen, das Lohnsystem zu verändern. Innerhalb dieses Drittels haben einige Unternehmer Leistungsanreiz-Systeme abgeschafft, ein größerer Teil hat sich jedoch engagiert in die entgegengesetzte Richtung begeben, um dem Trend zur Leistungsnivellierung entgegenzuwirken.

Frage 9

Die Humanisierung der Arbeitswelt stieß in meinen Gesprächen auf für mich überraschend viel Sympathie. Es scheint vielen engagierten Unternehmern ein echtes Anliegen zu sein, den Mitarbeitern möglichst angenehme Arbeitsplätze zu verschaffen. Wiederholt wurde mir gesagt, daß man auf diesem Gebiet eigentlich noch mehr tun müßte bzw. in der Zukunft mehr tun wolle. Nur ein Unternehmer äußerte sich dahin, die Arbeitszeit sei mittlerweile so kurz geworden, daß innerhalb dieser Zeit nicht auch noch auf ein besonders angenehmes Arbeiten Wert gelegt werden müsse.

Frage 10

Wie zu erwarten war, haben nur wenige Unternehmer (drei) aus Gründen des Umweltschutzes ganze Produktionszweige stillgelegt oder solche Produktionszweige forciert, bei denen keine Umweltprobleme auftreten. Natürlich ist diese Frage für einen sehr großen Teil der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen irrelevant, z. B. für den Handel oder für das Kreditinstitut.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Frage 11

Mehr als die Hälfte der Befragten hat entweder in der Freizeitwelle, in der Umweltwelle oder der Konsumerismuswelle neue Marktchancen gesehen, wobei die wachsende Freizeit offenbar besonders vielen Unternehmern Gelegenheit gibt, neue Produkte bzw. die Dienstleistungen abzusetzen.

Frage 12

Bei der Frage, ob bei der innerdeutschen Standortwahl auch politische Gesichtspunkte berücksichtigt wurden, habe ich die Antwort auch dann unter „ja" verbucht, wenn mir gesagt wurde, daß man dies bei einer Entscheidung über einen neuen Standort auf alle Fälle tun würde. In einem Fall hatte ein Unternehmer einen bereits gefundenen, besonders verkehrsgünstigen Standort in einem traditionell SPD-regierten Land wieder aufgegeben, um ein Stück weiter über die Grenze zu einem traditionell CDU-regierten Land zu gelangen. In einem anderen Fall verwarf man den ursprünglichen Plan, einen neuen Zweigbetrieb in einer Gegend aufzubauen, in der Bergwerke stillgelegt worden waren, weil man von einem Geschäftsfreund erfuhr, daß die gesellschaftspolitische Einstellung der ehemaligen Bergleute und ihrer Wortführer Probleme mit sich bringen könnte. Mehrfach berichteten Gesprächspartner von ungünstigen Erfahrungen, die andere ihnen bekannte Unternehmer im Bundesland Hessen gemacht hatten.

Frage 13

Elf Unternehmer äußerten sich dahin, daß für das teilweise Ausweichen ins Ausland auch gesellschaftspolitische Überlegungen maßgebend waren, insbesondere auch das Streben nach einer gewissen gesellschaftspolitischen Risikomischung. Es wurde jedoch in den meisten Fällen einschränkend hinzugefügt, daß man heute die gesellschaftspolitische Entwicklung kaum prognostizieren könne und daß deshalb rein gesellschaftspolitische Gründe für ein Auslandsengagement in aller Regel nicht ausreichten. Bei dieser Frage ist es naturgemäß besonders schwierig, auseinanderzudividieren, inwieweit originäre gesellschaftspolitische Überlegungen maßgebend und inwieweit nur die ökonomischen Folgen, insbesondere die Auswirkungen gesellschaftspolitischer Basisströmungen auf die Lohnkosten, und hier wiederum die Lohnnebenkosten, bestimmend waren.

Frage 14

Wie zu erwarten, haben nur sehr wenige Unternehmen die Rechtsform gewechselt, um der erweiterten Mitbestimmung zu entgehen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Unter der Antwort „ja" auf diese Frage wurde allerdings auch rubriziert, wenn die Befragten sich dahingehend äußerten, daß sie von der Überlegung, aus ökonomischen Gründen die Rechtsform in Richtung auf eine Kapitalgesellschaft zu ändern, wegen der erweiterten Mitbestimmung wieder abgekommen seien.

Frage 15

Auch die Änderung der Aufbauorganisation, z. B. um kleinere Betriebsgrößen zu erhalten und so unter bestimmten arbeitsrechtlich und vermögenspolitisch relevanten Größenschwellen zu bleiben, wurde nur von einer Minderheit (einem Sechstel) der Gesprächspartner durchgeführt bzw. ernsthaft erwogen. In einem Fall hat ein Unternehmer den ursprünglichen Plan, mehrere kleinere Unternehmen seines Einflußbereiches zu einem größeren Gebilde zu verschmelzen, wieder gestoppt, als der Plan der SPD/FDP-Koalition veröffentlicht wurde, ab Gewinnen von 400 000 DM eine Vermögensbeteiligungsabgabe zu fordern.

Frage 16

Auf die Frage: „Haben Sie die Repräsentation eingeschränkt?" antworteten die meisten Unternehmer, daß sie dies wegen ihres traditionell relativ bescheidenen Lebens- und Führungsstils nicht notwendig gehabt hätten. Immerhin bekannte sich jedoch ein Viertel der Interviewpartner dazu, nicht zuletzt aus gesellschaftspolitischen Gründen den Repräsentationsaufwand zurückgenommen zu haben.

Frage 17

Die Frage, ob der interviewte Unternehmer an Kinder oder jüngere Verwandte einmal den Rat gegeben habe, eine andere Laufbahn als die des Unternehmers einzuschlagen, wurde von einer Mehrheit von knapp 70 % verneint. Hierbei ist jedoch zu bedenken, daß sich einer größeren Zahl der Befragten dieses Problem bisher noch nicht gestellt hatte. Es ist aber interessant, daß immerhin etwas mehr als ein Viertel der Gesprächspartner einräumte, auf entsprechende Fragen von Kindern oder jüngeren Verwandten her vom Unternehmerdasein abgeraten zu haben. Mehrmals wurde zum Ausdruck gebracht, daß man noch viel mehr als früher prüfen müsse, ob ein junger Mensch wirklich zum Unternehmer tauge. Ein in der BRD als besonders erfolgreich geltender Unternehmer äußerte sich dahin, daß er seinen Söhnen sehr zu bedenken geben würde, ob sie nicht Arzt werden sollten. Nur ein Gesprächspartner gab sich *sehr* zuversichtlich und hielt eine „Renaissance des Unternehmers" für wahrscheinlich.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Frage 18

Eine vorsichtigere Investitionspolitik wird von einem guten Drittel der Befragten aus gesellschaftspolitischen Gründen betrieben. Ich hatte den Eindruck, daß vor allem jene Unternehmer dazu neigen, allmählich unabhängiger von ihrem Unternehmen zu werden, bei denen Familiengesellschafter relativ stark die Finanzierungs- und Investitionsentscheidungen beeinflussen. Andererseits habe ich während meiner Gespräche mehrmals erfahren, daß besonders engagierte Unternehmer gegenwärtig eine Art „Flucht nach vorn" antreten; so hat z. B. ein Gesprächspartner sein Wohnhaus veräußert, um zusätzliches Kapital für die Unternehmung zu erhalten.

Frage 19

Die Frage, ob Maßnahmen zur Reduktion des persönlichen Vermögensrisikos allein aus gesellschaftspolitischen, nicht ökonomischen Gründen getroffen wurden, hat man in knapp 80 % der Fälle deutlich verneint. Ein Unternehmer hat zur Vorbeugung gegen radikale bodenpolitische Maßnahmen sein Grundstück belastet, obwohl dies vom Kapitalbedarf her nicht notwendig gewesen wäre, und die dadurch frei gewordenen Mittel aus dem Unternehmen herausgezogen. Seine Argumentation lautete in etwa: „Wenn sie mir die Grundstücke enteignen, sollen sie wenigstens die Schulden gleich mit übernehmen."

Frage 20

Bei der Frage „Haben Sie Anlehnung an ein Großunternehmen gesucht?" habe ich die Antwort auch dann unter „ja" eingestuft, wenn sie dahin ging, daß der Unternehmer ernsthafte Überlegungen dieser Art angestellt, dann den Gedanken aber doch wieder verworfen hatte, oder wenn er sich einem Großunternehmen anschließen wollte, aber hierfür keinen geeigneten Partner fand. In Anbetracht dieser weiten Auslegung der letzten Frage war ich überrascht, daß zwei Drittel der Gesprächspartner verneinten. In einem Fall mußte der Gedanke aus wettbewerbsrechtlichen Gründen verworfen werden, in einem anderen Fall entschied sich der Unternehmer gegen das Angebot eines Kaufinteressenten, weil dieser zahlreiche Arbeitsplätze stillgelegt hätte.

3.3 Analyse unter dem Aspekt „Betriebsgröße"

Eine Aufgliederung der Unternehmer in zwei Klassen

— Klein-Unternehmer (unter 1000 Mitarbeiter)
— Groß-Unternehmer (1000 und mehr Mitarbeiter)

zeigt bei den Fragen 6, 7, 8 und 9 nennenswerte Unterschiede in der Antwortstruktur.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Frage 6: Bei Klein-Unternehmern ist eine Tendenz zur Unabhängigkeit vom Personal relativ stärker ausgeprägt als bei Groß-Unternehmern.

Frage 7: Bei Klein-Unternehmern besteht offenbar eine geringere Neigung, soziale Investitionen zu forcieren, als bei Groß-Unternehmern. Das kann darauf zurückgeführt werden, daß in größeren Unternehmen der dort mächtigere Betriebsrat in diese Richtung wirkt.

Frage 8: Klein-Unternehmer haben eher dazu geneigt, das Lohnsystem zu ändern. Aufgrund der Kommentare ist zu vermuten, daß sie sich stärker gegen eine Lohnnivellierung wehren.

Frage 9: Bei Klein-Unternehmern zeigt sich deutlich der Versuch, die Arbeitsplätze angenehmer zu gestalten. Dies mag auf die größere Nähe des Unternehmers zum Mitarbeiter und den geringeren Automationsgrad zurückzuführen sein.

Diese Aussagen sind unter besonderem Vorbehalt zu treffen, weil die Trennlinie zwischen „Klein-Unternehmern" und „Groß-Unternehmern" recht willkürlich ist.

4. Die wichtigsten Kritikpunkte der Unternehmer an der gesellschaftspolitischen Entwicklung

Kritikpunkte an der gesellschaftspolitischen Entwicklung, die in der Beantwortung der Fragen ebenso wie in den formlosen Gesprächen am Rande des Interviews immer wieder zum Ausdruck kamen, waren:

1. Fast ausnahmslos schien den Unternehmern der Schritt von der unternehmerischen Selbstbestimmung zu einer Mitbestimmung der *Betriebsangehörigen* wesentlich leichter zu fallen als der Schritt von der Mitbestimmung der Unternehmensangehörigen zur Mitbestimmung von *Unternehmensfremden.*

Es wird auch immer wieder von Beispielen berichtet, wo man sich in schwierigen Fragen mit dem Betriebsrat zunächst einig war; dann wurden die Betriebsratsmitglieder von externen Gewerkschaftlern beeinflußt, und die Probleme konnten nicht mehr gelöst werden. In einem Unternehmen waren relativ wenig Entlassungen notwendig. Man einigte sich mit dem Betriebsrat, die leistungsschwächsten Mitarbeiter freizustellen, da diese dem Gesamt-Unternehmen schaden und auch andere Arbeitsplätze in Gefahr bringen. Als externe Gewerkschaftsvertreter von diesen Plänen erfuhren, wirkten sie auf den Betriebsrat ein und forderten ihn auf, die ursprüngliche Vereinbarung zu widerrufen und statt des Leistungsprinzips das Sozialprinzip der Auswahl der zu entlassenden Mitarbeiter zugrundezulegen. Das hätte bedeutet, daß lei-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

stungsschwache, aber kinderreiche Mitarbeiter nicht entlassen werden durften. Die Unternehmensleitung konnte sich mit diesem Auswahlprinzip nicht einverstanden erklären.

2. Sehr viel Verbitterung herrschte auch über den Mißbrauch der extensiven Sozialgesetzgebung durch einzelne Mitarbeiter und die in den letzten Jahren sehr eingeschränkte faktische Möglichkeit, derartige Mißbräuche — etwa durch Kündigung — zu unterbinden (vgl. auch Position 2 in Tabelle 3).

Es wurde darauf hingewiesen, daß sich die Mitarbeiter mit besserer Arbeitsmoral in nicht unbeträchtlichem Maße von den negativen Vorbildern der Mitarbeiter mit schlechter Arbeitsmoral anstecken ließen, nachdem allgemein sichtbar wurde, daß schlechte Arbeitsmoral nur bedingt Sanktionen nach sich zog.

3. Sehr uninteressiert wirkten fast alle Gesprächspartner bei meinem Hinweis darauf, daß sie jetzt aufgrund der staatlichen Vorleistungen im Bildungssektor eine größere Auswahl unter stärker vorgebildeten Kandidaten für Arbeitsplätze haben (vgl. Position 4, Tabelle 3). Es wurde einerseits darauf verwiesen, daß man diese Vorleistungen kaum brauche[2]. Zum anderen empfinden zahlreiche Unternehmer die „Overeducation" von Mitarbeitern als sehr negativ. Dies kam immer wieder in Formulierungen, wie z. B. „Was sollen wir mit den vielen Meistern anfangen; was wir brauchen, sind genügend überdurchschnittliche Facharbeiter", zum Ausdruck.

5. Die Verkehrung gesellschaftspolitischer Absichten in das Gegenteil durch unternehmerische Reaktionen („Gesellschaftspolitische Eigentore")[3]

Die durch die Gesellschaftspolitik ausgelöste Willensbildung des Unternehmers führt dazu, daß auf manchen Gebieten nicht ein von den Politikern angestrebtes Ziel erreicht wird, sondern sogar ein Rückschritt eintritt. Man kann — wenn man den Standpunkt dieser Politiker betrachtet — von „gesellschaftspolitischen Eigentoren" sprechen. Hierfür wurden bei meiner Studie mehrere Beispiele deutlich:

1. Die arbeitsrechtliche Erschwerung der Kündigung führt dazu, daß die Unternehmer im konjunkturellen Wiederaufschwung nur sehr zögernd neue Mitarbeiter einstellen und insgesamt ihre Personalkapazität im Zweifel eher zu knapp dimensionieren. Dadurch wer-

[2] Derartigen Aussagen sollte von der bildungspolitischen Forschung stärker nachgegangen werden.

[3] Hier wird vom Verfasser keine Aussage über die Zweckmäßigkeit gesellschaftspolitischer Ziele getroffen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

den die Arbeitslosenzahlen langsamer abgebaut, als es möglich wäre, und der Arbeitslosen-Bodensatz bleibt höher als nötig.

2. Die Überbetonung des Sozialprinzips im Vergleich zum Leistungsprinzip bei Kündigungen hat zur Folge, daß man bei Einstellungen sozial schwächere Mitarbeiter (z. B. Vater von vier Kindern) benachteiligt.

3. Der Zwang, Sozialpläne aufzustellen, bedingt, daß Unternehmen, bei denen noch eine ordnungsgemäße Liquidation oder ein guter Liquidationsvergleich möglich wäre, nicht rechtzeitig abgewickelt werden, sondern daß man es auf einen Konkurs ankommen läßt. Mir wurde berichtet, daß es bereits Unternehmensberater gäbe, die sich auf derartige „Gewaltkonkurse" spezialisiert haben.

6. Gesamteindruck — Zur Frage der „Unternehmermüdigkeit"

Als Gesamteindruck entstand zunächst der folgende: Viele Unternehmer empfanden zum Zeitpunkt der Interviews die in den letzten Jahren zu verspürenden gesellschaftspolitischen Entwicklungen eher als ihr langfristiges Problem Nr. 2, wohingegen als langfristiges Problem Nr. 1 die gewandelte Unternehmensführung angesichts zunehmend gesättigter Märkte eingestuft wurde. Wenn ich diese Auffassung vieler Gesprächspartner anderen Gesprächspartnern vortrug, hörte ich allerdings auch erheblichen Widerspruch. Es wurde darauf hingewiesen, daß die in den letzten Jahren sichtbar gewordenen gesellschaftspolitischen Trends wahrscheinlich nur vorübergehend abgeflacht seien und wieder zunehmen würden, sobald die näherliegenden ökonomischen Probleme der Rezession gelöst seien. Dann müßte die gesellschaftspolitische Entwicklung wieder zum langfristigen Hauptproblem werden.

Eine ausgesprochene Unternehmermüdigkeit läßt sich aufgrund meiner Befragungsergebnisse noch nicht diagnostizieren. Zwar streben viele Unternehmer an, nicht zuletzt in Anbetracht der gesellschaftspolitischen Entwicklung, ihr persönliches Risiko zu reduzieren. Andere hingegen erweisen sich als ausgesprochen risikofreudig und „starten noch einmal voll durch", wie es im Beispiel jenes Unternehmers zum Ausdruck kommt, der sein Haus verkaufte, um dem Unternehmen das benötigte zusätzliche Eigenkapital zuführen zu können (vgl. Abschnitt 3.2, Frage 18).

Insgesamt gesehen habe ich jedoch den Eindruck gewonnen, daß

1. als Folge der Gesellschaftspolitik eine labile Situation bezüglich der Anreize entstanden ist, die Nachteile der Unternehmertätigkeit auf sich zu nehmen,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2. ein Teil der z. Z. zu registrierenden wirtschaftspolitischen Schwierigkeiten auch eine Folge der in den letzten Jahren betriebenen Gesellschaftspolitik ist (vgl. Abschnitt 5) und

3. eine weitere Verstärkung unternehmerfeindlicher gesellschaftspolitischer Aktivitäten leicht eine allgemeine Resignation zur Folge haben könnte.

Auch bei den noch besonders risikofreudigen Unternehmern dürfte es sich wohl um das letzte „Durchstarten" handeln.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Der Einfluß wirtschaftspolitischer Instanzen auf die Willensbildung im Unternehmen*

Von *Hans Tietmeyer*, Bonn

1. Die folgenden Ausführungen verfolgen nicht das Ziel, einen Beitrag zur wirtschaftspolitischen Theoriediskussion zu leisten. Vielmehr soll vor allem anhand von Einzelbeispielen gezeigt werden, wie weit der Einfluß wirtschaftspolitischer Instanzen auf die Willensbildung in den Unternehmen im Einzelfall gehen kann und wo seine ordnungspolitische Problematik liegt. In der wirtschaftspolitischen Praxis hat sich nämlich inzwischen ein breites Spektrum an tatsächlichen und möglichen Interventionen gebildet, das einerseits über das klassische Instrumentarium marktwirtschaftlicher Politik hinausgeht, andererseits aber auch nicht ohne weiteres dem Bereich des dirigistischen Interventionismus zugeordnet werden kann.

2. Für das Ordnungssystem, wie es sich in der Bundesrepublik Deutschland als „Soziale Marktwirtschaft" in der Form eines eigenständigen Ordnungstypus mit einem „Primat der marktmäßigen Koordination"[1] entwickelt hat, ist die grundsätzliche Trennung zwischen dem wirtschaftspolitischen Kompetenzbereich des Staates und dem einzelwirtschaftlichen Entscheidungsbereich des Unternehmers von konstitutiver Bedeutung. Diese Trennung der beiden Entscheidungs- und Kompetenzfelder läßt selbstverständlich nicht den Schluß zu, daß es zwischen beiden Bereichen keine Berührungspunkte gibt. Im Gegenteil: Auch die Wirtschaftspolitik in der Sozialen Marktwirtschaft ist — wie jede Wirtschaftspolitik — darauf gerichtet, die unternehmerische Willensbildung und Entscheidung zu beeinflussen. Im Unterschied zu anderen Wirtschaftssystemen erfolgt dies allerdings im Regelfall nur auf indirektem Wege und ohne spezielle Eingriffe in einzelwirtschaftliche Entscheidungen. Die grundsätzliche Trennung der Bereiche und die Methode des indirekten Einflusses haben dabei für die Effizienz der

* Herrn Diplom-Volkswirt Volker Franzen, Bonn, bin ich für die kritische Durchsicht des Manuskripts und zahlreiche Anregungen dankbar.

[1] *N. Kloten*, Zur Typenlehre der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnungen, in: ORDO, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, hrsg. von W. Eucken und F. Böhm, Bd. 7 (1955), S. 131.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Wirtschaftspolitik Vorteile und Nachteile zugleich. Die Nachteile ergeben sich z. B. aus der geringeren Treffsicherheit, der zeitlichen Verzögerung der Wirkung und den geringeren Möglichkeiten zur Erfolgskontrolle. Der Vorteil liegt vor allem in dem größeren Maß an Unabhängigkeit für die Wirtschaftspolitik und damit auch in der größeren Flexibilität beim Einsatz der verfügbaren Instrumente. In dieser Unabhängigkeit und Flexibilität liegt zweifellos eine besondere Stärke der Wirtschaftspolitik im marktwirtschaftlichen System.

3. Angesichts der Breite des vorgegebenen Themas scheint zunächst eine Abgrenzung der Begriffe (1.) unerläßlich. Nach einigen grundsätzlichen Hinweisen zu den Aufgaben und Instrumenten marktwirtschaftlicher Politik (2.) soll dann anhand von Einzelfällen das breite Spektrum der tatsächlichen und möglichen Einflußnahme wirtschaftspolitischer Instanzen exemplarisch dargestellt (3.) und bewertet (4.) werden. In der abschließenden Zusammenfassung werden einige Schlußfolgerungen für das Verhalten der Träger der Wirtschaftspolitik wie der Unternehmensentscheidungen (5.) gezogen.

1. Abgrenzung der Begriffe

4. Der Begriff der „wirtschaftspolitischen Instanz" wird für die folgenden Ausführungen enger gefaßt als er heute vielfach benutzt wird. Während zu den wirtschaftspolitischen Instanzen bei weiter Definition der ganze Bereich von Parlament und Regierung bis zu Sachverständigenrat, Verbänden, Wirtschaftsforschungsinstituten, der Presse, ja sogar bis zu Einzelpersonen (z. B. einzelnen Wirtschaftswissenschaftlern) gezählt werden kann, sollen hier darunter nur jene Träger der Wirtschaftspolitik verstanden werden, die einen gesetzlichen Auftrag haben, wirtschaftspolitische Maßnahmen vorzubereiten und durchzusetzen. Das sind in der Bundesrepublik primär die Bundesregierung und die Länderregierungen mit ihren Ministerien und nachgeordneten Behörden (z. B. Bundeskartellamt, Bundesamt für gewerbliche Wirtschaft), aber selbstverständlich in begrenztem Kompetenzrahmen auch Institutionen wie die Bundesbank und die Justizbehörden.

Als Definition dessen, was „Wirtschaftspolitik" ist, wird dabei die umfassende „arbeitshypothetische Umschreibung" von Giersch herangezogen, wonach „Wirtschaftspolitik ... die Gesamtheit aller Bestrebungen, Handlungen und Maßnahmen (ist), die darauf abzielen, den Ablauf des Wirtschaftsgeschehens in einem Gebiet oder Bereich zu ordnen, zu beeinflussen oder unmittelbar festzulegen"[2].

[2] *H. Giersch*, Allgemeine Wirtschaftspolitik, 1. Band: Grundlagen, Wiesbaden 1961, S. 17.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

5. Da der Begriff des „Einflusses" oder der „Einflußnahme" sehr weitreichend und vieldeutig zugleich ist, soll für die folgenden Ausführungen das „Einflußnehmen" umschrieben werden durch die Darstellung und Einteilung verschiedener Einflußformen, wie sie Gäfgen[3] nach der Intensität des dabei ausgeübten Zwanges vornimmt:

— „Information"
— „Indoktrination"
— „Datenänderung"
— das „freiwillige Abkommen, das die Wirtschaftssubjekte mit der wirtschaftspolitischen Instanz abschließen, um eine Zwangsmaßnahme abzuwenden"
— „direkte Verhaltensnormierung".

Schon dieser kurze Katalog macht die Bandbreite vor allem der indirekten Einflußmöglichkeiten deutlich, die auch bisweilen als „Verhaltensmanipulation"[4] bezeichnet werden.

Um welche Art von Einflußnahme es sich hier handeln kann, hat Schumpeter am Beispiel der „moral suasion" einmal in amüsanter Form aufgezeigt: Eine derartige Einflußnahme „umfaßt eine Vielfalt von Vorgängen und wäre in einigen Fällen besser mit Brummen oder Knurren zu bezeichnen. Sie reicht von Drohungen ... und Mahnungen bis hinab zu solchen Maßnahmen wie der Versendung oder Nichtversendung von Einladungen zu offiziellen Diners"[5].

Das Einflußnehmen setzt nach Max Weber allerdings die tatsächliche Macht voraus, „... den eigenen Willen ... auch gegen den Widerstand anderer durchzusetzen"[6]. Im demokratischen System mit seiner Vielzahl von rivalisierenden Machtzentren ist das Einflußnehmen aber auch als Ergebnis eines interdependenten Entscheidungsprozesses zu verstehen, der sowohl innerhalb als auch zwischen den einzelnen Institutionen abläuft. Ein gewisser Rückkoppelungsprozeß zwischen den Beteiligten — nämlich den „einflußnehmenden" wirtschaftspolitischen Instanzen auf der einen und den „Beeinflußten" wie Unternehmen, organisierten Gruppen, Verbrauchern auf der anderen Seite — ist dabei in der Demokratie durchaus systemimmanent und auch ordnungskon-

---

[3] *G. Gäfgen*, Theorie der Wirtschaftspolitik, in: Kompendium der Volkswirtschaftslehre, hrsg. von W. Ehrlicher u. a., Band 2, 3., neubearbeitete Auflage, Göttingen 1972, S. 43 f.

[4] *H. Giersch*, Allgemeine Wirtschaftspolitik, S. 313.

[5] *J. A. Schumpeter*, Konjunkturzyklen, Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses, Göttingen 1961, Band 2, S. 670 (Original: Business Cycles, New York und London 1939).

[6] *M. Weber*, Wirtschaft und Gesellschaft, 2. Halbband, Köln und Berlin 1964, S. 678.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

form mit der Marktwirtschaft, solange die grundsätzliche Unabhängigkeit beider Bereiche voneinander gewahrt wird.

6. Die „Willensbildung im Unternehmen" ist heute zumeist ein vielschichtiger Vorgang. In der Mehrzahl sind Unternehmen keine homogenen und in sich abgeschlossenen Entscheidungseinheiten mehr; sie sind vielmehr meist Institutionen mit einer Pluralität unterschiedlicher und zum Teil rivalisierender Willensbildungszentren, deren Willensbildung und Entscheidungsprozeß zudem vielfachen von außen kommenden Einflüssen ausgesetzt sind. Man denke nur an die möglichen Spannungsverhältnisse zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung oder innerhalb der Unternehmensleitung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Hinzu kommen die Gruppen, die von außen auf den Willensbildungsprozeß im Unternehmen einwirken, z. B. Banken, Verbände, Gewerkschaften, Presse und natürlich auch die wirtschaftspolitischen Instanzen des Staates.

Die Tatsache des heterogenen Willensbildungs- und Entscheidungsprozesses in den Unternehmen hat für unser Thema allerdings nur eine indirekte Bedeutung und soll deshalb hier nicht vertieft werden. Die Einflußnahme wirtschaftspolitischer Instanzen auf die Unternehmen kann dadurch sowohl erleichtert werden (z. B. durch Einschaltung der Verbände, der Presse und auch der staatlichen Vertreter in einzelnen Unternehmensorganen) als auch erschwert werden (z. B. durch die Pluralität der tatsächlichen Einflußfaktoren).

Ansatzpunkte der wirtschaftspolitischen Einflußnahme können sein:

— das einzelne Unternehmen (z. B. bei der Mißbrauchsaufsicht oder Fusionskontrolle im Rahmen der Wettbewerbspolitik),
— die ganze Branche (z. B. bei Finanzhilfen im Rahmen der sektoralen Strukturpolitik oder bei Einfuhrkontingentierungen im Rahmen der Außenwirtschaftspolitik),
— der gesamte Bereich der gewerblichen Unternehmen (z. B. bei den Instrumenten im Rahmen der Globalsteuerungspolitik).

2. Hinweise zu den Aufgaben und Instrumenten marktwirtschaftlicher Politik

7. Art und Umfang des tatsächlichen und möglichen Einflusses wirtschaftspolitischer Instanzen auf die Willensbildung in den Unternehmen hängen weitgehend ab von dem Inhalt und der Verbindlichkeit des geltenden wirtschaftspolitischen Ordnungskonzeptes. Vor der Analyse der tatsächlichen Einflußnahme erscheint deswegen — gleichsam als Erinnerung — eine kurze Skizzierung der Möglichkeiten und Grenzen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der wirtschaftspolitischen Einflußnahme in unserer geltenden Wirtschaftsordnung nützlich.

Der Kernbereich der Sozialen Marktwirtschaft als Leitbild der Wirtschaftsordnung in der Bundesrepublik besteht in dem Konzept einer Wettbewerbsordnung, wie es Eucken mit Hilfe der „konstituierenden" und „regulierenden Prinzipien"[7] beschrieben hat. Das Leitbild selbst geht jedoch über das Wettbewerbskonzept hinaus. Wenn es auch bis heute eine allgemein anerkannte Definition der Sozialen Marktwirtschaft nicht gibt, so kommt doch die recht allgemeine Formulierung von Müller-Armack dem umfassenden Anspruch dieses Ordnungskonzeptes sicher näher, wenn er sie interpretiert als eine „ordnungspolitische Idee, deren Ziel es ist, auf der Basis der Wettbewerbswirtschaft die freie Initiative mit einem gerade durch die marktwirtschaftliche Leistung gesicherten sozialen Fortschritt zu verbinden"[8]. Grundelemente dieses Ordnungskonzeptes sind die Dezentralisation der wirtschaftlichen Planungs- und Entscheidungsvorgänge, die Koordination der Entscheidungen über die Märkte, die Gewährung sozialpflichtiger Autonomie der Entscheidungsträger, die prinzipielle privatrechtliche Organisation der wirtschaftlichen Planungs-, Entscheidungs- und Koordinationsverfahren sowie die Zuweisung von Erfolg und Risiko an die Nächstbeteiligten. Aufgabe des Staates ist es dabei, die Bedingungen für die Funktionsfähigkeit dieser Ordnung und die Einhaltung der Spielregeln aufrechtzuerhalten und wiederherzustellen, wo sie gestört sind. Die von Müller-Armack erwähnte Sicherung des sozialen Fortschritts geschieht dabei primär durch die Entmachtungs- und Ausgleichsfunktionen des Marktes selbst sowie durch die Sozialpflichtigkeit der autonomen Entscheidungen und erst in zweiter Linie durch staatliche Verteilungskorrekturen. Aufgabe und Methode der diesem System konformen Wirtschaftspolitik ist deshalb in der Regel nicht der Eingriff in den Einzelmarkt und damit in die Handlung und Entscheidung des Einzelunternehmens, sondern die Gestaltung und Erhaltung der gesamtwirtschaftlichen Bedingungen für wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt.

8. Das Ordnungskonzept der Sozialen Marktwirtschaft darf jedoch nicht als ein starres und abgeschlossenes System mißverstanden werden. Seine Vorzüge liegen gerade in der Dynamik — d. h. in der „Fähigkeit, sich auf neue Aufgaben einzustellen und sich dem gesellschaftlichen Wandel ebenso wie der wirtschaftlich-technischen Entwicklung

---

[7] *W. Eucken*, Grundsätze der Wirtschaftspolitik, hrsg. von E. Eucken und K. P. Hensel, Bern — Tübingen 1952, S. 254 ff.

[8] *A. Müller-Armack*, Soziale Marktwirtschaft, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, hrsg. von E. v. Beckerath u. a., Bd. 9, Stuttgart—Tübingen—Göttingen 1956, S. 390.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

anzupassen"[9], — und in der Offenheit — d. h. in der Notwendigkeit, „ständig im Lichte neuer Ideen und Erkenntnisse überprüft und verbessert"[10] zu werden. Dynamik und Offenheit gelten in gleicher Weise auch für die Aufgaben der Wirtschaftspolitik und deren Instrumentarium. Als zentrale ordnungspolitische Leitlinie hat dabei allerdings stets die — bereits erwähnte — Aufrechterhaltung der grundsätzlichen Trennung von Staat und Wirtschaft zu gelten. Auf das wirtschaftspolitische Instrumentarium angewandt heißt das: Die Wirtschaftspolitik hat sich auf die Rahmengestaltung zu beschränken und nicht in das Lenkungssystem des Marktes selbst einzugreifen.

9. Zu den inzwischen klassisch gewordenen Bereichen und Instrumenten der marktwirtschaftlichen Einflußnahme staatlicher Instanzen auf die Unternehmen zählen — neben der fiskalischen Tätigkeit des Staates selbst — vor allem:

— die Ordnungs- und Wettbewerbspolitik mit der ganzen Breite des Wirtschaftsrechts bis hin zu den sog. Wettbewerbsgesetzen und dem Außenwirtschaftsrecht;

— die Politik der gesamtwirtschaftlichen Geldversorgung, deren Instrumentarium größtenteils im Bundesbankgesetz festgelegt ist;

— die Politik der finanzpolitischen Globalsteuerung, wie sie vor allem im Stabilitäts- und Wachstumsgesetz verankert ist;

— die Strukturpolitik — wie sie z. B. in den Grundsätzen der sektoralen und regionalen Strukturpolitik sowie in den Grundsätzen der Mittelstandspolitik formuliert ist[11] — mit einer Vielzahl von Einzelgesetzen.

10. „Aussagen über wirtschaftspolitische Maßnahmen zu treffen, gehört zweifellos zu den schwierigsten Problemen der wissenschaftlichen Wirtschaftspolitik."[12] Seit dem Ende der 20er Jahre hat man versucht, Lösungen und Maßstäbe für die Beurteilung von wirtschaftspolitischen Maßnahmen und Instrumenten zu entwickeln. Vor allem die Namen

---

[9] Jahreswirtschaftsbericht 1973 der Bundesregierung, Bundestags-Drucksache 7/225 vom 21. 2. 1973, S. 12, Ziffer 23.

[10] *C. Watrin*, Thesen zum Programm der Sozialen Marktwirtschaft, in: 25 Jahre Marktwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland, hrsg. von D. Cassel, G. Gutmann, H. J. Thieme, Stuttgart 1972, S. 18.

[11] Grundsätze der sektoralen Strukturpolitik, in: Strukturbericht 1969 der Bundesregierung, Bundestags-Drucksache V/4564 vom 4. 7. 1969, Anlage I; Grundsätze der regionalen Strukturpolitik, ebenda, Anlage II; Grundsätze einer Strukturpolitik für kleine und mittlere Unternehmen, Bundestags-Drucksache VI/1666 vom 29. 12. 1970.

[12] *E. Tuchtfeldt*, Zur Frage der Systemkonformität wirtschaftspolitischer Maßnahmen, in: Zur Grundlegung wirtschaftspolitischer Konzeptionen, hrsg. von H.-J. Seraphim, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge, Band 18, Berlin 1960, S. 206.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

von Röpke und Rüstow sind mit diesen Bemühungen verbunden[13]. Zwei Kriterien haben sich dabei für die Beurteilung als besonders geeignet erwiesen:

— die teleologische Eignung der Mittel (Zielkonformität)
— die Vereinbarkeit mit dem wirtschaftspolitischen Gesamtsystem (Systemkonformität).

Es ist heute allerdings unbestritten, daß die strenge Zweiteilung in konforme und nichtkonforme Maßnahmen[14] vor allem hinsichtlich der Systemkonformität nicht immer anwendbar ist. Diese Einteilung ist streng genommen nur in einem idealtypischen Wirtschaftssystem möglich, nicht aber in einer offenen und dynamischen realtypischen Wirtschaftsordnung. Die ordnungspolitische Grenzlinie kann hier vielfach nur im Einzelfall unter Berücksichtigung aller relevanten Umstände festgelegt werden. Die Tatsache, daß in den 50er Jahren eine Reihe von verschiedenen Konformitätsgraden entwickelt worden ist[15], zeigt, daß es in der Beurteilung wirtschaftspolitischer Maßnahmen zwischen Konformität und Nichtkonformität nicht eine exakt zu markierende Grenz*linie* gibt, sondern einen ganzen Grenz*bereich*, der auch als „Zwischenschicht"[16] oder „ordnungspolitische Grauzone" bezeichnet werden kann. Gerade in diesem Zwischenbereich, in dem sich die praktische Wirtschaftspolitik nicht selten aufgrund von politischem und öffentlichem Druck zu bewegen hat, ist jedoch aus ordnungspolitischer Sicht stets Vorsicht und vor allem eine zusammenfassende Beurteilung aller Einzelmaßnahmen erforderlich, denn die Quantität und die Kombination von verschiedenen Interventionen können leicht auch ihre ordnungspolitische Qualität verändern.

3. Tatsächliche Einflußnahme wirtschaftspolitischer Instanzen

11. Der tatsächlich von den wirtschaftspolitischen Instanzen in der Bundesrepublik auf die Willensbildung in den Unternehmen ausgeübte Einfluß ergibt sich sicherlich primär aus dem Einsatz der klassischen und ordnungspolitisch kaum umstrittenen Instrumente. Neben den außenwirtschaftlichen Maßnahmen der Handelsliberalisierung (ein-

---

[13] *W. Röpke*, 1929; *A. Rüstow*, 1932; vgl. Angaben bei *E. Tuchtfeldt*, Systemkonformität, S. 203.

[14] Vgl. *W. Röpke*, Die Lehre von der Wirtschaft, 9., durchgesehene Auflage, Erlenbach — Zürich und Stuttgart 1961, S. 323 f. (1. Auflage 1937).

[15] Vgl. z. B. *K. C. Thalheim*, Zum Problem der Einheitlichkeit der Wirtschaftspolitik, in: Festgabe für Georg Jahn, hrsg. von K. Muhs, Berlin 1955, S. 582 - 587.

[16] *A. Müller-Armack*, Deutung unserer gesellschaftlichen Lage, zu Wilhelm Röpkes Trilogie: . . ., in: ORDO, Bd. III (1950), S. 266.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schließlich der vorübergehenden Aufrechterhaltung von Kontingenten und der Sicherung gegenüber Dumpingpraktiken), der Zollsenkungen und der Wechselkursveränderungen und der Kapitalverkehrsliberalisierung sei hier nur an die wichtigsten Instrumente der verschiedenen Aktionsbereiche erinnert:

— in der Wettbewerbspolitik: Verbot des unlauteren Wettbewerbs, Kartellverbot, Fusionskontrolle, Mißbrauchsaufsicht etc.;

— in der Finanz- und Steuerpolitik: Festsetzung der Höhe und Gestaltung der verschiedenen Steuern und wirtschaftsrechtlichen Abgaben, Gestaltung der Ausgabenstruktur öffentlicher Haushalte, Gewährung von Subventionen, Vergabe öffentlicher Aufträge etc.;

— in der Geld- und Kreditpolitik der Bundesbank: Steuerung der Geldmenge mittels Mindestreserven-, Diskont- und Lombardsatz — sowie Plafondfestsetzung und Offen-Markt-Interventionen etc.;

— in der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik: Gestaltung des Arbeitsrechtes, der Arbeitsförderung und -vermittlung, der Sozialversicherungssysteme etc.;

— in der wirtschaftsrelevanten Rechtspolitik: Gestaltung und Auswertung des Unternehmensrechtes, des Handelsrechtes, des Prozeßrechtes etc.

Mit dem Einsatz dieser zumeist generell wirkenden Instrumente können die wirtschaftspolitischen Instanzen einen — im Einzelfall bereits sehr weitgehenden — Einfluß auf die unternehmerischen Entscheidungen ausüben. Dieser Einfluß ergibt sich dabei häufig schon im Vorfeld der endgültigen wirtschaftspolitischen Entscheidung über gewollte oder ungewollte Ankündigungseffekte. Wie tiefgreifend der Einfluß dieser datensetzenden und -veränderden Wirtschaftspolitik auf die unternehmerische Willens- und Entscheidungsbildung sein kann, sei anhand von zwei Beispielen der jüngsten Zeit aus dem außenwirtschaftlichen Bereich aufgezeigt:

— Das Anfang 1974 im Rahmen des GATT abgeschlossene Welttextilabkommen, nach dem innerhalb der nächsten Jahre die Einfuhr von Textilerzeugnissen in die westlichen industrialisierten Länder schrittweise liberalisiert werden soll, konfrontierte die deutschen Textilunternehmen mit einer neuen Lage und dürfte ihre Entscheidungen über Produktionsprogramm, Preispolitik, Rationalisierung und Standort erheblich beeinflußt haben und weiter beeinflussen.

— Die Einführung flexibler Wechselkurse (außerhalb der „europäischen Währungsschlange") am 19. März 1973 hat auf die Entscheidungen der exportorientierten Unternehmen (z. B. der Werftindustrie, aber

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

auch der Automobil- und Maschinenbauindustrie) hinsichtlich Preispolitik, Produktionsprogramm etc. zweifellos in sehr starkem Maße eingewirkt.

12. Neben dieser sich grundsätzlich auf die Datensetzung beschränkenden und damit auch ordnungspolitisch weitgehend unstrittigen Einflußnahme auf die unternehmerische Willens- und Entscheidungsbildung hat sich die praktische Wirtschaftspolitik allerdings in den letzten zweieinhalb Jahrzehnten auch ein ganzes Arsenal zusätzlicher Einflußmöglichkeiten geschaffen, die nicht selten dem Bereich der „ordnungspolitischen Grauzone" zugerechnet werden müssen. Ein großer Teil dieser Beeinflussungsinstrumente und -vorgänge ist dabei im Vorfeld oder auch bei Anwendung der regulären Instrumente entstanden. Ihre ordnungspolitische Problematik liegt größtenteils darin, daß die Grenze zwischen Staat und Wirtschaft nicht mehr so eindeutig ist, wie das unter dem Aspekt der wechselseitigen Unabhängigkeit ordnungspolitisch erwünscht und längerfristig für die Systemerhaltung von zentraler Bedeutung ist.

Im folgenden wird ein nach Politikbereichen geordneter *exemplarischer* Katalog derartiger Maßnahmen praktischer Wirtschaftspolitik aufgezeigt:

Außenwirtschaftspolitik

13. Vor allem unter dem Stichwort der *„außenwirtschaftlichen Kooperationsförderung und -erleichterung"* sind in den letzten Jahren eine Reihe von Instrumenten zur wirtschaftspolitischen Flankierung und Beeinflussung mikroökonomischer Entscheidungen entwickelt worden. Der Ansatz für staatliche Interventionen in diesem Bereich ergibt sich meist daraus, daß insbesondere in den sogenannten Staatshandelsländern keine oder nur in geringem Maße privatwirtschaftliche Unternehmen existieren und Handels- bzw. Kooperationspartner für deutsche Unternehmen in diesen Ländern meist nur staatliche Stellen (Ministerien oder Außenhandelsstellen) sind. Im Verkehr mit diesen Ländern konzentrieren sich die Maßnahmen der deutschen Wirtschaftspolitik neben der Informations- und Kontaktvermittlung in der Regel auf die Schaffung eines politisch-institutionellen bilateralen Rahmens in Form von

— Regierungsrahmenabkommen, wodurch die politisch-klimatischen Voraussetzungen verbessert werden sollen,

— Investitionsförderungsabkommen, Doppelbesteuerungsabkommen u. ä., wodurch die Kooperationsmöglichkeiten erleichtert werden sollen,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— gemischten Regierungskommissionen unter Beteiligung von Vertretern der Wirtschaft, in denen neben den allgemeinen Bedingungen für die Handelsbeziehungen und einzelwirtschaftlichen Kooperationsvorhaben u. a. auch einzelne Projekte und Aufträge besprochen werden. Gemischte Regierungskommissionen bestehen inzwischen mit den meisten osteuropäischen Staatshandelsländern, aber auch mit einzelnen Ländern der Dritten Welt.

Hinzu kommen Finanzierungshilfen verschiedenster Art; z. B. steuerliche Erleichterungen nach dem Entwicklungsländersteuergesetz oder dem Auslandsinvestitionsgesetz, Kapitalanlagegarantien, Bürgschaften sowie handelspolitische Erleichterungen für Waren aus Kooperationsprojekten. Bei dieser Kooperationspolitik kommt es — ob die Wirtschaftspolitik das nun will oder nicht — leicht zu einer in unserer Wirtschaftsordnung sonst nicht üblichen Vermischung von wirtschaftspolitischem und unternehmerischem Betätigungsfeld. Die wirtschaftspolitischen Instanzen werden nämlich sowohl in den Kooperationsgremien als auch beim Einsatz der Instrumente (z. B. Gewährung von Bürgschaften) mit Einzelgeschäften konfrontiert. Sie haben dabei vielerlei Möglichkeiten des direkten oder indirekten Einflusses auf unternehmerische Entscheidungen. Das beginnt bei der Auswahl der Vertreter der Wirtschaft für die gemischten Kommissionen mit der Konsequenz des Informations- und Kontaktvorteils bis hin zu dem gezielten politischen Flankenschutz für einzelne Geschäfte.

Wenn sich die deutsche Wirtschaftspolitik bisher auch zumeist um eine weitgehende Neutralität gegenüber dem Einzelvorhaben bemüht hat, so ist doch gerade in diesem Bereich die Versuchung der gezielten Einflußnahme auf einzelne Geschäfte und damit die Bevorzugung bzw. die Benachteiligung einzelner Unternehmen groß.

14. Wirtschaftspolitische Einflußmöglichkeiten besonderer Art wurden vor wenigen Monaten für den *grenzüberschreitenden Kapitalverkehr* im Zusammenhang mit dem befürchteten Verkauf größerer Beteiligungswerte an ausländische Regierungen diskutiert und geschaffen. Unter Hinweis auf die angeblich notwendige staatliche Abwehr derartiger „Überfremdungsgefahren für die deutsche Wirtschaft" wurde in den politischen Diskussionen von verschiedenen Seiten die sofortige Einführung einer staatlichen Melde- und Genehmigungspflicht für jedes Einzelvorhaben ausländischer Investoren gefordert. Die mit der Einführung eines solchen Instrumentes vor allem für das künftige Investitionsklima in der Bundesrepublik verbundenen Gefahren sind damals erfreulicherweise auch von den Verbänden der Wirtschaft selbst erkannt worden. Um einerseits den Kapitalverkehr von direkten staatlichen Kontrollen und Beschränkungen freizuhalten, andererseits dem

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

berechtigten Bedürfnis des Staates nach rechtzeitiger Information über politisch bedeutsame Beteiligungskäufe von Ausländern Rechnung zu tragen, haben Banken- und Industrieverbände daraufhin den wirtschaftspolitischen Instanzen angeboten, ihnen bekannt werdende Verhandlungen über politisch relevante Beteiligungsverkäufe ins Ausland dem Bundeswirtschaftsminister mitzuteilen. Auf diese Weise soll den wirtschaftspolitischen Instanzen die Möglichkeit der rechtzeitigen Intervention bzw. des gemeinsamen Bemühens mit der Wirtschaft um tragbare Lösungen im Einzelfall geschaffen werden (Beispiel: Aktion der Deutschen Bank im Falle Daimler-Benz). Die Verbände der Wirtschaft sind insofern eine Selbstbindung gegenüber dem Staat eingegangen. Diese angesichts der Drohung mit gesetzlichen Eingriffen angebotene Kooperation bedeutet natürlich — so vorteilhaft gerade unter ordnungspolitischen Gesichtspunkten die dadurch erreichte vorläufige Vertagung neuer gesetzlicher Kontrollen auch ist — für die wirtschaftspolitischen Instanzen neue Einflußmöglichkeiten auf einzelwirtschaftliche Entscheidungen und für die unternehmerische Wirtschaft größere Abhängigkeit vom Staat als vorher.

Wettbewerbspolitik

15. Einflußmöglichkeiten, die weit in die mikroökonomischen Entscheidungen über die Unternehmensstruktur hineinreichen, hat die Wirtschaftspolitik vor allem aufgrund der neueingeführten Fusionskontrolle. Für unser Thema der Einflußnahme wirtschaftspolitischer Instanzen auf Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse in den Unternehmen ist dabei die präventive Fusionskontrolle[17] von noch größerem Interesse als die Kontrolle bereits vollzogener Zusammenschlüsse (nachträgliche Fusionskontrolle). Die Unternehmen haben es sich nämlich zur Regel gemacht, *vor* einem Fusionsvorhaben im Bundeskartellamt, im Bundesministerium für Wirtschaft und teilweise auch in den Länderwirtschaftsministerien die Haltung der wirtschaftspolitisch relevanten Instanzen zu sondieren. Der Kontakt zwischen den Unternehmen und den wirtschaftspolitischen Instanzen vollzieht sich dabei nicht selten auch über einzelne Organe innerhalb der Unternehmen (Aufsichtsrat, Betriebsrat etc.) oder gar einzelne Mitglieder dieser Organe.

Hierzu einige Beispiele aus der jüngsten Vergangenheit:

— Im Fall der ursprünglich geplanten Aluminiumfusion VIAG/VAW und KAISER sind bereits während des Verfahrens beim Bundeskartellamt verschiedene Alternativlösungen mit der zuständigen Beschlußabteilung erörtert worden. Die Unternehmen hielten jedoch — durch die positive Einstellung der Länderwirtschaftsministe-

[17] § 24 a des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

rien gestärkt — am ursprünglichen Konzept fest; deshalb kam es am 23. Dezember 1974 zur Untersagung der Fusion durch das Bundeskartellamt wegen der Erlangung marktbeherrschender Stellungen und der Beeinträchtigung des Wettbewerbs auf Dauer.

Daraufhin stellten die Unternehmen einen Antrag auf Ministererlaubnis beim Bundesministerium für Wirtschaft[18]. Auch während dieses Teils des Verfahrens wurden „Mittellösungen" entwickelt und erörtert. Die Unternehmen machten zwar gewisse Abstriche von ihrem ursprünglichen Konzept, die jedoch nicht ausreichten, so daß es am 26. Juni 1975 zur Ablehnung der sogenannten Ministererlaubnis kam, weil Gründe des Gemeinwohls — vor allem die Sicherung von Arbeitsplätzen — nach Ansicht des Ministeriums nicht in ausreichendem Maße vorhanden waren. Auch die Monopolkommission hatte eine Ablehnung mehrheitlich empfohlen[19].

— Im Fall OSRAM/GENERAL ELECTRIC (GE), in dem GE den AEG-Anteil von ca. 36 % an OSRAM übernehmen wollte, haben die beteiligten Unternehmen aufgrund des Ergebnisses der Sondierungsgespräche mit den wirtschaftspolitischen Instanzen ihren Fusionsantrag zurückgenommen. Das Bundeskartellamt hätte nämlich von einer Untersagung nur abgesehen, wenn OSRAM bestimmte kapitalmäßige Verbindungen u. a. zu PHILIPS aufgegeben hätte[20].

— Auch in den Fällen AEG/ZANUSSI[21] und der sog. Dampfkesselfusion[22] hat das Bundeskartellamt bereits im Vorfeld der eigentlichen Verfahren auf eine Änderung der ursprünglichen Fusionskonzepte hinwirken können.

In allen diesen Fällen, deren Liste sich noch erweitern ließe, haben wirtschaftspolitische Instanzen (Bundeskartellamt oder Bundeswirtschaftsministerium) faktisch Einfluß genommen auf die Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse in den Unternehmen. Im Hintergrund hat dabei stets die Drohung mit der „Waffe" der amtlichen Untersagung bzw. Ablehnung gestanden. Dieser im Vorfeld der wettbewerbspolitischen Fusionskontrolle zustandekommende Einfluß der Wirtschafts-

[18] § 24 Abs. 3 GWB.

[19] Vgl. zu diesem Fall Bundesanzeiger Nr. 10 vom 16. 1. 1975, Nr. 24 vom 5. 2. 1975, Nr. 119 vom 4. 7. 1975; Verfügung des Bundesministers für Wirtschaft, I B 6 — 22 10 24/16 vom 26. 6. 1975; BMWi-Pressemitteilung Nr. 4378 vom 27. 6. 1975.

[20] Vgl. Presseinformation des Bundeskartellamtes, Nr. 32/75.

[21] Erlaubnis wurde am 17. 12. 73 erst erteilt, nachdem AEG Beteiligung auf 20 v. H. beschränkte. Vgl. Presseinformation des Bundeskartellamtes, Nr. 75/73.

[22] Erlaubnis wurde am 20. 3. 75 erst erteilt, nachdem der Schweizer Wettbewerber Gebr. SULZER AG außen vorblieb. Vgl. Presseinformation des Bundeskartellamtes, Nr. 14/75.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

politik auf unternehmerische Entscheidungen insbesondere von Großunternehmen wird mit zunehmender Intensivierung dieses Instrumentes der Wettbewerbspolitik zweifellos noch an Bedeutung gewinnen.

16. Die kartellrechtliche *Mißbrauchsaufsicht,* deren eigentlicher Anwendungsbereich die nachträgliche Kontrolle ist — wie der Fall der durch das Mißbrauchsverfahren erzwungenen Preissenkung bei Vitamin-B_{12}-Produkten der Firma MERCK zeigt[23] —, hat in den letzten Jahren zunehmend auch Einfluß auf die Willensbildung der Unternehmen in dem Maße genommen, in dem sie zum Drohinstrument geworden ist. Wenn Unternehmen im Fall der Durchführung beabsichtigter Preiserhöhungen öffentlich die Einleitung eines Mißbrauchsverfahrens angedroht wird, ergibt sich leicht eine Art „Prangerwirkung". Als Beispiel dafür kann das Vorgehen des Bundeskartellamtes gegen VW im Frühjahr 1974 dienen. Ein solches Vorgehen gerät dann rasch in die Nähe einer faktischen *vorherigen* Preis- und Kostenkontrolle, bei dem die Kartellbehörde vor Preiserhöhungen sozusagen um ihren „Genehmigungsvermerk" gebeten wird.

17. Ein wirtschaftspolitischer Einfluß besonderer Art auf die Willensbildung der Unternehmen zeigt sich auch in den verschiedenen *Selbstbeschränkungsabkommen,* die in der deutschen Wirtschaft bisher zumeist auf Druck der Wirtschaftspolitik und entgegen den Intentionen des Kartellrechtes zustandegekommen sind. Auch hierzu einige Beispiele:

— Anfang der 60er Jahre kam es zu einem Selbstbeschränkungsabkommen der Mineralölindustrie, die damit ihre Zuwachsraten des Absatzes von schwerem und leichtem Heizöl auf 8 bzw. 15 vH beschränkte. Der Hintergrund war, daß die starke Expansion des Heizöls zu einem Verdrängungswettbewerb zulasten der Kohle geführt hatte, der die Anpassungsbestrebungen des Steinkohlebergbaus zu gefährden schien. Deshalb drohte die Bundesregierung mit gesetzlichen Maßnahmen wie Importbeschränkung, falls die Mineralölindustrie die besondere Lage der Kohle nicht berücksichtigen würde. Aufgrund dieser Drohung mit staatlichen Eingriffen erklärten sich die Unternehmen zu einer „freiwilligen" Beschränkung des mengenmäßigen Angebots bereit. Die Bundesregierung sagte ihrerseits Maßnahmen gegen Außenseiter zu[24].

— Aufgrund verschiedener gesundheitspolitischer Aktionen und Forderungen beschränkte die Zigarettenindustrie freiwillig in den Jah-

---

[23] Diese Entscheidung ist inzwischen vom Kammergericht bestätigt worden. Vgl. Beschluß des Kammergerichts in Kartellsachen: 26/74.

[24] Vgl. *K. Biedenkopf,* Zur Selbstbeschränkung auf dem Heizölmarkt, in: Betriebsberater, 1966, S. 1113 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ren 1966[25] und 1971[26] Art und Umfang ihrer Werbung. Nach dieser freiwilligen Selbstbeschränkung verzichtete die Bundesregierung in ihrem Entwurf eines Gesetzes zur Gesamtreform des Lebensmittelrechts vom Februar 1971 zunächst auf das ursprünglich beabsichtigte gesetzliche Verbot[27].

— Anfang 1965 erklärten sich neun Warenhäuser nach längeren Gesprächen mit dem damaligen Bundesminister für Wirtschaft bereit, die Errichtung neuer Verkaufsstellen bis zum 1. Januar 1968 nicht auf neue Orte unter 200 000 Einwohnern auszudehnen, sondern lediglich im eigenen Bereich zu rationalisieren[28]. Diese Expansionspause der Warenhausunternehmen sollte dem Einzelhandel und damit einem Teil des Mittelstandes einen weniger schmerzhaften Anpassungsprozeß ermöglichen. Die betreffenden Unternehmen beschränkten sich auf diese Weise freiwillig für einen bestimmten Zeitraum in ihrem regionalen Angebot.

Diese Beispiele von unter starker staatlicher Einflußnahme zustandegekommenen Selbstbeschränkungsmaßnahmen machen die dadurch zustandekommende Ausdehnung des Interventionsradius staatlicher Politik deutlich. Im Vergleich zu der Alternative gesetzlicher Interventionen haben solche Maßnahmen allerdings zweifellos Vorteile. So sind diese Absprachen ohne bürokratische Hürden schneller realisierbar als Gesetze und Verordnungen; sie haben eine unmittelbare Wirksamkeit und lassen sich sehr stark auf die aktuelle Situation zuschneiden. Ebenso lassen sie sich — wie die Erfahrung zeigt — schneller abbauen und bieten demjenigen, der sich selbst beschränkt, in der Regel die Möglichkeit, sich bei Änderung der Voraussetzungen auch anders zu verhalten. Andererseits ist nicht zu übersehen, daß die staatlichen Instanzen, wenn sie solche Absprachen anregen oder sogar erzwingen und dabei auch auf die Ausgestaltung der Vereinbarungen Einfluß ausüben, detailliert in die unternehmerischen Entscheidungen eingreifen und damit nicht nur den Marktmechanismus stören können, sondern selbst auch den Unternehmern gegenüber leicht ein Obligo übernehmen, das

---

[25] Richtlinien für die Werbung auf dem deutschen Cigarettenmarkt: qualitative Beschränkungen der Werbung (keine Werbung mit gesundheitlichen Argumenten, mit der Darstellung von Sportlern, Prominenten oder Personen unter 25 Jahren).

[26] Vereinbarung über eine Beschränkung der Fernsehwerbung für Cigaretten vom 23. 6. 71: quantitative Beschränkung der Werbung (Halbierung ab 1. 7. 71, gänzlicher Verzicht ab 31. 12. 72).

[27] Das am 21. 8. 1974 in abgeänderter Fassung in Kraft getretene Gesetz (Bundesgesetzblatt I/1945) enthält allerdings ein Werbeverbot.

[28] Vgl. Ministerialblatt des BMWi, 1965, S. 150; Bundestags-Drucksache V/530, S. 3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ihre eigene Unabhängigkeit gefährden kann. Das gilt vor allem dann, wenn der Staat wie im Mineralölfall Gegenleistungen erbringt.

18. Eine neue Form der wettbewerbspolitischen Einflußnahme auf das Verhalten der Unternehmen sind die Bemühungen um die Aufstellung eines sogenannten *Sündenregisters*. Unter diesem Stichwort laufen seit Ende 1974 auf Initiative des Bundeswirtschaftsministeriums Gespräche mit den Wirtschaftsverbänden über eine mögliche Selbstkontrolle der Wirtschaft zur Vermeidung von Wettbewerbsverzerrungen, die dadurch entstehen, daß einzelne Unternehmen ihre Marktmacht ausnutzen. In Zusammenarbeit zwischen dem Ministerium und den Verbänden soll ein Katalog („Sündenregister") aufgestellt werden, in dem wettbewerbsverzerrende Praktiken aufgelistet werden; z. B. Regal-, Schaufenster- oder sonstige Platzmieten, Investitions- und Einrichtungszuschüsse, unentgeltliche Übernahme von Arbeiten der Abnehmer durch Lieferanten, Geschenke für Abnehmer und deren Mitarbeiter. Dadurch soll Einfluß auf die Unternehmen genommen werden, solche Praktiken zu unterlassen. Eine Selbstkontrolle der Wirtschaft bietet insoweit einen Vorteil gegenüber einer gesetzlichen Regelung, als dort die wettbewerbsverzerrenden Tatbestände genau definiert sein müßten (was natürlich Umgehungsmöglichkeiten offenließe) und der Staat ohne großen Kontrollapparat kaum die Möglichkeit der wirksamen Kontrolle hätte. Andererseits darf bei diesem Vorgehen die Problematik der „Selbstjustiz" nicht übersehen werden. Die „Prangerwirkung" des Sündenregisters kann vor allem dann zum Problem werden, wenn sie gegenüber dem eigentlichen Fehlverhalten in keinem vernünftigen Verhältnis mehr steht.

19. Einfluß auf die Willens- und Entscheidungsbildung der Unternehmen können die wirtschaftspolitischen Instanzen auch durch ein gezieltes staatliches Angebot an *Informationshilfen* nehmen. So dienen Informationshilfen — wie z. B. die Kooperationsfibel oder sonstige Merkblätter — dazu, den Unternehmen ihre rechtlichen Möglichkeiten bewußt zu machen; dahinter steht natürlich z. B. im Fall der Kooperationsfibel die Absicht, die kleinen und mittleren Unternehmen zu verstärkten Kooperationen anzuregen, was einem funktionsfähigen Wettbewerb nur zuträglich wäre. Die Freiheit der unternehmerischen Entscheidung bleibt durch diese Art der Einflußnahme jedoch im Unterschied zu den anderen aufgezeigten Interventionen weitgehend unangetastet.

Strukturpolitik

20. Die Gefahr des Überwucherns wirtschaftspolitischer Einflußnahme ist besonders groß im Bereich der strukturpolitischen Aktivitäten. Dies ergibt sich schon aus der Natur der Strukturpolitik selbst. Struktur-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

politische Zielvorstellungen beziehen sich zumeist auf mikroökonomische Entwicklungen und erfordern für die Durchsetzung nicht selten gezielte Einflußnahme auf Unternehmensentscheidungen. Marktwirtschaftliche Strukturpolitik, der schon von der Zielsetzung her relativ enge Grenzen gesetzt sind, muß sich in der Regel allerdings auf indirekte Einflußnahme in Form von Subventionen bzw. Belastungen beschränken.

Neben den ordnungspolitisch weniger problematischen positiven oder negativen Anreizen, die den Charakter von generellen Datenveränderungen für alle oder doch die Mehrzahl der Teilnehmer auf bestimmten Märkten haben und somit die Selektionsfunktion innerhalb dieser Rahmenbedingungen weiterhin primär dem Markt überlassen, dringen in der wirtschaftspolitischen Praxis zunehmend auch solche Regelungen vor, welche die Selektion der im Einzelfall Betroffenen der Ministerialbürokratie überlassen (Ermessensentscheidung). So sind nach den einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen eine Reihe von Vergünstigungen davon abhängig gemacht worden, daß die betreffende Unternehmensentscheidung vom Bundeswirtschaftsministerium oder einer anderen Behörde als „volkswirtschaftlich besonders förderungswürdig" beurteilt wird. Diese gesetzlich übertragene Befugnis, die sich außer im Steuerrecht (z. B. im Einkommensteuergesetz, Investitionszulagengesetz und im Auslandsinvestitionsgesetz[29]) z. B. auch in den Allgemeinen Bedingungen für die Vergabe von ERP-Darlehen findet[30], gibt der zuständigen Verwaltung ein nicht unproblematisches Maß an Einflußmöglichkeit auf konkrete Unternehmensentscheidungen. Am Beispiel der Regelung des § 6 b des Einkommensteuergesetzes wird dies besonders deutlich. § 6 b Einkommensteuergesetz gibt die Möglichkeit, den Gewinn aus der Veräußerung von Kapitalanteilen beim Erwerb neuer Anteile an Kapitalgesellschaften von den Anschaffungs- und Herstellungskosten abzusetzen, falls das Bundesministerium für Wirtschaft bestätigt, daß der Erwerb „volkswirtschaftlich besonders förderungswürdig und geeignet ist, die Unternehmensstruktur eines Wirtschaftszweiges zu verbessern oder einer breiten Eigentumsstreuung zu dienen" (Abs. 1 Ziffer 5). Seit 1964 sind rd. 200 offizielle Anträge eingegangen und entschieden worden. In einer weit größeren Anzahl von Fällen ist jedoch aufgrund von Vorbesprechungen von einer Antragstellung abgesehen worden. In der Beurteilung des Antrages ist dem Ministerium ein „Ermessensspielraum" (allerdings nicht im engeren juristischen Sinne) gegeben — z. B. in der Beurteilung dessen, was „besondere volkswirtschaftliche Förderungswürdigkeit" ist. Zwar sind

[29] § 6 b Abs. 1 Satz 2 Ziffer 5 EStG, § 1 Abs. 1 Ziffer 2 i. V. mit § 2 Abs. 1 InvZulG, § 4 Abs. 1 Satz 2 Ziffer 2 AuslInvG.

[30] Ziffer 1 der Allgemeinen Bedingungen für die Vergabe von ERP-Mitteln, Bundesanzeiger Nr. 142 vom 3. 8. 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zur Objektivierung der Entscheidungen verwaltungsinterne Kriterien aufgestellt worden; es bleibt aber nicht selten ein erheblicher Spielraum für die einzelne Entscheidung. Die Ausfüllung dieses Spielraums durch die zuständigen Referenten im Bundesministerium für Wirtschaft hat natürlich einen im Einzelfall sehr weitreichenden Einfluß auf die Entscheidung des Unternehmens in der Wahl seiner Anlageobjekte. Je nach Ausnutzung dieses „Ermessensspielraums" kann es hier zweifellos zu einer ordnungspolitisch problematischen Anlagensteuerung durch die wirtschaftspolitischen Instanzen kommen.

21. Ermessensentscheidungen und damit gezielte Einflußmöglichkeiten der wirtschaftspolitischen Instanzen auf Unternehmensentscheidungen gibt es insbesondere auch im Bereich der *Regionalpolitik*. Zwar beschränkt sich die Bundesebene hier (mit der Ausnahme der Anwendung des Investitionszulagengesetzes durch das Bundesamt für gewerbliche Wirtschaft bzw. das Bundesministerium für Wirtschaft sowie der Berlin-Gespräche mit einzelnen Unternehmen) weitgehend auf die Festlegung der Kriterien für die Rahmensteuerung[31] und entsprechende Information über Förderungsmöglichkeiten. Um so intensiver sind dafür jedoch die Einflußversuche der zuständigen Landes- und Kommunalinstanzen auf Standortentscheidungen der Unternehmen. In der Praxis kommt es dabei nicht selten zu einem heftigen Wettbewerb, bei dem trotz festgesetzter Förderhöchstgrenzen oft mit gezieltem Einsatz von Subventionen aller Art gearbeitet wird.

22. In der *Energiepolitik* hat sich, oft unter der politischen Drohung weitgehender gesetzlicher Interventionen und des Druckes der Öffentlichkeit, die Praxis der sogenannten kooperativen Lösungen weitgehend durchgesetzt. Hierfür einige Beispiele:

— Während der sog. Energiekrise 1973/74 wurde größtenteils auf Anregung oder zumindest mit Billigung der wirtschaftspolitischen Instanzen eine Reihe von Gesprächskreisen und Clearingstellen bei den betreffenden Mineralölfirmen geschaffen, die z. B. im Falle von Versorgungslücken für Lieferausgleich sorgten und so auch die Belieferung von freien Tankstellen ermöglichten. Durch diese Kooperationslösung sind die Unternehmen einer möglichen gesetzlichen Regelung zuvorgekommen.

— Als die Erdgaslieferanten im Zusammenhang mit der Ölpreissteigerung ihre Preise ebenfalls erhöhten, stellte sich bei den wirtschaftspolitischen Instanzen die Frage, ob diese sog. windfall profits den

[31] Abgrenzung der Fördergebiete, Verteilungsschlüssel für Bundesmittel, Auswahl der Schwerpunktorte und Festlegung der Förderungspräferenzen im von Bund und Ländern gemeinsam gebildeten Planungsausschuß.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Unternehmen überlassen bleiben sollten oder nicht. Die an sich fraglos systemgerechten windfall profits der Erdgaslieferanten verblieben schließlich den Unternehmen, nachdem diese sich gleichzeitig zu energiepolitisch bedeutsamen zusätzlichen Investitionen verpflichtet hatten.

Die Liste der Bemühungen, in der energiepolitischen Praxis durch Vereinbarungen zwischen staatlichen Instanzen und Unternehmen Probleme zu lösen, ließe sich beträchtlich verlängern. Mit diesen Vereinbarungen wird von der Wirtschaftspolitik unmittelbar auf das Verhalten der einzelnen Unternehmen Einfluß genommen. So sehr diese Methode zweifellos die Vorzüge der Flexibilität und der Anpassungsfähigkeit aufweist, so wenig dürfen andererseits die aus einer zu engen Kooperation sich ergebenden wechselseitigen Abhängigkeiten und wettbewerbspolitischen Verkrustungen übersehen werden.

23. In den meisten *anderen Sektoren* sind die Ansätze für eine derartige Kooperationspolitik bisher noch weniger entwickelt; die Versuche und Forderungen zu einer Ausdehnung solcher Kooperationspolitik auch auf andere Bereiche sind jedoch nicht zu verkennen.

So soll z. B. nach Auffassung des für die Industriepolitik der EG verantwortlichen Kommissionsmitglieds Spinelli einer der Schwerpunkte der künftigen europäischen Industriepolitik ein Investitionsmeldeverfahren für Schlüsselindustrien sein, das dann als Grundlage für gemeinsame Erörterungen mit den betroffenen Unternehmen gelten soll.

Auch in Teilbereichen des Bundeswirtschaftsministeriums hat es abweichend von der Auffassung der Grundsatzabteilung zeitweilig Überlegungen gegeben, zukunftsbezogene sektorale Strukturanalysen zu erstellen und diese durch Meldungen von Investitionsvorhaben zu überprüfen. Über die Ergebnisse der Prognosen sollte dann in den Problemfällen ein Meinungsaustausch mit der Wirtschaft stattfinden. Derartige Gespräche würden jedoch allzu leicht dazu führen, die unternehmerischen Investitionsentscheidungen der jeweiligen Sektoren mindestens mit Hilfe der moral persuasion zu beeinflussen.

Versuche einer Einflußnahme staatlicher Instanzen auf die Unternehmensentscheidungen bis hin zur Gestaltung der Unternehmensstruktur hat es auch im Zusammenhang mit der Technologieförderung z. B. bei der Vergabe von Entwicklungsaufträgen in der Vergangenheit immer wieder gegeben. So ist z. B. im Bereich der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie, die zu etwa 80 - 90 % von öffentlichen Aufträgen abhängt, vorgesehen, die großen europäischen Gemeinschaftsprojekte (MRCA, Airbus, Weltraumvorhaben) als Instrumente zur Anregung der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Strukturveränderung und Harmonisierung in Europa zu nutzen, wobei sogar bestimmte Fusionen als Voraussetzung für weitere staatliche Aufträge erwogen worden sind.

Globalsteuerungspolitik

24. Aufgrund der Erkenntnis, daß konjunkturelle Phänomene nicht zuletzt auch die Folge der jeweiligen Erwartungshorizonte der Wirtschaftsteilnehmer sind, bedient sich die Politik der monetären und fiskalischen Globalsteuerung neben geld-, steuer- und haushaltspolitischen „hard-ware-Instrumenten" auch der konjunkturpolitischen „soft-ware-Instrumente". Das Arsenal dieser „Instrumente der leichten Hand" reicht von der Aufklärung über gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge bis hin zur gezielten moral persuasion z. B. im Bereich der Lohn- und Preispolitik. Die Erfahrungen haben allerdings die eng begrenzten tatsächlichen Erfolgschancen in diesem Aktionsbereich gezeigt. So ist die sogenannte Konzertierte Aktion, deren Ziel nach dem Stabilitäts- und Wachstumsgesetz „ein gleichzeitiges aufeinander abgestimmtes Verhalten"[32] aller Beteiligten auf der Grundlage von staatlichen Orientierungsdaten war, sehr bald zu einem reinen gegenseitigen „Informationsforum"[33] geworden. Die Aufgabe der wirtschaftspolitischen Instanzen beschränkt sich dabei im wesentlichen auf das Aufzeigen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten sowie der wirtschaftlichen und politischen Konsequenzen bei alternativen Verhaltensweisen. Der daraus resultierende Einfluß auf die tatsächlichen Entscheidungen der Gruppen und Unternehmen darf zwar vor allem kurzfristig nicht überschätzt werden; für die Berücksichtigung ökonomischer Sachverhalte und Zusammenhänge z. B. im Bereich der Lohnpolitik sollte diese Art der moral persuasion jedoch auch nicht unterschätzt werden. Besonders begrenzt ist sicherlich der von der Publikation gesamtwirtschaftlicher Projektionen und Prognosen ausgehende Einfluß auf die mikroökonomischen Entscheidungen. Wie eine im Auftrag des Bundesministers für Wirtschaft durchgeführte Untersuchung des Ifo-Instituts zeigt, nutzen etwa 35 % der Firmen das publizierte Material überhaupt nicht und 27 % betrachten es als weniger wichtige Ergänzung der sonstigen Informationen. Als wichtigere Informationsquellen werden dagegen die Wirtschaftspresse, eigene Schätzungen, Informationen aus Kammern und Verbänden sowie Prognosen

[32] § 3 Abs. 1 des Gesetzes zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft vom 8. 6. 1967, BGBl. I, S. 582.

[33] *M. Kern*, Wandlungen der Konzertierten Aktion, in: Wirtschaftspolitische Chronik, Institut für Wirtschaftspolitik an der Universität Köln, hrsg. von A. Müller-Armack u. a., Heft 3/1973, S. 50; vgl. auch den Aufsatz des Verfassers: Konzertierte Aktion — Konzept, Praxis und Erfahrungen, in: Kredit und Kapital, 2. Jg. 1969, Heft 2, S. 179 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der Wirtschaftsforschungsinstitute angesehen. Nach dieser Umfrage des Ifo-Instituts werden „die gesamtwirtschaftlichen Vorausschätzungen von Bundesregierung und Sachverständigenrat ... überwiegend nur von den Mittel- und Großunternehmen als Informationsquelle benutzt ..."[34].

Im Vergleich zu der wirtschaftspolitischen Praxis der 50er und auch der 60er Jahre spielt die moral persuasion trotz der institutionellen und instrumentellen Erweiterungen heute in der Wirtschaftspolitik eher eine geringere als eine bedeutsamere Rolle. Die vielfältigen anderweitigen Informationsmöglichkeiten und die Pluralität der Meinungen zu Sachfragen haben zweifellos den gezielten Einsatz derartiger Instrumente im Rahmen der Globalsteuerungspolitik erschwert.

4. Bewertung der Einflußmöglichkeiten

25. Dieser Katalog exemplarischer, über die traditionellen Instrumente hinausgehender Interventionen macht die Vielfalt und Vielschichtigkeit der Einflußmöglichkeiten wirtschaftspolitischer Instanzen auf die Willens- und Entscheidungsbildung in den Unternehmen deutlich. In diesem Katalog kommt zugleich das ständige Bemühen der praktischen Wirtschaftspolitik zum Ausdruck, den sich verändernden wirtschaftlichen und politischen Bedingungen mit der gebotenen Elastizität Rechnung zu tragen.

Elastizität und Vielfalt sind aber gewiß noch keine hinreichenden Qualifikationsmerkmale marktwirtschaftlicher Politik. Sucht man nach wirtschaftspolitischen Beurteilungsmaßstäben für die einzelnen Interventionen, so bieten sich dafür die bereits erwähnten Kriterien der

— Zielkonformität und daraus folgend der Effizienz sowie
— der Systemkonformität an.

Während bei der Zielkonformität und vor allem der Effizienz relativ präzise, ja sogar quantifizierende Bewertungen möglich sind, bietet das Kriterium der Systemkonformität diese Möglichkeit angesichts des Fehlens eines allgemein anerkannten Bewertungsmaßstabes nicht. Als qualitative Kriterien für die Systemkonformität können jedoch folgende Orientierungen gelten:

— Wirtschaftspolitische Maßnahmen sind nur dann systemkonform, wenn sie die marktwirtschaftlichen Mechanismen und d. h. vor allem die Funktionsfähigkeit des Preismechanismus, aber auch die Offen-

[34] *F. Neumann*, Nutzung von gesamtwirtschaftlichen Projektionen und Prognosen in der Industrie, Empirische Untersuchung im Auftrag des Bundesministers für Wirtschaft, Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München, Dezember 1973, S. 1.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

heit der Märkte sowie die Erhaltung der Leistungsanreize nicht beeinträchtigen. Die staatlichen Instanzen haben somit bei jeder Intervention zu prüfen, ob sie der Aufrechterhaltung der Funktionsmechanismen des Marktes dienen oder nicht.

— Die Aufrechterhaltung der für die Marktwirtschaft konstitutiven Trennung zwischen Staat und Wirtschaft ist ein wesentliches Kriterium der Systemkonformität. Denn wenn der Staat mit den Unternehmen „kungelt"[35], dann kommt es leicht zu Erscheinungen, die man als „politique contractuelle" oder „do-ut-des-Politik" bezeichnen kann. Eine solche Form der Politik ist systemwidrig, weil sie die privatrechtliche Grundlage unserer Wirtschaftsordnung und damit die Unabhängigkeit sowohl des Staates wie der Wirtschaft gefährdet.

Bei der Beurteilung der Systemkonformität einer Maßnahme sollte allerdings nicht eine isolierte Betrachtung angewandt werden. Vielmehr muß die ordnungspolitische Bewertung der einzelnen Interventionen auch die jeweiligen politischen Alternativen mit einbeziehen. Auch unter ordnungspolitischen Gesichtspunkten kann die „second-best-Lösung"[36] bisweilen nützlich sein, dann nämlich, wenn das „first-best" politisch nicht durchsetzbar ist, noch problematischere Alternativen durch die Wahl des zweitbesten Weges jedoch vermieden werden können. In solchen Fällen muß das Prinzip der ordnungspolitischen Abwägung gelten.

Eine Bewertung der skizzierten Beispiele staatlicher Einflußnahme in der Reihenfolge der Intensität des ausgeübten Zwanges (Einteilung nach Gäfgen) ergibt folgendes Bild:

a) *Information*

26. Dieser Gruppe von Maßnahmen sind sowohl die allgemeinen als auch die gezielten Informationen einzelner Unternehmen oder ganzer Gruppen von Unternehmen über wirtschaftliche Entwicklungsperspektiven (z. B. Prognosen und Projektionen, Außenhandelsanalysen), staatliche Förderungsmöglichkeiten (z. B. Mittelstandshilfen, steuerliche Erleichterungen) und wettbewerbsrechtliche Rahmenbedingungen (z. B. Kooperationsfibel, Merkblätter des Bundeskartellamtes) zuzurechnen. Sofern derartige Informationen dem tatsächlichen Erkenntnisstand entsprechen und nicht den unberechtigten Eindruck der Scheingenauigkeit

[35] *O. Schlecht*, Soziale Marktwirtschaft als permanente Herausforderung, in: Marktwirtschaft und soziale Verantwortung, hrsg. von B. B. Gemper in Verbindung mit der Evangelischen Akademie Loccum, Köln 1973, S. 61.

[36] Vgl. z. B. *H. Giersch*, Zur Theorie des Bestmöglichen, in: ORDO, Bd. 11 (1959), S. 257 ff.; *H. Willgerodt*, Vom Besten zum Zweitbesten, ebenda, S. 279 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

und Scheinsicherheit erwecken, und vor allem sofern sie allen Marktteilnehmern zugänglich sind, ist ihre Systemkonformität nicht in Frage zu stellen. Dagegen ist die Effizienz dieser Art der Einflußnahme und damit auch Zielkonformität vor allem dann, wenn sie sich allein auf das Instrument der Information stützt, zumeist nur in geringem Maße gegeben.

b) *Indoktrination*

27. Als wirtschaftspolitische Indoktrination (oder auch moral persuasion) können insbesondere alle jene Bemühungen staatlicher Instanzen gelten, durch welche die Unternehmen ohne direkte Ausübung hoheitlichen Zwanges zu einem bestimmten Handeln oder Nichthandeln veranlaßt werden sollen. Als Instrumente der Indoktrination können dabei gelten: Appelle an die eigene Einsicht und Verantwortung (z. B. Konzertierte Aktion, Gespräche der Bundesregierung mit einzelnen Unternehmen über Investitionen in Berlin, Aufstellung von Kodizes des Wohlverhaltens), Aktivierung des Druckes der öffentlichen Meinung (z. B. Aufstellung eines Sündenregisters mit „Prangerwirkung", gezielte öffentliche Kritik am Verhalten einzelner Unternehmen), Drohung mit weitergehenden Interventionen (z. B. gezielte Hinweise auf bestehende oder neuzuschaffende Möglichkeiten hoheitlicher Maßnahmen oder Auflagen).

Dieser noch erheblich erweiterungsfähige Katalog möglicher Indoktrinationsmethoden erfüllt sicher nur noch zum Teil das Kriterium der Systemkonformität. Vor allem dann, wenn der „moralische Zwang" vor dem Hintergrund angedrohter weitergehender staatlicher Interventionen ausgeübt wird, können derartige Einflußnahmen die Funktionsfähigkeit marktwirtschaftlicher Prozesse stören und direkten dirigistischen Eingriffen nahekommen. Zielkonformität und Effizienz der Indoktrination sind dagegen im Einzelfall zumeist sehr unterschiedlich zu beurteilen. Versuche gezielter Indoktrination können vor allem ungewollte und unkontrollierbare Nebenwirkungen und -reaktionen auslösen.

c) *Datenänderung*

28. Die häufigste und geradezu klassische Art, marktwirtschaftliche Politik zu betreiben, ist die Änderung von Marktdaten oder von Rahmenbedingungen für das Marktverhalten. Der Begriff der Datenänderung umfaßt dabei die breite Skala möglicher wirtschaftspolitischer Einflußnahmen von der Gestaltung des Rechts-, Steuer-, Geld- und Wettbewerbsrahmens bis hin zur Gewährung oder Versagung von Finanzhilfen.

Ist die wirtschaftspolitische Methode der Datenänderung auch grundsätzlich dem marktwirtschaftlichen System konform, so kann sie doch

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bei allzu häufiger Variation der Daten und vor allem bei zu eng gestecktem Datenrahmen zur Systemgefährdung entarten. Zielkonformität und Effizienz können ebenso wie die Systemkonformität der datensetzenden Politik nur im konkreten Einzelfall beurteilt werden.

d) *„Freiwillige" Abkommen*

29. Die vielgestaltigen Methoden der „freiwilligen" Abkommen oder Kooperationen zwischen wirtschaftspolitischen Instanzen und einzelnen Unternehmen oder ganzen Unternehmensgruppen (mit oder ohne formelle vertragliche Grundlage) verbinden zwar nicht selten Effizienz mit einem hohen Grad an Elastizität. Das Vordringen gerade dieser Formen der Einflußnahme wirtschaftspolitischer Instanzen auf die unternehmerische Wirtschaft ist deshalb durchaus nicht verwunderlich. Ihre ordnungspolitische Problematik sollte aber nicht übersehen werden. Vertragliche Bindungen zwischen Staat und Wirtschaft beeinträchtigen leicht die Handlungsfreiheit auf beiden Seiten und können zu Benachteiligungen der „Ausgeschlossenen" bzw. der durch die vertraglichen Bindungen nicht Erfaßten führen. Das Kriterium der Systemkonformität erfüllen sie deshalb nur bedingt. Das gilt insbesondere dann, wenn dadurch Marktkräfte ganz oder teilweise außer Kraft gesetzt werden sollen.

e) *Direkte Verhaltensnormierung*

30. Im Rahmen marktwirtschaftlicher Politik kann das Mittel der direkten Verhaltensnormierung in Form wirtschaftspolitischer Gebote und Verbote zweifellos nur die Ausnahme darstellen. Mag ihre Zielkonformität und Effizienz im Einzelfall wegen der Treffgenauigkeit der Interventionen auch besonders hoch sein, als systemkonform können sie nur selten gelten. Sie engen den Verhaltensspielraum der Marktpartner leicht über Gebühr ein und gefährden zudem die langfristige Effizienz des Systems. So wenig etwa die Wettbewerbspolitik (Kartellverbot, Fusionskontrolle, Mißbrauchsaufsicht etc.) oder auch die Umweltschutzpolitik (Immissionsverbot, Abwasserreinigungsgebot, Benzin-Blei-Gesetz etc.) auf derartige Formen der direkten Einflußnahme auf die Unternehmen verzichten können, so eng begrenzt ist doch im marktwirtschaftlichen System der systemkonforme Anwendungsbereich derartiger Instrumente.

5. Zusammenfassung und Schlußfolgerungen

31. Faßt man den Fächer dieser sehr heterogenen Interventionsmöglichkeiten zusammen, so zeigt sich, daß die praktische Wirtschaftspolitik auch in unserem Wirtschaftssystem über ein beträchtliches Potential

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

an Einfluß auf die Willensbildung der Unternehmen verfügt. Art und Wirksamkeit des Einflusses sind dabei allerdings weitgehend von den jeweiligen Umständen und Bedingungen abhängig. Für Intensität und Reichweite sind zumeist folgende Faktoren maßgebend:

— die mögliche Kombination von verschiedenen Instrumenten in der Hand der jeweiligen wirtschaftspolitischen Instanzen,

— die Möglichkeit des gezielten Einsatzes der öffentlichen und politischen Meinung als Druckmittel,

— die Einschaltung verschiedener intermediärer Stellen (Verbänden, Gewerkschaften, die ihrerseits auf die verschiedenen, für die Willensbildung im Unternehmen relevanten Gruppen einwirken).

Der Einflußbereich der Wirtschaftspolitik ist damit in der Praxis weitaus größer, als er in theoretischen Analysen der Marktwirtschaft zumeist beschrieben wird. Die föderale Struktur unseres Staates, die Konkurrenz der politischen Kräfte und die Kompetenzaufteilung zwischen den verschiedenen wirtschaftspolitischen Instanzen begrenzen allerdings den Aktionsradius im Sinne einer „balance of power".

32. Der Wirtschaftspolitik bietet die breite Palette der Einflußmöglichkeiten den Vorteil der wahlelastischen Lösungen ohne schwerfällige und zumeist zur Permanenz tendierende gesetzliche oder administrative Eingriffe. Bei Beachtung der Zielkonformität der Mittel und der ständigen Erfolgskontrolle kann sich in vielen Fällen durchaus ein höheres Maß an Effizienz ergeben als mit dem traditionellen Instrumentarium. Aus Gründen der Systemerhaltung und -sicherung darf es allerdings nicht zu einer Verwischung der unternehmerischen Verantwortung und zu einer dauernden Minderung oder gar Ausschaltung der Marktkräfte kommen. Um das zu verhindern und ein Umschlagen von marktwirtschaftlicher in dirigistische Einflußnahme zu vermeiden, sollte die Wirtschaftspolitik bei allen ihren Maßnahmen folgendes beachten:

a) Alle Maßnahmen sollten grundsätzlich der Öffentlichkeit transparent gemacht werden. Obwohl es bei der Realisierung dieses Postulates zu Zielkonflikten hinsichtlich des angestrebten Zweckes kommen kann, weil eine Reihe dieser Einflußmöglichkeiten „nur im Verborgenen blühen", sollte dennoch aus Gründen der Kontrolle durch die Öffentlichkeit der Grundsatz der Transparenz soweit wie möglich gewahrt bleiben. Die Kontrolle der Öffentlichkeit ist ein gewisser Schutz gegen mögliche Ausuferung und Permanenz der Interventionen.

b) Die Möglichkeiten für den Staat, sein sonstiges wirtschaftspolitisches Instrumentarium bis hin zu gesetzlichen Verboten und Geboten ein-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zusetzen, müssen stets voll erhalten bleiben. Für beide Seiten muß z. B. die Möglichkeit, den Rechtsweg einzuschlagen, jederzeit rechtlich und faktisch frei sein.

c) Entscheidend ist vor allem, daß die wirtschaftspolitischen Instanzen sich selbst die ordnungspolitische Sensibilität bewahren. Die in der Wirtschaftspolitik oder auch in den Unternehmen handelnden Personen müssen sich im konkreten Einzelfall des vorübergehenden etwaigen ordnungspolitischen „Grenzgängertums" oder gar des ordnungspolitischen „Sündenfalls" bewußt bleiben. Das Gespür der Wirtschaftspolitiker dafür, wann der „ordnungspolitische Rubikon" überschritten wird — denn eine Maßnahme ist ja in der Regel nicht a priori „gut oder böse"[37] —, verbunden mit der Bereitschaft, dann so rasch wie möglich zu korrigieren, ist für die Erhaltung des Systems der Sozialen Marktwirtschaft existenznotwendig.

33. Die grundsätzliche Trennung zwischen Staat und Wirtschaft liegt gerade auch im Interesse der Unternehmen. Eine Einschränkung der unternehmerischen Alleinverantwortung z. B. durch kurzfristige Kooperationen mit wirtschaftspolitischen Instanzen darf nicht zu einer längerfristigen Abhängigkeit der Unternehmen vom Staat oder zur Verpflichtung des Staates den Unternehmen gegenüber führen.

Sogenannte wirtschaftspolitische „Instrumente der leichten Hand" sind nur im Einzelfall und höchstens sehr kurzfristig eine verläßliche Grundlage für längerfristige unternehmerische Entscheidungen. Eine etwaige Veränderung der wirtschaftspolitischen und politischen Zielvorstellungen oder auch ein Wechsel der politischen Führungsspitzen können jederzeit diese Grundlage gefährden. Für längerfristige Unternehmensentscheidungen braucht die Wirtschaft aber einen klaren Rahmen der staatlichen Wirtschaftspolitik, der sich durch die Kriterien Transparenz, Stetigkeit und Geradlinigkeit auszeichnen muß.

34. Das Euckensche Postulat von der „Konstanz der Wirtschaftspolitik"[38], das vor allem die Forderung nach ordnungspolitischer Klarheit und Geradlinigkeit beinhaltet, ist deshalb heute so aktuell wie je zuvor. Euckens Satz: „Spätere Generationen werden sich vielleicht wundern, wie rasch und oft bedenkenlos experimentiert wurde"[39] sollte, obwohl er auf die historische Situation der Wirtschaftspolitik zwischen den beiden Weltkriegen bezogen ist, auch für die heutige Politik eine stetige Mahnung sein.

---

[37] *E. Tuchtfeldt*, Systemkonformität, S. 224.

[38] *W. Eucken*, Grundsätze, S. 285 ff.

[39] Ebenda, S. 57.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Mertens und Tietmeyer

Der Diskussion der Vorträge von P. Mertens „Der Einfluß der Gesellschaftspolitik auf die Willensbildung der Unternehmer" und von H. Tietmeyer „Der Einfluß wirtschaftspolitischer Instanzen auf die Willensbildung im Unternehmen" wurde folgende Gliederung zugrunde gelegt:

(1) Welche Veränderungen gegenüber dem Grundmodell der Marktwirtschaft hat es gegeben, und wie können diese Veränderungen gemessen werden?

(2) Inwieweit beeinflussen diese Veränderungen die Willensbildung der Unternehmung?

(3) Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen auf gesamtwirtschaftliche Prozesse?

(4) Ist das heutige wirtschaftspolitische Instrumentarium geeignet, die gestellte Problematik quantitativ zu erfassen?

Hinsichtlich der Veränderung gegenüber dem Grundmodell der Marktwirtschaft wurden in der Diskussion besonders das *Anwachsen des Ermessensspielraums* der Bürokratie herausgestellt. Dabei wurde nach den meßbaren Indikatoren für das Vordringen von Ermessungsspielräumen der Bürokratie gefragt. Als brauchbarer Indikator kann Umfang und Inhalt verwaltungsinterner Durchführungsverordnungen dienen. Wichtig ist weiter eine Messung der Veränderung der marktwirtschaftlichen Ordnung durch die Feststellung der Zahl der *Selbstbeschränkungsabkommen.*

Die Diskussion betonte weiter die Veränderung der Willensbildung der Unternehmen in den letzten Jahren durch die strikter durchgeführte Globalsteuerungspolitik. Sie hat deutlich zur Abnahme der Spielräume der Unternehmen, zusammen mit einer Reihe struktureller Faktoren (Unsicherheit über Angebots- und Nachfrageentwicklung, Veränderung von Wechselkursstrukturen, Veränderung von Handelswegen und Standortrelationen, Vordringen technischer Neuerungen), geführt. Zu beobachten ist in diesem Zusammenhang, daß vor allem Großunternehmen Anlehnung an die „Wirtschaftspolitik" suchen, um das Risiko besser abzusichern. Die „Wirtschaftspolitik" leistet andererseits Kooperations-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

hilfe. Diese Vorgänge führen sehr schnell zu einer Verwischung der Kompetenzen und einer Gefährdung der unabhängigen Position beider Seiten.

Insoweit stellt sich auch bei jeder staatlichen Aktivität die Frage der Systemkonformität, als etwa eine staatliche Förderung in der Regel de facto eine gewisse Mitverantwortung auslöst oder zumindest von einer betroffenen Öffentlichkeit Ansprüche auf Mitverantwortung geltend gemacht werden.

Zum Abschluß der Diskussion wurde weitgehende Übereinstimmung darüber erzielt, daß die Auswirkung der vorgenannten Veränderungen auf gesamtwirtschaftliche Prozesse dringend weiter erforscht werden müßte. Gerade hier kann die Ökonomie dem Politiker wertvolle Hilfe leisten.

Eindeutig kam heraus, daß die heute üblichen Instrumente des Wirtschaftsbereiches, aber auch die heute gebräuchlichen Werkzeuge der ökonomischen Analyse, den Veränderungen der Willensbildung in Unternehmen und den hierdurch induzierten Veränderungen der gesamtwirtschaftlichen Formen nicht völlig gerecht werden können. Sie vermögen die gestellte Problematik nur recht unvollkommen zu erfassen. Besonders in diesem Bereich werden weitere Forschungen dringend erforderlich.

Fritz Voigt, Bonn

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Möglichkeiten der Internalisierung externer Effekte als Instrument der Koordination von Unternehmenszielen und gesellschaftlichen Zielen*

Von *Holger Bonus***, Dortmund

Gemessen am Anspruch des Tagungsthemas hat der vorliegende Beitrag ein sehr begrenztes Anliegen. Insoweit gesellschaftliche Ziele mit *marktwirtschaftlichen* Mitteln verfolgt werden sollen, also mit Hilfe des Preismechanismus, stellt die überall spürbare Präsenz externer Effekte ein ernsthaftes Hindernis dar. Hier sollen Möglichkeiten geprüft werden, dieser Schwierigkeit zu begegnen.

1. Der „ideale Markt" und sein Ergebnis

In einer Marktwirtschaft stellen zahllose Entscheidungsträger simultan ihre Wirtschaftspläne auf, und zwar so, wie es ihnen angesichts der vorgegebenen Restriktionen und ihrer eigenen Präferenzen gut und richtig erscheint. Es gibt keine zentrale Planbehörde, die etwa dafür sorgen würde, daß die Einzelpläne miteinander kompatibel sind. Es gibt auch niemanden, der den einzelnen Entscheidungsträgern mitteilt, sie hätten sich angesichts bestimmter gesellschaftlicher Ziele so und nicht anders zu verhalten. Kann es in einer solchen Marktwirtschaft überhaupt sinnvoll sein, eine Koordination von Unternehmenszielen und gesellschaftlichen Zielen ins Auge zu fassen?

Solche Koordination findet in der „idealen" Marktwirtschaft (bei vollständiger Konkurrenz und Fehlen externer Effekte) aber in der Tat statt, nur eben unmerklich, gewissermaßen durch die „unsichtbare Hand" des Adam Smith. Die Marktlenkung erfolgt dezentral durch

* Anregungen ergaben sich aus einer Korrespondenz mit H. Besters und einem gemeinsamen Seminar über „Zertifikatökonomie" mit C. C. v. Weizsäcker. Ein Teil der Arbeiten wurde durch die Herbert-Quandt-Stiftung finanziert.

** Aus der umfangreichen Literatur zu diesem Thema sei hier neben den im Text zitierten Arbeiten vor allem genannt: *E. J. Mishan*, The Postwar Literature on Externalities: An Interpretative Essay, in: Journal of Economic Literature, Bd. 9 (1971), S. 1 - 28. Vgl. ferner: *H. Bonus*, Über Schattenpreise von Umweltressourcen, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Bd. 23 (1972), S. 342 - 54; *B. S. Frey*, Umweltökonomie, Göttingen 1972; *H. Siebert*, Ökonomie der Umwelt: ein Überblick, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 188 (1974), S. 119 - 51; *ders.*, Das produzierte Chaos, Berlin 1973.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Schattenpreise. Solche Schattenpreise sind buchstäblich als „Schatten" zu verstehen, der von natürlichen oder gesellschaftlich gesetzten Restriktionen ausgeht und das Panorama der Entfaltungsmöglichkeiten verdunkelt, denen sich die individuellen Planträger bei der Erfüllung ihrer Zielvorstellungen gegenübersehen. Jeder Schattenpreis spiegelt die *marginalen Opportunitätskosten* der Verwendung eines Gutes oder Faktors wider, d. h. er gibt an, worauf die Gesellschaft auf Grund dieser besonderen Verwendung verzichten muß — und zwar gemessen an ihren eigenen impliziten Wertvorstellungen.

Nimmt etwa ein *Konsument* eine Gütereinheit für sich in Anspruch, so geht ein anderer leer aus; was dieser verliert, muß jenem bei seiner Entscheidungsfindung präsent sein. Und dafür ist gesorgt. Der Konsument ist frei, die Gütereinheit für sich zu reklamieren — vorausgesetzt seine Bereitschaft, marginale Opportunitätskosten in mindestens derselben Höhe zu tragen, wie der leer ausgehende Konsument. Letzterer wäre bereit gewesen, in bestimmtem Umfang auf alternative Konsummöglichkeiten zu verzichten, ausgedrückt in Einheiten eines numéraire-Gutes. Der zum Zuge kommende Konsument muß mindestens zum gleichen Verzicht bereit sein; und er allein ist in der Lage zu entscheiden, ob die Intensität des eigenen Bedürfnisses einen solchen Verzicht rechtfertigt. Wie erreicht man, daß er nicht „blufft"? Indem man ihn beim Wort nimmt: Es bleibt nicht bei der Erklärung, das Bedürfnis sei in bestimmter Höhe vorhanden, sondern der Beweis muß in Form des Verzichts auf alternative Güterversorgung tatsächlich erbracht werden. Damit reflektiert der Preis aber die Bereitschaft *aller* Konsumenten, zugunsten der Gütereinheit Opportunitätskosten zu tragen. Gegeben die Anfangsausstattung der Haushalte mit Ressourcen („Verteilung" genannt), gibt der Preis die gesellschaftliche Wertschätzung dieser Gütereinheit wieder.

Der *Produzent,* der für die Herstellung eines Gutes eine Faktoreinheit in Anspruch nimmt, entzieht diese der Herstellung eines anderen Gutes und damit einem Konsumenten, der jenes andere Gut sonst hätte verbrauchen können. Der Faktorpreis spiegelt wider, was der leer ausgehende Konsument („die Gesellschaft") für die nicht produzierte Gütereinheit gezahlt hätte. Der Produzent kann die Faktoreinheit nur dann an sich ziehen, wenn die gesellschaftliche Wertschätzung des tatsächlich hergestellten Gutes jene des nunmehr nicht hergestellten Gutes mindestens erreicht. Ein *Gewinn* entsteht, wenn der Produzent eine Möglichkeit entdeckt, Faktoren aus der Produktion gesellschaftlich minder geschätzter Güter abzuziehen, um damit gesellschaftlich höher geschätzte Güter herzustellen. Die Grenzkosten zeigen die gesellschaftliche Bewertung der für die Produktion geopferten Konsummöglichkeiten, der Preis dagegen gibt die gesellschaftliche Einschätzung der tatsächlich hergestellten Gütereinheit wieder. Übersteigt der Preis die Grenzkosten,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

so wird eine in den Augen der Konsumenten bessere Güterversorgung und damit ein volkswirtschaftlicher Gewinn erzielt; gerade dieser Tatbestand ist es, der durch den *Unternehmergewinn* signalisiert werden soll. Der Produzent möge, so besagt das Signal, diese Produktion ausdehnen, bis die Grenzkosten den Preis erreicht haben: Erst dann ist eine Verbesserung nicht mehr möglich.

Die tragende Idee einer Marktwirtschaft besteht also darin, das *„gesellschaftlich Gewünschte"* sich in den relativen Preisen quantitativ faßbar niederschlagen zu lassen. Der Marktpreis zeigt (sofern er in der Tat dem Schattenpreis entspricht) die gesellschaftliche Wertschätzung einer Güter- oder Faktoreinheit genau an; der Unternehmer kann infolgedessen *seinem Rechnungswesen entnehmen,* ob er gesellschaftlich „richtig" oder „falsch" gehandelt hat. Dasselbe gilt für den Konsumenten: Seine individuellen marginalen Opportunitätskosten entsprechen genau den gesellschaftlichen, und es liegt in seinem eigenen Interesse, die gesellschaftliche Wertschätzung des von ihm beanspruchten Güterbündels sorgfältig einzukalkulieren. Im Rahmen der so konkretisierten gesellschaftlichen Wertschätzungen aber können Konsumenten und Produzenten selbst über die Verwendung von Gütern und Ressourcen entscheiden. Niemand kennt die Zielvorstellungen der Konsumenten besser als sie selbst, und niemand übersieht Möglichkeiten und Risiken von Produktion und Absatz besser als eben die Firma. Wenn sie sich irrt, muß sie empfindliche Einbußen in Form privatwirtschaftlicher Verluste hinnehmen. Entdeckt sie hingegen Möglichkeiten einer sinnvolleren Faktorkombination, so schlägt sich der resultierende volkswirtschaftliche Gewinn in ihrem privaten Kalkül als „Profit" nieder. Die Koordination von Unternehmenszielen und gesellschaftlichen Zielen geschieht über das Instrument der Preise durch *betriebswirtschaftliche Gewinne und Verluste.*

Die *unternehmerische Zielsetzung der Gewinnmaximierung* ist hier sinnvoll: Da der betriebswirtschaftliche einen volkswirtschaftlichen Gewinn signalisiert, sollte sich der Unternehmer in der Tat an der Höhe seines eigenen Gewinns orientieren. *Gesellschaftliche Zielsetzung* (neben der andere Zielsetzungen ebenso verfolgt werden können) ist es, bei gegebener Ressourcenverteilung und bei gegebenen technologischen und politischen Restriktionen die bestmögliche Versorgung herzustellen. Wird dieses Ziel erreicht — wobei wir hier von Kollisionen zwischen auferlegten politischen Restriktionen und ökonomischen Effizienzgesichtspunkten absehen wollen —, so ist der erreichte Zustand „optimal" nur im Hinblick auf Ausgangsverteilung und gesetzte Restriktionen; um solche Vorbehalte deutlich zu machen, bezeichnen wir das Ergebnis des idealen Marktes nicht als „gesellschaftliches Optimum", sondern als *Pareto-Optimum.*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2. Störungen des „idealen" Marktes

Die Realität weicht vom Idealbild durch mancherlei Defekte ab. Einer davon hängt mit der Marktmacht von Marktteilnehmern zusammen. Gelingt es einem Anbieter, das marktwirtschaftliche Signal zur Produktionsausweitung, den Gewinn, ungestraft zu mißdeuten, so zahlt sich dies aus: Durch Drosselung der gewinnbringenden Produktion kann er das „Signal" perpetuieren. Der Marktpreis liegt über dem Schattenpreis, die Ausbringung unter der pareto-optimalen. Die Preise als Allokationssignale sind verzerrt, so daß nunmehr auch andere ökonomische Aktivitäten fehlgelenkt werden, ohne daß wir genau zu sagen wüßten, in welcher Richtung Korrekturen zu erfolgen hätten (Second-Best-Situationen). Dieser Defekt soll uns hier aber nur am Rande beschäftigen.

Es gibt eine weitere schwerwiegende Störung des „idealen" Marktes. Sie entsteht, wenn Teile der marginalen Opportunitätskosten (oder aber Benefits) einer Aktivität nicht über den Markt abgewickelt werden, so daß sie keinen Niederschlag im Marktpreis finden. Solche Aktivität wird dann „fehlgelenkt", also zu weit ausgedehnt oder zu früh gedrosselt. Diese außermarktmäßigen Wirkungen einer Aktivität nennen wir *externe Effekte;* extern sind sie in bezug auf den Markt, den sie umgehen[1].

Solche externen Effekte können in Form außermarktmäßiger Benefits oder Kosten auftreten, und wir unterscheiden entsprechend „positive" und „negative" externe Effekte. Beginnen wir mit dem *„positiven"* Fall. Produktion oder Konsum einer Gütereinheit kommen hier nicht nur *einem* Akteur zugute, sondern mehreren zugleich — wenn auch möglicherweise in ganz unterschiedlichem Maße. Jetzt können wir den Preis nicht mehr als Maß der gesellschaftlichen Wertschätzung der letzten Güter- oder Faktoreinheit interpretieren. Wir müssen vielmehr summieren, was alle Betroffenen jeweils an alternativer Güterversorgung zu opfern bereit sind. Dieses Opfer wird *individuell verschieden* sein, ohne daß wir seine Höhe messen könnten. In der Regel weiß der Urheber positiver externer Effekte nicht einmal, wer betroffen ist und wer nicht. In keinem Fall wird er in der Lage sein, in Höhe der marginalen gesellschaftlichen Wertschätzung privatwirtschaftliche Einkünfte einzuziehen. Der Erfolg: Aus der Sicht des Urhebers lohnt es sich nicht, die Aktivität auf das volkswirtschaftlich wünschenswerte Niveau auszudehnen. Das Signal zur Einschränkung der Aktivität, der privatwirt-

[1] Das Niveau der Aktivität eines Akteurs geht als Argument in die Nutzen- oder Produktionsfunktionen anderer Akteure ein. Werden die anderen Akteure lediglich auf dem Umweg über geänderte Preisrelationen betroffen, so entspricht dies dem Marktmechanismus und konstituiert keine externen Effekte.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schaftliche Verlust also, erscheint zu früh; und dem Urheber bleibt nach den Spielregeln des Marktes nichts anderes übrig, als es zu befolgen. Wir erleben eine Unterversorgung in bezug auf die entsprechende Aktivität.

Im „polaren" Extremfall des rein *öffentlichen Gutes* geht eine Gütereinheit sämtlichen Akteuren in gleicher Weise zu. Keiner sieht einen Grund, dies besonders zu honorieren, da er ja auch ohne Bezahlung in den Genuß dieser Einheit gelangt. Deswegen ist der erzielbare Marktpreis gleich Null; das Gut kann marktwirtschaftlich überhaupt nicht abgesetzt werden, obwohl es sich höchster gesellschaftlicher Wertschätzung erfreuen mag. Die Produktion eines solchen Gutes (z. B. Rechtssicherheit) muß dem Staat überlassen bleiben.

Betrachten wir nun den Fall *„negativer" externer Effekte*. Ein Teil der marginalen Opportunitätskosten einer Aktivität wird nicht vom Urheber getragen, sondern von anderen Akteuren. Zur Ermittlung des volkswirtschaftlichen Gewinns (oder Verlustes) müssen dem realisierbaren Marktpreis die summierten individuellen marginalen Opportunitätskosten *sämtlicher Betroffenen* gegenübergestellt werden. Diese aber sind individuell verschieden und schwer zu erfassen; es wird meistens nicht einmal genau feststellbar sein, wer überhaupt betroffen ist. Jedenfalls werden die privatwirtschaftlich vom Urheber getragenen Grenzkosten stets unter den volkswirtschaftlichen Grenzkosten liegen; der betriebswirtschaftliche Gewinn liegt über dem volkswirtschaftlichen, das Signal zur Einschränkung der Aktivität erscheint zu spät, und die Aktivität wird deshalb über das volkswirtschaftlich sinnvolle Niveau hinaus ausgedehnt.

Paradoxerweise ist die Abweichung vom optimalen Niveau dann geringer, wenn der Urheber ein *Monopolist* ist; denn dieser wird ohnehin das Marktsignal zur Ausdehnung der Aktivität nicht befolgen. Indem er seine Aktivität unter das vom Markt signalisierte Niveau drosselt, tut er tendenziell das Richtige. Aber er wird nur zufällig das „korrekte" Niveau finden[2]. Selbst wenn genau dies sein Ziel wäre, sähe er sich zu seiner Realisierung außerstande: Er kann seinem Rechnungswesen nicht entnehmen, wann das korrekte Niveau erreicht ist, da der Marktpreis verzerrt ist[3].

---

[2] Vgl. hierzu *I. Luski* und *R. Lusky*, External Diseconomies in Consumption and Monopoly Pricing, in: Econometrica, Bd. 43 (1975), S. 223 - 29.

[3] *J. M. Buchanan* (External Diseconomies, Corrective Taxes, and Market Structure, in: American Economic Review, Bd. 59 (1969), S. 174 - 177) hat argumentiert, daß die Internalisierung von externen Effekten durch Pigou-Steuern (vgl. Abschnitt 3 dieser Arbeit) im Monopolfall zu Wohlfahrtsverlusten führen kann. Dies mag im Einzelfall zutreffen; die Stichhaltigkeit der Analyse Buchanans leidet jedoch unter seiner Vernachlässigung der unterschiedlichen *Verteilungseffekte* beider Arrangements. Diese werden die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3. Internalisierung externer Effekte

Externe Effekte sind heute allgegenwärtig. Dies hat dazu geführt, daß in weiten Bereichen der Preis nur einen *Teil* der echten Grenzkosten reflektiert, und zwar möglicherweise den kleineren Teil; andererseits wird er oft (bei positiven externen Effekten und öffentlichen Gütern) auch nur einen Teil der wirklichen gesellschaftlichen Wertschätzung wiedergeben. Über das Instrument der Preise ist die Koordination von gesellschaftlichen und unternehmerischen Zielen daher immer weniger möglich.

Durch Internalisierung externer Effekte soll erreicht werden, daß sich volkswirtschaftliche Grenzkosten und gesellschaftliche Wertschätzung wieder korrekt im Preis niederschlagen. Die populärste und am häufigsten angewandte Methode, dies wenigstens teilweise zu erreichen, besteht in administrativen Geboten und Verboten, Quoten und Auflagen, die sich an den Urheber direkt wenden und ihm ein bestimmtes Verhalten bindend vorschreiben *(behördliche Regulierungen).* Alle Unternehmen erhalten etwa die Weisung, ihre SO_2-Emission um 30 Prozent zu drosseln. Um dieser Weisung nachzukommen, muß jedes Unternehmen Filteranlagen installieren und die Kosten auf den Preis des von ihm hergestellten Gutes aufschlagen (soweit es dazu in der Lage ist). Die externen Effekte sind reduziert worden, und dies hat seinen Niederschlag im Preis gefunden. Das Unternehmen wird die Emission bei denjenigen Produktionsprozessen drosseln, wo das am billigsten ist. Insofern kommt der Preis den volkswirtschaftlichen Grenzkosten jetzt näher; ein Bestandteil des Preises sind die *Grenzverhinderungskosten.* Aber diese sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Behördliche Regulierungen sind daher *ineffizient:* Die Reduktion der Gesamtbelastung um 30 Prozent wäre weit billiger gewesen, wenn Drosselungen auf Wirtschaftsbereiche mit minimalen Verhinderungskosten konzentriert worden wären. Die Verhinderungskosten der letzten mit der Reduktion nicht mehr kompatiblen Emissionseinheit wären dann der Schattenpreis der Restriktion auf 70 Prozent der früheren Emission; dieser Schattenpreis reflektierte die Grenzkosten der gesellschaftlich gewollten Verbesserung der Luftqualität. Behördliche Regulierungen erreichen dieses Ziel nicht. Sie verschlimmern letztlich das Übel. Da sie die Tendenz haben, weitere administrative Gebote, Ergänzungen und Kontrollen nach sich zu ziehen, und da externe Effekte in einer modernen Industriegesellschaft allgegenwärtig sind, würde die *generelle* Anwendung dieses Instruments zu einer Aushöhlung der Marktwirtschaft führen: Am Ende einer solchen Politik stünde ein unbedeutender markt-

---

Nachfragestruktur beeinflussen, so daß die Partialanalyse Buchanans als Instrument unzulässig ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wirtschaftlich organisierter Restsektor der Wirtschaft einem alle ökonomische Aktivität überwuchernden bürokratischen Apparat gegenüber[4].

Wir wollen uns auf *Möglichkeiten der Internalisierung externer Effekte mit Hilfe des Marktmechanismus selbst* konzentrieren. Solche Internalisierung heißt nicht etwa, daß die physischen Effekte völlig eliminiert werden sollen (was unmöglich wäre). Sie sollen aber in das ökonomische Kalkül der Planträger eingehen; ihr Niveau soll sich nicht unbeabsichtigt, sondern im Einklang mit dem System gesellschaftlicher Wertschätzungen herausbilden.

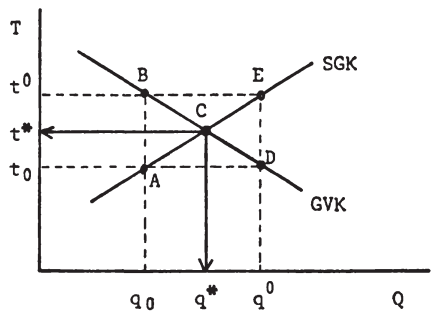


Fig. 1

In Fig. 1 ist das Niveau eines externen Verlustes Q nach rechts auf der Abszisse aufgetragen. Je höher das Niveau, desto höhere *soziale Grenzkosten* (SGK) ergeben sich, wobei wir unter sozialen Grenzkosten die Summe der nicht beim Verursacher anfallenden marginalen Opportunitätskosten verstehen[5]. Die Betroffenen werden bereit sein, jeweils in Höhe der sozialen Grenzkosten auf alternative Versorgung zu verzichten, sofern die letzte „Einheit" des Effekts verschwindet. Interpretieren wir ein geringes Niveau von Q als *Gut*, so ist SGK die *Nachfragekurve* nach diesem Gut.

Je mehr andererseits das Niveau von Q gedrosselt wird, desto höhere *Grenzverhinderungskosten* (GVK) ergeben sich. Die Urheber von Q sind bereit, das Niveau von Q um eine „Einheit" zu reduzieren, wenn ihnen die Grenzverhinderungskosten erstattet werden: GVK ist die *Angebotskurve* für das Gut „geringes Niveau von Q".

---

[4] Zum Zusammenhang zwischen Wirtschaftsform und Umweltschutz vgl. *E. Dahmén*, Environmental Control and Economic Systems, in: P. Bohm und A. V. Kneese (Hrsg.), The Economics of Environment, London 1971, S. 44 - 52.

[5] Bei positiven externen Effekten sind die sozialen Grenzkosten negativ.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Übersteigen die sozialen Grenzkosten die Grenzverhinderungskosten (Niveau q^0 in Fig. 1), so entsteht ein Wohlfahrtsverlust in Höhe von CDE. Das Niveau externer Effekte ist überhöht. Übersteigen andererseits die Grenzverhinderungskosten die sozialen Grenzkosten (Niveau q_0), so ergibt sich ein Wohlfahrtsverlust in Höhe von ABC: Das Niveau des externen Effekts ist *zu gering*.

Das pareto-optimale Niveau q* liegt beim Schnittpunkt von Angebots- und Nachfragekurve (C in Fig. 1); hier sind Grenzverhinderungskosten und soziale Grenzkosten gleich t*. Dieser Betrag ist der Schattenpreis des Gutes „geringes Niveau von Q". Menge q* und Preis t* stellen die *Marktlösung* des Problems dar.

Ist die Zahl der Urheber und Betroffenen klein, so kann die pareto-optimale Internalisierung der externen Effekte durch *Verhandlungen* erfolgen. Man befinde sich im Zustand q^0 (Fig. 1). Den Betroffenen entsteht ein Grenzschaden von t^0; sie sind also bereit, den Urheber mit einem Betrag bis zu dieser Höhe für die Reduktion des Niveaus externer Effekte zu kompensieren. Der Urheber ist bereit, auf ein solches Angebot einzugehen, sofern er mindestens t_0 erhält. Die Verhandlung endet bei q*, also im Pareto-Optimum.

Wird der Urheber umgekehrt gezwungen, die Betroffenen zu entschädigen, so müßte er Zahlungen von t^0 leisten, während die Verhinderung des Schadens ihn nur t_0 kostet. Er wird also das Niveau auf q* reduzieren. Für beide Regelungen (Kompensation des Urhebers durch die Betroffenen und umgekehrt) ergibt sich gleichermaßen die pareto-optimale Lösung q*; dies ist der Kern des berühmt-berüchtigten Theorems von Coase[6]. Das Theorem ist höchst irreführend. Beide Lösungen ergeben *unterschiedliche Verteilungen,* denen wiederum unterschiedliche Allokationen entsprechen; formal sind zwar die Bedingungen für Pareto-Optimalität in beiden Fällen erfüllt, aber es handelt sich um *verschiedene* Pareto-Optima[7]. Die Verhandlungskosten wirken überdies als Barriere, die den bestehenden Zustand entweder zugunsten der Urheber oder aber zugunsten der Betroffenen zu konservieren tendieren[8].

In der Regel versagt nun aber der Markt überhaupt, wenn es darum geht, das pareto-optimale Niveau q* externer Effekte herbeizuführen. Die Wirtschaftspolitik muß deshalb eingreifen. Will sie dies marktkonform tun (und nicht mit Hilfe behördlicher Regulierungen), so hat sie dazu grundsätzlich zwei Möglichkeiten. Sie kann erstens den „Preis" t* pro

[6] *R. H. Coase,* The Problem of Social Cost, in: Journal of Law and Economics, Bd. 3 (1960), S. 1 - 44.

[7] Eine sehr schöne Demonstration der allokativen Implikationen der beiden Regelungen findet sich bei *E. J. Mishan,* Pangloss on Pollution, in: P. Bohm und A. V. Kneese, a. a. O., S. 66 - 73.

[8] Vgl. ebenda.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Einheit Q festsetzen, indem sie in dieser Höhe eine Pigou-Steuer erhebt. Der Markt wird dann dafür sorgen, daß in der Tat das Niveau q* resultiert[9]. Da der Preis fixiert wird, können wir von der *Preislösung*[10] des Problems sprechen. — Zweitens kann die Wirtschaftspolitik das Niveau q* fixieren; in diesem Umfang werden dann *Zertifikate* verkauft, die jeweils für einen bestimmten Zeitraum die Verursachung einer „Einheit" des externen Effekts gestatten[11]. Der Marktpreis der Zertifikate liegt jetzt bei t*. Hier wird nicht der Preis, sondern die Menge fixiert, weshalb wir von der *Mengenlösung* sprechen können.

Bei der *Preislösung* werden die sozialen Grenzkosten t* im Pareto-Optimum (und *nicht* die in einem anderen Zustand tatsächlich entstehenden) als Steuer pro Einheit des externen Effekts vom Verursacher erhoben[12]. Wo die Verhinderungskosten über dem Steuersatz t* liegen, wird die Steuer gezahlt und die Verhinderung unterlassen; wo die Verhinderungskosten unter t* liegen, wird die Steuer vermieden und der externe Effekt unterbunden. Als Ergebnis stellt sich das Gesamtniveau q* ein, und dieses Niveau wird zu minimalen Kosten realisiert. Würde q* mit Hilfe behördlicher Regulierungen durchgesetzt, so ergäben sich höhere Kosten.

Als Einwand gegen die Verwendung von Pigou-Steuern wird vorgebracht, es sei schwierig, „die Schlüssel zu bestimmen, die zur Verteilung des Aufkommens der Abgabe auf die Betroffenen anzuwenden sind"[13]. Es ist jedoch ein wichtiges Merkmal der Pigou-Steuer, daß ihr Ertrag *nicht* zur Kompensation der Betroffenen verwendet wird[14]. Auch der Betroffene muß einen Anreiz haben, den Schäden *auszuweichen,* sofern

---

[9] Ein häufig vorgebrachter Einwand gegen die Internalisierung externer Effekte durch Steuern besagt, eine solche Steuer zwinge den Verursacher nicht zur Einstellung der schädigenden Aktivität. Aber gerade dies ist ein *Vorteil:* Es ist keinesfalls wünschenswert, Tätigkeiten mit negativen externen Effekten *vollständig* einzustellen. Sie sollen vielmehr dort eingestellt werden, wo ihre volkswirtschaftlichen Benefits durch die Summe von betriebswirtschaftlichen und externen Grenzkosten überwogen werden; gerade dort werden aber private Grenzkosten plus aufgeschlagener Steuer den erzielbaren Preis übersteigen und die Aktivität deshalb unrentabel machen.

[10] Vgl. *M. L. Weizman,* Prices vs. Quantities, in: Review of Economic Studies, Bd. 41 (1974), S. 477 - 91.

[11] *J. H. Dales,* Pollution, Property and Prices, Toronto 1968; *ders.,* Land, Water, and Ownership, in: Canadian Journal of Economics, Bd. 1 (1968), S. 791 - 804.

[12] Vgl. hierzu *W. J. Baumol* und *W. E. Oates,* The Use of Standards and Prices for Protection of the Environment, in: P. Bohm und A. V. Kneese, a. a. O., S. 53 - 65.

[13] *K. Littmann* u. a., Umweltbelastung — Sozialökonomische Gegenkonzepte; zur Internalisierung externer Nachteile, Göttingen 1974, S. 53.

[14] *W. J. Baumol,* On Taxation and the Control of Externalities, in: American Economic Review, Bd. 62 (1972), S. 307 - 22.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

dies volkswirtschaftlich die günstigere Lösung ist[15]. Es ist einer der großen Vorteile der Internalisierung externer Effekte durch Steuern, daß solche Steuern *ergiebig* sind und deshalb andere, in allokativer Hinsicht weniger positiv zu beurteilende Steuern *ersetzen* können[16].

Bei der *Mengenlösung* werden Zertifikate nachgefragt, solange deren Kurs unter den Verhinderungskosten liegt. In Fig. 1 ist somit GVK die Nachfragekurve nach Zertifikaten und t* ihr Marktpreis. Wiederum wird die Niveau q* zu minimalen Kosten realisiert[17].

Wäre das pareto-optimale Niveau q* (oder der zugehörige Schattenpreis t*) bekannt, so wären Preis- und Mengenlösung äquivalent. Eine Schwierigkeit *sämtlicher* Internalisierungsversuche (also auch behördlicher Regulierungen) liegt aber gerade darin, daß man q* und t* nicht kennt[18] und Schätzwerte vorgeben muß, wobei Irrtümer unvermeidlich sind. Jetzt kann die Preislösung der Mengenlösung überlegen sein oder umgekehrt[19].

In Fig. 2 a und Fig. 2 b steigen die Grenzverhinderungskosten (GVK) mit verringertem Niveau Q rasch an. Wird statt des korrekten Steuersatzes t* irrtümlich der Satz t' erhoben, so ergibt sich das Niveau q' und ein Wohlfahrtsverlust ABC. Wählt man statt der Preislösung die Men-

---

[15] Für den Fall einer Kompensation der Betroffenen hat Coase deshalb vorgeschlagen, auch diese mit einer Steuer zu belegen, und zwar in Höhe der *Grenzverhinderungskosten*. Dadurch soll erreicht werden, daß von den beiden Möglichkeiten — Verhinderung durch den Urheber oder Ausweichen durch den Betroffenen — die billigere realisiert wird. Vgl. *R. H. Coase*, a. a. O., S. 41.

[16] Zu den *Verteilungswirkungen* vgl. *A. M. Freeman*, Distribution of Environmental Quality, in: A. V. Kneese und B. T. Bower (Hrsg.), Environmental Quality Analysis, Baltimore und London 1972, S. 243 - 78; *W. Baumol*, Environmental Protection and the Distribution of Incomes, in: Problems of Environmental Economics, Record of the Seminar held at the OECD in Summer 1971; *H. Bonus*, Ökonomische Strategien des Umweltschutzes und die Verteilung von Nutzen und Kosten, in: Umweltstrategie — Materialien und Analysen zu einer Umweltethik der Industriegesellschaft, Gütersloh 1975, S. 393 - 408; *H. Bonus*, Steuern als Instrumente des Umweltschutzes — weitere Bemerkungen zu Richard Zwintz, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Bd. 131 (1975), S. 540 - 49.

[17] Auch Quoten sind eine Mengenlösung; nur ist dieser spezielle Lösungsweg ineffizient.

[18] In der Literatur ist insbesondere die Preislösung mit dem Argument angegriffen worden, ihrer Verwirklichung stünde die Problematik der Messung sozialer Grenzkosten im Wege. Nun kommt es weniger auf die tatsächlichen sozialen Grenzkosten an als vielmehr auf die pareto-optimalen, die wiederum gleich den Verhinderungs-Grenzkosten im Pareto-Optimum sind. Das Problem aber, das pareto-optimale Niveau zu finden, stellt sich im selben Maße bei behördlichen Regulierungen. Nur sind letztere *zusätzlich* noch ineffizient.

[19] Die hier benutzten Figuren lehnen sich an Figure II und III bei Meade an; allerdings wird eine andere Schlußfolgerung erreicht. Vgl. *J. E. Meade*, The Theory of Economic Externalities, Genf 1973, S. 65 f. Eine andere Analyse bringt auch *M. L. Weitzman*, a. a. O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

genlösung und setzt statt q* irrtümlich das Niveau $\tilde{q}$, so ergibt sich ein Zertifikatkurs $\tilde{t}$ und mit FCE ein größerer Wohlfahrtsverlust als bei vergleichbarem Preisirrtum. Die hochreagiblen Grenzverhinderungskosten führen zu scharfen Kursreaktionen bei geringfügigen Variationen des zulässigen Niveaus, während sich ein Irrtum beim erhobenen Steuersatz nur wenig auf das resultierende Niveau externer Effekte auswirkt. In dieser Konstellation wird man sich für die Preislösung entscheiden, also Pigou-Steuern erheben, und zwar auch dann, wenn die Kurve der sozialen Grenzkosten nicht genau bekannt ist.

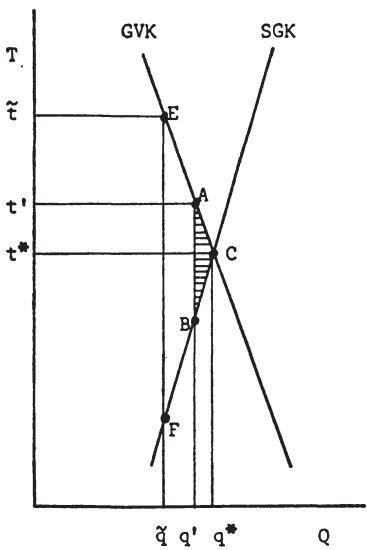


Fig. 2a

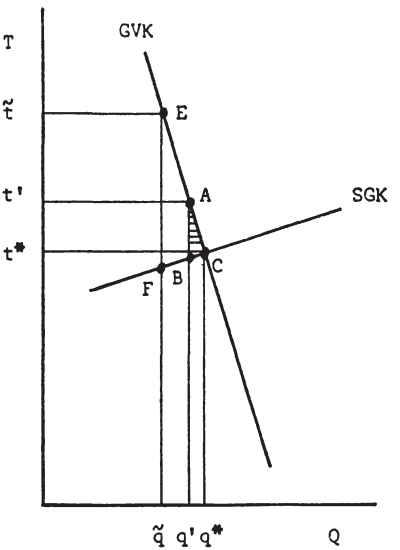


Fig. 2b

In Fig. 2 c und Fig. 2 d sind die Grenzverhinderungskosten nur wenig sensitiv in bezug auf das realisierte Niveau externer Effekte. Wird jetzt die Preislösung gewählt und irrtümlich der Steuersatz t' erhoben, so ist der resultierende Wohlfahrtsverlust ABC höher als der sich aus einem fälschlich zugelassenen Niveau $\tilde{q}$ bei der Mengenlösung ergebende Wohlfahrtsverlust FCE. Man wird also Zertifikate ausgeben, auch wenn man das pareto-optimale Niveau q* nicht genau kennt; demgegenüber wird man eine Pigou-Steuer hier vermeiden.

Ob man sich bei Internalisierung externer Effekte der Preis- oder Mengenlösung bedient, hängt von der Entwicklung der Grenzverhin-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

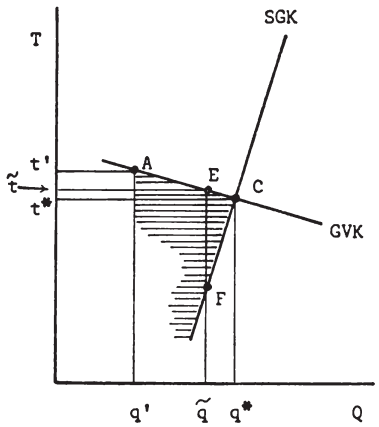


Fig. 2c

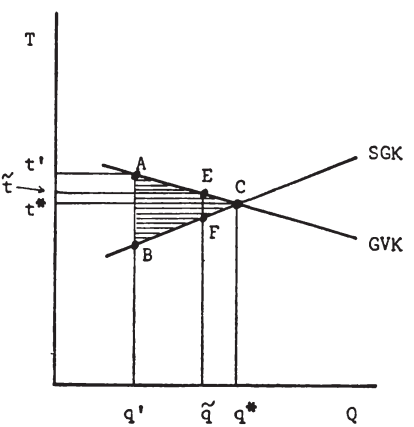


Fig. 2d

derungskosten ab; dies ist aber eine technologische Beziehung, die sich sehr viel leichter abschätzen läßt als die Kurve der sozialen Grenzkosten[20].

Nun gibt es Tatbestände, in denen es auf ein *pareto-optimales* Niveau externer Effekte nicht ankommt; sei es, daß aus politischen Gründen oder aus Gründen der Verteilung[21] ein niedrigeres Niveau erwünscht ist, oder sei es, daß ökologische Gesichtspunkte eine schärfere Reduktion dieses Niveaus erzwingen, als dies den Präferenzen der Konsumenten augenblicklich entspricht[22]. Schließlich mögen Meßprobleme die Regierung dazu bewegen, von vorneherein nicht das pareto-optimale Niveau q*, sondern einfach ein „vernünftiges" Niveau externer Effekte anzustreben.

In diesem Falle wird sich die Regierung entschließen, einen *Standard* (oder „Eckwert") festzusetzen. Beim Standard $\bar{q}$ ergeben sich Grenzverhinderungskosten $\bar{t}$ (Fig. 3), wobei wiederum Effizienz vorausgesetzt ist und sich bei behördlichen Regulierungen höhere Belastungen ergeben.

---

[20] Die Bedeutung der Schwierigkeiten einer genauen Messung der mit externen Effekten verbundenen Sozialkosten für eine marktkonforme Internalisierung ist in der Literatur oft übertrieben worden. Ganz abwegig ist es, wegen dieser Schwierigkeiten auf die Impraktikabilität der Preis- oder Mengenlösung zu schließen und *aus diesem Grunde* behördliche Regulierungen als praktikabler zu empfehlen.

[21] Vgl. hierzu etwa *H. Bonus*, Steuern als Instrumente des Umweltschutzes, a. a. O., S. 545.

[22] Die „defekte teleskopische Kapazität" der Konsumenten kann ein solches Abweichen von den Konsumentenpräferenzen erforderlich machen. Vgl. *H. Bonus*, Über Schattenpreise von Umweltressourcen, a. a. O., S. 343.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

$\bar{t}$ ist der Schattenpreis der Restriktion auf $\bar{q}$: In dieser Höhe würde die Gesellschaft zusätzliche Versorgungsmöglichkeiten gewinnen, wenn sie den Standard lockerte. Insgesamt „bezahlt" die Gesellschaft mit einem Wohlfahrtsverlust von ABC für ihr Beharren auf einem gegenüber dem Pareto-Optimum verschärften Standard; sind die Grenzverhinderungskosten hochreagibel (Fig. 3 a), so wird solche Stringenz ihr schwerer fallen und politisch auch schwerer durchzusetzen sein als bei wenig sensitiven Grenzverhinderungskosten (Fig. 3 b).

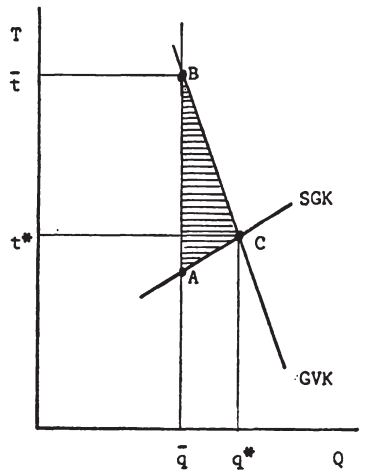


Fig. 3a

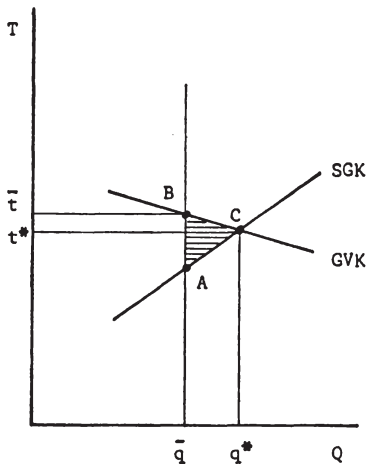


Fig. 3b

Der Standard $\bar{q}$ kann ebenso wie das pareto-optimale Niveau q^* mit Hilfe behördlicher Regulierungen, der Preis- und der Mengenlösung realisiert werden. Wiederum sind behördliche Regulierungen als Mittel nicht effizient, wenn sie auch im Einzelfall durchaus angemessen sein können. Die *Preislösung* besteht jetzt darin, daß die Einhaltung des Standards mit Hilfe eines versuchsweise zunächst niedrig angesetzten Steuersatzes (z. B. t^* in Fig. 3) angestrebt wird; dieser Satz wird so lange erhöht, bis $\bar{q}$ tatsächlich erreicht ist[23]. Bei der *Mengenlösung* werden in Höhe des Standards $\bar{q}$ Zertifikate versteigert, so daß sich der gesuchte Steuersatz $\bar{t}$ auf dem Markt einspielt[24].

Auf den ersten Blick scheint die Mengenlösung der Preislösung zur Realisierung eines Standards *in jedem Falle* überlegen, da sich hier

[23] Dies ist die von *J. W. Baumol* und *W. E. Oates* (The Use of Standards and Prices for Protection of the Environment, a. a. O.) vorgeschlagene Lösung.

[24] Vgl. *H. Bonus*, Über Schattenpreise von Umweltressourcen, a. a. O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der „richtige" Steuersatz von selbst einstellt, während er bei der Preislösung schrittweise aufgesucht werden muß. Der Standard ist definitionsgemäß bekannt, der zugehörige Steuersatz aber nicht.

Gerade dies kann aber dazu führen, daß die Preislösung bevorzugt wird, und zwar dann, wenn der Standard selbst mit einiger Willkür behaftet ist, die Grenzverhinderungskosten aber hochreagibel sind. In diesem Falle würde die Einhaltung eines leicht überzogenen Standards sehr teuer; deshalb fixiert man besser in Form eines Steuersatzes zunächst ein *Maximum* der akzeptablen Grenzverhinderungskosten und überläßt es dem Markt, das hiermit kompatible Maß externer Effekte zu bestimmen. Stellt dieses sich als zu hoch heraus, wird man den Standard vorsichtig straffen.

Bei nicht ausgeprägt stark reagiblen Grenzverhinderungskosten ist es demgegenüber vorteilhaft, die Mengenlösung zu wählen; sie garantiert, daß der gesetzte Standard *rasch und genau* realisiert wird. Dies kann besonders wichtig sein, wenn eine Überschreitung des Standards nicht toleriert werden soll[25].

4. Probleme

Gegen die Vorschläge zur marktkonformen Internalisierung externer Effekte sind viele Einwände erhoben worden. Einige davon sollen hier kurz diskutiert werden. Es muß aber vorab gesagt werden, daß die größten Schwierigkeiten einer solchen Internalisierung bei ihrer *politischen und administrativen Durchsetzbarkeit* liegen.

Das beginnt schon bei der juristischen Definition der „Steuer". Sowohl Pigou-Steuern als auch die zur Preislösung eines Standards erforderlichen Steuern wären zwar Zwangseinnahmen der öffentlichen Hand, denen keine speziellen Gegenleistungen zugunsten der Steuerpflichtigen gegenüberstünden (weshalb es sich nicht um Gebühren oder Beiträge handelte); da sie aber nicht der Erzielung von Einkünften dienten (sondern buchstäblich der Steuerung ökonomischer Aktivitäten), wären sie auch nicht „Steuern" im Sinne der Reichsabgabenordnung, der gegenüber sie ein Aliud darstellten[26].

---

[25] Ist die gegenwärtige Vorliebe für behördliche Regulierungen als Mittel der Internalisierung externer Effekte erst einmal überwunden, so werden *Umweltschützer* auf der Mengenlösung beharren, während die *Industrie* sich eher für die Preislösung einsetzen wird. Den ersteren liegt vor allem an der garantierten Begrenzung der Umweltbelastung, der letzteren dagegen an der garantierten Begrenzung der Kosten — zumal spätere Straffungen des Standards politisch auf Widerstand stoßen könnten.

[26] Übrigens hat sich auch der Rat der Sachverständigen für Umwelt indirekt gegen die Anwendung von Pigou-Steuern ausgesprochen. Zur Möglichkeit, eine erhöhte Mineralölsteuer von Kunden zu erheben, die in Ballungs-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Betrachtet man die Alternative von *behördlichen Regulierungen* einerseits und marktkonformen Möglichkeiten *(Preis- oder Mengenlösung)* andererseits, so fällt die ungewöhnlich ausgeprägte Aversion insbesondere der Politiker und der Administration hinsichtlich der marktkonformen Möglichkeiten auf[27]. Für die Umweltpolitik hat B. S. Frey dargelegt[28], warum dies aus der Interessenlage von Politikern und Bürokratie nicht anders erwartet werden kann. Der *Regierung* muß es darauf ankommen, daß ihre Umweltpolitik *sichtbar* ist, d. h. sich durch wiederholte und öffentlich vermerkte Aktivitäten auszeichnet, und daß die Ergebnisse ihr *zurechenbar* bleiben; beide Interessen werden durch ökonomische Mechanismen, die nach ihrer Einrichtung lautlos arbeiten, verletzt. Die *Bürokratie* andererseits wird solche Lösungen bevorzugen, die ihren *Ermessensspielraum* erweitern; und dies wird im Falle eines Standards (der automatisch realisiert wird) weit weniger zutreffen als bei behördlicher Regulierungen[29]. Einen interessanten Aspekt haben Buchanan und Tullock[30] beigesteuert. Wenn die schädigende Aktivität insgesamt reduziert werden soll, so geschieht dies bei der Preislösung durch Aufschlag einer Steuer (die auf den Güterpreis überwälzt wird),

---

räumen tanken, schreibt er: „Die Grundsätze einer gleichen und gerechten Besteuerung verbieten die unterschiedliche Besteuerung gleicher Tatbestände." Nun liegt aber gerade hier einer der Fälle klarer Anwendbarkeit von Pigou-Steuern vor: Man kann den Grenzbeitrag des gefahrenen Kilometers zur Umweltbelastung in einem Ballungsgebiet grob abschätzen und als Steuer auf den Benzinpreis aufschlagen, d. h. die Preislösung zur Approximation an den gesellschaftlich erwünschten Belastungsgrad wählen. (Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen, Auto und Umwelt, Gutachten vom September 1973, Stuttgart und Mainz 1973, S. 35.)

[27] Solche — oft recht schroffe — Ablehnung findet sich aber auch in der Literatur. Vgl. etwa *R. Zwintz,* Zum Problem der ökonomisch relevanten außermarktmäßigen Beziehungen, München — Wien 1970, S. 149. — *K. Littmann* u. a. (Umweltbelastung, a. a. O., S. 78) schreiben: „Die Internalisierung über einen Abgaben-Transfer-Mechanismus ist beispielsweise nur in realitätsfernen Modellen zu vollziehen, praktisch jedoch undurchführbar." Sie fahren fort: „Unbeschadet eines abweichenden Urteils im Einzelfall dürften alles in allem Gebote und Verbote die wichtigsten Maßnahmen der Wirtschaftspolitik bilden, um die negativen Auswirkungen der extern verursachten Nachteile auf Allokation und Wachstum einzudämmen." Auch der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen bezeichnet „theoretisch-marktwirtschaftliche Ansätze" als nicht „für die Praxis geeignet" (Auto und Umwelt, S. 35).

[28] *B. S. Frey,* Umweltökonomie, Göttingen 1972, Kapitel VIII.

[29] Im Oligopolfall kann die Unternehmensleitung Entscheidungen von eingeschränkter Rationalität fällen, beispielsweise stets nur „das Dringendste" veranlassen. Hier kann eine Steuerlösung (wegen ihres routinemäßigen Anfalls) schon aus politischen Gründen attraktiver sein als behördliche Regulierungen. Vgl. dazu *P. L. Joskow,* Firm Decision-making Processes and Oligopoly Theory, in: American Economic Review (Papers and Proceedings), Bd. 65 (1975), S. 270 - 79.

[30] *J. M. Buchanan* und *G. Tullock,* Polluters' Profits and Political Response: Direct Controls versus Taxes, in: American Economic Review, Bd. 65 (1975), S. 139 - 47.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

während die behördliche Regulierung etwa in einer *Quote* bestünde. Diese aber käme in ihrer Wirkung einer staatlich verordneten *Kartellbildung* gleich. Was dort an Renten den Anbietern zufiele, wird bei der Preislösung vom Staat vereinnahmt; deswegen werden die Produzenten ihren Einfluß *für* Quoten und *gegen* Steuern aufbieten. Man könnte dies verhindern, indem man die Erträge der Steuer *an die Urheber* der externen Effekte auszahlte. Man erkaufte also die gegenüber behördlichen Regulierungen erhöhte Effizienz der Preislösung durch Kompensation nicht der Betroffenen, sondern der Urheber[31].

Ein schwerwiegender Einwand gegen die Mengenlösung besteht darin, die Zertifikate könnten von finanzstarken Unternehmen „auf Vorrat" gekauft werden, um auf diese Weise längerfristig die *Konkurrenz auszuschalten.* Da die Zertifikate aber in jeder Periode erneut zu ersteigern sind, wäre dies ein kostspieliges Verfahren zur Gewinnung von Marktmacht; es ist zu vermuten, daß finanzstarke Unternehmen mit dieser Zielsetzung durch aggressive Preispolitik weiterkommen. Im übrigen muß berücksichtigt werden, daß die „Konkurrenten" auf dem regionalen Zertifikatmarkt in der Regel *nicht* Konkurrenten auf dem Absatzmarkt sein werden.

Im Bereich des Umweltproblems ergibt sich das schwierige Problem *synergetischer Effekte:* Verschiedene Schadstoffe können miteinander reagieren und sich daher gegenseitig neutralisieren oder aber verstärken. Wie kann eine marktkonforme Internalisierung dies berücksichtigen?

Das Problem stellt sich übrigens für behördliche Regulierungen ebenso: Die erlassenen Quoten für unterschiedliche Schadstoffe müßten eigentlich alle Interdependenzen berücksichtigen. Hier soll für zwei Schadstoffe skizziert werden, wie eine Mengenlösung durch Standards bei Präsenz von Synergismen modifiziert werden müßte.

In Fig. 4 bezeichnen x bzw. y das Immissionsniveau zweier Schadstoffe und x_A bzw. y_A die „Standards" *bei Abwesenheit synergetischer Effekte.* Der Zustand A erfüllt beide Standards. c_1, c_2 und c_3 sind Isokostenkurven, die jeweils angeben, welche „Reinheitsgrade" sich bei

[31] Unter den institutionellen Schwierigkeiten ist auch die besondere Arbeitsweise von Bürokratien zu nennen. Diese neigen dazu, bei der Implementierung einer Preislösung wegen der erforderlichen umfangreichen Vorarbeiten zunächst einen „provisorischen" Steuersatz festzulegen, ohne die ökonomischen Konsequenzen solchen Eingriffes in die Preisstruktur genau abzuwägen. Vielmehr soll der vorläufige Satz später „im Lichte der Erfahrung" revidiert werden. Aber die Revision des einmal festgelegten Satzes ist mindestens ebenso schwierig wie die erste Festsetzung und wird nie oder viel zu spät erfolgen. Angesichts dieser bekannten Schwerfälligkeit der Verwaltung ist es dem Autor vollends unerfindlich, wieso behördliche Regulierungen so häufig als „praktikabel" bezeichnet werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

effizientem Einsatz der Geldbeträge $c_3 > c_2 > c_1$ zur Immissionsreduktion realisieren lassen. Der Standard A „kostet" mindestens c_1.

Was die Natur der Interaktionen angeht, so sind (neben der Unabhängigkeit, Fig. 4) prinzipiell drei Typen denkbar. Typ 1 liegt bei *perfekter Substituierbarkeit* zweier Schadstoffe vor (Fig. 5 a): Zwei Stoffe zehren an der gleichen assimilativen Kapazität, so daß ein und derselbe Reinheitsgrad bei allen Kombinationen entlang der Geraden y_A B x_A gegeben ist. Das Gefälle dieser Geraden ergibt die zulässige Grenzrate der Substitution beider Schadstoffe in bezug auf den angestrebten Reinheitsgrad. Sie ist konstant bei Synergismen vom Typ 1.

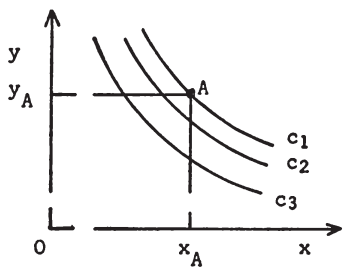


Fig. 4

Im Falle *„milder Interaktion"* zwischen beiden Schadstoffen (Fig. 5 b) nimmt die zulässige Grenzrate der Substitution von x durch y in bezug auf einen Reinheitsgrad mit wachsender Konzentration von x zu (Typ 2). Je mehr x bereits immittiert wird, desto größer ist die Reduktion von y, mit der die Einhaltung des Reinheitsgrades erkauft werden muß.

Bei *starker Interaktion* (Typ 3, Fig. 5 c) sind „einseitige" Konzentrationen relativ unschädlich, während eine Mischung beider Schadstoffe zu einer schweren Beeinträchtigung des Reinheitsgrades führt (z. B. kann die Umweltbelastung eine multiplikative Funktion der Schadstoffkonzentrationen sein). Die Grenzrate der Substitution von x durch y nimmt jetzt mit wachsender Konzentration von x ab. — *Gegenseitige Neutralisierung* schließlich (Typ 4) würde zu einem Verlauf wie dem in Fig. 5 d skizzierten führen.

Sobald Synergismen vorliegen, dürfen „Standards" in bezug auf einen Schadstoff nicht unabhängig von der Konzentration des anderen gesetzt werden. Man benötigt in jedem Falle die „Kurven zulässiger Schadstoffkonzentrationen".

In Fig. 6 sind „milde" Interaktionen (Typ 2) zugrunde gelegt. Das „Amt für Standards" erklärt eine bestimmte Gesamtbelastung IGH

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

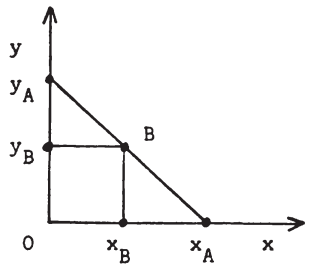


Fig. 5a

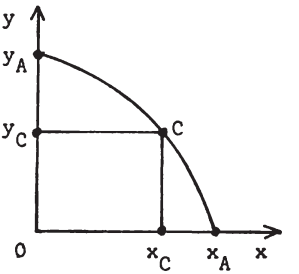


Fig. 5b

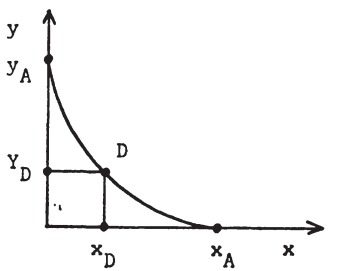


Fig. 5c

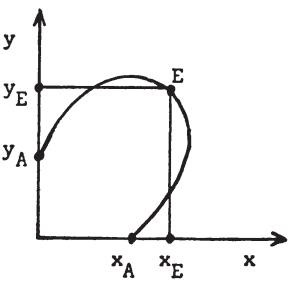


Fig. 5d

zum Standard und gibt für irgendeine mit dieser Belastung kompatiblen Kombination Zertifikate für beide Schadstoffe aus. Nehmen wir an, I sei der Ausgangspunkt. Dann werden x_I x-Zertifikate und y_I y-Zertifikate ausgegeben. Im übrigen werden jeweils nach Maßgabe der zulässigen Grenzrate der Substitution Zertifikate für einen Stoff gegen solche für den anderen durch das Amt umgetauscht.

Im Punkt I sind die Verhinderungskosten für x hoch, die für y niedrig (Gefälle von c_3); gibt man aber ein y-Zertifikat zurück, so erhält man mehrere x-Zertifikate vom Amt für Standards (Gefälle von y_A I x_A). Es lohnt sich also, y-Zertifikate zu ersteigern und gegen x-Zertifikate einzutauschen. Die Emission von y wird gedrosselt, die von x ausgeweitet. Natürlich steigt der Kurs von y-Zertifikaten, während der von x-Zertifikaten sinkt. Zugleich verschlechtert das Amt für Standards das Umtauschverhältnis; im Punkt G verhalten sich die Zertifikatkurse wie die Grenzkosten der Emissionsreduktion. Der Markt ist im Gleichgewicht. — Beginnt das Amt für Standards statt dessen im Punkt H, so lohnt es sich (wegen der hohen Verhinderungskosten von y und der günstigen Umtauschrelation), x-Zertifikate billig zu ersteigern und gegen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

y-Zertifikate umzutauschen. Die Emission von x wird reduziert, die von y ausgeweitet, bis sich der Markt im Punkt G stabilisiert. Dort wird der Standard kostenminimierend eingehalten.

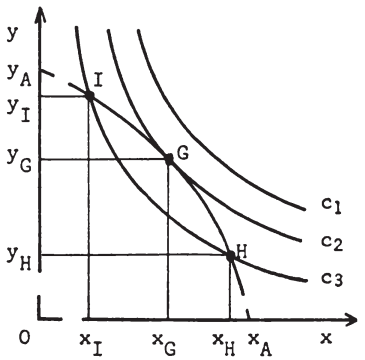


Fig. 6

Was man in diesem „gutartigen" Falle also braucht, ist zweierlei: Die Natur der synergetischen Interaktionen muß genau bekannt sein, und die relative Konzentration beider Schadstoffe muß kontinuierlich gemessen werden. Beides ist aber bei Vorliegen von Synergismen in jedem Falle erforderlich, nicht bloß bei Anwendung von Zertifikaten.

Behördliche Regulierungen werden in dieser Situation auf zweierlei Weise ineffizient sein: Sie werden erstens im (teueren) Punkt I (beispielsweise) verharren, und sie werden zweitens auch diesen Punkt nur zu höheren Kosten als c_3 realisieren können.

Leider werden viele Synergismen nicht „gutartig" sein. Als Beispiel wird in Fig. 7 der Fall starker Interaktionen (Typ 3) skizziert.

S sei der gesetzliche Standard, und das Amt für Standards beginne in L. Emittenten von x finden es profitabel, die Emission von x zu drosseln und die entsprechenden x-Zertifikate zu hohem Kurs gegen y-Zertifikate einzutauschen. x wird weiter gedrosselt, y erhöht. Dadurch werden die volkswirtschaftlichen Kosten in der Tat reduziert. Aber möglicherweise wären sie bei der umgekehrten Entwicklung — jenseits des Punktes M — rascher reduziert worden. Im Punkt M, dem Kostenmaximum, herrscht zudem ein labiles Gleichgewicht.

In einer Situation wie der von Fig. 7 würde man möglicherweise auf die Umtauschmöglichkeit verzichten (also etwa Punkt L oder K dekretieren). Hat man sich aber dafür entschieden, so kann man (x_L, y_L) bzw.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

(x_K, y_K) Zertifikate ausgeben und ist dann bei der ursprünglichen Zertifikatlösung: Beide Zertifikattypen werden getrennt versteigert. Was auch immer das Amt für Standards in dieser Situation durch behördliche Regulationen erreichen möchte: Es kann dasselbe mit Zertifikaten effizienter realisieren.

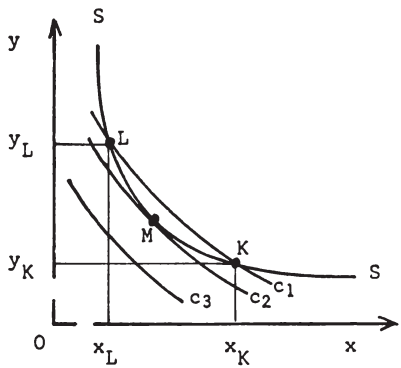


Fig. 7

5. Fazit

Die Fähigkeit des Marktes, Unternehmensziele und gesellschaftliche Ziele über Schattenpreise zu koordinieren, ist durch die zunehmende Präsenz externer Effekte ernsthaft gefährdet. Eine Politik behördlicher Regulierungen, wie sie vielfach als „besonders praktikabel" empfohlen wird, würde den Defekt langfristig verschlimmern; sie wäre außerdem ineffizient.

Es gibt Möglichkeiten, die Fähigkeit des Marktes zur Koordination von Unternehmenszielen und gesellschaftlichen Zielen mittels marktkonformer Internalisierung externer Effekte wieder herzustellen. Dabei sind viele schwierige Probleme zu lösen. Das größte Hindernis liegt bei der politischen und administrativen Durchsetzbarkeit einer solchen Politik. Es wird eine zentrale Aufgabe der Forschung sein, Wege zur Überwindung dieses Hindernisses zu finden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Bonus

Das Referat von *Bonus* war ein Beitrag zur Koordinierung von Unternehmens- und Gesellschaftszielen durch Überlegungen über die Internalisierung externer Effekte. In den Diskussionen ging es im wesentlichen um Sachfragen aus dem Referat. Die Koordination dieser Ziele erfolgt in der (idealen) Marktwirtschaft dezentral mit Hilfe von „Schattenpreisen". Diese Fähigkeit des Marktes ist aber durch die zunehmende Präsenz externer Effekte gefährdet. So zwingt z. B. das wachsende Umweltbewußtsein zu Überlegungen, wie die betriebswirtschaftliche Kostenrechnung durch die Einbeziehung der sozialen Kosten ergänzt werden kann. Der Referent stellte den in der Praxis bekannten und verwendeten bürokratischen Lösungen ein marktwirtschaftliches Konzept gegenüber. Auf Vorhalte des Auditoriums erkannte der Referent allerdings an, daß auch sein marktwirtschaftlicher Ansatz letztlich eine diktatorisch-bürokratische Bestimmung der Wohlfahrtsfunktion beinhalte. Der Verlauf der Wohlfahrtsfunktion sei nur grob abschätzbar; insofern stelle das vorgestellte Konzept eine modifizierte bürokratische Lösung dar. Den Vorteil seiner marktwirtschaftlichen Konzeption sah der Referent in der Effizienz seines Ansatzes.

Innerhalb dieses Konzeptes bestand Konsens über die „technische Lösung".

Die größten Schwierigkeiten einer marktkonformen Internalisierung externer Effekte liegen bei ihrer politischen und administrativen Durchsetzbarkeit. Hier bleibt es der Forschung vorbehalten, zur Überwindung dieser Hindernisse nach neuen Lösungsmöglichkeiten zu suchen.

Burkhardt Röper, Aachen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Betriebliche Willensbildung im Dienste sozialer Gruppen — die gemeinwirtschaftlichen Betriebe

Von *Theo Thiemeyer*, Bochum

1. Überblick über das Thema

Die folgende Analyse der Willensbildungsprozesse in gemeinwirtschaftlichen Unternehmen[1] wendet sich drei Problemkreisen zu:

Zunächst geht es um die (1.) Willensbildungsprozesse in der Trägerorganisation, ferner um die (2.) Beziehungen zwischen Trägern und Unternehmensleitungen und schließlich (3.) um die Realisierung der Unternehmensziele im System formeller und informeller Beziehungen des Betriebes selbst.

Zu 1.

Viele Untersuchungen der neueren ökonomischen Theorie halten es in Hinsicht auf zahlreiche Untersuchungszwecke für fruchtbar, die Vorstellung des Trägers als Entscheidungseinheit aufzugeben und die komplexe Struktur des Trägers bei der Analyse der Willensbildungsprozesse zu berücksichtigen. Das ist bei gemeinwirtschaftlichen Unternehmen besonders wichtig, da als Träger unterschiedliche soziale Gruppen tätig werden, die sehr komplexe soziale Gebilde darstellen (Körperschaften, Vereine, genossenschaftsartige Gebilde), deren Struktur für die Bestimmung der Ziele dieser gemeinwirtschaftlichen Unternehmen von zentraler Bedeutung ist.

Zu 2.

Die Beziehungen zwischen Trägern und Unternehmensleitungen interessieren bei gemeinwirtschaftlichen Unternehmen vor allem darum, weil es zu Abweichungen zwischen den vom Träger verfolgten Zielen und den von den Unternehmensleitungen tatsächlich verfolgten Zielen

---

[1] Die Worte „Unternehmen" und „Betrieb" werden im folgenden Beitrag synonym verwendet, was sich für bestimmte Untersuchungszwecke als fruchtbar erweist. Ebenso *E. Potthoff*, Zur Aktiengesellschaft als Rechtsform für öffentliche Betriebe, in: Gisbert Rittig, Heinz-Dietrich Ortlieb (Hrsg.), Gemeinwirtschaft im Wandel der Gesellschaft, Festschrift für Hans Ritschl zum 75. Geburtstag, Berlin 1972, S. 167.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— in der Terminologie Weissers[2] zwischen „institutionell festgelegtem" und „subjektiv gemeintem" Sinn — kommen kann[3]. Über die Bedeutung solcher Abweichungen für die angenommene „Gemeinwirtschaftlichkeit" müssen einige Erwägungen angestellt werden. Dabei spielt die Frage eine Rolle, ob es hinsichtlich solcher Abweichungen — wenn man will: hinsichtlich des „Ziel"wandels — soziale Gesetzmäßigkeiten gibt.

Zu 3.

Der Prozeß der Zielrealisierung wird maßgeblich von den Interaktionen und Verhaltensweisen der im Betrieb Tätigen geprägt. Bei der Analyse dieses Prozesses wirken betriebswirtschaftliche Organisationslehre[4] und Organisationssoziologie, Unternehmensmorphologie, Entscheidungslogik, Psychologie und Sozialpsychologie zusammen[5]. Im folgenden werden aus diesem Problemkreis nur zwei für unser Thema relevante und in der Diskussion um die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen gängige Fragen erörtert:

(a) die Frage, ob die „Gemeinwirtschaftlichkeit" des Unternehmens einen — meist wird unterstellt: — positiven Einfluß auf die Arbeitsbeziehungen im Betrieb hat und

(b) die Frage, ob und inwieweit ein spezifischer „Dienstgedanke" als Motiv wirtschaftlichen Handelns in gemeinwirtschaftlichen Unternehmen faktisch von Bedeutung oder gar Voraussetzung für die gesellschaftswirtschaftliche Wirksamkeit dieser Unternehmen ist.

2. Zum Begriff „gemeinwirtschaftliche Betriebe"

Der Terminologieausschuß[6] der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft versteht unter „gemeinwirtschaftlichen Unternehmen"

a) die öffentlichen Unternehmen
b) die frei-gemeinwirtschaftlichen (frei-gemeinnützigen) Unternehmen und die
c) öffentlich gebundenen Unternehmen.

---

[2] *G. Weisser,* Art. Wirtschaft, in: Handbuch der Soziologie, hrsg. von W. Ziegenfuß, Stuttgart 1956, S. 970 ff., hier S. 990.

[3] Vgl. zum Problem *T. Thiemeyer,* Gemeinwirtschaftlichkeit als Ordnungsprinzip. Grundlegung einer Theorie gemeinnütziger Unternehmen, Berlin 1970, S. 246 ff.

[4] *E. Grochla,* Unternehmungsorganisation, rororo studium, Bd. 3, Reinbek bei Hamburg 1972.

[5] *E. Witte,* Art. Entscheidungsprozesse, in: Handbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 497 ff., hier Sp. 503.

[6] Archiv für öffentliche und freigemeinwirtschaftliche Unternehmen, Bd. 1, 1954, S. 276 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Öffentliche Unternehmen sind die von der öffentlichen Hand getragenen Unternehmen. Der Begriff stellt also auf die Trägerschaft ab[7]. Die Willensbildungsprozesse in den öffentlichen Unternehmen sind Gegenstand des Beitrages von Karl Oettle (S. 255 - 279 dieses Bandes) und werden in den folgenden Ausführungen daher nicht behandelt. Die *öffentlich gebundenen Unternehmen* i. S. von Eynerns[8] sind ihrem ursprünglichen Ziel nach privatwirtschaftlich-erwerbswirtschaftliche Unternehmen, die durch Sondergesetzgebung hinsichtlich bestimmter Betriebsprozesse (z. B. Angebotspolitik, Investitionsverhalten usw.) zu einem Disponieren im öffentlichen Interesse gezwungen werden (vor allem Energie- und Verkehrswirtschaft). Im angelsächsischen Sprachraum spricht man von Public Utilities. Die Theorie der öffentlich gebundenen Unternehmen ist vor allem von Emil Sax in seiner Kontroverse mit Adolph Wagner um das Staatsbahnen-System entwickelt worden. Sax sprach von „staatlich regulierten Unternehmen"[9], Adolph Wagner von „regulierter Privatunternehmung" oder „delegierter Verwaltung"[10].

Gegen den Vorschlag des Terminologieausschusses, diese „öffentlich gebundenen" Unternehmen zu den ‚gemeinwirtschaftlichen'" zu rechnen, könnte man Bedenken äußern. Im Grunde handelt es sich um privatwirtschaftlich-erwerbswirtschaftliche Unternehmen, die ihr privatwirtschaftliches Unternehmensziel nur unter bestimmten Auflagen oder Beschränkungen („constraints") erzielen können. Ihrem eigentlichen Ziel nach (Weisser: ihrem Sinn nach) bleiben sie privatwirtschaftlich-erwerbswirtschaftliche Unternehmen. Für diesen Unternehmenstyp der öffentlich gebundenen Unternehmen oder public utilities — und nur für diese — ist es fruchtbar, Gemeinwirtschaftlichkeit als „Gewinnmaximierung unter Constraints" zu interpretieren[11]. Auch diese öffentlich gebundenen Unternehmen interessieren in diesem Zusammenhang nicht.

---

[7] Zur Problematik dieses Ansatzes *T. Thiemeyer,* Wirtschaftslehre öffentlicher Betriebe, rororo studium 82, Reinbek bei Hamburg, Dezember 1975, S. 19 f.

[8] *G. von Eynern,* Das öffentlich gebundene Unternehmen, in: Archiv für öffentliche und freigemeinwirtschaftliche Unternehmen, Bd. 4, 1958, S. 1 ff.; *derselbe,* Gemeinwirtschaftliche Bindung von Unternehmen, Schriftenreihe Gemeinwirtschaft, Nr. 17, Frankfurt 1975; *H. J. Kleinsteuber,* Art. Öffentliche Bindung, in: G. v. Eynern (Hrsg.), Wörterbuch zur politischen Ökonomie, Opladen 1973, S. 250 ff.

[9] *E. Sax,* Die Verkehrsmittel in Volks- und Staatswirtschaft, 1. Bd., Wien 1878, S. 8, S. 77 ff.

[10] *A. Wagner,* Finanzwissenschaft, 1. Teil, 3. Aufl., Leipzig 1883, S. 663.

[11] *D. Schneider,* Zielvorstellungen und innerbetriebliche Lenkungspreise in privaten und öffentlichen Unternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 18. Jg., 1966, S. 260 ff., hier S. 264 f.; *K. Hax,* Die öffentliche Unternehmung in der Marktwirtschaft, in: Finanz-Archiv, NF., Bd. 27, 1968, S. 37 ff., hier S. 42; *A. Van der Bellen,* Art. Gemeinwirtschaft, in: C. A.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Im folgenden beschäftigen wir uns nur mit den Willensbildungsprozessen in den — im Sinne von Adolph Wagner[12] — „freigemeinwirtschaftlichen" Unternehmen, d. h. solchen Unternehmen, die nicht Staatsunternehmen (Wagner: „Zwangsgemeinwirtschaften") sind, sondern sich in der Hand nicht-staatlicher (und in diesem Sinne „freier") gesellschaftlicher Gruppen befinden und sich in einem noch zu konkretisierenden Sinne unmittelbar öffentlichen Aufgaben widmen.

Bei den freigemeinwirtschaftlichen (freigemeinnützigen)[13] Betrieben können wir hinsichtlich des Personenkreises, dem die Leistungen des Unternehmens gewidmet sind, zwei Gruppen unterscheiden:

a) *widmungswirtschaftliche Unternehmen.* Die Leistungen werden vor allem Außenstehenden, vom Träger unabhängigen Personen, Haushalten oder Betrieben angeboten (Beispiele: Krankenhäuser frei-gemeinnütziger Träger; ihrem eigenen [noch darzustellenden und zu prüfenden] Selbstverständnis nach vor allem auch die von Gewerkschaften getragenen Unternehmen);

b) *Unternehmen gemeinsamer Selbsthilfe.* Hierher gehören die Genossenschaften im wirtschaftlichen Sinne und sonstige genossenschaftsartige Betriebe in vielfältigen Rechtsformen, u. ä. öffentlich-rechtliche Körperschaften, Vereine.

3. „Gemeinwirtschaftlichkeit", genossenschaftliches Willensbildungsprinzip und Wohlfahrtsökonomik

Nun bedarf allerdings der Anspruch bestimmter gesellschaftlicher Gruppen, in Unternehmen und durch Unternehmen „im öffentlichen Interesse" zu disponieren, unter Werturteilsaspekt (d. h. politischem Aspekt) der kritischen Analyse. Darüber hinaus bedarf es besonderer methodologischer Erwägungen, um einen solchen Ansatz der ökonomischen Analyse in operationaler Weise zugänglich zu machen. Diese Probleme ergeben sich auch in Hinsicht auf die öffentlichen Unternehmen. Nur ist die These, die öffentlichen Unternehmen disponierten gemeinwirtschaftlich, d. h. „im öffentlichen Interesse", durch den Hinweis auf die öffentliche Trägerschaft von vornherein plausibler. Aber das Problem der inhaltlichen Bestimmung von „öffentlichem Interesse", der Verwendbarkeit von „öffentlichem Interesse" als einer ökonomischen Kategorie ergibt sich auch hier.

Andreae (Hrsg.), Handbuch der österreichischen Gemeinwirtschaft, Innsbruck/Wien/München 1970, S. 124 ff., hier S. 129.

[12] *A. Wagner,* Grundlegung der politischen Ökonomie, 1. Teil: Grundlegung der Volkswirtschaft, 2. Halbband, 3. Aufl., Leipzig 1893, S. 851 ff.

[13] Die Worte „gemeinwirtschaftlich" und „gemeinnützig" werden hier synonym gebraucht. Anders bei *O. v. Nell-Breuning,* Art. Gemeinwirtschaft, in: Staatslexikon, 6. Aufl., Bd. 3, Freiburg 1959, Sp. 732 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Letztlich ist der Inhalt von Gemeinwirtschaftlichkeit immer von gesellschaftspolitischen Leitbildern geprägt. Es gibt keine einheitliche Auffassung von Gemeinwirtschaftlichkeit und öffentlichem Interesse. Es handelt sich um Leerformeln und nichts schließt aus, daß die Verwendung der Begriffe „Gemeinwirtschaftlichkeit" oder „Gemeinnützigkeit" der Kaschierung von Interessentenideologien dient.

Nun hat unser Thema — Willensbildungsprozesse in nicht-öffentlichen gemeinwirtschaftlichen, also frei-gemeinwirtschaftlichen Unternehmen — einen dogmengeschichtlich bedeutsamen Aspekt, der kurz ausgeleuchtet werden muß, um die weiteren Erörterungen von argen dogmengeschichtlichen Belastungen zu befreien. Bedeutsame Richtungen zumal der genossenschaftlichen Literatur sehen nämlich ein entscheidendes — viele sogar das entscheidende — Merkmal von „Gemeinwirtschaftlichkeit" in einer bestimmten Form des Willensbildungsprozesses: nämlich in der durchgängigen Realisierung des „Ein-Mann-eine-Stimme-Prinzips"[14]. Damit würde sich unser Thema in überraschender Weise auf ein rein begriffliches Problem reduzieren: Gemeinwirtschaft liegt nur dann und insoweit vor, als der genossenschaftliche Willensbildungsprozeß realisiert ist. Teilweise ist dieses Prinzip zum Gestaltungsprinzip der Wirtschaftsgesellschaft im ganzen erhoben (Vergenossenschaftlichung der Gesamtwirtschaft; Boettcher spricht von Pan-Kooperativismus[15]) worden.

Stellt man nun — was in der Literatur nicht selten geschieht — bei der Bestimmung von „Gemeinwirtschaftlichkeit" sehr stark auf dieses rechtlich-formale Kriterium der Willensbildung ab, so ist unser Problem der inhaltlichen Bestimmung von „Gemeinwirtschaftlichkeit" gelöst: Statt der materialen Konkretisierung von „Gemeinwirtschaftlichkeit" (von „öffentlichem Interesse") wird nur ein Mechanismus aufgewiesen, bei dessen durchgängigem Funktionieren sich „öffentliches In-

---

[14] Zu dieser Diskussion um das genossenschaftliche Stimmrecht vgl. vor allem *E. Hasselmann,* Die Rochdaler Grundsätze im Wandel der Zeit, Veröffentlichungen der deutschen Genossenschaftskasse, Bd. 4, Frankfurt a. M. 1968, S. 93 ff. Zur Stimmrechtsfrage im deutschen Genossenschaftsrecht *H. Lembke,* Der maßgebliche Anknüpfungspunkt für die Bemessung des Stimmrechts in der eingetragenen Genossenschaft, Erlangen 1973. Lembke votiert mit guten Gründen gegen das „Ein-Mann-eine-Stimme-Prinzip" und für ein (nach oben begrenztes) Stimmrecht gemäß Inanspruchnahme. Vgl. die Besprechung von *H. Paulick* in: ZfgG, Bd. 23, 1973, S. 309. Ferner *L. Schnorr von Carolsfeld,* Kritische Bemerkungen zum Genossenschaftsrecht an Hand der geplanten Novelle von 1971, in: ZfgG, Bd. 23, 1973, S. 7 ff., bes. S. 18 ff. Zu den Beziehungen zwischen Unternehmensziel der Genossenschaft und Mitgliederinteressen vor allem auch *H. Lampert,* Zur Zielfunktion von Genossenschaften in der wachsenden Wirtschaft, in: ZfgG, Bd. 22, 1972, S. 341 ff., bes. S. 344 ff.

[15] *E. Boettcher,* Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Schriften zur Kooperationsforschung, Studien, Bd. 10, Tübingen 1974, S. 5.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

teresse" notwendig realisiert. Dabei geht man davon aus, daß sich Gemeinwirtschaftlichkeit nur durch den Rekurs auf individuelle Präferenzen (Nutzenvorstellungen, Willen der Konsumenten oder der Stimmbürger) inhaltlich bestimmen läßt. Dieses Verfahren des Pan-Kooperativismus entspricht weitgehend dem die gegenwärtige nationalökonomische Literatur beherrschenden individualistisch-wohlfahrtsökonomischen Ansatz. Entsprechend hat die neuere volkswirtschaftliche Literatur die Probleme der öffentlichen Unternehmen[16] und der öffentlichen Güter[17] fast ausschließlich im Rahmen von wohlfahrtsökonomischen Analysen behandelt. Während die Amalgamation der individuellen Präferenzen im wohlfahrtsökonomischen Modell über den Marktmechanismus (bzw. die Grenzkosten-Preis-Regel) erfolgt und nur im Falle des „Marktversagens" andere Sozialwahlmechanismen bemüht werden, vollzieht sich dieser Prozeß im kooperativistischen Modell über das (allerdings weniger subtile und z. B. die Bedürfnisintensitäten nicht berücksichtigende) genossenschaftliche Stimm-Prinzip. Beides sind Variationen der rationalistischen Gemeinwohlkonzeption.

Nach der hier vertretenen Auffassung läßt sich die „Gemeinwirtschaftlichkeit" der frei-gemeinwirtschaftlichen (frei-gemeinnützigen) Unternehmen nicht allein mit dem bloßen Hinweis auf den „richtigen" Willensbildungsprozeß begründen. Hingegen kommt es unter *betriebswirtschaftlichem Aspekt* auf die Besonderheiten der Betriebsprozesse von der Beschaffungs- bis zur Angebotspolitik und unter *nationalökonomischem Aspekt* auf produktionspolitische und verteilungspolitische Effekte an, die sich infolge des (unterstellten) Abweichens von privatwirtschaftlicher Unternehmenspolitik ergeben.

4. Zur „Gemeinwirtschaftlichkeit" der Genossenschaften

Zwecks Abgrenzung des Gegenstands unserer Untersuchung empfiehlt sich ein knapper Überblick über die wichtigsten in der einschlägigen Literatur genannten Kriterien, die zur Begründung der These von der „Gemeinwirtschaftlichkeit" bestimmter Unternehmen oder Unternehmenstypen angeführt werden. Die „Gemeinwirtschaftlichkeit" der Genossenschaften, die in der bisherigen Literatur als der klassische Typ der frei-gemeinwirtschaftlichen Unternehmen gegolten haben, ist

[16] *T. Thiemeyer,* Grenzkostenpreise bei öffentlichen Unternehmen, Köln und Opladen 1964.

[17] Zur Kritik *S. Katterle,* Wohlfahrtsökonomik und Theorie der Staatswirtschaft, in: Finanz-Archiv, N. F., Bd. 30, 1971, S. 14 ff.; *W. Weber,* Bemerkungen zur neueren Diskussion der meritorischen Güter, in: W. Geiger et. al. (Hrsg.), Der wirtschaftende Staat. Theorie und Praxis, Festschrift zum 70. Geburtstag von Theo Keller, Bern und Stuttgart 1971, S. 49 ff.; *H. Hanusch,* Theorie des öffentlichen Gutes, Göttingen 1972.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

keineswegs so selbstverständlich, wie es aus der Sicht eines Teiles der Literatur erscheint. Die meisten Genossenschaften sind nicht — zumindest auf erste Sicht nicht — „im öffentlichen Interesse" tätig, sondern im Interesse ihrer Träger. Die Förderung der Trägerwirtschaften (der Genossen) ist der genossenschaftliche „Grundauftrag" (Henzler[18]). Auch wenn die Genossenschaft selbst nicht primär der Gewinnerzielung dient, so dient sie doch (bei den gewerblichen und den landwirtschaftlichen Genossenschaften) der Gewinnerzielung der Mitgliederbetriebe bzw. der Verbesserung der Einkommensverwertung bei den Haushaltsgenossenschaften. Die These von der „Gemeinwirtschaftlichkeit" der Genossenschaften bedarf also einer besonderen Begründung.

a) Besonders im französischen Sprachbereich[19] ist die ältere, vor allem auf Charles Gide[20] rekurrierende kooperatistische Theorie noch lebendig, die das Prinzip der Konsumentensouveränität, die nach kooperatistischer Auffassung durch den marktwirtschaftlichen Mechanismus nicht gesichert ist, durch einen genossenschaftlichen Aufbau der gesamten Wirtschaftsgesellschaft sichern zu können glaubt. Gemäß dem ursprünglichen Modell sollten alle Konsumenten (Haushalte) in Konsumgenossenschaften organisiert sein, die Genossenschaften höherer Ordnung (Sekundär-, Tertiärgenossenschaften) bilden, die ihrerseits über weitere Stufen in den Bereich der Urproduktion hineinwachsen. Die durchgängige Realisierung des „Ein-Mann-eine-Stimme-Prinzips" scheint in diesem Modell die Wirtschaftsdemokratie („Konsumentensouveränität") anolog der politischen Demokratie zu sichern. Es ist der klassische Fall des weiter oben im Anschluß an Boettcher „Pan-Kooperativismus" genannten Konzepts. Die Fortentwicklung dieses Konzepts durch Lavergne[21], Lasserre[22] und Lambert[23] modifiziert das strenge kooperatistische Modell durch die Einbeziehung solcher Unternehmen, die direkt und vor allem indirekt der Kontrolle demokratisch gewählter — d. h. hier ausschließlich: durch Haushalte gewählter — Körperschaf-

---

[18] *R. Henzler,* Art. Genossenschaften IV, Betriebswirtschaftslehre, in: HdSw, Bd. 4, Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1965, S. 392 ff., hier S. 393. Zum „Grundauftrag" ferner *W. W. Engelhardt,* Der Funktionswandel der Genossenschaften in industrialisierten Marktwirtschaften, in: ZfgG 1970, S. 13 ff.

[19] Vgl. zum folgenden *P. Lambert,* Begriffe, Theorien und Programme des Genossenschaftswesens in der französischsprachigen Literatur, in: Archiv für öffentliche und freigemeinwirtschaftliche Unternehmen, Bd. 5, 1960, S. 287 ff.

[20] *C. Gide,* Les sociétiés coopératives de consommation, 2. Aufl. 1910 (1. Aufl. 1904); *ders.,* La coopération, Paris 1900. Übersicht über die Literatur bei P. Lambert, a. a. O., S. 275 f.

[21] *B. Lavergne,* La révolution coopérative, Paris 1949; *ders.,* Les très grandes difficultés de la démocratie economique, in: Revue des études coopératives, XLVI. Jg., Nr. 147, S. 5 ff.

[22] *G. Lasserre,* La coopération, Paris 1959.

[23] *P. Lambert,* La doctrine coopérative, 1. Aufl., Brüssel/Paris 1959.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ten unterstehen. Dazu gehören öffentliche Unternehmen und zumal die Regiegenossenschaft[24], aber auch von Gewerkschaften getragene Unternehmen. Aus dieser Sicht gehören die Unternehmensgenossenschaften nicht zum eigentlichen Bereich der „Gemeinwirtschaft". Insoweit berührt sich der französische Kooperatismus mit der Gemeinwirtschaftstheorie der Webbs[25].

Dogmengeschichtlich interessante Ansätze des Kooperativismus in der deutschen Literatur (Eduard Pfeiffer[26], Robert Wilbrandt[27]) haben nicht die volkswirtschaftlich-theoretische Geschlossenheit wie der Ansatz von Charles Gide und der Schule von Nîmes. Diese Ansätze stoßen theoretisch und politisch im deutschen Sprachraum gegenwärtig auf wenig Interesse[28].

b) Nach einer im deutschen Sprachraum verbreiteten Auffassung erklärt sich die „Gemeinwirtschaftlichkeit" der Genossenschaften aus der Förderungswürdigkeit jener sozialen Gruppen, die sich in genossenschaftlicher Selbsthilfe und Selbstverwaltung zusammenschließen. Dabei wird häufig unterstellt, daß es sich um sozial schwache oder aber in ihrer sozialen Stellung gefährdete Gruppen handelt[29]. Die „soziale Schwäche" der Mitglieder als entscheidendes Kriterium ist allerdings umstritten[30]. Tatsächlich kann „Förderungswürdigkeit" völlig andere Gründe haben als soziale Schwäche. „Förderungswürdigkeit" kann meinen, daß die Verbesserung der ökonomischen Situation der betref-

---

[24] *B. Lavergne,* Die Regiegenossenschaft, eine neue Unternehmungsform, in: Weltwirtschaftliches Archiv, 31. Bd., 1930, S. 219 ff.

[25] *S.* und *B. Webb,* Die genossenschaftliche Gemeinwirtschaft, Halberstadt 1924, S. 48.

[26] *E. Pfeiffer,* Die Consumvereine, ihr Wesen und Wirken, 1. Aufl., Stuttgart 1865; *derselbe,* Über Genossenschaftswesen, Leipzig 1863. Pfeiffer schränkt hier sein System nicht auf die Konsumgenossenschaften ein.

[27] *R. Wilbrandt,* Die Bedeutung der Konsumgenossenschaften, Göttingen 1914; *derselbe,* Kapitalismus und Konsumenten. Konsumvereinspolitik, in: Grundriß der Sozialökonomik, IX. Abteilung, II. Teil, Tübingen 1927, S. 411 ff. Vgl. die auch heute noch lesenswerte Darstellung und Würdigung von Wilbrandts „Genossenschaftssozialismus" bei *T. Brauer,* Der moderne deutsche Sozialismus, Freiburg i. Br. 1929, S. 200 - 213.

[28] Über P. Lambert u. a. *E. Hasselmann,* Die Rochdaler Grundsätze im Wandel der Zeit, Veröffentlichungen der Deutschen Genossenschaftskasse, Bd. 4, Frankfurt a. M. 1968, S. 65 f. Mit starken Vorbehalten auch *W. W. Engelhardt,* Der Funktionswandel der Genossenschaften in industrialisierten Marktwirtschaften, Berlin 1971, S. 79 f.; *H. Faust,* Ethik in der Genossenschaft, in: G. Weisser (Hrsg.) unter Mitarbeit von W. W. Engelhardt, Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift zum 65. Geburtstag von G. Draheim, Göttingen 1968, S. 35 f.

[29] *E. Boettcher,* Kooperation und Demokratie, a. a. O., S. 71 f.

[30] *G. Draheim,* Die Mitglieder-Selektion bei Genossenschaften, in: Friedrich Karrenberg u. Hans Albert (Hrsg.), Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung, Festschrift für Gerhard Weisser, Berlin 1963, S. 421 ff., hier bes. S. 427 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

fenden Haushalte bzw. Unternehmen aus verteilungspolitischen oder aus branchenstrukturpolitischen, betriebsgrößenstrukturpolitischen, eigentumsstrukturpolitischen, vor allem auch wettbewerbspolitischen Gründen „im öffentlichen Interesse" liegt. Genossenschaften erscheinen aus dieser Perspektive als „Instrumente der Wirtschaftspolitik" (Weisser[31]). Selbstverständlich kann „wirtschaftsgeschichtlich nicht bestritten werden", daß die Genossenschaften sozialpolitische (einschließlich mittelstandspolitische[32]) Bedeutung gehabt haben und noch haben.

c) Die „Gemeinwirtschaftlichkeit" der genossenschaftlichen Organisation wird auch mit der größeren ökonomischen Effizienz dieser Organisationsformen zumindest in einigen Bereichen der Produktion begründet[33]. Das gilt nicht nur für den Bereich der Genossenschaften im engeren Sinne, sondern auch im Bereich der Güter der sozialen Sicherung, im Sozialversicherungssystem. Die Organisation der Körperschaft des öffentlichen Rechts mag mit den Prinzipien der „reinen" Genossenschaft, die die Zwangsmitgliedschaft nicht kennt, unvereinbar sein: Selbstverwaltung zielt ab auf die Mobilisierung betriebsorganisatorischer Potenzen derjenigen, denen die Leistung gewidmet ist und auf die Mobilisierung von Sachkenntnis nicht-staatlicher Kräfte (im Falle der Sozialversicherung kaum der Mitglieder unmittelbar, aber der Verbände). Diese Form der Versorgung mit öffentlichen Gütern durch parafiskalische Gebilde mit genossenschaftsartiger Selbstverwaltung wird uns weiter unten in Hinsicht auf die tatsächlichen Willensbildungsprozesse noch kurz beschäftigen müssen. Die Bismarcksche Krankenversicherungs-Gesetzgebung hatte auf die bereits vorhandene genossenschaftliche Organisation der Krankenkassen zurückgegriffen, wobei man allerdings auf Zwang zur Sparsamkeit durch gegenseitige Kontrolle in überschaubaren Gemeinschaften abstellte (kleine Gruppen im Sinne von Boettcher[34] und Eschenburg[35]).

d) Andere Autoren erklären die „Gemeinwirtschaftlichkeit" der Genossenschaften aus der gesetzlich fixierten Bedarfswirtschaftlichkeit des Genossenschaftsbetriebs, aus der Entpersonalisierung des genossenschaftlichen Rücklagenkapitals (Weisser: „Anonymes Sozialkapital"[36]) zugunsten der genossenschaftlichen Solidargemeinschaft, aus der solida-

[31] *G. Weisser,* Genossenschaften, Hannover 1968, S. 105, vor allem auch S. 65.

[32] *G. Weisser,* Genossenschaften, a. a. O., S. 128.

[33] In Hinsicht auf die Genossenschaft: *G. Weisser,* Genossenschaften, a. a. O., S. 105; *E. Boettcher,* Kooperation und Demokratie, a. a. O., S. 38.

[34] *E. Boettcher,* Kooperation und Demokratie, S. 110.

[35] *R. Eschenburg,* Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Schriften zur Kooperationsforschung, Studien, Bd. 1, Tübingen 1971, S. 21.

[36] *G. Weisser,* Genossenschaften, a. a. O., S. 129.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

rischen Haftung (u. a. Faust[37]), aus der Nichtverzinsung des Anteilkapitals bzw. der Geschäftsguthaben. Alle diese sog. genossenschaftlichen Prinzipien sind jedoch längst stark umstritten[38] und auch durch die Novelle zum Genossenschaftsrecht teilweise überholt.

e) Die „Gemeinwirtschaftlichkeit" nur aus einem spezifischen, in besonderer Weise dem Gemeinwohl verpflichteten „Genossenschaftsgeist" zu erklären, ist für heutiges ökonomisches und soziologisches Denken nur schwer akzeptabel. Daher wird der sog. „Genossenschaftsgeist" von einigen Autoren als Erklärung für die Effizienz genossenschaftlicher Kooperation nachdrücklich abgelehnt (Boettcher[39]). Die kritische Zurückhaltung der ökonomischen Theorie bedeutet selbstverständlich nicht, daß eine derartige genossenschaftliche Gesinnung in bestimmten historischen Situationen nicht auch eine reale soziale Kraft darstellen kann! Die Analyse der Entscheidungsprozesse gemeinwirtschaftlicher Unternehmen sollte die Möglichkeit der Relevanz eines solchen „Dienstgedankens" für die Betriebsprozesse nicht von vornherein ausschließen[40]. Nur wäre es wenig sinnvoll, eine praxisbezogene Theorie gemeinwirtschaftlicher Unternehmen der Gegenwart ausschließlich auf einen solchen „Dienstgedanken" als Grundmotiv aufbauen zu wollen.

Wir fassen zusammen: Die Analyse der Willensbildungsprozesse in den nicht-öffentlichen gemeinwirtschaftlichen Unternehmen kann also nicht ohne weiteres im Sinne der traditionellen Theorie der Gemeinwirtschaft auf die Genossenschaften als Beispiel zurückgreifen. Das gilt zumal dann, wenn man „Gemeinwirtschaftlichkeit" aktuell-funktional interpretiert (Wallraff[41]) und sich mit dem Hinweis auf rein formale Kriterien zur Bestimmung von „Gemeinwirtschaftlichkeit" nicht zufriedengibt. Auf die faktische Gestaltung der Betriebsprozesse von der Beschaffung bis zur betrieblichen Absatzpolitik kommt es an. Mit dem bloßen Hinweis auf bestimmte formale Willensbildungsprozesse in den Unternehmen selbst oder in der Trägerorganisation ist aus dieser Sicht die „Gemeinwirtschaftlichkeit" nicht bewiesen. Man könnte allenfalls

---

[37] *H. Faust,* Ethik in der Genossenschaft, a. a. O., S. 35 f.

[38] Vgl. dazu *L. Schnorr von Carolsfeld,* Kritische Bemerkungen zum Genossenschaftsrecht an Hand der geplanten Novelle von 1971, in: ZfgG, Bd. 23, 1973, S. 7 f. Vgl. ferner dazu *E. Hasselmann,* Die Rochdaler Grundsätze, a. a. O.

[39] *E. Boettcher,* Kooperation und Demokratie, a. a. O., S. 113 ff., S. 49, S. 124.

[40] Vgl. zu diesem Problem die Debatte *M. Neumann* (Konflikt — oder Harmonietheorie der Genossenschaften, in: ZfgG, Bd. 23, 1973, S. 46 ff., S. 59 ff.) und *R. Eschenburg* (Konflikt — oder Harmonietheorie der Genossenschaften — Bemerkungen zur gleichnamigen Kritik von Manfred Neumann, in: ZfgG, Bd. 23, 1973, S. 101 ff.).

[41] *H. J. Wallraff,* Aktuell-funktionale Gemeinwirtschaft, Schriftenreihe Gemeinwirtschaft, Nr. 5, Frankfurt a. M. 1971.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

davon ausgehen, daß regelrechtes Funktionieren des genossenschaftlichen Willensbildungsprozesses eine Vermutung für Gemeinwirtschaftlichkeit des Betriebsgebarens als begründet erscheinen läßt. Andererseits ist aber gerade diese Annahme, daß ein „regelrechtes" Funktionieren der Wahlmechanismen die Effizienz des gemeinwirtschaftlichen Unternehmens sichert, umstritten. Auf diesen Punkt kommen wir weiter unten zurück.

5. Zur Gemeinwirtschaftlichkeit der Gewerkschaftsunternehmen

In der neueren Literatur werden als „frei-gemeinwirtschaftlich" von einigen Autoren vor allem die von Gewerkschaften getragenen Unternehmen bezeichnet, wobei der „frei-gemeinwirtschaftliche" Bereich in der Wohnungswirtschaft sogar noch eingeengt wird auf den nicht der Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzgebung unterliegenden Teil der Wirtschaftstätigkeit.

Die Annahme, daß von Gewerkschaften getragene Unternehmen „gemeinwirtschaftlich" sind, was wir in dem Sinne verstehen wollen, daß sie bestimmte Versorgungsaufgaben besser erfüllen können als vergleichbare private Unternehmen, stützt sich auf folgende Hypothese:

1. Gewerkschaften sind demokratische Organisationen; die Bestimmung über Art und Richtung der Produktion ist daher also demokratisch legitimiert. Diese Argumentation entspricht etwa der pankooperatistischen Konzeption der Gide-Nachfolge im französischen Sprachraum. Die Gemeinwirtschaftlichkeit wird daher mit dem Hinweis auf formale Willensbildungsprinzipien erklärt. Die Argumentation ist im Sinne bestimmter gesellschaftspolitischer Konzeptionen von „Wirtschaftsdemokratie" nicht ohne Plausibilität. Indes könnte man dieser Konzeption ein allzu mechanistisches Demokratie-Verständnis vorwerfen: Tatsächlich sind die Hinweise auf die Mitglieder-„Lethargie", auf das Eigeninteresse der Gewerkschaftsleitungen an Statussicherung (Eickhoff[42]), die die These von der apriorischen Identität der Interessen von Mitgliedern und Gewerkschaftsleitungen als zweifelhaft erscheinen lassen, zumal auch die Hinweise auf die notwendig zentralistischen Tendenzen, die sich nach Meinung einiger Autoren aus der Tarifverhandlungsfunktion der Gewerkschaften ergeben[43], nicht ohne Gewicht. Eine gewisse Rückkoppelung der Entscheidungen der Gewerkschaftsleitungen an die

[42] *N. Eickhoff*, Eine Theorie der Gewerkschaftsentwicklung, Schriften zur Kooperationsforschung, Studien, Bd. 6, Tübingen 1973, S. 29.

[43] *S. M. Lipset*, Der politische Prozeß in den Gewerkschaften. Eine theoretische Darstellung, in: B. Külp u. W. Schreiber (Hrsg.), Arbeitsökonomik, Köln 1972, S. 141 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Mitgliederinteressen läßt sich mit Hilfe der verschiedenen Varianten der Stimmen-Maximierungs-Hypothese erklären, plausibler aber noch mit dem Hinweis auf Angst vor Mitgliederverlusten und dem zeitweisen „Aus-dem-Zügel-laufen" ganzer Mitgliedergruppen im Rahmen von spontanen Aktionen und wilden Streiks.

2. Es wird die These vertreten, daß die Gewerkschaften nicht nur die Interessen ihrer Mitglieder, sondern die Interessen der Arbeitnehmer eines Wirtschaftszweiges oder gar die Arbeitnehmer schlechthin vertreten[44]. Das gilt für die Verhandlungen um Arbeitsbedingungen ganz gewiß, sei es, daß die Arbeitgeber zur Schwächung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades Leistungsverbesserungen aus Tarifverhandlungen allen Arbeitnehmern gewähren (Eickhoff[45]), sei es, daß das Arbeitsrecht (Tarifvertragsrecht) die gewerkschaftlichen Verhandlungsergebnisse zu „öffentlichen Gütern" macht, von denen kein Arbeitnehmer eines Tarifgebietes ausgeschlossen werden kann und zwar auch dann nicht, wenn er selbst zur Erzielung des Verhandlungsergebnisses weder durch Mitgliedschaft, noch durch Teilnahme am Arbeitskampf, noch auf sonstige Weise einen Beitrag geleistet hat.

3. Der Frage, ob und inwieweit Gewerkschaften nach Meinung ihrer Mitglieder über die Vertretung des Mitgliederinteresses an den konkreten betrieblichen Arbeitsbedingungen hinaus andere Interessen der Mitglieder vertreten können oder sollen, eröffnet weitere Perspektiven unseres Themas.

4. Die „Gemeinwirtschaftlichkeit" gewerkschaftlicher Wirtschaftstätigkeit wird ferner häufig mit der Annahme begründet, daß die Gewerkschaften nicht nur die Arbeitnehmer, sondern die Konsumenten überhaupt vertreten. Auch dieses Argument hat manches für sich, wenn man — was realistisch sein dürfte — davon ausgeht, daß sich die Rollen der Arbeitnehmer als abhängig arbeitende Produzenten einerseits und Konsumenten andererseits nicht streng trennen lassen. Indes versteht sich die Übereinstimmung von Gewerkschaftspolitik und Konsumenteninteresse keineswegs von selbst. Zumal im öffentlichen Dienst scheint der grundsätzliche Zusammenhang deutlich zu werden: Lohnerhöhungen und Arbeitserleichterungen lassen sich häufig nur durch Einkommensopfer der Konsumenten oder Einschränkungen des öffentlichen Leistungsangebotes realisieren[46]. Es ist auch nicht auszuschließen, daß Ge-

---

[44] *H.-D. Küller*, Mitbestimmung im öffentlich-rechtlichen Bereich, in: Das Mitbestimmungsgespräch, 19. Jg., 1973, S. 191 ff., hier S. 194.

[45] *N. Eickhoff*, Eine Theorie der Gewerkschaftsentwicklung, a. a. O., S. 35 ff.

[46] *G. Püttner*, Gemeinwirtschaft und Mitbestimmung, in: G. Rittig u. H. D. Ortlieb (Hrsg.), Gemeinwirtschaft im Wandel der Gesellschaft, Festschrift für Hans Ritschl zum 75. Geburtstag, Berlin 1972, S. 181 ff., hier S. 186.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

werkschaften und Arbeitgeber in bestimmten Wirtschaftszweigen sich auf Kosten der Allgemeinheit einigen. Ludwig Heyde hat aus den Erfahrungen des vorläufigen Reichswirtschaftsrats der Weimarer Republik berichtet, daß sich Arbeitgebervertreter und Gewerkschaftsvertreter — wir können sagen: in vordergründig-kurzsichtiger Weise — auf Kosten der Konsumentenvertreter einigten[47]. Mit Recht ist die neuere ökonomische Theorie den Problemen nachgegangen, die dadurch entstehen, daß der Stimmbürger (fremden) Belastungen zustimmt, denen er z. B. als Konsument ausweichen zu können glaubt, oder (eigene) Belastungen verweigert in der Hoffnung, sich z. B. eventuellen Leistungseinschränkungen der öffentlichen Hand entziehen zu können. Ähnliche Verhaltensweisen des Gewerkschafter-Konsumenten sind nicht auszuschließen. Die Frage der Identität oder Nicht-Identität der Interessen von Gewerkschaften und Verbraucher muß hier nicht weiter vertieft werden. Das Identitäts-Argument gewinnt in Hinsicht auf die von Gewerkschaften getragenen Unternehmen dann sehr an Gewicht, wenn die These richtig sein sollte, daß diese Unternehmen dazu beitragen können, das Realeinkommen der Arbeitnehmerhaushalte durch Beeinflussung von Art, Zusammensetzung und Preisniveau des Konsumgüterangebots (einschließl. Dienstleistungen) zu steigern. Entsprechend legen Hesselbach und v. Loesch bei der Interpretation von „Gemeinwirtschaftlichkeit" das Schwergewicht auf die Wettbewerbsfunktion[48].

Indes sind alle apriorischen Spekulationen und verallgemeinernde Aussagen über Willensbildungsprozesse „der" Gewerkschaften in Hinsicht auf den Einfluß dieser innergewerkschaftlichen Entscheidungsprozesse auf von Gewerkschaften getragene Unternehmen von relativ geringem Wert.

Die faktischen Willensbildungsprozesse unterscheiden sich je nach der Struktur der Gewerkschaften in einem Lande, je nach Wirtschaftszweig, nach Organisationsgrad, der Finanzkraft, je nach dem Vorhandensein konkurrierender Organisationen, je nach den Verbindungen zu und Verflechtungen mit Parteien und je nach den politischen Führungseigenschaften der Gewerkschaftsleitungen und der Art der Rekrutierung des Führungsnachwuchses. Generalisierende Aussagen eröffnen

---

[47] *L. Heyde,* Einige Grundsatz- und Strukturfragen zentraler Wirtschaftsräte, in: F. Greiß, F. W. Meyer (Hrsg.), Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur, Festgabe für Alfred Müller-Armack, Berlin 1961, S. 97 - 111.

[48] *W. Hesselbach,* Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, Instrumente gewerkschaftlicher und genossenschaftlicher Struktur- und Wettbewerbspolitik, völlig überarb. Fassung, Frankfurt 1971; *A. von Loesch,* Gemeinwirtschaft bedeutet nicht Gewinnverzicht, Aufgaben der Bank für Gemeinwirtschaft, Teil I u. II, in: Gewerkschaftliche Rundschau für die Bergbau- u. Energiewirtschaft (1969), S. 466 - 469 u. S. 513 - 517; Teil III in: Gewerkschaftliche Rundschau für die Bergbau- u. Energiewirtschaft (1970), S. 9 - 14.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

allenfalls Aspekte für konkrete Untersuchungen, können aber keine Theorie gewerkschaftlicher Entscheidungsprozesse liefern. Dabei sind bei den gewerkschaftlichen Unternehmen auch bestimmte informelle Interaktionen zu beachten: Der nachdrücklich betonte Anspruch der gewerkschaftlichen Unternehmen, „gemeinwirtschaftlich" zu sein, provoziert bei der Mitgliedschaft oder zumindest bei dem politisch aktiven und bei dem innerhalb der Gewerkschaftsorganisation meinungsbildenden Teil der Mitgliedschaft bestimmte Verhaltenserwartungen, die sich in unmittelbarer und oft harter Kritik an den Unternehmensleitungen äußern. Dabei werden die Rollenerwartungen, die sich gegen das Management gewerkschaftlicher Unternehmen richten, und die Vorstellungen von „Gemeinwirtschaftlichkeit" drastisch formuliert. Das eilige Zurückweisen von Meinung und Kritik der Mitglieder als „Laienmeinung" und „Laienkritik" ist infolge der in gewerkschaftlichen Organisationen vorherrschenden Verhaltensnormen nicht ohne weiteres möglich. Selbst wenn man unterstellt, daß den Unternehmensleitungen aufgrund des höheren Informationsstandes und infolge der Routine in solchen Diskussionen ein bestimmter Argumentationsvorteil zugute kommt, so bleibt doch das Bewußtsein, die behauptete „Gemeinwirtschaftlichkeit" rechtfertigen, deuten und interpretieren zu müssen.

6. Die Beziehungen zwischen Trägern (Trägerorganisationen) und Unternehmensleitungen — Das Transformationsgesetz

Die Analyse der Beziehungen zwischen Trägern (Trägerorganisationen) und Management ist ein Kernstück der Theorie gemeinwirtschaftlicher Unternehmen im öffentlichen und nichtöffentlichen Bereich. In der Literatur hat die Frage eine Rolle gespielt, ob Ziele den Unternehmen von außen vorgegeben sind (heteronome Zielsetzung) oder sich aus dem Betriebsprozeß selbst ergeben[49] (autonome Zielsetzung). Zum Teil handelt es sich um ein begriffliches Problem. Sofern man — was für viele organisationstheoretische Fragen zweckmäßig ist — den Träger als ein Element in das betriebliche Entscheidungssystem einbezieht[50], handelt es sich logischerweise beim Prozeß der Zielbildung immer um einen innerbetrieblichen Prozeß. Für die Zwecke der vorliegenden Untersuchung erweist sich eine solche Betrachtungsweise aber als wenig zweckmäßig. Die hier vertretene Instrumentalthese der Unternehmung legt es nahe, zwischen Träger und Unternehmen zu trennen. Das schließt nicht aus, daß sich einige Typen gemeinwirtschaftlicher Unternehmen den Betrieben mit autonomer Zielsetzung annähern.

---

[49] *R. Mayntz*, Art. Organisationsziel, in: Handbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1255 ff., hier Sp. 1256.

[50] *M. Schmidt-Sudhoff*, Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Wenn wir im folgenden davon ausgehen, daß die Träger den Unternehmensleitungen Ziele vorgeben, so sind einige einschränkende Hinweise von Bedeutung.

1. Der Träger ist, wie wir gesehen haben, keine Entscheidungseinheit, sondern seinerseits ein komplexes soziales Gebilde. Verschiedene Organe des Trägers, für die Beziehungen zu den Unternehmensleitungen legitimierte und nicht legitimierte Mitgliedergruppen, oder auch einzelne aufgrund ihres persönlichen Einflusses können informell auf die Unternehmensleitungen einwirken. Auch Institutionen, Gruppen oder einzelne außerhalb der Trägerorganisation können Einfluß nehmen oder Einfluß zu nehmen versuchen: Bei Gewerkschaftsunternehmen z. B. Parteien, Gebietskörperschaften usw. Nicht auszuschließen ist auch, daß die Vertreter der Träger jeweils ihre persönlichen Auffassungen über die Aufgaben und die konkrete Geschäftspolitik der betreffenden Unternehmen in den Willensbildungsprozeß nachdrücklich einbringen. Die Analyse dieser komplexen sozialen Beziehungen ist für die Wirtschaftslehre der gemeinwirtschaftlichen Betriebe von großem Interesse, und die Betriebswirtschaftslehre sollte sich nicht scheuen, diese soziologischen und politikwissenschaftlichen Bereiche in ihre eigenen Forschungen mit einzubeziehen.

2. Die Annahme, daß die Träger den Unternehmensleitungen die Ziele vorgeben oder überhaupt in betriebswirtschaftlich operationaler Form vorgeben können, ist trügerisch. Die Angabe der Ziele unterbleibt sehr häufig, erschöpft sich in Leerformeln (optimale Versorgung, genossenschaftlicher Grundauftrag, Interesse der Mitglieder usw.) oder unterbleibt bewußt, weil die Konkretisierung der Ziele in der Trägerorganisation Konflikte auslösen könnte. Ob die detaillierte Konkretisierung der Ziele überhaupt zweckmäßig ist, könnte insofern zweifelhaft sein, als dadurch die unternehmerische Elastizität der Unternehmensleitungen eingeschränkt werden kann. Neben die Frage, ob die weitgehende Konkretisierung wünschenswert ist, stellt sich die Frage, ob sie überhaupt möglich ist. Witte hat mit Recht darauf hingewiesen, daß erst der konkrete betriebliche Entscheidungsprozeß zur inhaltlichen Klärung der Ziele zwingt. Im Entscheiden vollziehe sich Zielklärung. „Der problemlösende Entscheidungsprozeß ist also durch einen Zielsuchprozeß begleitet“[51].

Bei der Analyse der Beziehungen zwischen den Trägern und den Unternehmensleitungen erweisen sich die Weisserschen Begriffe „institutionell festgelegter Sinn“ und „subjektiv gemeinter Sinn“ als beson-

[51] *E. Witte*, Art. Entscheidungsprozesse, in: HdO, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 497 ff., hier Sp. 502.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ders fruchtbar[52]. Institutioneller Sinn ist die Konkretisierung der Ziele eines Unternehmens in Gründungsurkunde, Gesetz, Satzung, Vertrag u. ä. Der Begriff subjektiv gemeinter Sinn spricht zwei Probleme an: Er kann erstens die Ziele meinen, die die jeweilige Trägergeneration mit den Unternehmen als Instrument verfolgt (und die von den Zielen der Gründergeneration abweichen können) und er meint zweitens — und dieser Aspekt ist für die folgenden Ausführungen ungleich wichtiger — die Ziele, die die jeweiligen Unternehmensleitungen tatsächlich verfolgen.

Mit Recht hat Renate Mayntz darauf hingewiesen, daß bei empirischen Analysen des Verhaltens von Organisationen und bei der Prognostizierung dieses Verhaltens nur die tatsächlichen Ziele, nicht etwa irgendwelche in Satzungen festgelegten Ziele interessieren[53]. Das gilt ebenso für die ökonomische Analyse der Einzelwirtschaften. Dennoch erweist sich gerade für die Theorie der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen die Frage als besonders wichtig, ob die tatsächlichen Ziele der Unternehmen von den ursprünglichen — also den vom Träger als „gemeinwirtschaftlich" erachteten — abweichen, oder ob es sogar typische Formen oder Tendenzen des Abweichens, vielleicht sogar soziale Gesetzmäßigkeiten gibt. Der klassische Fall eines solchen sozialgesetzlichen Prozesses ist die Entwicklungstendenz bei Produktivgenossenschaften, die Franz Oppenheimer als „Transformationsgesetz" bezeichnet hat. Dabei geht es um folgendes: Fast alle Produktivgenossenschaften, bei denen alle im Unternehmen Tätigen gleichzeitig Eigentümer des Unternehmens sind, d. h. „jeder Beschäftigte ... Teilhaber und jeder Teilhaber beschäftigt" ist (W. W. Engelhardt[54]), scheitern. Bewähren sie sich ausnahmsweise, behaupten sie sich im Markt und müssen sie zusätzliche Arbeitskräfte einstellen, wird die Gründergeneration den neu Hinzutretenden nicht mehr die gleichen Dispositionsrechte über das in der Pionierzeit Geschaffene einräumen wollen: Die neuen Mitarbeiter treten als Arbeitnehmer ein: Die Produktivgenossenschaft verwandelt sich in ein Unternehmen mit üblichen Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen. Das Unternehmen ist im ursprünglichen Sinne keine Produktionsgenossenschaft mehr.

Es ist zu untersuchen, ob gemeinwirtschaftliche Unternehmen, deren Zweck es ist, innerhalb der privatwirtschaftlich-erwerbswirtschaftlichen Wirtschaftsordnung durch vom privatwirtschaftlichen

---

[52] *G. Weisser*, Art. Wirtschaft, a. a. O., S. 990.

[53] *R. Mayntz*, Soziologie der Organisation, rde 166, Hamburg 1963, S. 58; *dieselbe*, Art. Organisationsziel, in: HdO, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 1255 ff., hier Sp. 1256.

[54] *W. W. Engelhardt*, Art. Produktivgenossenschaften, in: HdSw, Bd. 8, Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1964, S. 610 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Verhalten abweichende Betriebsprozesse bestimmten Zielen zu dienen, in typischer Weise ähnlichen Transformationsprozessen unterliegen[55]. Weisser spricht in diesem Zusammenhang von „Sinnbeugung", „Sinnverdünnung" oder gar „Entartung"[56]. Diese Prozesse sind nicht nur von theoretischem Interesse, sondern von großer wirtschaftspolitischer Bedeutung; beispielsweise dann, wenn öffentliche oder frei-gemeinwirtschaftliche Unternehmen in Hinsicht auf ihre ursprünglichen, institutionell festgelegten Ziele — d. h. in Hinsicht auf ihre volkswirtschaftliche Instrumentalfunktion — finanzielle Förderung (z. B. Steuervergünstigungen) genießen, sich aber mehr und mehr privatwirtschaftlichen Aufgabenbereichen und Geschäftstechniken zuwenden (ähnliche Argumeinte bei Henzler[57] und Engelhardt[58]).

Nun klingt in den Worten „Sinnbeugung" oder gar „Entartung" ein semantischer Nebenton mit, der auf die generelle Vorzugswürdigkeit des ursprünglichen (institutionell festgelegten) Ziels schließen läßt. Wir wollen daher zumindest für den Zweck vorliegender Betrachtung dem neutraleren Wort „Transformation" den Vorzug geben. Man kann auch von „Konvergenz" sprechen: Wir wollen die für die vorliegende Untersuchung *zentrale These* formulieren, *daß die Mehrzahl der gemeinwirtschaftlichen und zumal die frei-gemeinwirtschaftlichen Unternehmen einem ständigen Druck zur Transformation in privatwirtschaftliche Unternehmen, einer dauernden Konvergenzneigung unterliegt.* Das muß allerdings nicht aus jeder wirtschaftspolitischen Perspektive als ein Nachteil erscheinen. Während die einen in diesem Vorgang eine Verkürzung des wirtschaftspolitischen Instrumentariums und einen kulturellen Verlust (Verlust an „Vielgestaltigkeit" des sozialen Lebens)[59] sehen, mag aus anderer Perspektive dieser Prozeß als „Weg zur Vernunft" begriffen werden[60]: Es kommt hier zunächst nicht auf die Bewertung, sondern auf das Phänomen, die Sozialgesetzlichkeit als betriebswirtschaftlich bedeutsames Phänomen des Strukturwandels von Einzelwirtschaften an.

---

[55] *W. W. Engelhardt,* Der Funktionswandel der Genossenschaften in industrialisierten Marktwirtschaften (Buchausgabe), Berlin 1971, S. 50.

[56] *G. Weisser,* Genossenschaften, a. a. O., S. 63, 67, 127; *derselbe,* Gemeinnützigkeit heute, Göttingen 1968, S. 27.

[57] *R. Henzler,* Art. Genossenschaften IV, a. a. O., S. 394.

[58] *W. W. Engelhardt,* Der Funktionswandel, a. a. O., S. 24; *derselbe,* Der Funktionswandel (Buchausgabe), S. 82 ff.

[59] *G. Weisser,* Steuer- und Wettbewerbspolitik ohne einzelwirtschaftspolitische Konzeption, in: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Bd. 9, Heft 4 (1972), S. 327 ff., hier S. 344 ff.

[60] *W. Engels,* Die Macht nicht-hoheitlicher Kollektivvermögen, in: H. K. Schneider, C. Watrin (Hrsg.), Macht und ökonomisches Gesetz, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N. F. Bd. 74, Berlin 1973, Diskussion.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Wir wollen im folgenden einige Gründe für diese Transformationsgesetzlichkeit erörtern.

1. Im Wettbewerb stehende gemeinwirtschaftliche Unternehmen können ihre Wettbewerbsfunktion nur erfüllen, wenn sie über einen relevanten Marktanteil verfügen. Hängen die Chancen im Kampf um den Marktanteil u. a. von der Ausstattung mit Eigenkapital ab und ist der Träger nicht bereit oder in der Lage, Eigenkapital nachzuschießen — und das ist eines der Hauptprobleme bei der Finanzierung von Genossenschaften — so besteht ein Zwang zur Selbstfinanzierung (Rücklagenbildung), der für „gemeinnütziges" preispolitisches Disponieren wenig Raum läßt.

2. Die Bindung an die ursprünglichen Betriebsziele (Organisationsziele) mag im Sinne der Identifikationsthese da am leichtesten gesichert erscheinen, wo im kleinbetrieblichen Bereich das ehrenamtliche Element in der Geschäftsführung überwiegt. Daß die ehrenamtliche Geschäftsführung keine eigenen, mit den von der Trägerorganisation als gemeinwirtschaftlich verstandenen Aufgaben unvereinbaren Ziele verfolgt, ist eine vereinfachende Hypothese, die aber in Grenzen brauchbar ist.

3. Der Übergang zur hauptamtlichen Geschäftsführung mit wachsender Betriebsgröße läßt zumindest die Vermutung nicht unbegründet erscheinen, daß ein starkes Eigeninteresse der hauptamtlichen Betriebsführung — in der neueren Literatur meist verengt auf Einkommens-, Macht-, Prestige-, Karriereninteressen — in Konflikt geraten kann mit den Mitgliederinteressen. Indes müßte auch ein solches Eigeninteresse des Managements — selbst wenn man es wie gerade skizziert modellanalytisch verengt — dem Trägerinteresse oder dem Interesse der Mitglieder nicht in jedem Fall entgegenstehen. Die Erfahrung spricht dafür, von einem Interessengegensatz auszugehen. Die Stimmenmaximierungshypothese — Kontrolle des Eigeninteresses des Managements durch das übergreifende Interesse an der Fortsetzung des Vertragsverhältnisses (Wiederwahl) — ist von einiger Plausibilität, zumal dann, wenn sie die Möglichkeit der Beeinflussung des Wahl- bzw. Berufungsvorgangs durch das Management selbst berücksichtigt[61].

Mit der Größe der Unternehmen (Organisationen) verlagert sich vor allem bei Selbsthilfebetrieben (Selbsthilfeorganisationen) die Entscheidung auch über die allgemeinen Organisationsziele auf das Management. Bei den Einzelhandelsgenossenschaften sind die Einzelhändler als Mitglieder der Genossenschaften längst in ein angestelltenähnliches Verhältnis hineingewachsen, die Unternehmensleitungen der Genossenschaftsorganisation betreiben ein großräumiges Entwicklungskonzept

[61] *N. Eickhoff*, Eine Theorie der Gewerkschaftsentwicklung, a. a. O., S. 30.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

z. T. mit organisationseigenen Betrieben. Dabei zwingt die expansive Geschäftspolitik im Rahmen der Konzentration des Gesamtsystems dazu, schwache Mitglieder auszuschließen: Mitgliederselektion[62].

4. Die neuere Genossenschaftstheorie zeigt die Tendenz, einen Gegensatz zwischen ökonomischer Effizienz und Demokratie zu unterstellen. Dabei geht man davon aus, daß qualifizierte Manager Positionen meiden, die mit starken Abhängigkeiten belastet sind. Ferner scheint eine elastische Unternehmensführung mit schwerfälligen Entscheidungsmechanismen unvereinbar zu sein. Die Antithese Effizienz *oder* Demokratie[63] könnte einen großen Teil der traditionellen und weiter oben skizzierten Genossenschaftstheorie im Kern treffen: Danach sichert ja erst die demokratische Willensbildung (oder Kontrolle) die „Gemeinwirtschaftlichkeit" als das Prinzip gesellschaftsbezogener „Effizienz" überhaupt. Mit Recht hat Hans Georg Ruppe darauf hingewiesen, daß die Funktionsfähigkeit der genossenschaftlichen Mitglieder-Mitbestimmung „weitgehend in Frage gestellt" sei: „Einerseits wird das demokratische Element als notwendiges Strukturmerkmal der Genossenschaft anerkannt und hervorgehoben, andererseits scheut man die Hemmnisse, die eine notwendigerweise schwerfällige demokratische Willensbildung für eine flexible Geschäftsführung mit sich bringt."[64]

5. Die Kontrolle der Trägerorganisation über die Unternehmen ist dann nur in einem sehr eingeschränkten Sinne möglich, wenn diese Unternehmen die selbst für die betriebswirtschaftlich versierten Mitglieder der Aufsichtsgremien überschaubaren Dimensionen überschritten haben, wenn Mangel an detaillierter Sachkenntnis und an aktueller Information die Tendenz begünstigt, sich grundsätzlichen Eingriffen in die Unternehmenspolitik zu enthalten[65].

---

[62] Zum Problem vor allem *E. Boettcher,* Selektion im Genossenschaftswesen, in: E. Boettcher (Hrsg.), Selektion im Genossenschaftswesen, Karlsruhe 1966, S. 1 ff. Ferner: *G. Draheim,* Die Mitglieder-Selektion bei Genossenschaften, in: F. Karrenberg und H. Albert (Hrsg.), Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung, Festschrift für Gerhard Weisser, Berlin 1963, S. 421 ff.

[63] *R. Eschenburg,* Genossenschaft und Demokratie, in: ZfgG, Bd. 22, 1972, S. 132 ff., hier S. 139; *E. Witte,* Die Genossenschaft als Organisation, in: E. Boettcher und H. Westermann (Hrsg.), Genossenschaften — Demokratie und Wettbewerb, Verhandlungsberichte und Diskussionsergebnisse der VII. Internationalen genossenschaftswissenschaftlichen Tagung, Tübingen 1972, S. 29 ff., S. 34.

[64] *H. G. Ruppe,* Das Genossenschaftswesen in Österreich, Veröffentlichungen der Deutschen Genossenschaftskasse, Bd. 7, Frankfurt a. M. 1970, S. 111 und S. 112.

[65] In diesem Zusammenhang sei auf den Vorschlag von Blümle verwiesen, die Mitgliederinteressen gegenüber dem Management durch eine besondere Instanz, evtl. eine Art Ombudsmann, vertreten zu lassen. *E.-B. Blümle,* Zur Zielfunktion von Genossenschaften in der wachsenden Wirtschaft, Bemerkungen zu einem Beitrag von H. Lampert, in: ZfgG, Bd. 23, 1973, S. 367 ff., bes. S. 369.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Wenn wir feststellen, daß sich die Entscheidung über die Unternehmenspolitik und die Unternehmensziele auf die Unternehmensleitungen verlagert, so bedeutet das, daß der Inhalt von „Gemeinwirtschaftlichkeit" in weitem Umfang von den Unternehmensleitungen bestimmt wird. Die Pflege bestimmter gemeinwirtschaftlicher Konzeptionen (Genossenschaftsgeist, Grundauftrag) oder aber das Leugnen der Relevanz solcher Konzeption gehört mit zur Unternehmensstrategie. Dabei ist die Rede von der „Gemeinwirtschaftlichkeit" nicht ideologischer als etwa die Rede vom „rein wirtschaftlichen Standpunkt" (den es nicht gibt) oder vom Interesse „des" Unternehmens (ein Interesse, das es nicht gibt).

Aber immerhin ist es doch eine organisationstheoretisch interessante Erscheinung, daß bestimmte Unternehmen mit Anspruch an die Öffentlichkeit treten, im öffentlichen Interesse zu disponieren und damit die Prüfung dieses Anspruches nicht etwa nur durch den Träger, sondern durch die Öffentlichkeit geradezu provozieren.

Ob die Betonung der gemeinwirtschaftlichen Aufgabe des Unternehmens nur der Einkommens-, Lebenseinkommens-, Macht- oder Prestigemaximierung des Managements dient oder ob nicht noch andere Motive eines elementaren gesellschaftlichen Engagements eine Rolle spielen, muß uns an dieser Stelle nicht beschäftigen. Wir wollen diese Möglichkeit jedoch nicht ausschließen.

7. Die Verstaatlichung frei-gemeinwirtschaftlicher Kräfte durch Verkörperschaftung, Gemeinnützigkeitsgesetzgebung und Investitionszuschüsse („Goldene Leine")

Wenn Weisser die Gemeinwirtschaftlichkeit der Genossenschaften darin sieht, daß sie Instrumente der Wirtschaftspolitik sind, so liegt es nahe, daß es in vielen Fällen auch zu unmittelbarer staatlich (gesetzlich) erzwungener Sicherung dieser Instrumentalfunktion kommt. So zielen vor allem die Körperschaften des öffentlichen Rechts auf eine Mobilisierung der Selbstverwaltung bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben ab. Neben den verfassungs- und wirtschaftsordnungspolitischen Aspekten von „Selbstverwaltung" interessiert in diesem Zusammenhang vor allem Selbstverwaltung als betriebswirtschaftliches Organisationsprinzip, das auf die Mobilisierung von Eigeninteressen der Mitglieder bestimmter sozialer Gruppen und Sachverstand durch Problemnähe abzielt. Nun ist mit dem bloßen Hinweis auf das formal-genossenschaftliche Prinzip der Körperschaften wenig gewonnen: Es kommt auf die soziologisch und politikwissenschaftlich bedeutsamen Besonderheiten der tatsächlichen Entscheidungsprozesse an.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Als Beispiel sei auf die Entscheidungsprozesse in den wichtigsten Zweigen der Sozialversicherung verwiesen[66]. Im allgemeinen sind die Organe der Selbstverwaltung in den verschiedenen Zweigen der Sozialversicherung (Kranken-, Renten-, Unfallversicherung, AFG-Bereich) paritätisch, d. h. hälftig durch Versichertenvertreter und Arbeitgebervertreter besetzt, bei der Bundesknappschaft sind die Organe mit zwei Dritteln Versichertenvertreter mit einem Drittel Arbeitgebervertreter besetzt. Die Ersatzkassen haben nur Versichertenvertreter[67]. Faktisch hat jedoch diese formal-genossenschaftliche Organisation mit genossenschaftlicher Willensbildung wenig zu tun: Die Selbstverwaltung ist — bei durchgängiger „Mitgliederlethargie" und teilweiser Ausschaltung der tatsächlichen Wahlvorgänge durch sog. Friedenswahlen (Aufstellen nur einer Vorschlagsliste gem. § 7 Abs. 7 SVwG) längst zur „Selbstverwaltung der Verbände" (Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften) geworden. Der Gesetzgeber hat aus dieser Entwicklung im AFG bei der Organisation der Bundesanstalt für Arbeit bzw. den Landesarbeitsämtern und Arbeitsämtern die Konsequenz gezogen und die Organe von vornherein nicht mit von Versicherten und Arbeitgebern gewählten Vertretern, sondern mit von Verbänden und Gebietskörperschaften delegierten Vertretern besetzt. Das AFG bezeichnet auch diese Organisationsform als Selbstverwaltung und die Bundesanstalt für Arbeit als „Körperschaft", was aber von der Rechtswissenschaft als irreführend bezeichnet wird und auch organisationstheoretisch nur bedingt akzeptabel ist.

Auch im Bereich der Sozialversicherungen könnte man Belege für die These finden, Demokratie stünde gegen Effizienz, wenn man im Übergang von einer Selbstverwaltung durch die Mitglieder in eine Selbstverwaltung der Verbände eine Einschränkung des genossenschaftlichen Prinzips sieht. In der Tat ist die Chance groß, daß die Großverbände die Selbstverwaltungsorgane mit qualifizierten Fachleuten besetzen und dadurch die Effizienz der Organe erhöhen. Aus der Art und Weise der Besetzung der Vertreterversammlungen indes glauben Fachleute schließen zu können, welch geringes Ansehen „Selbstverwaltung" bei den zuständigen Verbänden genießt. In der Tat sind die Entscheidungsspielräume der Selbstverwaltung in der Sozialversicherung gering. Die Leistungen sind zum weit überwiegenden Teil gesetzlich fixiert (Regelleistungen), für satzungsgemäße Mehrleistungen und sonstige Ermessensleistungen läßt die finanzielle Entwicklung kaum noch Raum. In der Rentenversicherung und beim AFG-Beitrag ist der

---

[66] Vgl. zum folgenden *T. Thiemeyer*, Soziale Selbstverwaltung unter ökonomischem Aspekt, in: Zeitschrift für Sozialreform, 1975, S. 539 ff.

[67] Weitere Besonderheiten bei Betriebskrankenkassen und landwirtschaftlichen Berufsgenossenschaften.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Beitragssatz gesetzlich fixiert, bei den Berufsgenossenschaften und bei den gesetzlichen Krankenkassen liegt die Finanzverantwortung bei den Organen der Selbstverwaltung. Dabei hat die neueste Entwicklung zu einer entscheidungsorganisatorischen Absonderlichkeit geführt: Der Gesetzgeber erweitert den Leistungskatalog z. B. der gesetzlichen Krankenversicherung laufend, die Finanzverantwortung aber bleibt bei der Selbstverwaltung.

Von hervorragender Bedeutung für die gesamtwirtschaftliche Wirkungsweise des Systems der sozialen Sicherung wie auch den Leistungsvollzug innerhalb der Organisation sind die organisationsspezifischen Besonderheiten der Rekrutierung der Geschäftsführung. In manchen Organisationen gelten Sach- und Detailkenntnis und fundierte Berufserfahrung mehr als Fähigkeit zur Entwicklung und Realisierung politisch schlagkräftiger Verbandsstrategien. Beispielsweise werden die Verhandlungen zwischen Kassenärztlichen Vereinigungen und Kassen in ihrem Verlauf nicht zuletzt dadurch bestimmt, daß sich Organisationsmanager gegenübertreten, die grundsätzlich unterschiedlichen organisationsspezifischen Rekrutierungsmechanismen entstammen. Und die Entscheidungen (Verhandlungsergebnisse) werden vor allem auch durch die Art der sozialen Kontrolle der hinter den Verhandlungsführern stehenden Mitglieder- bzw. Vertreterversammlungen geprägt, wobei je nach Organisationstyp standespolitische oder klassenkämpferische Militanz den Forderungen der Verhandlungsführer Stoßkraft verleihen kann. Diese Hinweise mögen genügen, um anzudeuten, wie komplex sich Willensbildungsprozesse zugunsten bestimmter sozialer Gruppen im Rahmen körperschaftlicher Selbstverwaltung gestalten können.

Sind — um den Weisserschen Gedanken noch einmal aufzunehmen — frei-gemeinwirtschaftliche Unternehmen Instrumente der Wirtschaftspolitik, so wird seitens des Staates häufig die Tendenz bestehen, die frei-gemeinwirtschaftlichen — also ex definitione nicht-staatlichen gemeinnützigen Kräfte — zu „verstaatlichen". Das geschieht im Bereich der sozialen Sicherung durch die „Verkörperschaftung".

Im Bereich der gemeinnützigen Wohnungswirtschaft hat der Staat im Rahmen des Wohnungsgemeinnützigkeitsrechts die gemeinnützigen Betriebstechniken, die sich seit der Mitte des 19. Jhds. entwickelt haben[68], quasi „versteinert", „festgeschrieben". Das Jahr 1972 brachte für den frei-gemeinnützigen Bereich der Krankenhauswirtschaft eine ähnliche Intervention: das Krankenhausfinanzierungsgesetz. Neben den öffentlichen und den (wenigen) privatwirtschaftlichen Krankenhäusern kommt den frei-gemeinwirtschaftlichen (frei-gemeinnützigen) Betrieben

[68] *H. W. Jenkis*, Gemeinnützige Wohnungsunternehmen — privilegierte Unternehmen?, Hamburg 1973, S. 65.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

vor allem unter den kleinen und mittleren Krankenhäusern eine bedeutende Rolle zu. Gemäß Krankenhausfinanzierungsgesetz werden Krankenhäuser nur dann in die öffentliche Förderung (Ersatz der langfristigen und mittelfristigen Investitionskosten) aufgenommen, wenn sich die Krankenhausträger in ihrem Investitionsverhalten dem auf Landesebene konzipierten Krankenhausplan unterwerfen („Goldene Leine"). Der Gesetzgeber räumt zwar die Möglichkeit des Verzichtes auf diese Förderung ein, übt aber durch einige Vorschriften einen drastischen Zwang zur Annahme der Förderung aus[69]. Mit der Förderung ist eine öffentliche Überprüfung der Rechnungslegung verbunden. Die Intervention ist besonders drastisch, da diese Prüfung unmittelbar durch staatliche Organe und nicht — wie in der gemeinnützigen Wohnungswirtschaft und im Genossenschaftsbereich — durch im Rahmen der Selbstverwaltung gebildete eigene Prüfungsverbände erfolgt. Der von keinerlei gesellschaftspolitischen Bedenken getrübte Elan, mit dem der Gesetzgeber hier in die Tätigkeit nicht-öffentlicher sozialer Gebilde eingegriffen hat, bedürfte näherer politikwissenschaftlicher Analyse.

Die Intervention ist die (teilweise) Folge einer — trotz einiger US-amerikanischer Vorarbeiten[70] — sozialwissenschaftlich noch nicht hinreichend geklärten Erscheinung: Danach besteht im widmungswirtschaftlich-gemeinnützigen Bereich der Krankenhauswirtschaft die Tendenz zur Überinvestition. Zumindest für die deutsche Krankenhauswirtschaft in der BRD läßt sich feststellen: Es fehlt ein Investitionskriterium. Das in anderen Wirtschaftszweigen wichtigste Investitionskriterium, nämlich Auslastung oder gar Überlastung vorhandener Kapazitäten, versagt in der Krankenhauswirtschaft. Mit geringer werdender Bettenauslastung steigt die Verweildauer[71]. Zudem gehören Krankenhausinvestitionen zu den politisch wirksamen Prestigeinvestitionen. Krankenhausträger, Parteien, Angehörige von kommunalen Parlamenten und sonstige Gruppen und Einzelpersonen, nicht zuletzt die leitenden Krankenhausärzte wirken aus einer Vielfalt von Motiven auf die Einrichtung und Vergrößerung von Krankenhäusern hin. Auch die Riva-

[69] Beispielsweise durch die Bestimmung, daß nicht geförderte Krankenhäuser gegenüber den Sozialversicherungsträgern keine höheren Pflegesätze geltend machen können als die geförderten.

[70] *J. P. Newhouse*, Toward a Theory of Nonprofit Institutions: An Economic Model of a Hospital, in: American Economic Review, March 1970, S. 64 ff., hier S. 70 f.

[71] Daß die Ärzte als diejenigen, die über den Entlassungstermin befinden, die Verweildauer unter den betriebswirtschaftlichen Aspekten der Krankenhausverwaltung verlängern, ist eine allgemein akzeptierte und dennoch fragwürdige Hypothese; nach der Literatur kommt es hinsichtlich der Verlängerung der Verweildauer — zumal als Reaktion auf den einheitlichen Pflegesatz — zu einer überraschenden Interessenkonvergenz zwischen Ärzten, Krankenschwestern und Verwaltungsleitern, drei Gruppen, bei denen nicht a priori ein harmonisches Verhalten unterstellt werden kann.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

lität von konfessionellen Krankenhausträgern ist nach Meinung von Fachleuten nicht auszuschließen, was nicht zuletzt Einfluß auf die jeweilige technische Ausstattung der Krankenhäuser hat. Ob der „gemeinnützige" Wettbewerb zu betriebswirtschaftlich schlechteren Ergebnissen führt als zentrale Krankenhausplanung in Hinsicht auf Kapazitäten und jeweilige Spezialisierung der Krankenhäuser, muß abgewartet werden.

8. Innerbetriebliche Entscheidungsprozesse

Die Frage, wie die individuellen Motive und individuellen Ziele der im Unternehmen Tätigen auf das Unternehmensziel hin integriert werden, ist in der Literatur eingehend erörtert worden, ohne daß diese Diskussion bereits zu einem überzeugenden Ergebnis geführt hätte. Der Betrieb als soziales System integriert die individuellen Verhaltensweisen zumindest teilweise auf das Unternehmensziel hin. Dabei ist sich die neuere Forschung darin einig, daß sich dieser Integrations- und Abstimmungsprozeß nicht nur durch die hierarchische Gestaltung der Weisungsbefugnisse erklären läßt[72]; es setzt sich dagegen zunehmend die Auffassung durch, daß beim Planen betrieblicher Entscheidungsprozesse das ausschließliche Abstellen auf hierarchische Entscheidungsstrukturen unter Verzicht auf die Mobilisierung des Eigeninteresses, der Eigenverantwortlichkeit von Gruppen und einzelnen wenig effizient ist. Inwieweit verschiedene Formen der Einwirkung auf das Verhalten[73], inwieweit betriebliche Anreizsysteme[74] und Satisfaktionssysteme[75] eine Rolle spielen, muß hier nicht erörtert werden, da es sich um ein allgemein betriebssoziologisches, nicht nur die gemeinwirtschaftlichen Betriebe betreffendes Problem handelt.

Wichtiger ist die Frage, ob solche sozialen Phänomene wie „Betriebsklima"[76], „Betriebsgesinnung", „Betriebsstil"[77] usw. infolge der Gemeinwirtschaftlichkeit der Unternehmen die sozialen Beziehungen im Betrieb und das Verhalten des Betriebes nach außen in irgendeiner Weise modifizieren. Wie bei den öffentlichen Unternehmen, so hat beispielsweise auch bei den Genossenschaften — sowohl bei den Haushaltsge-

---

[72] *F. Fürstenberg,* Art. Die betriebliche Sozialstruktur, in: Handbuch der Psychologie, 9. Bd., Göttingen 1961, S. 433 ff.

[73] *E. Scheuch,* Art. Konflikt in Organisationen, in: HdO, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 861 ff., hier Sp. 863.

[74] *K.-F. Ackermann,* Art. Anreizsysteme, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 156 ff., hier Sp. 159.

[75] *G. Büschges, P. Lütke-Bornefeld,* Art. Betriebssoziologie, in: HWB, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 628 ff.

[76] *M. Hofmann, J. Jacob,* Art. Betriebsklima, in: HWB, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 591 ff.

[77] *F. Fürstenberg,* Sozialstruktur, a. a. O., S. 438.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nossenschaften als auch den Unternehmensgenossenschaften — das Argument eine Rolle gespielt, daß sich die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Arbeitnehmern infolge der Gemeinwirtschaftlichkeit anders, d. h. sozialer gestalten müßten. Das Argument hat bereits in der älteren genossenschaftlichen Literatur eine Rolle gespielt und wurde in neuerer Zeit teilweise gegen die Einbeziehung der Genossenschaftsbetriebe in den Geltungsbereich der Mitbestimmung im weitesten Sinne (Betriebsverfassungsgesetz) geltend gemacht[78]. Daß die gemeinnützige Orientierung des Trägers und die Ausrichtung der faktischen Unternehmenspolitik auf die sozialen Beziehungen im Betrieb Einfluß haben können, ist generell nicht auszuschließen. Teilweise ergeben sich diese Besonderheiten aus der Tatsache, daß Träger und Unternehmensleitungen bestimmten Rollenerwartungen der Öffentlichkeit, der Mitglieder oder der Mitglieder von Trägerorganisationen (z. B. Gewerkschaften) gerecht werden müssen.

Prinzipiell wird man jedoch davon ausgehen müssen, daß sich aus dem Arbeitsverhältnis in gemeinwirtschaftlichen Unternehmen ähnliche Konfliktsituationen ergeben wie bei privatwirtschaftlichen Unternehmen[79]. So hat auch Robert Wilbrandt, der dazu neigte, die Leistungsfähigkeit und gesellschaftspolitische Bedeutung der Haushaltsgenossenschaften (Konsumgenossenschaften) innerhalb seines kooperatistischen Konzepts zu idealisieren, die Beziehungen zwischen Genossenschaft und ihren Arbeitnehmern vorwiegend als konfliktträchtige Beziehungen betrachtet[80].

Der Annahme der Wirksamkeit von „Firmenideologien, ... welche irgendwie das Gefühl einer alle Lebensbereiche durchdringenden Gemeinschaft erzeugen sollen“[81], wird man heute vorwiegend kritisch begegnen müssen. Ob man in bestimmten Typen gemeinwirtschaftlicher Unternehmen bei der Mehrzahl der in diesen Betrieben Tätigen das Wirksamwerden eines Dienstgedankens unterstellen kann, wäre zu prüfen. Die Vermutung spricht dafür, daß sich auch bei gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der Prozeß der Integration auf die Betriebs-

---

[78] *G. Kliemt,* Mitbestimmung als Mittel der Konfliktregelung in Genossenschaften, in: G. Weisser unter Mitarbeit von W. W. Engelhardt (Hrsg.), Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Georg Draheim, Göttingen 1968, S. 84 ff., hier S. 92; *E. Witte,* Die Genossenschaft als Organisation, a. a. O., S. 39.

[79] Für den Bereich der öffentlichen Unternehmen gibt es sogar plausible Hypothesen, daß hier die Konflikte noch stärker sind, da die Gewerkschaften unterstellen, daß die Regierung versuchen wird, die Lohnpolitik in ihrem eigenen Bereich unter konjunkturpolitischem Aspekt zu manipulieren (Exempelfunktion).

[80] *R. Wilbrandt,* Kapitalismus und Konsumenten, a. a. O., S. 446 ff., hier S. 452.

[81] *E. Scheuch,* a. a. O., S. 863.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ziele hin im oberen Bereich der Hierarchie anders vollzieht als im unteren und daß — wie in den privatwirtschaftlichen Unternehmen — die Identifikation mit den Unternehmenszielen — i. d. R. allerdings dem „subjektiv gemeinten Sinn"! — um so stärker ist, je höher der einzelne in der Betriebshierarchie steht[82]. Von entscheidender Bedeutung ist das organisationsspezifische Rekrutierungssystem: Sofern eine Organisation (ein Betrieb, Unternehmen) für bestimmte Positionen die Orientierung an einer besonderen Wirtschaftsgesinnung voraussetzt, wird sich das bei der Auswahl der Mitarbeiter niederschlagen[83]. Hesselbach unterstellt allerdings für den gemeinwirtschaftlichen Bereich der Kreditwirtschaft volle Austauschbarkeit der Mitarbeiter zwischen dem privatwirtschaftlichen und dem gemeinwirtschaftlichen Bereich. „Von diesen Fachleuten wird nun konsequenterweise nur noch Loyalität gegenüber dem Unternehmensziel verlangt, eine politische oder soziale Identifizierung mit den Gründerorganisationen ist nicht mehr Bedingung."[84] Die Identifikation aller in einem Betrieb Tätigen mit dem Ziel des Betriebs ist aber bei gesellschaftspolitischen, kulturellen Zielen, fürsorgerischen Zielen usw. schlechthin nicht auszuschließen. Es handelt sich dabei um betriebswirtschaftlich relevante, d. h. für die Organisation und die Betriebsprozesse bedeutsame Motivationen. Es wäre jedoch bedenklich, im Rahmen einer Betriebswirtschaftslehre der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen die Wirksamkeit eines solchen Dienstgedankens bei allen gemeinwirtschaftlichen Unternehmen zu unterstellen oder gar als Voraussetzung für ihr Wirksamwerden zu fordern. Es wäre jedoch ebenso bedenklich, seine soziale Relevanz zu leugnen[85].

---

[82] *H. Anger, R. Wagner,* Art. Bezugsgruppen, in: HdO, hrsg. von E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 304 ff., hier Sp. 310; *R. M. Lepsius,* Art. Industrie und Betrieb, in: R. König (Hrsg.), Soziologie, Fischer Lexikon, Bd. 10, Frankfurt a. M. 1958, S. 122 ff., hier S. 130.

[83] *B. Seidel:* Art. Funktionär, in: HdSw, Bd. 4, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1965, S. 190 ff., hier S. 192.

[84] *W. Hesselbach,* Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, a. a. O., S. 46. Ähnlich für die Genossenschaften allgemein: *E. Witte,* Die Genossenschaft als Organisation, a. a. O., S. 43.

[85] *G. Weisser,* Ist der Dienstgedanke noch zeitgemäß? Zwischen Tarnungen und Selbsttäuschungen, in: Gemeinnütziges Wohnungswesen, 25. Jg. 1972, S. 179 ff.; *derselbe,* Genossenschaften, a. a. O., S. 63 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Willensbildung in öffentlichen Unternehmen

Von *Karl Oettle,* München

1. Konturierung der Aufgabe, Leitlinien ihrer Behandlung

Wenn unter dem Generalthema „Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen" über das Spezialthema „Die Willensbildung in öffentlichen Unternehmen" zu referieren ist, so ergibt sich als erste Hauptaufgabe, jene Eigenarten öffentlicher Unternehmen herauszuarbeiten, die es erfordern, die Bedeutung der fraglichen gesellschaftlichen Veränderungen für die Willensbildung dieser Unternehmen besonders zu würdigen (siehe 3. und 4.). Die zweite Hauptaufgabe besteht dann darin, aus den einschlägigen Eigenarten öffentlicher Unternehmen Konsequenzen im Hinblick darauf zu ziehen, ob und wie die Bildung des sie beherrschenden Willens angesichts bestimmter gesellschaftlicher Bewegungen oder Veränderungen umgestaltet werden soll (siehe 5. und 6.). Beide aus der Kombination von General- und Spezialthema resultierenden Hauptaufgaben lassen sich nur sinnvoll angehen, wenn auch zwei Nebenaufgaben erfüllt werden, die das Generalthema anspricht und vor die sich deshalb jeder der Referenten gestellt sieht. Hierbei handelt es sich zum einen darum, den Ort dessen zu bestimmen, an dem die Willensbildung im gesamten Unternehmensgeschehen steht (siehe 2.). Zum andern muß angegeben werden, was für gesellschaftliche Veränderungen oder Tendenzen zu solchen Veränderungen im Hinblick auf ihre Bedeutung für diese Willensbildung betrachtet werden sollen (siehe 5. und 6.). In beiderlei Hinsicht dürfte es zu mancherlei Nichtübereinstimmung zwischen Referenten kommen; insoweit diese generellen Fragen uneinheitlich beantwortet werden, werden die Stellungnahmen zu den speziellen Fragen von ungleichen allgemeinen Grundlagen ausgehen, wodurch sicherlich der Aussagewert ihrer Zusammenfügung zu einer Gesamtschau beeinträchtigt wird. Hinzu kommt, daß gewiß auch die Behandlung spezieller Probleme von Grundgedanken beeinflußt wird, die strittig sind. Das dürfte zum Beispiel auch für die Art und Weise gelten, wie die speziellen Fragen dieses Referats angegangen werden.

Grob lassen sich die generellen und speziellen Leitlinien, unter denen das aufgegebene Spezialthema im folgenden erörtert wird, so skizzie-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ren: Willensbildung und Willensdurchsetzung sind zwar begrifflich, nicht aber praktisch streng zu trennen. Soll die Betriebspolitik durchgesetzt werden, bedarf es der informalen Mitwirkung der Belegschaft. Diese Mitwirkung kann vielleicht von Mitbestimmungsrechten der Arbeitnehmerseite stimuliert werden, ist aber keineswegs an sie gebunden (siehe 2. und 6.). Öffentliche Unternehmen sollten ausschließlich Instrumente der öffentlichen Politik sein und können deshalb nur insoweit ihrem Sinn gemäß geführt werden, als diese Politik auf die betriebliche Willensbildung durchschlägt (siehe 3.). In der öffentlichen Wirtschaft gelten spezifische „geborene Zuständigkeiten" für die Oberzielbildung und die Oberzielverfolgung (siehe 4.). Die im Hinblick auf ihre Bedeutung für die betriebliche Willensbildung zu betrachtenden möglichen oder tatsächlichen gesellschaftlichen Veränderungen sind teils von allgemein betriebswirtschaftlichem, teils von besonderem öffentlich-wirtschaftlichem Interesse[1]. Letzteres gilt insbesondere für die etwaige Zunahme sachfremder, nicht-öffentlich-wirtschaftlicher Einflüsse auf die betriebliche Willensbildung sowie für die Intensivierung der einander gegenläufigen Forderungen nach „Entstaatlichung" bzw. nach Vergrößerung des Anteils der öffentlichen Wirtschaft an der Gesamtwirtschaft (siehe 5.). Bei den die betriebliche Willensbildung allgemein berührenden gesellschaftlichen Entwicklungen handelt es sich vor allem darum, daß gesellschaftliche Kosten und Nutzen betrieblicher Tätigkeit ein Politikum werden, daß Berufsanforderungen und Berufsauffassungen sich wandeln, daß eine auch formal abgesicherte betriebliche Mitbestimmung der Arbeitnehmerseite und eine Vergrößerung der Gewerkschaftsmacht gefordert werden. Wenn diese Erscheinungen auch die private und die öffentliche Wirtschaft betreffen, bedeuten sie doch für beide teilweise wesentlich Verschiedenes. Die aufgezählten Tendenzen zu gesellschaftlichen Veränderungen sind teils vorhanden, teils stellen sie bloße Möglichkeiten dar, deren Realisierung wahrscheinlich sein dürfte, wenn nicht gegengesteuert wird. Genauere Vorstellungen über ihr tatsächliches oder mögliches Ausmaß und über ihre wahrscheinlichen zeitlichen Verläufe können im Rahmen dieses Referats ebensowenig entwickelt werden wie begründete Vermutungen über ihre Herkunft und ihre Lenkbarkeit. Hier können sie nur im Hinblick darauf gewürdigt werden, was sie gegebenenfalls für die Willensbildung in öffentlichen Unternehmen und damit auch für den Sinn öffentlichen Wirtschaftens bedeuten.

---

[1] Wegen dieses Unterschiedes vgl. *W. W. Engelhardt*, Die öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen als Gegenstand der Einzelwirtschaftsmorphologie und -typologie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 44 (1974), S. 483 ff. und S. 577 ff., insbes. S. 498 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2. Willensbildung und Willensdurchsetzung, Mitbestimmung und Mitwirkung

Betriebliche Willensbildung und Willensdurchsetzung sind die beiden komplementären Komponenten der Betriebsführung[2]. Diese geschieht, von Kleinstbetrieben abgesehen, nicht an einer Stelle, der Betriebsspitze, sondern im Zusammenspiel aller Betriebspersonen. Jedwede betriebliche Tätigkeit stellt eine Kombination von führender (dispositiver) und ausführender (disponierter) Arbeit[3] dar, wobei die jeweiligen Anteile in Abhängigkeit von der Aufgabe sehr unterschiedliche Größen annehmen. Auch der, dem niemand unterstellt ist, hat einen mehr oder weniger großen eigenen Entscheidungsspielraum (Selbstführungsspielraum), der zum Beispiel unter anderem die Reihenfolge betreffen kann, in der bei einer maschinellen oder apparativen Störung bzw. bei einem rechnerischen oder buchhalterischen Fehler die Störungs- bzw. Fehlerfelder geprüft werden. Gleichgültig ob Selbst- oder Fremdführung vorliegt, kann die Willensbildungsphase der Führung als die der Erarbeitung einer Handlungsabsicht und die Phase der Willensdurchsetzung als die der Realisierung dieser Absicht aufgefaßt werden. Insoweit sich eine Betriebsperson selbst führt, muß sie für beide Phasen eigene Entscheidungs- und Vollzugsenergie aufbringen. Insoweit sie geführt wird, entfällt bei ihr der Bedarf an Entscheidungsenergie gänzlich und wird ihre eigene Vollzugsenergie (Ausführungsenergie) von solcher übergeordneter Betriebspersonen oder übergeordneter Kollektive (also von Durchsetzungsenergie) unterstützt. Eigenständigkeit in der Entscheidung kann insofern durchaus mit der Zuführung von Vollzugsenergie verknüpft sein, als im Auftragswege geführt wird. Der Auftrag kann sich im Beispielsfalle auf die unverzügliche Beseitigung der Störung bzw. die alsbaldige Korrektur des Fehlers beschränken und den Lösungsweg völlig anheimstellen.

Betriebliche Willensbildung und betriebliche Führung werden häufig nicht so weit wie eben aufgefaßt, sei es, daß man statt an die hier vorgenommene funktionale Gliederung von Führen und Geführtwerden an eine personale (hierarchische) denkt und deshalb Personen mit leitenden Aufgaben von solchen mit ausführenden unterscheidet[4], sei es,

---

[2] Ähnlich: *Guido Fischer,* Die Führung von Betrieben, Sammlung Poeschel, Reihe I, Band 9 a, Stuttgart 1961, S. 7 f. Häufig wird die Betriebsführung demgegenüber nur mit der betrieblichen Willensbildung identifiziert, so zum Beispiel von: *Erich Gutenberg,* Unternehmensführung — Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962.

[3] Über diese Unterscheidung: *Erich Gutenberg,* Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, 20. Aufl., Berlin—Heidelberg—New York 1973, S. 6 ff.

[4] So etwa: *Karl Wilhelm Hennig,* Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 5. neubearb. Aufl., Wiesbaden 1971, S. 40 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

daß man beide Begriffe auf die Betriebspolitik, das heißt auf grundlegende (konstitutive, strukturelle) und besonders wichtige laufende (prozessuale) Entscheidungen beschränkt[5]. In beiden Fällen sind Zäsuren erforderlich, denen auch bei guter Begründung ein Rest von Willkür anhaftet: Bei der personalen Zurechnung von Führungs- und Ausführungsaufgaben werden deren tatsächliche personale Verknüpfung und funktionale Spaltung hintangesetzt; bei der Unterscheidung betriebspolitischer und anderer betrieblicher Entscheidungen sind die besonders wichtigen laufenden Entscheidungen von den weniger wichtigen nach Maßstäben zu sondern, die Konventionscharakter haben und deshalb unbefriedigend bleiben. Werden beide Begriffe — betriebliche Willensbildung und betriebliche Führung — in dem vorgeführten weiten Sinn verstanden, entgeht man diesen gedanklichen Schwierigkeiten und gewinnt einen Ansatz für eine möglichst von der Art der gewählten begrifflichen Systematik nicht vorbeeinflußte Erörterung der Sachfragen. Ein solcher Ansatz rückt die auf engere Fassungen unserer beiden Begriffe abgestützte Rede von der Notwendigkeit, die verbreitete Fremdbestimmung der betrieblichen Mitarbeiter durch deren weitgehende Selbstbestimmung zu ersetzen[6], von vornherein etwas in Richtung auf die betriebliche Wirklichkeit zurecht. Das geschieht, indem auf den Selbstbestimmungsgehalt auch sogenannter ausführender betrieblicher Tätigkeiten sowie auf den Anteil nicht-dispositiver Arbeit an der Ausfüllung besonders verantwortungsvoller betrieblicher Positionen hingewiesen wird. Jeder dieser beiden Hinweise betrifft eine bestimmte, gegenwärtig bei uns zu beobachtende gesellschaftliche Veränderung, nämlich der erste das Entstehen von Bedürfnissen nach formaler betrieblicher Mitbestimmung von Arbeitnehmervertretern und der zweite Wandlungen in der Berufsauffassung (s. 6.).

Betriebliche Willensbildung und Willensdurchsetzung berühren sich eng mit zwei anderen, für dieselben gesellschaftlichen Veränderungen bedeutsamen Erscheinungen, der Mitbestimmung und der Mitwirkung der Belegschaft. Sind erstere die beiden Komponenten der Betriebsführung, so stellen letztere Möglichkeiten dar, die Betriebsführung in bestimmter Weise zu gestalten. Die Mitbestimmung der Belegschaft ist eine der verschiedenen Möglichkeiten, an die Stelle der Alleinbestimmung einer Betriebsperson oder einer (wenigstens partiell) homogenen Gruppe von Betriebspersonen (etwa von Eigentümern) Mitbestimmungs-

[5] So etwa: *Günter Wöhe*, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. neubearb. u. erw. Aufl., München 1973, S. 109 ff.

[6] Vgl. beispielsweise: Projektgruppe im WSI, Grundelemente einer Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut des Deutschen Gewerkschaftsbundes GmbH (WSI), WSI-Studie zur Wirtschafts- und Sozialforschung Nr. 23, Köln 1974, insbes. S. 94 ff. und S. 126 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

kombinationen zu setzen. Die — wie auch immer geartete — Mitbestimmung bezieht sich allein auf die betriebliche Willensbildung, die Mitwirkung von Arbeitnehmern wie von anderen Betriebspersonen außerdem auch auf die betriebliche Willensdurchsetzung. Volle, uneingeschränkte Mitwirkung[7] bedeutet das Bemühen darum, den eigenen Führungs- oder Selbstführungsspielraum dem Sinn des jeweiligen Betriebes gemäß auszunützen und Arbeiten ausführender Natur aus eigenem Antrieb bestmöglich zu erledigen. An die Stelle der Mitwirkung können andere Formen der Beteiligung an der betrieblichen Arbeit treten, und zwar die Gegenwirkung, die Gleichgültigkeit sowie Kombinationen zwischen diesen drei Formen oder zwischen zweien von ihnen, die bestimmte Grade entweder der eingeschränkten Mitwirkung oder der beschränkten Gegenwirkung oder eine gegenseitige Neutralisierung von Mit- und Gegenwirkung zeitigen. Mitwirkung, Gegenwirkung und Gleichgültigkeit sind hier als Formen der Einstellung von Betriebspersonen zum Betrieb, also gleichsam als Zielhaltungen und nicht als Formen des tatsächlichen Erfolges betrieblicher Arbeit aufgefaßt.

Je weniger die Mitwirkung bei der betrieblichen Willensdurchsetzung eingeschränkt ist, um so mehr Vollzugsenergie von Aufsichtspersonen läßt sich einsparen. Je stärker die Gegenwirkung bei der betrieblichen Willensdurchsetzung ist, um so mehr solcher Vollzugsenergie (Durchsetzungsenergie) dritter Personen wird für den Versuch benötigt, den Ausführungswiderstand zu überwinden. Bei der Willensbildung lassen sich Mitbestimmung und Mit- bzw. Gegenwirkung nur auseinanderhalten, wenn erstere als formal geregelte und letztere als informal auftretende Erscheinung aufgefaßt sowie demgemäß zwischen Mitbestimmungspflichten und -rechten, formal abgesicherter und nicht formal abgesicherter Mitwirkung bei der betrieblichen Willensbildung unterschieden wird. Die formal abgesicherte Mitwirkung besteht hierbei darin, die von Mitbestimmungspflichten und -rechten gezogenen Mitentscheidungsspielräume (mehr oder weniger) auszunützen. Die Wahrnehmung von Mitbestimmungspflichten und -rechten diesen selbst gegenüberzustellen, ist erforderlich, weil hier ebensowenig wie bei anderen, etwa bei preispolitischen Spielräumen, unterstellt werden darf, sie würden in jedem Falle voll ausgeschöpft. Es kommt durchaus häufig vor, daß von Entscheidungsspielräumen nur teilweiser oder gar kein Gebrauch gemacht wird[8].

---

[7] „Mitwirkung" ist hier nicht im juristischen Sinne der dem Betriebsrat vom Betriebsverfassungsgesetz eingeräumten schwächsten Form der Mitsprache aufgefaßt, sondern als das Bemühen, zum Betriebserfolg beizutragen.

[8] Hierüber in bezug auf die Art der Ausnützung preispolitischer Spielräume von Unternehmungen: *Hans Möller,* Kalkulation, Absatzpolitik und

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Faßt man — wie hier — die Begriffe der betrieblichen Willensbildung und Betriebsführung sehr weit, so dürfen unter Mitbestimmungspflichten und -rechten nicht allein solche verstanden werden, die sich aus der Rechtsform des Betriebes (also aus dessen gesetzlich und statutarisch geregelter Leitungsorganisation) ergeben. Vielmehr müssen dann auch alle Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für Entscheidungen eingeschlossen werden, die auf Grund des von der betrieblichen Rechtsform konstituierten Direktionsrechts der obersten Betriebsleitung unmittelbar oder mittelbar delegiert werden. Soweit diese Delegierungen nicht für einzelne Anlässe, sondern auf Zeit gelten, bilden sie den Teil der formalen Leitungsorganisation, der neben dem unmittelbar aus der Rechtsform des Betriebes stammenden steht. Informale Mitwirkung bei Entscheidungen besteht dann darin, Entscheidungsberechtigte und -verpflichtete zu beraten oder ohne formalen Auftrag bei Entscheidungen zu vertreten. Die informale Vertretung bei Entscheidungen kann auf Gewährenlassen oder auf Entscheidungsnotstände, die eine Ersatzvornahme nahelegen, aber auch auf informale Stärke des Vertreters und informale Schwäche des Vertretenen (besser: Verdrängten) zurückzuführen sein[9].

Soll ein Betrieb Erfolg haben, setzt das unter anderem durchschnittlich gute Mitwirkung der Betriebspersonen bei der Willensbildung wie bei der Willensdurchsetzung voraus. Sie muß für vergleichbare Erfolge um so besser sein, je schlechter die sonstigen Erfolgsbedingungen des Betriebes vergleichsweise sind. Das heißt, hohe durchschnittliche Mitwirkungsgrade können andere, negative Erfolgsbedingungen teilweise oder gänzlich kompensieren oder gar überkompensieren, so wie positive andere Erfolgsbedingungen es umgekehrt einem Betrieb erlauben können, sich geringe durchschnittliche Mitwirkungsgrade „zu leisten". Mangelhafte Willensdurchsetzung beeinträchtigt die Ausführung von Entscheidungen und gestattet es somit Unzuständigen, indirekt, gewissermaßen nachträglich, an der Willensbildung teilzunehmen. Das beeinflußt freilich den Betriebserfolg nicht unbedingt negativ, sondern kann ihn unter Umständen bei schlechter Entscheidungsqualität und günstiger indirekter Entscheidungsabwandlung sogar fördern.

3. Öffentliche Unternehmen als Instrumente öffentlicher Politik

Die zu Willensbildung, Willensdurchsetzung, Mitbestimmung und Mitwirkung getroffenen Unterscheidungen gelten zwar für Betriebe jeglicher Art; die in Grundzügen skizzierten Möglichkeiten, die Be-

Preisbildung, Wien 1941, Nachdruck mit einer neuen Einführung über die Entwicklung der modernen Preistheorie, Tübingen 1962.

[9] Vgl. hierzu etwa: *Oskar Grün*, Informale Erscheinungen in der Betriebsorganisation — Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung, Berlin 1966.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

triebsführung, also betriebliche Willensbildung und Willensdurchsetzung, über Mitbestimmung und Mitwirkung zu gestalten, haben jedoch nicht für alle oberzielbezogenen Betriebstypen[10] die gleiche Bedeutung. Hier steht zur Debatte, was sie für öffentliche Unternehmen — zuerst prinzipiell und dann: angesichts etwaiger derzeitiger gesellschaftlicher Wandlungen — bedeuten. Ehe dazu Stellung genommen werden kann, ist es nötig, die besondere Rolle zu beschreiben, die solche Unternehmen in einem freiheitlichen marktwirtschaftlichen System spielen, wie es derzeit bei uns (noch) besteht. Diese Rolle könnte sich im Zuge gesellschaftlicher Veränderungen wandeln, was, wie zu zeigen sein wird, Rückwirkungen auf die Art des Wirtschaftssystems und möglicherweise auch auf die des Staatswesens hervorrufen würde (s. vor allem 6.).

Ausgangspunkt für die erforderliche Rollenanalyse soll die Überzeugung sein, daß Produktivbetriebe im Gegensatz zu privaten Haushaltungen (als Konsumtivbetrieben) nicht um ihrer selbst willen existieren, sondern Instrumente für ganz bestimmte, möglicherweise zeitlich begrenzte Zwecke darstellen[11]. So sind private kaufmännische Unternehmungen zwar nicht ausschließlich, aber doch vornehmlich Instrumente für Erwerbszwecke von Unternehmungspersonen einer Gruppe (nämlich der der Eigentümer) oder mehrerer Gruppen (etwa außerdem noch der der Mitarbeiter und der angestellten Geschäftsführer). Insoweit sie eine solche Zweckbestimmung haben, werden private kaufmännische Unternehmungen nach Möglichkeit veräußert, aufgelöst oder entsprechend verkleinert, falls ihre Weiterführung oder ihr bisheriges Volumen von den maßgebenden Personen nicht mehr für lohnend erachtet wird. Wenn auch die Zweckbestimmung öffentlicher Unternehmen in einem marktwirtschaftlichen System ganz anders sein muß als die privater kaufmännischer Unternehmungen, so haben sie doch mit diesen ge-

---

[10] Für die Unterscheidung oberzielverschiedener Betriebstypen wegweisend: *Gerhard Weisser,* Form und Wesen der Einzelwirtschaften — Theorie und Politik ihrer Stile, Erster Band, 2. unver. Aufl., Göttingen 1949, insbes. S. 69 ff.; *derselbe,* Morphologie der Betriebe, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Aufl., Band III, Stuttgart 1960, Sp. 4036 ff.; *derselbe,* Die Unternehmensmorphologie — nur Randgebiet? Bemerkungen zu ihrer Erkenntniskritik und Methodologie, in: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Band 8 (o. J.), S. 1 ff. Siehe auch: *Helmut Cox,* Analyse und Theorie der einzelwirtschaftlichen Strukturen als Gegenstand der Unternehmensmorphologie — Zur Methodologie, Erkenntniskritik und Technologie der unternehmensmorphologischen Forschung und Theoriebildung, ebenda, Band 8 (o. J.), S. 289 ff.; *W. W. Engelhardt,* Die öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen als Gegenstand der Einzelwirtschaftsmorphologie und -typologie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 44 (1974), S. 483 ff. und S. 577 ff., insbes. S. 498 ff.

[11] Über die Instrumentalfunktion von Unternehmungen: *Ralf-Bodo Schmidt,* Wirtschaftslehre der Unternehmung, Band 1, Grundlagen und Zielsetzung, Stuttgart 1969.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

meinsam, daß ihr Betreiben nur sinnvoll ist, solange und soweit ihr Zweck fortbesteht[12]. Beispielsweise wäre eine öffentliche Eisenbahn, deren bisherige öffentliche Aufgaben von den herrschenden politischen Kräften ersatzlos für beendet erklärt werden, systemgemäß entweder zu privatisieren oder, sollte sich kein Käufer finden, schleunigst zu liquidieren, statt sie, wie es derzeit für die Deutsche Bundesbahn beabsichtigt zu sein scheint, nach privatunternehmerischen Gesichtspunkten in öffentlichem Eigentum weiterzubetreiben[13]. In einer freiheitlichen marktwirtschaftlichen Ordnung sind öffentliche Unternehmen nur gerechtfertigt, insoweit private Unternehmer sonst ein Wege- oder Leitungsmonopol bekämen, die Erzeugung gesamt-, regional- oder kommunalwirtschaftlich erwünschter Leistungen nicht für lohnend erachten oder diese in Verfolgung ihrer Erwerbsziele nur in Mengen, in Qualitäten und für Bedienungsgebiete offerieren, die nach herrschender staats- oder gemeindepolitischer Auffassung nicht als ausreichend angesehen werden. Voraussetzung für die Existenzberechtigung eines öffentlichen Unternehmens in einem Wirtschaftssystem wie dem unsrigen ist also das Vorliegen ganz bestimmter öffentlicher Sach- oder Dienstleistungsaufgaben. Solche Aufgaben können durch Wandlungen der Bedarfs- oder Produktionsstruktur, durch einen Rückzug der Privatwirtschaft aus Wirtschaftszweigen und -räumen bzw. durch eine gegenteilige Entwicklung sowie durch staats- oder gemeindepolitische Entscheidungen geschaffen, verändert oder aufgehoben werden[14].

---

[12] Um eine Unterscheidung der Zwecke (Sinngebungen, Widmungen) und der Oberziele von Betrieben bemühen sich: *Günter Kirchhoff* und *Dieter Witt*, Die Bundeswehr in der betriebswirtschaftlichen Typologie, in: Wehrkunde, Bd. 23 (1974), S. 531 ff.

[13] Trotz der gleichsam salvatorischen Klausel, die Deutsche Bundesbahn sei „ein gemeinwirtschaftliches Unternehmen der Verkehrswirtschaft", wollen dies neuerdings beispielsweise ganz offenkundig die vom Bundesverkehrsminister erlassenen Zielvorgaben der Deutschen Bundesbahn. Siehe *Kurt Gscheidle*, Ein politisch und ökonomisch ausgewogener Kompromiß — Gedanken zu den unternehmenspolitischen Zielvorgaben für die DB, in: Die Bundesbahn, Jg. 51 (1975), S. 5 ff., insbes. S. 6. Grundsätzliche und keineswegs überholte Kritik an derartigen Intentionen etwa bei *Peter Faller*, Kommerzielle Handlungsfreiheit für die Eisenbahnen des EWG-Raumes — Zum Realitätsgehalt einer modernen Zauberformel, in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, Bd. 39 (1968), S. 205 ff. Vgl. zu der angesprochenen Frage auch: *Karl-Otto Konow*, Unternehmensziele der staatlichen Eisenbahnen, ebenda, Bd. 43 (1972), S. 151 ff.

[14] Weisser vertritt die Auffassung, daß öffentliche und andere gemeinwirtschaftliche Unternehmen auch wettbewerbspolitische Aufgaben haben können. Er warnt deshalb davor, den Begriff der Gemeinnützigkeit (und damit auch: den der öffentlichen Aufgaben) zu eng aufzufassen (*Gerhard Weisser*, Gemeinwirtschaftlichkeit bei Einzelwirtschaften, Schriftenreihe Gemeinwirtschaft, Nr. 11, hrsg. von der Bank für Gemeinwirtschaft AG., Frankfurt am Main 1974, insbes. S. 49 f.). Vgl. hierzu auch: *Karl Kühne*, Das gemeinwirtschaftliche Unternehmen als Wettbewerbsfaktor — Anregungen für den Weiterbau der Theorie der unvollkommenen Konkurrenz, ebenda, Nr. 6, Frankfurt am Main 1971.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ein öffentliches Unternehmen ist wegen der Heterogenität der öffentlichen Sach- und Dienstleistungsaufgaben in der Regel nicht in der Lage, sich bei Fortfall der bisherigen Aufgabe (etwa auf dem Gebiet des Verkehrs) auf eine neue (etwa auf dem Gebiet des Gesundheitswesens) umzustellen. Außerdem treffen Fortfall und Entstehung öffentlicher Sach- und Dienstleistungsaufgaben höchstens zufällig einmal zeitlich zusammen. Infolgedessen sind öffentliche Unternehmen im Gegensatz zu privaten kaufmännischen Unternehmen ziemlich strikt gegenstandsgebunden. Letztere können ihren Erwerbszweck dank vorhandener personaler und sächlicher Umstellungselastizität häufig auch dann weiterverfolgen, wenn der bisherige Leistungsgegenstand nicht mehr für lohnend gehalten wird. Ein und demselben Erwerbsziel läßt sich durchaus mit verschiedenerlei Tätigkeit nachgehen. Die Erfüllung öffentlicher Sach- oder Dienstleistungszwecke setzt demgegenüber jeweils ein ganz bestimmtes, nicht austauschbares Gegenstandsgebiet voraus. Dieser Sachverhalt liefert im übrigen eines der Argumente dafür, öffentliche Unternehmen nicht prinzipiell auf Eigenwirtschaftlichkeit (eigene finanzielle Tragfähigkeit) zu verweisen, sondern ihnen bei Kollision dieses Selbstfinanzierungszieles mit Darbietungszielen Zuschüsse aus dem Eigentümerhaushalt zu gewähren. Die Zielkollision könnte sonst ja nur durch Hintansetzung von Darbietungszielen, um deretwillen das öffentliche Unternehmen allein tätig werden soll[15], oder durch eine Kombination kaufmännisch nicht lohnender, aber öffentlichwirtschaftlich gebotener mit kaufmännisch lohnenden, aber eigentlich der privaten Wirtschaft zu überlassenden Sach- oder Dienstleistungsangeboten „gelöst" werden[16].

---

[15] Abgesehen von der nach § 28 a möglichen Erteilung spezieller, nötigenfalls ausgleichspflichtiger öffentlich-wirtschaftlicher Einzelaufgaben, geschieht dies beispielsweise in § 28 des Bundesbahngesetzes, der vorschreibt: „Die Deutsche Bundesbahn ist unter der Verantwortung ihrer Organe wie ein Wirtschaftsunternehmen mit dem Ziel bester Verkehrsbedienung nach kaufmännischen Grundsätzen so zu führen, daß die Erträge die Aufwendungen einschließlich der erforderlichen Rückstellungen decken; eine angemessene Verzinsung des Eigenkapitals ist anzustreben. In diesem Rahmen hat sie ihre gemeinwirtschaftliche Aufgabe zu erfüllen." [Bundesbahngesetz vom 13. Dezember 1951 (BGBl. I S. 955), mehrfach, zuletzt am 21. Dezember 1970 (BGBl. I S. 1765) geändert, abgedruckt in: *Gröben*, Taschenbuch der Eisenbahn-Gesetze, 5. Aufl., Darmstadt 1975, S. 24 ff., hier: S. 40.] Hierzu kritisch: *Karl-Otto Konow*, Verwaltung, kaufmännisches Handeln und Eigenwirtschaftlichkeit — Zur Auslegung des § 28 des Bundesbahngesetzes, in: Die öffentliche Wirtschaft, Jg. 17 (1968), S. 19 ff.

[16] Derartiges sah zum Beispiel die inzwischen offenbar bereits wieder obsolet gewordene „Neue Unternehmenskonzeption des Vorstandes der DB" vor: Bericht des Vorstandes der DB an den Bundesminister für Verkehr vom 24. Mai 1973, Die Stabilisierung der wirtschaftlichen Lage der DB — Neue Unternehmenskonzeption des Vorstandes der DB, in: Die Bundesbahn, Bd. 49 (1973), S. 371 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In Produktivbetrieben jeglichen oberzielbezogenen Typs wollen die Mitarbeiter allein oder unter anderem (etwa neben Berufsausübungszielen) dem Erwerb nachgehen. In Produktionsgenossenschaften, die in unserem Wirtschaftssystem selten sind, bilden sie unter sich eine Erwerbs- und Risikogemeinschaft. Auch private kaufmännische Unternehmungen lassen sich als solidaristische Erwerbsgemeinschaften oder gar als solidaristische Erwerbs- und Risikogemeinschaften von Eigentümern und Mitarbeitern auffassen[17]. Was die Risikogemeinschaft angeht, so erscheint es nicht einmal erforderlich zu sein, daß die Belegschaft das Kapitalrisiko mitträgt; denn sie riskiert ja Arbeitsplätze. Was die Erwerbsgemeinschaft betrifft, so ist ihr Bestehen nicht unbedingt an die Mitbestimmung der Unternehmenspolitik durch Belegschaftsvertreter gebunden. Selbst bei Alleinbestimmung durch die Eigentümerseite kann das gemeinsame Wertschöpfungsinteresse Richtschnur sein. Öffentliche Unternehmen dürfen demgegenüber keinesfalls im Sinne solcher Solidarität geführt werden, solange unser freiheitliches marktwirtschaftliches System Bestand haben soll. Privaten kaufmännischen Unternehmungen bleibt es in diesem System unbenommen, ihre (möglicherweise monopol- oder kartellgesetzlich eingegrenzten) marktpolitischen Spielräume im Verdienstinteresse aller Unternehmungspersonen bestmöglich auszunützen. Öffentliche Unternehmen sollen hingegen gemäß dem genannten systembedingten Rechtfertigungsbedürfnis ihrer Tätigkeit dem Dienstprinzip und nicht dem Erwerbsprinzip folgen. Die dessenungeachtet bestehenden Erwerbsansprüche ihrer Mitarbeiter dürfen nicht bestmöglich wie etwa bei privaten kaufmännischen Unternehmungen oder Produktionsgenossenschaften befriedigt werden. Die Leistungsentgelte der Mitarbeiter (wie die Verringerung der an sie zu stellenden Leistungsansprüche) müssen vielmehr in staatspolitisch gesetzten Grenzen gehalten werden. Unterbliebe das, so würde der Sinn öffentlicher Unternehmenstätigkeit in sein Gegenteil verkehrt. Dort, wo öffentliche Leistungen außerhalb des Wettbewerbs angeboten werden, würden Abnehmer ausgebeutet, was die öffentliche Wirtschaftstätigkeit gerade auch verhindern helfen soll. Dort, wo öffentliche Anbieter private Konkurrenten haben, würde entweder ihre Wettbewerbsfähigkeit zum Schaden öffentlicher Darbietungsziele gemindert oder der Haushalt des öffentlichen Eigentümers, also die Allgemeinheit, mit ungerechtfertigten, gleichsam tributären Zuschüssen belastet.

Die Abgrenzung zwischen privater und öffentlicher Wirtschaft ist politisch bestimmt. In einer marktwirtschaftlichen Ordnung sollen

[17] Das klingt beispielsweise an bei *Heinrich Nicklisch*, Der Weg aufwärts! Organisation — Versuch einer Grundlegung, Stuttgart 1920 (2. Aufl. 1922); *derselbe*, Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl. der Wirtschaftlichen Betriebslehre, Stuttgart 1932, insbes. S. 294 ff. Konkrete Vorschläge in der angesprochenen Richtung macht *Guido Fischer*, Partnerschaft im Betrieb, Heidelberg 1955.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

öffentliche Unternehmen prinzipiell Ausnahmecharakter haben und soll ihre Tätigkeit infolgedessen nach den genannten Grundsätzen für ihre Berechtigung beschränkt bleiben. Im Rahmen der Gültigkeit dieser Grundsätze können sich die konkreten Bedürfnisse nach öffentlichen Sach- und Dienstleistungen innerhalb ein und desselben marktwirtschaftlichen Systems durchaus wandeln, so wie sie in systemverwandten Volkswirtschaften zur gleichen Zeit ungleich sein können[18]. Werden hingegen die Grundsätze für die Berechtigung öffentlicher Wirtschaftstätigkeit allmählich, aber erheblich gewandelt oder allmählich in beträchtlichem Ausmaß ignoriert, so wird das marktwirtschaftliche System durch ein System des Überganges zur Staatsverwaltungswirtschaft ersetzt. Es geht dann bei der öffentlichen Unternehmenstätigkeit nicht mehr wie in ausgesprochen marktwirtschaftlichen Ordnungen allein um bessere Bedarfsdeckung. Vielmehr werden private Unternehmungen dann auch auf solchen Gebieten durch öffentliche ersetzt, wo sie effizienter als diese sind. Damit sollen Strukturen wirtschaftlicher Verantwortung und Entscheidungsmacht geändert werden, auch wenn dies ideologisch verbrämt wird. Öffentliche Unternehmen werden also zu Instrumenten der Systemveränderung. Für Übergangssysteme gibt es kein allgemeines Prinzip der Trennung von privater und öffentlicher Wirtschaft, da sie durch den Kampf um Systemveränderung gekennzeichnet sind. Die jeweilige tatsächliche Grenze zwischen beiden Sektoren der Gesamtwirtschaft stellt in ihnen gewissermaßen eine Frontlinie dieses Kampfes dar[19]. Der Weg vom marktwirtschaftlichen System zu einem solchen Übergangssystem wird nicht erst beschritten, wenn öffentliche Unternehmen ohne die Rechtfertigung öffentlicher Sach- oder Dienstleistungsbedürfnisse in Wirtschaftszweige vordringen, die bislang der privaten Wirtschaft vorbehalten waren. Die marktwirtschaftliche Ordnung wird schon verlassen, insoweit die öffentliche Hand das Eigentum an Unternehmungen behält, deren öffentliche Aufgaben entfallen sind, für beendet erklärt werden oder durch die Art und Weise der Unternehmensführung faktisch nicht mehr erfüllt werden, obgleich sie deklaratorisch noch aufrechterhalten bleiben[20].

---

[18] Näheres hierüber in meinem Beitrag: Kategorien des gegenwärtigen öffentlichen Bedarfs, in: Der öffentliche Haushalt — Archiv für Finanzkontrolle, Jg. 10 (1969), S. 1 ff., insbes. S. 9 ff.

[19] Siehe meinen Beitrag: Öffentliche Betriebe, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Band II, Stuttgart 1975, Sp. 2792 ff., hier: Sp. 2796.

[20] Vgl. hierzu beispielsweise, was die Deutsche Postgewerkschaft hinsichtlich der Arbeitszeitverkürzung und der Arbeitszeitregelung fordert (Deutsche Post, Organ der Deutschen Postgewerkschaft, Sonderausgabe vom 7. Dezember 1974, Nr. 23 A, S. 16).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

4. Geborene Zuständigkeiten für Oberzielbildung und Oberzielverfolgung bei öffentlichen Unternehmen

Welchen konkreten Zwecken ein Betrieb als Instrument dienen soll, richtet sich nach den Oberzielen, die ihm gesetzt werden. Deren Festlegung ist ebenso Sache der betrieblichen Willensbildung wie die Entscheidungen darüber, mit welchen Mitteln, mit was für Mitteldosierungen und in welchen zeitlichen Abläufen sie verfolgt werden sollen. Ähnlich wie die Phase der Willensdurchsetzung Entscheidungen als Ergebnisse der vorangehenden Phase der Willensbildung indirekt abzuändern vermag (s. 2., letzter Absatz), kann auch die zweite Teilphase der Willensbildung Oberziele als Ergebnisse ihrer ersten Teilphase verformen. Obwohl die Oberzielbildung praktisch von Entscheidungen über die Wahl der Mittel zu ihrer Erfüllung gleichsam induziert werden kann, müssen beide Teilphasen der betrieblichen Willensbildung gedanklich streng auseinandergehalten werden. Zum einen werden derartige Rückwirkungen von Unzuständigen und außerhalb des formal geordneten Zielbildungsweges ausgeübt. Zum andern sollte gerade die Existenz solch informaler Beteiligung am Zustandekommen von Oberzielen kein Anlaß dafür sein, die Unterscheidung zwischen der Erarbeitung von Maßstäben und deren Anwendung, um die es sich bei der Gegenüberstellung von Oberzielbildung und Oberzielverfolgung handelt, zu verwässern. Allein mit gedanklicher Klarstellung kann man Mißbräuchen auf die Spur kommen.

Wer über die Oberziele befindet, bestimmt, gleichgültig ob er formal dafür zuständig ist oder nicht, in wessen Interesse der Betrieb als Instrument eingesetzt wird. Dieses Interesse ist keineswegs notwendigerweise das jeweils eigene. Insoweit die Zielbildung Treuhändern übertragen wird, dürfen die Treugeber zu Recht erwarten, daß sie in ihrem Interesse erfolgt. Treuhänder haben aber durchaus häufig auch eigene Ziele, denen der ihnen anvertraute Betrieb zum Schaden der Treugeber dienen könnte. Die Gefahr daraus resultierender Interessenkollisionen macht die treuhänderische Betriebsführung in der privaten wie in der öffentlichen Wirtschaft besonders problematisch, und zwar auch in bezug auf die Mittelentscheidungen, da von ihnen aus, wie dargelegt, Oberzielentscheidungen, die sich die Treugeber etwa selbst vorbehalten, abgewandelt werden können. Private Unternehmungen werden in aller Regel von den Eigentümern geführt, sofern sie ständischer Natur sind. Auch viele private Unternehmungen von kaufmännischem Charakter, insbesondere solche kleinerer und mittlerer Größe, haben Eigentümerunternehmer (Eigentümergeschäftsführer). Die öffentliche Wirtschaft ist demgegenüber ihrer Natur nach durchweg auf treuhänderische Betriebsführung angewiesen. Deshalb spielt die dieser Führungsweise

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

innewohnende Problematik bei ihr gleichsam schon in quantitativer Hinsicht eine größere Rolle als in der privaten Wirtschaft. Hinzu kommt, daß die Treuhandschaft bei einer dem Dienstprinzip verschriebenen Betriebsführung teilweise andersartige Probleme aufwirft als bei einer Betriebsführung nach dem Erwerbsprinzip.

Bei privaten kaufmännischen Unternehmungen kann die Oberzielbildung schon deshalb eher treuhänderischen Geschäftsführern überlassen werden als in der öffentlichen Wirtschaft, weil es möglich ist, die Erwerbsinteressen von Eigentümern und angestellten Geschäftsführern gleichzurichten, wenn sicher auch nicht völlig gleichzuschalten, indem die Dienste der letzteren zu einem spürbaren Teil in Abhängigkeit vom jeweiligen Geschäftserfolg vergütet werden. Des weiteren wird es in der privaten Unternehmungswirtschaft oft nicht nur möglich, sondern ausgesprochen zweckmäßig sein, den angestellten Geschäftsleitern außer der Verantwortung für die Mittelentscheidungen und die Willensdurchsetzung auch die Oberzielbildung zu übertragen oder sie wenigstens formal abgesichert an ihr zu beteiligen. Das eine oder das andere dürfte sich vor allem dann empfehlen, wenn die Oberzielbildung ungleichen Interessenlagen verschiedener Gruppen oder Untergruppen von Unternehmungspersonen (Eigentümern und Belegschaft, Eigentümer- oder Mitarbeitergruppen) Rechnung tragen soll und es für die nachhaltige Wahrung des dazu notwendigen Interessenausgleichs kein besonderes Organ (etwa in Gestalt eines Aufsichtsrates) gibt. Schließlich ist die Oberzielbildung bei privaten kaufmännischen Unternehmungen wenigstens in formaler Hinsicht zumeist verhältnismäßig einfach, da die Zahl der Oberzielkategorien recht beschränkt ist (soweit sie von ökonomischer Natur sind, richten sie sich hier im allgemeinen nur auf Wertschöpfung bzw. Gewinn oder Rentabilität, auf Sicherheit und auf Unabhängigkeit oder Anlehnung, vielleicht auch noch auf Wachstum)[21]. Bei öffentlichen Unternehmen verhält es sich in jeder dieser drei Beziehungen anders.

Die Erfolgsbeteiligung treuhänderischer Geschäftsführer kann in der öffentlichen Wirtschaft kaum ein probates Mittel zum Gleichrichten möglicherweise kollidierender privater und öffentlicher Interessen sein. Der wichtigste kaufmännische Erfolg (Gewinn) scheidet von vornherein als Bezugsgrundlage etwaiger erfolgsabhängiger Entgelte aus, da das Gewinnstreben bei öffentlichen Unternehmen nicht den Rang eines Oberzieles haben darf und da es sogar notwendig sein kann, kauf-

[21] Siehe vor allem *Edmund Heinen*, Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Helmut Koch (Hrsg.), Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift für Erich Gutenberg, Wiesbaden 1962, S. 9 ff., insbes. S. 16 ff.; *derselbe*, Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 59 ff.; *Johannes Bidlingmaier*, Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964, insbes. S. 73 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

männische Verluste in Verfolgung von Darbietungszielen absichtlich hinzunehmen, wenn diese sich anders nicht erfüllen lassen. Gewinnbeteiligung würde öffentliche Unternehmen infolge einer schiefen Interessenlage der Beteiligten gewissermaßen aus der öffentlichen Wirtschaft hinauskatapultieren. Die Beteiligung an anderen, insbesondere an Darbietungs- oder an Kosteneinsparungserfolgen wäre zwar grundsätzlich diskutabel, würde aber ziemlich kompliziert sein müssen, damit nicht etwa ein falsches Interesse an einer sinnlosen Steigerung der jeweiligen Sach- oder Dienstleistungen bzw. an einer ebensowenig sinnvollen Kostensenkung zu Lasten des öffentlichen Nutzens geschaffen wird. Geschäftsführern als Schiedsrichtern zwischen Gruppen von Unternehmenspersonen mit verschiedenartigen Interessenlagen die Festlegung der Oberziele gänzlich oder teilweise zu überlassen, könnte in der öffentlichen Wirtschaft allenfalls dort ein Bedürfnis sein, wo mehrere Gemeinwesen eine gemeinsame Einrichtung betreiben. In solchen Fällen wird aber in der Regel ein Aufsichtsgremium zwischen die Miteigentümer und die Betriebsleitung geschaltet, das ausgleichend zu wirken vermag. Wohl können die Oberziele öffentlicher Unternehmen mit Belegschaftsinteressen kollidieren. Daraus darf aber weder ein Anspruch auf Beteiligung von Belegschaftsvertretern an Oberzielentscheidungen noch ein Bedürfnis nach einer Schiedsrichterfunktion der Geschäftsführer bei diesen Entscheidungen abgeleitet werden, solange der Sinn öffentlicher Unternehmen[22] nicht dadurch wesentlich verändert werden soll, daß sie nicht nur im öffentlichen, sondern auch im Partikularinteresse (hier: der Belegschaft) tätig werden. Was endlich die Zahl der Oberzielkategorien angeht, so ist sie bei öffentlichen Unternehmen normalerweise größer als bei privaten kaufmännischen Unternehmungen (sie richten sich insbesondere auf die Darbietung von Sach- und Dienstleistungen nach Menge, Qualität, Bedienungsgebiet, Kostenanlastung und angebotspolitischer Beeinflussung der Nachfrage, auf die leistungswirtschaftliche und die finanzwirtschaftliche Sicherung der künftigen Aufgabenerfüllung, auf das Wachstum sowie auf den Ausgleich etwaiger Kollisionen zwischen diesen Oberzielgebieten)[23]. Infolgedessen ist die Festlegung konkreter Ausprägungen der Oberziele bei öffentlichen Unternehmen bereits von der formalen Seite her verhältnismäßig schwierig.

---

[22] Über den Sinn von Betrieben überhaupt und von gemeinnützigen Betrieben im besonderen: *Gerhard Weisser,* Geleitwort zum 7. Band dieser Zeitschrift, in: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Bd. 7 (1965), S. 1 ff.; *Theo Thiemeyer,* Gemeinwirtschaftlichkeit als Ordnungsprinzip — Grundlegung einer Theorie gemeinnütziger Unternehmen, Berlin 1970, S. 120 ff. und S. 181 ff.

[23] Näheres in meinem Beitrag: Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, NF, Bd. 18 (1966), S. 241 ff., insbes. S. 252 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Schon die Notwendigkeit, öffentliche Unternehmen treuhänderisch führen zu lassen, und die ihnen eigentümliche Problematik einer solchen Führungsweise legen es nahe, ihre Willensbildungsaufgaben als aufteilungsbedürftig und die Oberzielbildung als geborene Aufgabe der Eigentümerkörperschaft, die Oberzielverfolgung dagegen als geborene Aufgabe der Unternehmensleitung anzusehen[24]. Diese Auffassung wird auch dadurch gestützt, daß die Sach- oder Dienstleistungsaufgaben öffentlicher Unternehmen in einer marktwirtschaftlichen Ordnung, wie gezeigt, keine überkommenen Besitzstände darstellen sollten, sich auch nicht von selbst verstehen, sondern der staats- oder gemeindepolitischen Konstituierung (und nötigenfalls Änderung) bedürfen.

5. Gesellschaftliche Veränderungen mit besonderem öffentlich-wirtschaftlichem Einschlag und die Willensbildung in öffentlichen Unternehmen

Folgt man der Auffassung, für die Entscheidungen über Oberziele öffentlicher Unternehmen liege die geborene Zuständigkeit bei deren Eigentümerkörperschaften, so sind in einem parlamentarisch regierten Staatswesen wie dem unsrigen die Volksvertretungen der verschiedenen Ebenen insoweit Willensbildungsorgane öffentlicher Unternehmen. Die öffentlichen Interessen, die sie wahren sollen, sind nur die Resultanten aus jenen konvergierenden und divergierenden privaten Interessen egoistisch-materieller oder anderer (z. B. religiöser, humanitärer, ideologischer) Art, die sich bei der Bildung des öffentlichen Willens gänzlich oder teilweise durchzusetzen vermochten. Effektiv in öffentliche Interessen transformierte private Interessen müssen auch in demokratischen Gemeinwesen keinesfalls Mehrheitsinteressen sein; möglicherweise nehmen Minderheiten ihre Ziele besser wahr als Mehrheiten oder lassen diese (humanerweise) auch Minderheitsinteressen zum Zuge kommen. Daß sich ein politisches Ziel im demokratischen Willensbildungsprozeß durchgesetzt hat, garantiert noch nicht, daß es auch im wahrhaft öffentlichen Interesse liegt. Jene Demokratien, die unter Abnahme ihrer Funktionstüchtigkeit leiden, sind unter anderem auch dadurch gekennzeichnet, daß sich in zunehmendem Maße höchstprivate und daher sachfremde Ziele bei der Bildung des öffentlichen Willens zum Nachteil des Gemeinwesens durchsetzen und die öffentlichen Ziele überlagern oder gar verdrängen. Nimmt eine solche Korrumpierung der demokratischen Willensbildung große Ausmaße an, so wird nicht allein den jeweils betroffenen öffentlichen Aufgaben Abbruch getan,

[24] Vgl. meinen Beitrag: Aufgabengerechte Krankenhausorganisation — Überlegungen zu einem gesundheitspolitischen und betriebswirtschaftlichen Problem, in: Krankenhaus-Umschau, Jg. 42 (1973), S. 741 ff., insbes. S. 743 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sondern auch der demokratische Charakter des ganzen Gemeinwesens unterminiert[25].

Die von demokratischen Verfassungen vorgesehene formelle Organisation der politischen Willensbildung in Wahlbürgerschaft, Parteien, Parlamenten, öffentlicher Verwaltung und Justiz wird faktisch von einer informellen ergänzt, zu deren wichtigsten Gliedern fremde Gemeinwesen, kirchliche Körperschaften, Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, nichtwirtschaftliche Vereine, einzelne Unternehmungen, Einzelpersonen ohne politisches Mandat, Publikationsorgane und Publizisten gehören. Der Einfluß, den solche informellen Organe zugunsten von Interessen einer Minderheit oder einzelner auf die politische Willensbildung nehmen, darf ebensowenig von vornherein als sachfremd bezeichnet werden, wie der Beitrag formell dafür bestellter Organe zum politischen Willen nicht etwa umgekehrt ohne weiteres als sachgerecht gelten darf. Versuche informaler Beeinflussung des politischen Willens dürfen in freiheitlichen Staatswesen bei Strafe ihrer Veränderung zu unfreiheitlichen hin nicht unterdrückt werden, solange sie sich erlaubter Methoden bedienen, zu denen beispielsweise Bemühungen um Überzeugung anderer, nicht aber bestimmte bewußte, gezielte Falschmeldungen (z. B. falsche Anschuldigungen) gehören. Nicht alle rechtlich zulässigen Methoden sind auch ethisch einwandfrei, was an das sittliche Judiz der formellen Willensbildungsorgane, die Beeinflussungsversuchen ausgesetzt sind, zweifellos hohe und oft nur schwer erfüllbare Ansprüche stellt. Diese haben Ähnlichkeit mit dem, was im Hinblick auf die Hintanstellung höchstpersönlicher eigener Interessen an teilweise schwer kontrollierbarer Redlichkeit von denen zu fordern ist, die formal an der Bildung des politischen Willens teilhaben. Man denke nur an den rechtlich kaum zu fassenden Mißbrauch, der mit solchen sogenannten Wahlgeschenken betrieben wird, die nach der eigenen, verborgen gehaltenen Überzeugung für sie Verantwortlicher eigentlich nicht verantwortbar sind[26].

Eine derzeit in Westdeutschland ziemlich verbeitete Infiltration sachfremder Interessen in die Führung öffentlicher Unternehmen besteht darin, deren Leiter statt nach fachlichen nach parteipolitischen Gesichtspunkten auszuwählen, ja Geschäftsführerpositionen der öffentlichen Wirtschaft sogar als Pfründe für abgedankte Politiker zu verwerten. Dies ist um so bedenklicher, als die Entscheidungen über die Oberziele öffentlicher Unternehmen weithin nicht von den Eigentümerkörperschaften getroffen werden, die die geborene Zuständigkeit dafür haben, sondern den Unternehmensleitungen überlassen bleiben. Diese müssen notwendigerweise einspringen, wenn ihnen die Eigentümer-

[25] Nach der in Anmerkung 23 genannten Quelle, S. 249 ff.

[26] Nach derselben Quelle, S. 248 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

körperschaft nur leerformelhafte Oberziele vorgibt; denn brauchbare Maßstäbe zur Beurteilung von Mittelentscheidungen und ihres Erfolges können nur konkrete Oberziele sein. Wenn Unternehmensleiter zu solcher Ersatzvornahme gezwungen sind, führt dies trotz deren eigentlicher Unzuständigkeit zu wahrhaft öffentlich-wirtschaftlichen Oberzielen, solange sich die Handelnden gleichsam als Anwalt ihres Aufgabengebietes verstehen[27]. Diese Funktion können sie unter sonst gleichen Verhältnissen um so besser ausfüllen, je sachkundiger sie sind.

Oberziele öffentlicher Unternehmen werden gegenwärtig auch auf Grund formal einwandfreier Bildung politischen Willens von Eigentümerkörperschaften mit sachfremdem Inhalt versehen. Das ist immer dann der Fall, wenn Unternehmensleitungen angewiesen werden, sich wie private kaufmännische Unternehmer zu verhalten[28]. Mit einem solchen Auftrag wird eigentlich der Rechtfertigung des betreffenden öffentlichen Unternehmens in unserem marktwirtschaftlichen System die Grundlage entzogen. Er wäre deshalb nur vertretbar, wenn er die Vorstufe zur Privatisierung des Unternehmens darstellte. Das trifft jedoch gegenwärtig nicht zu. Vielmehr gibt es herrschenden politischen Kräften zugehörige oder nahestehende Kreise, die zugleich (etwa mit der Forderung einer Investitionslenkung) wesentliche Einschränkungen der Autonomie privater kaufmännischer Unternehmungen oder sogar Verstaatlichungen solcher Unternehmungen bzw. das Ausgreifen der öffentlichen Wirtschaft auf Wirtschaftszweige befürworten, an der sie bisher keinen Anteil hatte[29]. Diese Tendenzen zeigen das Vorhandensein politischer Kräfte an, die unserer derzeitigen Volkswirtschaft ihren ausgesprochen marktwirtschaftlichen Charakter nehmen und sie in den Zustand eines Übergangssystems versetzen wollen, in dem um die Vorherrschaft von Marktwirtschaft oder Staatsverwaltungswirtschaft gekämpft wird (vgl. 3., letzten Abschnitt). Allerdings sind auch Gegentendenzen wirksam, die auf eine Entstaatlichung eines Teils jener Wirtschaftszweige drängen, die bisher gänzlich oder teilweise Aufgabengebiete der öffentlichen Wirtschaft waren[30].

---

[27] Ebenda, S. 250.

[28] Vgl. außer der in Anmerkung 15 zitierten Vorschrift über die Wirtschaftsführung der Deutschen Bundesbahn auch den vorgesehenen analogen Auftrag für die Leitung der Deutschen Bundespost, in: Entwurf eines Postverfassungsgesetzes (Gesetzentwurf der Bundesregierung), Deutscher Bundestag, 7. Wahlperiode, Drucksache VII/81, §§ 3 und 25 (S. 2 und 7).

[29] Ein (wertender) Überblick über die Diskussion zunehmender Verstaatlichung der Wirtschaft bei *Manfred Krüper*, Wirtschaftsplanung und Investitionslenkung — Zur ordnungspolitischen Diskussion in der Bundesrepublik Deutschland, in: aus politik und zeitgeschichte — beilage zur wochenzeitung das parlament, B 31/75 vom 2. August 1975, S. 21 ff.; ein Überblick über ein wichtiges Sondergebiet der Verstaatlichungsdebatte bei *Diethard B. Simmert*, Banken — Reform oder Verstaatlichung, ebenda, B 23/75 vom 6. Juni 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Außer echten Entstaatlichungsbemühungen gibt es derzeit in Westdeutschland auch unechte. Zu letzteren gehören die erwähnten Umwidmungen öffentlicher Unternehmen von öffentlichen Aufgaben auf privatunternehmerische Erwerbsziele sowie die Versuche staatlicher Oberverbände (z. B. des Bundes), bisher von ihnen wahrgenommene, zuschußbedürftige öffentliche Aufgaben (z. B. des Personen-Nahverkehrs) öffentlichen Unterverbänden zuzuschieben, ohne eine derartige offensichtliche Verschlechterung des indirekten, mit zuschußbedürftigen Leistungen betriebenen Finanzausgleichs durch entsprechende Begünstigungen der neuen Aufgabenträger im direkten Finanzausgleich einigermaßen ausgleichen zu wollen[31]. Solche Absichten dienen nicht einmal einer wirklichen Verstärkung subsidiärer Erfüllung öffentlicher Aufgaben, wie sie einem föderalen Staatswesen wohl anstehen würde. Formal wollen sie zwar öffentliche Aufgaben nach unten verlagern. In materialer Hinsicht würden sie jedoch die Aufgabenerfüllung öffentlicher Unterverbände dadurch erschweren, daß sie dieser neue Aufgaben ohne zugehörige Finanzierungsmöglichkeiten zuweisen. Echte Entstaatlichungsbestrebungen wollen demgegenüber entweder den Umfang gemeinwirtschaftlicher Aufgabenerfüllung im Staatswesen insgesamt im Verhältnis zum Volumen der gesamtwirtschaftlichen Produktion verringern oder für die Wahrnehmung eines Teils der gemeinwirtschaftlichen Aufgaben über das bisherige Maß hinaus frei-gemeinnützigen Ersatz für die öffentlich-wirtschaftliche Tätigkeit finden.

Der Ersatz öffentlich-wirtschaftlicher durch frei-gemeinnützige Aufgabenerfüllung setzt in der Gesellschaft eine nicht-ausgeschöpfte oder eine zunehmende Bereitschaft zu freiwilligem nicht-erwerbswirtschaftlichem Engagement für Dritte voraus. Es ist nun gerade eines der Krankheitssymptome unserer Gesellschaft, daß diese Bereitschaft nicht wächst, sondern abnimmt. Das drückt sich unter anderem in einem Wandel der Berufsauffassungen aus, der selbst die künftige Vollerfüllung gemeinwirtschaftlicher Aufgaben durch öffentliche Einrichtungen in Frage stellen kann (s. 6., vierter Absatz), die ja immer dort

---

[30] Siehe etwa: *Wolfram Engels*, Leistung und Verschwendung der öffentlichen Hand, in: Was soll und kann der Staat noch leisten? Reden, Thesen und Ergebnisse auf den 5. Bad Kreuznacher Gesprächen vom 30./31. Mai 1975, hektographiert; hier auch weitere Stimmen; Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium der Finanzen, Zur Lage und Entwicklung der Staatsfinanzen in der Bundesrepublik Deutschland (Gutachten), in: Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, Bulletin Nr. 103 vom 16. August 1975, S. 1001 ff., insbes. S. 1007 ff.

[31] Vgl. hierzu etwa: *Dieter Walprecht*, Neuorientierung in der Verkehrspolitik, in: Städte- und Gemeindebund, Bd. 30 (1975), S. 126 f.; *Walter Labs*, Aufgaben des öffentlichen Nahverkehrs in Stadt und Region — Nachlese zur Jahrestagung des Verbandes öffentlicher Verkehrsbetriebe in Stuttgart, in: Der Landkreis — Zeitschrift für kommunale Selbstverwaltung, Bd. 44 (1974), S. 382 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

einspringen müssen, wo eine frei-gemeinnützige Initiative ausbleibt oder nicht ausreicht. Andere Belege für die schlechten Voraussetzungen eines stärkeren Rückgriffs auf frei-gemeinnützige Opferwilligkeit sind beispielsweise der notwendige, fast vollständige Ersatz von Ordensschwestern durch erwerbsstrebiges Krankenpflegepersonal; die erfolgreiche Heroisierung von Militärdienstverweigerern und gleichzeitige Herabsetzung der Militärdienstwilligen in öffentlichen Massenmedien und durch öffentlich besoldete angebliche Wissenschafter; die wahltaktisch, aber nicht sozialpolitisch naheliegende Ausgestaltung der Krankenpflichtversicherung zu einem Schutz vor allem auch vor Bagatellausgaben bei gleichzeitigem Versagen vor der Aufgabe, etwa unheilbar krank Geborenen solidarischen Versicherungsschutz zuteil werden zu lassen.

Sind die Chancen des Ersatzes öffentlich-wirtschaftlicher durch frei-gemeinnützige Aufgabenerfüllung derzeit gering, so wird eine etwaige spürbare Entstaatlichung bisherige gemeinwirtschaftliche Aufgaben der privaten Erwerbswirtschaft überlassen müssen. Insoweit sich diese mangels hinreichender Rentabilitätsaussichten versagt, würden die betroffenen bisherigen Leistungsempfänger (vor allem: private Haushalte) zwangsläufig auf Selbsthilfe verwiesen.

So sehr einem freiheitlichen, humanitären, marktwirtschaftlich und dazuhin auch föderal orientierten Staatswesen wie der Bundesrepublik Deutschland ein breiter Sektor subsidiärer frei-gemeinnütziger Wirtschaft und eine Dominanz der privaten Erwerbswirtschaft entsprechen[32], so verfehlt wäre es freilich, eine Entstaatlichung zu forcieren, ehe dafür die Grundlagen geschaffen sind. Diese könnten sowohl in größerer Hilfsbereitschaft für frei-gemeinnützige Zwecke als auch in einer Reduzierung der Ansprüche bestehen, die die Bürger an die Darbietung gemeinwirtschaftlicher Leistungen stellen. Die Propaganda für eine echte Entstaatlichung, die das Fehlen solcher Grundlagen ignorieren zu dürfen glaubt, stößt nicht nur ins Leere. Indem sie zur Demoralisierung öffentlich Bediensteter beiträgt[33], verschlechtert sie auch die Voraussetzungen für eine gute Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Von der Mitwirkungsbereitschaft der Dienstnehmer hängen ja die Anstrengungen ab, die unternommen werden, um die jeweiligen Oberziele mit der eigenen Arbeitskraft sowie mit den bereitgestellten sächlichen und finanziellen Mitteln zu verfolgen (vgl. 2.).

---

[32] Darüber, inwieweit das Subsidiaritätsprinzip öffentliche Wirtschaft zu rechtfertigen vermag: *Hans Klein*, Die Teilnahme des Staates am wirtschaftlichen Wettbewerb, res publica 18, Stuttgart—Berlin—Köln—Mainz 1968, insbes. S. 159 ff.

[33] Die Gewißheit, Nützliches zu leisten, dürfte zweifellos ein Grundbedürfnis vieler arbeitender Menschen sein. Die Nützlichkeit öffentlicher Dienste wird jedoch bestritten, wenn gefordert wird, sie einzustellen oder durch

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

6. Gesellschaftliche Veränderungen von allgemein-betriebswirtschaftlicher Bedeutung und die Willensbildung in öffentlichen Unternehmen

Zumindest soweit sie öffentliche Unternehmen von öffentlichen Aufgaben auf privatunternehmerische Erwerbsziele umwidmen wollen, stehen die Bemühungen um unechte Entstaatlichung (vgl. 5., fünften Abschnitt) in Widerspruch zu dem allgemein-betriebswirtschaftlich bedeutsamen Trend, daß sozialökonomische (volkswirtschaftliche, gesellschaftliche) Nutzen und Kosten der einzelwirtschaftlichen Tätigkeit, dem Beispiel Nordamerikas folgend, auch bei uns ins öffentliche Bewußtsein treten und allmählich ein gewichtiges Politikum werden[34]. Diese Entwicklung müßte eigentlich dazu führen, daß der von öffentlichen Unternehmen in Wahrnehmung ihrer öffentlichen Aufgaben gestiftete sozialökonomische Nutzen bei der Würdigung ihres Erfolges wie bei den Entscheidungen über ihre Finanzierung gebührend berücksichtigt wird, soweit das noch nicht geschieht. Entgegen dieser Schlußfolgerung wie entgegen dem Grundsatz, daß öffentliche Unternehmen in marktwirtschaftlichen Ordnungen nur bei Erzeugung sonst nicht oder nicht im gewünschten Maße entstehenden sozialökonomischen Nutzens existenzberechtigt sind (vgl. 3.), ist zu beobachten, daß öffentliche Unternehmen von formellen wie von informellen Organen der politischen Willensbildung zunehmend allein oder in erster Linie nach ihrem kaufmännischen Rentabilitätserfolg beurteilt werden[35].

Dieses Paradoxon bedeutet, daß die Unternehmensleitungen insbesondere von Eigentümerkörperschaften wie von einflußreichen Bildnern der öffentlichen Meinung dazu gedrängt werden, jenen kaufmännischen Erwerbszielen nachzugehen, in bezug auf deren Erreichung ihr Führungserfolg von maßgeblicher Seite allein oder vornehmlich beurteilt wird. Werden kaufmännische Rentabilitätsziele in den Vordergrund geschoben, so wird die Leitung des öffentlichen Unternehmens zu einer kostenorientierten Angebotspolitik veranlaßt. Demgegenüber ist überall dort, wo öffentliche Leistungen nicht zwangsweise abgenommen werden müssen, sondern in direkter, indirekter, substitutiver oder totaler Konkurrenz mit anderen Leistungen angeboten werden und ein

---

private Dienste zu ersetzen. Vgl. beispielsweise: o. V., Beschäftigte schützen — Vorstellungen des Betriebsrats der Köln-Bonner Eisenbahnen AG. zur Neugestaltung des öffentlichen Personennahverkehrs auf der Grundlage eines Stufenplanes zur Integrierung der KBE in die Stadtbahn Rhein/Sieg, in: verkehrsreport — ötv Berufspolitische Informationen für den Verkehrsbereich, Nr. 1/1974, S. 9 ff.

[34] Vgl. etwa *Hans-Dietrich Genscher,* Umweltpolitik in der Bundesrepublik Deutschland, in: Umweltschutz — Das Umweltprogramm der Bundesregierung, 3. ergänzte Aufl., Stuttgart—Berlin—Köln—Mainz 1973, S. 6 ff.

[35] Vgl. beispielsweise die in den Anmerkungen 13, 15, 28 und 30 erwähnten Quellen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

öffentliches Interesse an ihrer Abnahme besteht, eine reaktionsorientierte Angebotspolitik vonnöten. Diese ist um (zu den Darbietungszielen gehörende) Beeinflussungsziele[36] bemüht, indem sie die Reaktionselastizitäten vor allem jener Nachfragerschichten berücksichtigt, an deren Belieferung mit den betreffenden öffentlichen Leistungen besonderes Interesse besteht. Wo die Reaktionselastizitäten in bezug auf die Qualität der Leistungen und das für sie geforderte Entgelt groß sind, läßt sich die Nachfrage nach den betreffenden öffentlichen Leistungen nur mit hohen und daher teuren Leistungsqualitäten bei niedrigen Tarifen (Benützungsgebühren) halten oder vermehren. Werden die bei einem solchen Angebot erforderlichen Zuschüsse verweigert, müssen die Beeinflussungsziele in der Regel zugunsten des Eigenwirtschaftlichkeitsziels, also zugunsten eines kaufmännischen Rentabilitätsziels aufgegeben werden; denn beiderlei Ziele dürften höchstens zufällig einmal nicht kollidieren. Diese Zusammenhänge werden ignoriert, wenn von öffentlichen Unternehmen privatunternehmerisches Verhalten verlangt und zugleich, wie im Falle der Deutschen Bundesbahn, der politische Mut nicht aufgebracht wird, die Preisgabe der bisherigen öffentlichen Aufgaben des Unternehmens und womöglich die praktische Einleitung von dessen allmählicher Liquidation durch Selbstaushöhlung einzugestehen. Zu dieser kommt es, wenn große Teile der Nachfrage insbesondere im Hinblick auf Qualität und Preis der Leistungen so reaktionselastisch sind, daß die Bemühungen um Eigenwirtschaftlichkeit gleichsam eine Spirale zusammenhängender Angebotsverschlechterungen und Nachfrageminderungen zeitigen.

In einer auch für die Bediensteten katastrophalen Weise wird die Leistungsfähigkeit in Wettbewerb stehender öffentlicher Unternehmen dann ruiniert, wenn eine saturierungspolitisch ausgerichtete Personalwirtschaft getrieben wird, die sich allenfalls Monopolisten oder Unternehmungen mit großen und gewichtigen monopolistischen Spielräumen, keinesfalls aber in wettbewerblicher Bedrängnis stehende öffentliche Betriebe leisten können. Zu solcher Saturierungspolitik werden auf Wettbewerbsfähigkeit angewiesene öffentliche Unternehmen durch das schlechte Beispiel jener anderen öffentlichen Dienstzweige veranlaßt, die nicht dem Wettbewerb ausgesetzt sind und bei denen die verantwortlichen politischen Instanzen entgegen ihren treuhänderischen Verpflichtungen den Weg eines geringen personalwirtschaftlichen Widerstandes gehen. Eine saturierungspolitisch denaturierte öffentliche Personalwirtschaft schlägt sich in hohen Personalkosten je Leistungseinheit oder in schlechter Leistungsqualität oder in beidem nieder. Sie tritt am ehesten auch rechnerisch bei öffentlichen Unternehmen zutage, die auf Wettbewerbsfähigkeit angewiesen und dadurch indirekt finanzwirtschaftlichen

[36] Näheres in meinem in Anmerkung 23 genannten Beitrag, S. 252 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Regulatoren in Gestalt privatunternehmerischer Erwerbsziele unterworfen sind. Sie kann sich bei ihnen aber wegen des Schwindens der Nachfrage nach schlechten und teuren öffentlichen Leistungen nicht so weit entwickeln wie dort, wo nur öffentliche Gewährleistungsaufgaben wahrzunehmen sind wie in der Hoheitsverwaltung oder wo öffentliche Sach- und Dienstleistungen zwangsweise abgegeben werden und deshalb eine Mitbestimmung der Leistungsempfänger allein indirekt über politische Treuhänder (Parlamentarier, Interessenvertreter in Verwaltungs- oder Aufsichtsräten) gegeben ist. Diese lassen ihre treuhänderische Funktion gegenüber den Bürgern nicht nur unerfüllt, sondern verkehren sie in ihr Gegenteil, wenn sie es gestatten oder mit herbeiführen helfen, daß das öffentlich-wirtschaftliche Dienstprinzip durch ein neo-feudalistisches Prinzip der Ausbeutung des Bürgers auf Grund gesetzlich geschaffener Machtpositionen ersetzt wird.

Der öffentlich-wirtschaftlichen Erscheinung einer saturierungspolitisch orientierten Personalführung liegen außer den angesprochenen spezifischen Mängeln der politischen Treuhandschaft allgemeine gesellschaftliche Veränderungen in der Berufsauffassung zugrunde, die in Gegensatz zu Wandlungen in den Berufsanforderungen stehen. Diese differenzieren sich nicht nur hinsichtlich der zu verlangenden Fähigkeiten, sondern auch hinsichtlich der zuzumutenden Arbeitsbedingungen in dem Maße, in dem die produktivitätssteigernde funktionale Arbeitsteilung in einer Volkswirtschaft voranschreitet und in dem sich die Leistungsarten infolge der Bedarfsexpansion vermehren. Im Widerspruch hierzu steht das in allen Dienstleistungszweigen verbreitete Streben, sich bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen zum Schaden der Aufgabe an denen der Sachleistungswirtschaft, insbesondere der Industrie, zu orientieren, obgleich dort ganz andere Möglichkeiten bestehen, absatzwirtschaftlichen Erfordernissen und hinter ihnen stehenden Kundenbedürfnissen produktionswirtschaftlich nachzukommen[37]. Die sich hier zwischen Berufsanforderungen und Berufsauffassung öffnende Schere veranlaßt die private wie die öffentliche Dienstleistungswirtschaft zu Leistungsverschlechterungen, die — wie vor allem im Gesundheitswesen — sogar auf Kosten höchster individueller und sozialer Werte, nämlich des menschlichen Lebens und der menschlichen Lebenschancen gehen.

Eine weitere Uniformierungstendenz läßt sich in bezug auf die finanziellen Arbeitsbedingungen feststellen. Bei vielen öffentlich Bediensteten und insbesondere bei ihren Interessenvertretern unterscheidet sich

[37] Vgl. hierzu meinen Beitrag: Die Dienstbereitschaft in einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht, in: Hanns Linhardt, Peter Penzkofer, Peter Scherpf (Hrsg.), Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Otto Hintner zum siebzigsten Geburtstag, Stuttgart 1970, S. 16 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

das Erwerbsdenken kaum noch von demjenigen, das bei privatwirtschaftlichen Arbeitnehmern und ihren Interessenvertretern vorherrscht. Diese Konvergenz ist insoweit nicht gerechtfertigt, als öffentlich Bedienstete statusbedingte Beschäftigungsvorteile genießen, insbesondere keinen oder nur geringen Beschäftigungsrisiken ausgesetzt sind. Ihr sind allerdings in den vergangenen Jahrzehnten der Dauerexpansion unserer Volkswirtschaft das Ausbleiben nennenswerter Arbeitslosigkeit und die erheblichen Verbesserungen der Altersversorgung privatwirtschaftlich Bediensteter entgegengekommen.

Beiderlei Uniformierungstendenzen könnten als „Sachzwänge" aufgefaßt werden, die den Entscheidungsspielraum öffentlicher Unternehmen unweigerlich einengen. Sie konnten sich jedoch zweifellos nur so weit, wie geschehen, durchsetzen, weil es den politischen Treuhändern im Durchschnitt an der sittlichen Kraft gefehlt hat, mit der zum Wohle der Bürger, einschließlich der öffentlich Bediensteten, auch auf die Gefahr vorübergehender parteipolitischer Rückschläge hin dem Druck informaler Organe der politischen Willensbildung hätte widerstanden werden sollen. Die Folgen bestehen zum einen in den hauptsächlich von den Kostensteigerungen der öffentlichen Dienste hervorgerufenen nahezu katastrophalen Anspannungen der öffentlichen Haushalte, zum andern in einem vermehrten Zwang der Bürger, sich selbst zu helfen, weil die Leistungsverschlechterungen teilweise einen Abbau der (produktivitätssteigernden!) Arbeitsteilung, also einen ökonomischen Rückschritt bedeuten. Dieser Zwang wird durch die Abandonnierung öffentlicher Aufgaben (vgl. 5., fünfter Abschnitt, sowie ersten und zweiten Abschnitt dieses Kapitels) verstärkt. Die Hinnahme vermeintlicher Sachzwänge in der öffentlichen Wirtschaft führt also zu wirklichen Sachzwängen für den Bürger, dessen Bedürfnisse öffentliche Unternehmen befriedigen helfen sollen!

Im Hinblick auf die Rechtsform der Leitungs- und Eigentumsorganisation öffentlicher Unternehmen sind seit längerem und in zunehmendem Maße Bestrebungen im Gange, öffentliche Unternehmen in Formen des privaten Gesellschaftsrechts einzukleiden[38] oder — gleichsam ersatzweise — die öffentlich-rechtlichen Unternehmensformen denen des Privatrechts stark anzugleichen[39]. Die Bemühungen hierum werden von gegensätzlichen politischen Kräften getragen.

Die einen wollen die bisherige Teilverselbständigung der öffentlichen Unternehmen gegenüber ihren Eigentümerkörperschaften in eine weitgehende Autonomie umwandeln. Damit soll eine Entpolitisierung der

[38] Vgl. zum Beispiel: *Heinz Steincke*, Eigenbetrieb oder Eigengesellschaft?, in: ÖWG Öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft, Bd. 23 (1974), S. 19 ff.

[39] So etwa der Entwurf eines Postverfassungsgesetzes (siehe Anmerkung 28).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

öffentlichen Unternehmen erreicht werden. Von ihr verspricht man sich erstens eine Zurückdrängung sachfremder Einflüsse auf die Willensbildung der Unternehmen (vgl. 5., erster bis dritter Absatz). Zweitens soll die als mangelhaft empfundene Effizienz öffentlicher Unternehmen gesteigert werden (vgl. dritten bis fünften Absatz dieses Kapitels). Drittens will man unechte Entstaatlichung im Sinne der Umwidmung öffentlicher Unternehmen von öffentlichen Aufgaben auf privatunternehmerische Erwerbsziele betreiben (vgl. 5., fünfter Absatz sowie ersten und zweiten Absatz dieses Kapitels), um die Eigentümerhaushalte auch von der Deckung solchen Zuschußbedarfs zu entlasten, der sich nicht durch Steigerung der Effizienz in der Wahrnehmung gleichbleibender Aufgaben beseitigen läßt. Möglicherweise steht hinter der erklärten Absicht, öffentliche Unternehmen wie private führen lassen zu wollen, auch die verborgene, sie später teilweise oder gänzlich zu privatisieren. Die Aufsichts- und Verwaltungsräte sollen weithin die geborenen Zuständigkeiten des öffentlichen Eigentümers (vgl. 4., insbes. letzter Absatz) übernehmen. Außer Parlamentariern sollen auch sachverständige Bürger ohne politisches Mandat in sie entsandt werden. Dies kann, wie bei der für die Deutsche Bundespost entworfenen neuen Unternehmensverfassung nach bestimmten Schlüsseln geschehen, die außer Parlamentariern verschiedenen Interessentengruppen (Abnehmer, Belegschaft) berücksichtigen[40].

Anders orientierte politische Kräfte wollen die Autonomie der öffentlichen Unternehmen in ähnlicher Weise, aber mit gegenläufiger Zielsetzung erhöhen. Gemeinsam mit den „Entstaatlichern" ist ihnen die weitgehende Verlagerung der Oberzielbildung vom Parlament (oder ihm verantwortlichen Instanzen der Exekutive) in den Aufsichts- oder Verwaltungsrat öffentlicher Unternehmen[41]. Anders sind die Vorstellungen über die Schlüsselzahlen der Beteiligung von Interessentengruppen an den Ratsposten, und zwar sind sie anders zugunsten der Belegschaf-

[40] Vgl. beispielsweise § 10 des Regierungsentwurfs eines Postverfassungsgesetzes (Deutscher Bundestag, 7. Wahlperiode, Drucksache VII/81) mit § 5 des von der derzeitigen Bundestagsopposition vorher vorgelegten Entwurfs eines Gesetzes zur Änderung des Postverwaltungsgesetzes (Deutscher Bundestag, 6. Wahlperiode, Drucksache VI/3027): Der Regierungsentwurf will dem Aufsichtsrat fünfundzwanzig Mitglieder geben. Der Aufsichtsrat setzt sich folgendermaßen zusammen: zehn Mitglieder aus dem politischen Leben, fünf aus der Wirtschaft und zehn aus dem Personal der Deutschen Bundespost oder den bei dieser vertretenen Gewerkschaften. Der Oppositionsentwurf will den Aufsichtsrat mit siebenundzwanzig Mitgliedern besetzen, von denen zehn aus dem politischen Leben, sieben aus der Wirtschaft und zehn aus dem Personal der Deutschen Bundespost (nicht: aus den Gewerkschaften!) stammen sollen.

[41] Vgl. zum Beispiel die von den eben zitierten Gesetzesentwürfen zur Änderung der Leitungsorganisation der Deutschen Bundespost vorgesehenen Zuständigkeiten des Aufsichtsrates (§ 17 des Regierungsentwurfes, § 12 des Oppositionsentwurfes).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ten und Gewerkschaften[42]. Statt unechter Entstaatlichung wird also eine Syndikalisierung angestrebt. Der Sinn öffentlicher Betriebe in einem marktwirtschaftlichen System wird dadurch freilich in ähnlicher Weise wie bei der unechten Entstaatlichung in sein Gegenteil verwandelt (vgl. 3., dritter Abschnitt). In dem Maße, in dem sich die Parlamente zugunsten von Belegschafts- und Gewerkschaftsvertretern ihrer Verantwortung für öffentliche Unternehmen begeben, werden parlamentarische Elemente des Gemeinwesens durch gewerkschaftsstaatliche ersetzt und werden die Oberzielentscheidungen von Vertretern der Allgemeininteressen auf Vertreter der Interessen jener Gruppen übertragen, die der Oberzielverfolgung dienen sollen[43]. Begründet wird diese Tendenz mit den allgemeinen Mitbestimmungsforderungen, das heißt, mit dem Anspruch auf „Demokratisierung der Wirtschaft".

---

[42] Wenn auch der Regierungsentwurf und der Oppositionsentwurf für eine neue Leitungsorganisation der Deutschen Bundespost („Postverfassung") in bezug auf die Schlüsselzahlen für die Zusammensetzung des Aufsichtsrates, wie in Anmerkung 40 erwähnt, nur (noch) geringfügig differieren, so unterscheiden sich beide Entwürfe hierin doch sehr von den Forderungen der Postgewerkschaft: Sie will den Aufsichtsrat „je zur Hälfte aus Vertretern der Beschäftigten der Deutschen Bundespost und ihrer Gewerkschaften (Beschäftigtenvertreter) sowie aus Vertretern des öffentlichen Interesses (Bundestag und Bundesrat)" zusammengesetzt wissen (Deutsche Post, Organ der Deutschen Postgewerkschaft, Sonderausgabe Nr. 23 A vom 7. Dezember 1974, S. 12).

[43] Gegensätzliche Auffassungen hierüber etwa bei: Deutsche Postgewerkschaft, Hauptvorstand, Mitbestimmung im öffentlichen Dienst und paritätische Vertretung des Personals im Aufsichtsrat der Deutschen Bundespost, Frankfurt am Main (o. J.), und *Fritz Ossenbühl*, Erweiterte Mitbestimmung in kommunalen Eigengesellschaften, Ein Rechtsgutachten erstattet für die Gewerkschaft ÖTV, hrsg. vom Hauptvorstand der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr, Stuttgart 1972, einerseits, *Eugen Zeller*, Kommunale Mitbestimmung — Mitbestimmung in Betrieben und Unternehmen der öffentlichen Hand, Bonn 1972, und *Günter Püttner*, Die Mitbestimmung in kommunalen Unternehmen unter dem Grundgesetz, Rechtsgutachten unter Mitwirkung von *Peter Wössner*, Frankfurt am Main 1972, sowie *Günter Püttner*, Verfassungsrechtliche und verfassungspolitische Aspekte erweiterter Mitbestimmung in öffentlichen und freigemeinwirtschaftlichen Unternehmen, in: ÖWG Öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft, Bd. 22 (1973), S. 7 f., andererseits.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskusison zu den Referaten von Thiemeyer und Oettle

Zu den *Themenkomplexen* der Diskussion gehörten die Problematik der Aufgaben und Abgrenzung der öffentlichen und gemeinwirtschaftlichen Betriebe, ihre Zielbildung durch die Träger und in den Betrieben, der Transformationsprozeß zu privatwirtschaftlichen Erwerbszielen, der Einfluß der Öffentlichkeit auf die Willensbildung, die Wirksamkeit des Dienstgedankens und das Problem der Mitbestimmung.

Für die *zukünftige Forschung* sind einige für die öffentlichen und gemeinwirtschaftlichen Betriebe spezifische Fakten zu beachten. Ihre Träger sind in der Regel komplexe Gebilde mit internen Zielkonflikten und unterschiedlichen Interessen gegenüber den Betrieben. Die öffentlichen Betriebe insbesondere werden durch politische Entscheidungen bestimmt und sind daher oft ein Instrument der Politik, was bis zum Mißbrauch im betriebswirtschaftlichen Sinne führen kann. Da den Betrieben vielfach nur leerformelhafte Ziele vorgegeben werden, liegt die Entscheidung über die konkreten Ziele dann bei der (treuhänderischen) Unternehmungsführung. In der Praxis ist dabei häufig ein Transformationsprozeß, d. h. die Umwidmung von öffentlichen Aufgaben auf privatunternehmerische Erwerbsziele, zu beobachten. Der Einfluß der Träger wird insbesondere durch deren Mitwirkung bei der Besetzung von Führungsposten wirksam. Die öffentlichen und gemeinwirtschaftlichen Betriebe stehen in einem (unterschiedlich abgestuften) Umfang bei der Willensbildung unter dem Einfluß der Öffentlichkeit, die bei diesen Betrieben besonders darauf achtet, daß sie ihren Zielsetzungen gerecht werden.

Gegensätzliche Auffassungen bestanden über die Aufgaben und Abgrenzung der öffentlichen und gemeinwirtschaftlichen Betriebe. Das galt ebenso für die Frage, welches die tatsächlichen Ziele der Unternehmungsleitung sein sollen, wenn ihnen vom Träger leerformelhafte Ziele vorgegeben werden, d. h., ob noch die soziale Aufgabe der Bedarfsdeckung oder andere Ziele im Vordergrund stehen. Hierbei gab es verschiedene Meinungen vor allem darüber, in welchem Maße öffentliche und gemeinwirtschaftliche Betriebe als Instrument der Wirtschaftspolitik eingesetzt werden sollen und ob dies nicht die einzige Zweckbestimmung derartiger Unternehmen sei. Strittig war weiter, inwieweit bei den Arbeitnehmern in diesen Betrieben ein Dienstgedanke

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

vorherrscht. Der betont vorgebrachten Auffassung, daß ihre Arbeit gegenstandsbezogen sei und es somit für den Arbeitnehmer gleichgültig ist, in welchem Betrieb er arbeitet, wurde anhand von Beispielen widersprochen. Kontrovers blieben auch die Aussagen zur betrieblichen Mitbestimmung, insbesondere bei öffentlichen Betrieben. Hier bestand keine Übereinstimmung, inwieweit die Mitbestimmung zu interpretieren ist als Kontrolle des Kapitals und/oder Mitbestimmung innerhalb des betrieblichen Geschehens.

Wenn auch die Diskussion vor allem die kontroversen Fragen erörterte, zeigte sich doch eine *generelle Übereinstimmung* dahingehend, daß die betriebliche Willensbildung im Dienste sozialer Gruppen bei aller Problematik der Zielfindung gegenüber den Betrieben in der privaten Wirtschaft Besonderheiten aufweist. Das gilt einmal für die Träger, die selbst mehr oder weniger gesellschaftliche Veränderungen beeinflussen, und zum anderen für die größeren Einflußmöglichkeiten der Öffentlichkeit auf die Willensbildung ihrer Betriebe. Wenn auch kritisch dazu Stellung genommen wurde, bestand doch Übereinstimmung darüber, daß sowohl bei den öffentlichen als auch bei den gemeinwirtschaftlichen Betrieben weithin ein Transformationsprozeß von öffentlichen Aufgaben auf privatunternehmerische Erwerbsziele erfolgt. Als Voraussetzung für eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Willensbildung wurde ein funktionierendes Informationssystem mit einer entsprechenden, die besonderen Aufgaben umfassenden Rechnungslegung und Kontrolle der Zielerreichung angesehen.

Für die *weitere Forschung* zeigte die Diskussion, wie notwendig es ist, daß die Aufgaben der öffentlichen und gemeinwirtschaftlichen Betriebe klarer abgegrenzt werden. Damit würden Grundlagen für eine einheitliche Begriffsbestimmung geschaffen, deren Fehlen die Diskussion ungemein erschwert. Weiterhin sind empirische Untersuchungen erforderlich, wie sie z. B. in Amerika durchgeführt worden sind. So zeigte sich dort in Unternehmungen mit Non-profit-Zielen, daß die Unternehmungsleiter oft außerhalb der ihnen vorgegebenen Arbeiten weitere ganz konkrete Ziele, wie z. B. die Maximierung ihres Entscheidungsbereiches, Produzieren von Stabsstellen usw., verfolgen. Weitere empirische Forschungen müssen die Frage klären, ob und in welchem Umfang die Vergrößerung der Gemeinwirtschaftlichkeit zu Lasten der Effizienz des betrieblichen Handelns führt. Die Rollenerwartung der Öffentlichkeit an gemeinwirtschaftliche und öffentliche Unternehmen bedarf ebenfalls einer wissenschaftlichen Untersuchung, ebenso die hieraus ableitbaren Einflüsse auf die Willensbildung innerhalb des Unternehmens. Auch eine empirische Untersuchung über das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein des Dienstgedankens bei den Arbeitnehmern der öffentlichen und gemeinwirtschaftlichen Betriebe wurde als sinn-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

voll angesprochen. Als besonders wichtiges Forschungsgebiet wurde die Weiterentwicklung des Rechnungswesens genannt. Zu untersuchen wäre die mögliche Erweiterung des bisherigen betrieblichen Rechnungswesens zur gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung (social accounting), die auf Erfassung und Bewertung der gesamten Vorgänge und zukünftigen betrieblichen und sozialen Kosten und Leistungen (Nutzen) abzielt.

Erich Potthoff, Düsseldorf

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Technologisch bedingter Wandel in der Gesellschaft Technologietransfer und Willensbildung im Unternehmen

Von *Gert von Kortzfleisch,* Mannheim

Seit es moderne Technik gibt, ist das Verhältnis der Gesellschaft dazu nie ganz ungetrübt durch Mißtrauen.

So schreibt, um nur ein Beispiel zu nennen, Goethe in „Wilhelm Meisters Lehrjahre": „Das überhandnehmende Maschinenwesen quält und ängstigt mich; es wälzt sich heran wie ein Gewitter, langsam, langsam; aber es hat seine Richtung genommen, es wird kommen und treffen."

Noch größer ist die Skepsis von Ortega y Gasset. Nach seiner Meinung bringt die Technik nur Dinge hervor, die geeignet sind, überflüssige Wünsche der Menschen zu befriedigen. Nicht für das zum Leben Notwendige müsse der Mensch seine technische Begabung anstrengen; die jetzige Technik der weißen Rasse sei rein materiell; sie gehe andere Wege als die zu den Zielen unserer wirklichen Wünsche und sie beschere der Gesellschaft auf diese Weise vor allem Überflüssiges.

Was bis vor kurzem noch von Dichtern und Philosophen als Ergebnis tiefsinnigen Nachdenkens an Vorwürfen gegenüber der Technik geäußert wurde, ist heute in weiten Bereichen der Gesellschaft als Vorurteil verfestigt. Für das Unbehagen der Gesellschaft, das diese gegenüber ihrem eigenen Zustand empfindet, wird pauschal die Technik, und werden personifiziert die Technokraten verantwortlich gemacht.

Wodurch dieses Unbehagen der Gesellschaft ausgelöst worden ist, z. B. durch kulturkritische Schriften eines Herbert Marcuse, durch Emotionen von Umweltschützern oder durch systemanalytisch gewonnene Aussagen in den Club-of-Rome-Publikationen; das muß und kann für unsere Betrachtung dahingestellt sein.

Wir dürfen hier aber nicht darüber hinwegsehen, daß aus Technologie, also aus Erfindungen, erst dann Technik wird, wenn zwischen der Invention und der Innovation in irgendeinem Unternehmen ein ökonomischer Kalkül aufgegangen ist. Natürlich gelten kalkulierbare Kriterien der Wirtschaftlichkeit nur im zivilen Bereich der Technik, also nicht für die Kriegstechnik oder für die Bereiche, in denen technische Lei-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

stungen dem politischen Prestige dienen. Aber Unternehmen des zivilen Sektors, wo nicht betriebswirtschaftliche, sondern allein ingenieurwissenschaftliche Erwägungen die Willensbildung bei Innovationen bestimmen, gibt es nicht viele, sagt Eugen Schmalenbach, weil sie an dieser Krankheit vorzeitig gestorben sind.

Mit dem Instrumentarium zur Kalkulation, das Eugen Schmalenbach und seine Gelehrtengeneration grundlegend geschaffen haben, und das von der unmittelbaren Folgegeneration nach dem Zweiten Weltkrieg weiterentwickelt wurde, hatten die Prozesse zur Willensbildung in den Unternehmen durchweg positive Resultate. Das Wirtschaftswunder in der Bundesrepublik und in anderen marktwirtschaftlich orientierten Nationalökonomien war ja nicht nur zum Schaden der betroffenen Gesellschaften. In dieser Zeit konnten die dynamischen Unternehmer, die den technischen Fortschritt initiierten, den potentiellen Erfolg einer Innovation ex ante, und deren wirklichen Erfolg ex post mit nach betriebswirtschaftlichen Regeln aufgestellten Erfolgsrechnungen in etwa abschätzen.

Das ist seit kurzer Zeit anders geworden.

Der Unternehmenserfolg und dessen Einsatz zur Unternehmensexpansion gelten nicht mehr als sicheres Zeichen dafür, daß eine Wirtschaftseinheit den Ansprüchen der Gesellschaft gerecht wird. Das gesamte Wirtschaftswachstum wird pauschal in Frage gestellt mit dem Resultat, daß die Willensbildung in den Unternehmen verunsichert ist. Kommen dazu noch Begriffe wie Lebensqualität in die seriöse wirtschaftspolitische Tagesdiskussion, dann wird noch mehr Verwirrung gestiftet, weil niemand auch nur in etwa wissen kann, was ein anderer meint, der solche Begriffe in Forderungen an die Unternehmen verwendet.

Auf diese Weise ist die unternehmerische Willensbildung in ein Dilemma geraten. Die überkommenen Leitbilder und Zielvorstellungen für den Einsatz der Technik im Dienste an der Gesellschaft sind fragwürdig geworden. Aber was sich anschickt, die Positionen dieser Leitbilder und Zielvorstellungen zu besetzen, ist noch völlig unklar. Zum Trilemma weitet sich diese Situation aus, wenn den Unternehmensleitungen die großen weltwirtschaftlichen Aufgaben vor Augen stehen, deren Lösungen keinen Aufschub dulden: die langfristige Energieversorgung, die Sicherung der Rohstoffquellen, die Erhaltung der natürlichen Umwelt, das Ernährungsproblem, die Entwicklungshilfe; und alles das vor dem Hintergrund ausgehöhlter Währungsordnungen.

Bevor versucht werden soll, einige Ansätze für Wege aus diesem Trilemma anzusprechen, muß noch eine bedauerliche Fehlinterpretation korrigiert werden, die dem Club-of-Rome-Buch „Die Grenzen des Wachstums“ widerfahren ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Auf Wilfried Beckermann einzugehen, ist hier nicht nötig. Das hat Hildegard Harlander ausreichend besorgt, wobei sie zur Deutung von Ausfälligkeiten neuere Erkenntnisse der modernen Agressionspsychologie bemühen mußte[1].

Eine für unsere Überlegungen aber bemerkenswerte Fehlinterpretation der ersten Club-of-Rome-Studie ist die angebliche Empfehlung eines allgemeinen Nullwachstums für sämtliche Bruttosozialprodukte. Ob diese Fehlinterpretation nur durch den Titel des Buches „Die Grenzen des Wachstums" oder durch einzelne seiner Passagen, oder sogar nur durch einzelne seiner Kritiker ausgelöst worden ist, wird kaum abschließend zu klären sein. Jedenfalls dürfte aus dem Zusammenhang der Gesamtproblematik, die der Club of Rome aufgegriffen hat, für jedermann deutlich sein, daß die unserer Generation zur Lösung aufgegebenen Aufgaben nur mit größten Anstrengungen zu erfüllen sind.

Diese Anstrengungen und die daraus hervorgehenden Leistungen müssen zur Mehrung aller Sozialprodukte beitragen; es sei denn, bei den Leistungsprozessen würden knappe Ressourcen verschwendet oder menschliche Arbeitskräfte im Namen irgendeiner Ideologie ausgebeutet. Eine solche, an sich selbstverständliche Schlußfolgerung wird in der Tat in den „Grenzen des Wachstums" expressis verbis nicht ausgesprochen. Der Grund dafür ist, daß sowohl in dem Modell, mit dem das MIT-Team gearbeitet hat, als auch in dessen Vorlage, dem Forrester-Modell, eine dem Sozialprodukt entsprechende Variable nicht vorkommt.

Wenn die Willensbildung in den Unternehmen den technologisch bedingten Wandel in der Gesellschaft berücksichtigen will, dann muß im Zuge der Prozesse, an deren Ende ein Entschluß gefaßt werden soll, dieses Phänomen des Wandels einigermaßen sicher durchschaut werden.

Da dies nicht einfach ist, erhebt sich natürlich sofort die Frage nach der Notwendigkeit eines solchen Bemühens und des weiteren, ob es denn überhaupt möglich ist, technologisch bedingten Wandel in der Gesellschaft zu erfassen und zu prognostizieren.

Die Frage nach der Notwendigkeit, technologisch bedingte Veränderungen gesellschaftlicher Art bei der Willensbildung im Unternehmen zu berücksichtigen, ist für die langfristige oder strategische Planung, besonders für die Planung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, mit einem glatten „ja" zu beantworten. Für derartige Planungen reicht es nämlich nicht aus, die künftigen Ansprüche der Gesellschaft aus ihrem ökonomisch wirksamen Verhalten in der Vergangenheit und in der Gegenwart abzuleiten. Es ist eine weiterreichende Voraussicht

[1] *H. Harlander*, Die Resonanz der Studie „Die Grenzen des Wachstums" in Wissenschaft, Politik und Öffentlichkeit, IFO-Institut für Wirtschaftsforschung, München 1973, S. 4.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

erforderlich; eine Voraussicht, bei der die Rolle des Unternehmens als eines Teils der Wirtschaft gesehen wird; der Wirtschaft, die zwischen der Technik einerseits und der Gesellschaft andererseits agiert.

Der zweite Teil der Frage, nämlich ob es möglich ist, technologisch bedingten Wandel in der Gesellschaft so eindeutig zu erfassen, wie es für die langfristige Willensbildung in vielen Unternehmen wünschenswert wäre, ist nicht so klar zu beantworten. Dazu gibt auch die Literatur noch nicht viel Konkretes her, und manches, was sich dort findet, scheint für die gegenwärtige Gesamtsituation der Unternehmen nicht mehr passend zu sein. Als ein Beispiel für viele sei hier Everett E. Hagen „On the Theory of Social Change" genannt, ein Werk, das ganz klar der Zeit des unterkontrollierten Wirtschaftswachstums um jeden Preis und in jede Richtung zugeordnet werden kann[2].

Wandel in der Gesellschaft, wodurch immer er bedingt sein mag, soll hier als Wandel gesellschaftlicher Attitüden begriffen werden; also nicht etwa als Wandel gesellschaftlicher Strukturen, gesellschaftlicher Systeme oder gesellschaftlicher Machtverhältnisse oder dergleichen mehr.

Die Notwendigkeit, zurückzugreifen bis zu den in einer Gesellschaft vorherrschenden inneren Einstellungen, aus denen die Strukturen, die Systeme und andere soziale Phänomene letztlich resultieren, ergibt sich zunächst aus dem Bemühen, für die Willensbildung in den Unternehmen möglichst weit in die Zukunft hineinreichende Projektionen des gesellschaftlichen Wandels zu erstellen. Dies allein würde jedoch den Mehraufwand kaum rechtfertigen, der dadurch erwächst, daß nicht die leichter faßbaren sozialen Strukturen, sondern die dahinter verborgenen gesellschaftlichen Attitüden analysiert werden. Der entscheidende Grund für ein solches Vorgehen liegt in der Tatsache, daß in einer Gesellschaft verbreitete Einstellungen weitgehend unabhängig von sozialen Strukturen ökonomisch wirksam werden können. Ja, es wird sogar behauptet, daß sich gesellschaftliche Attitüden in sozialen Strukturen erst dann manifestieren, wenn ökonomische oder politische Ereignisse dazu die Anstöße geben und dafür den Rahmen stellen[3].

So ergibt sich eine Rückkoppelungsbeziehung mit den folgenden Stationen: Wandlungen gesellschaftlicher Attitüden bewirken Wandlungen gesellschaftlicher Werte, die ihrerseits die Wunschintensitäten beein-

---

[2] *E. E. Hagen*, On the Theory of Social Change, How Economic Growth Begins, Homewood, Ill. 1962.

[3] Das geht hervor aus empirischen Studien über das wirtschaftliche Verhalten Jugendlicher in Abhängigkeit von ihrer Religionszugehörigkeit, die unter Leitung von Hans Millendorfer im Jahre 1972 und 1973 von der Studiengruppe für Internationale Analysen, Wien, durchgeführt worden sind.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

flussen und so einen ökonomischen Wandel herbeiführen, der sich in Preisänderungen auswirkt. Solche Preisänderungen regen technische Fortschritte an, die dann ihrerseits auf gesellschaftliche Attitüden zurückwirken.

Lediglich zum Verdeutlichen dieses Zusammenhanges, also nicht zum Beweis seiner Existenz, ein Beispiel: Die Einstellung der Gesellschaft zum Automobil, mit dem heute jedermann viel beweglicher ist als es vor noch nicht ganz hundert Jahren nur sehr reiche Leute waren, die sich Wagen, Pferde und Kutscher leisten konnten, gibt dem Auto seinen gesellschaftlichen Wert. Dieser Wert beeinflußt sowohl die ökonomischen Werte der Automobile, also die Autopreise, als auch die technologischen Bemühungen der Automobilindustrie. Daraus resultiert der technische Fortschritt beim Produkt, also beim Auto selbst, und beim Produktionsverfahren, dem Automobilbau, wodurch zurückwirkend wieder die Einstellung der Gesellschaft zu diesem Verkehrsmittel beeinflußt wird.

Die vollständigste Sammlung von Gedanken und Anweisungen zur Erfassung von gesellschaftlichen Attitüden und Werten haben Kurt Baier und Nicholas Rescher unter dem Titel „Values and the Future" im Jahre 1971 vorgelegt. Zu den insgesamt 17 Autoren, die Baier und Rescher zur Mitarbeit gewinnen konnten, gehören u. a. Kenneth Boulding, John Kenneth Galbraith, Bela Gold, Olaf Helmer, Bertrand de Jouvenell, Alvin Toffler und James Wilson, womit hier nur angedeutet werden soll, wie weit das angesprochene Phänomen Interesse findet[4].

Weniger bekannt sind vielleicht die Arbeiten unserer japanischen Kollegen, die im Institute for Future Technology im Rahmen des Japan Economic Research Center unter der Oberleitung von Saburo Okita in Tokio ausgeführt werden[5]. Dort geht man einen originellen Weg zu Erkenntnissen über den Wandel von gesellschaftlichen Attitüden und daraus folgenden Wertvorstellungen. Täglich werden sämtliche in ganz Japan erscheinende Pressestücke, die sich nicht an bestimmte Gruppen der Gesellschaft wenden, also Zeitungen, Illustrierte und Magazine, daraufhin ausgewertet, worüber berichtet wird. Diese Berichtsobjekte werden nach dem Platz, an dem sie veröffentlicht sind, z. B. auf der ersten oder auf einer folgenden Zeitungsseite, in einer Schlagzeile oder irgendwo am Rande, gewichtet und dann insgesamt rd. 70 Kategorien zugeordnet.

---

[4] K. Baier and N. Rescher (eds.), Values and the Future, The Impact of Technological Change on American Values, New York/London 1971.

[5] O. V., The Objektives and Functions of Technological Innovations, Tokio 1973. Das beschriebene Verfahren zur Ermittlung des Attitüdenwandels ist Internpapers entnommen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Aus den so gewichteten Häufigkeiten des Vorkommens der verschiedenen Berichtsobjekte und aus den Veränderungen dieser Häufigkeiten im Zeitablauf wird auf das sich wandelnde Interesse der Japaner an diesen Objekten geschlossen und so auf deren Stellenwert für die japanische Gesellschaft.

Die Notwendigkeit eines solchen personalaufwendigen und fehleranfälligen Vorgehens ergibt sich aus der Mentalität der Japaner, die Fragebogenaktionen und Interviews gegenüber sehr reserviert sind.

Den Anstoß zu derartigen Untersuchungen des Wandels von gesellschaftlichen Attitüden und Wertvorstellungen haben Ereignisse ausgelöst, die diesen Wandel während der 10 Jahre von 1963 bis 1973 mehr als drastisch erkennen ließen. In dieser Zeit, in die das eigentliche japanische Wirtschaftswunder fällt, in der das durchschnittliche Pro-Kopf-Einkommen der Japaner rd. verdoppelt wurde, sind viele Bindungen und Traditionen zerstört worden, die den Charakter der japanischen Gesellschaft bis dahin gekennzeichnet hatten. Das wirkt sich vor allem in einer erschreckenden Zunahme der kleinen und großen Kriminalität aus, aber auch im alltäglichen Umgang der Menschen miteinander, wo früher übliche Formen gleichsam über Nacht abgelegt worden sind.

So lautet denn auch der direkte Regierungsauftrag an Saburo Okita, Mittel und Wege zur Beeinflussung von inneren Einstellungen der japanischen Gesellschaft mit Hilfe einer Analyse des Attitüdenwandels zu finden.

Technologisch bedingter Wandel wie auch anders verursachter Wandel in der Gesellschaft, der sich nicht oder noch nicht als ökonomischer Wandel erfassen läßt, wird für die Willensbildung von politischen Instanzen zunehmend mit Hilfe von Sozialindikatoren erfaßt.

Über die Ursprünge dieses Vorgehens, über dessen Ansätze und Ziele sowie schließlich auch über die bisherigen Erfolge der „Sozialindikatoren-Bewegung" liegt eine ausgezeichnete Studie vor, die von der Heidelberger Studiengruppe für Systemforschung im Auftrag des Bundesministers für Forschung und Technologie erstellt und Ende des letzten Jahres abgeschlossen wurde[6].

Angesichts der Mühe, die auf das Erkennen, Zusammenstellen und Auswerten von Sozialindikatoren verwandt wird, liegt es nahe, damit auch den technologischen Wandel in der Gesellschaft für die Willensbildung in den Unternehmen zu erfassen. Was für die allgemeine Politik nützlich sein soll, kann ja auch für die Unternehmenspolitik nutzbar gemacht werden.

---

[6] *G. Bechmann, I. v. Berg, G. Brosi, B. Wingert,* Kritische Analyse des Forschungs- und Entwicklungsstandes von Systemen gesellschaftlicher Daten, 2 Teile, Projektleitung W. D. Narr, Heidelberg 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ansätze zur Realisierung dieses Gedankens werden in der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Mannheim verfolgt, wo mit Wolfgang Zapf die Sozialindikatorenforschung innerhalb der BRD sicher ihren Schwerpunkt hat[7].

Davon unabhängig, aber davon nicht unbeeinflußt, wird im Industrieseminar der Universität Mannheim — vorerst noch ganz pragmatisch — mit Sozialindikatoren operiert. Dabei machen wir uns zunutze, daß es noch keine gültige Definition der Sozialindikatoren gibt; mit diesem Terminus demnach alles das begriffen werden kann, was für die Willensbildung der jeweils in Rede stehenden Unternehmen aus deren gesellschaftlicher Umwelt relevant ist. Das können Unternehmen sein, die einer Branche angehören, oder auch Unternehmen, die in der gleichen Region lokalisiert sind. Der jeweiligen Problemdefinition entsprechend werden Sozialindikatoren in Modellen vom System-Dynamcis-Typ genauso wie Marktdaten, demographische Informationen und Größen in technischen Dimensionen behandelt. Darin liegt ja einer der Vorteile der von Jay Forrester entwickelten Methode zur Analyse von sozioökonomischen Systemen, daß hierbei Interdependenzen zwischen Systemelementen ganz verschiedener Art zu formulieren und dann deren synergistische Wirkungen mit einem Computer zu simulieren sind.

Für einen derartigen Umgang mit Sozialindikatoren zur Berücksichtigung von technologisch bedingtem Wandel in der Gesellschaft zwei Beispiele:

In sein System-Dynamics-Modell für die Bundesrepublik hat Gerhard Lehmann als eine vom technischen Fortschritt abhängige Variable die Bildungsanforderungen der Wirtschaft an die Gesellschaft aufgenommen. Diesen Anforderungen gegenüber steht das Bildungsniveau. Die Relation zwischen diesen beiden im Zeitablauf variierenden Sozialindikatoren beeinflußt die Kapitalproduktivität[8].

---

[7] Sektion Soziale Indikatoren der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, II. Arbeitskonferenz Soziale Indikatoren, 13. u. 14. Okt. 1972, Mannheim, Berichte und Diskussionen, Hrsg. Wolfgang Zapf, Mannheim 1973. — W. Zapf (Hrsg.), Theorien des Sozialen Wandels, 3. Aufl., Köln/Berlin 1971. — *J. G. Anderson,* Causal Models and Social Indicators: Toward the Development of Social Systems Models, in: American Sociological Revue, Vol. 38, Nr. 3, June 1973. — *J. Steinhausen,* Soziale Indikatoren als Elemente eines gesellschaftlichen Planungs- und Steuerungssystems, Meisenheim am Glan 1975.

[8] *G. Lehmann,* Wirtschaftswachstum im Gleichgewicht, Eine System-Dynamics-Studie sozio-ökonomischer Entwicklungen in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2000, Stuttgart 1975. Eine ähnlich, jedoch viel breiter angelegte Studie für die US-amerikanische Volkswirtschaft wird z. Zt. am MIT durchgeführt. *J. W. Forrester, N. J. Mass, G. W. Low,* Program for the Development of the System Dynamics National Model, 2 volumes, Cambridge, Mass., May 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In ein System-Dynamics-Modell für den Rhein-Neckar-Raum, das von Karl-Gerhard Kern konstruiert wurde, ist als ein Sozialindikator die gesellschaftliche Integration der Gastarbeiter aufgenommen worden[9].

Ohne im einzelnen auf die Erfassung bzw. Messung dieser beispielhaft genannten Sozialindikatoren einzugehen, wozu ein ganzes Kolleg gehalten werden könnte, kann damit doch noch etwas zur Auswahl solcher Indikatoren für Systemanalysen verdeutlicht werden.

Bildungsniveau und Bildungsanforderungen sind für die Unternehmen des Rhein-Neckar-Raumes selbstverständlich ebenso wichtig wie für alle anderen Unternehmen in der BRD.

Vice versa ist die Integration der Gastarbeiter in die Gesellschaft für die Bundesrepublik als Ganze genauso bedeutsam wie für den Großraum Mannheim—Ludwigshafen—Heidelberg.

Bei den hier angeführten Systemanalysen ist aber im einen wie im anderen Falle erforderlich, daß sie streng problemorientiert angelegt sind. Eine strenge Problemorientierung fordert, das im jeweiligen Kontext Wichtige vom Unwichtigen zu unterscheiden. Für die beiden Beispiele heißt das im Klartext: Die mehr oder weniger funktionierende gesellschaftliche Integration der Gastarbeiter ist ein Regionalproblem. Was sich an den Hauptbahnhöfen in Köln und München abspielt, ist für die Mannheimer Zustände unwichtig und kann von Mannheim aus auch nicht beeinflußt werden. Andererseits muß man sich hier wie überall mit den Ergebnissen der Bildungspolitik abfinden, die — soweit sie für die Unternehmen wichtig ist — weitgehend für die ganze Bundesrepublik einheitlich gemacht wird. Ähnliches gilt für die vom technischen Fortschritt gestellten Bildungsanforderungen, die in den verschiedenen Industriegebieten unseres Staates ja weitgehend gleich sind, also im Rhein-Neckar-Raum keine beachtenswerten Besonderheiten aufweisen.

Wo von Systemanalysen zur Erfassung von gesellschaftlichem Wandel die Rede ist, dürfen heute die von Hartmut Bossel im Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung durchgeführten Studien nicht mehr ungenannt bleiben[10]. Diese Arbeiten stehen im Zusammenhang

[9] *K.-G. Kern,* Systemanalyse des Rhein-Neckar-Raumes, Eine Untersuchung der gesellschaftlichen und der natürlichen Grenzen für die weitere Industrialisierung, Zwischenbericht, Mannheim, August 1975. Die Studie wird im Auftrage der Regierung des Landes Baden-Württemberg ausgeführt; eine Parallelstudie, jedoch mit einem anderen methodischen Ansatz, für die Region Mittlerer Neckar (Stuttgart) ist von der „Arbeitsgemeinschaft Systemanalyse Baden-Württemberg, Dornier-System-Prognos-Arbeitsgruppe Landespflege, Forstwissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg" erstellt worden, Abschlußbericht (Rohfassung), Friedrichshafen, Basel, Freiburg, Juni 1975.

[10] *H. H. Bossel* and *B. B. Hughes,* Simulation of Value-Controlled Decision-Making: Approach and Prototype, Karlsruhe, August 1973. — *H. H. Bossel,*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mit dem Mesarovic-Pestel-Weltmodell-Projekt, dessen Komplexität und dessen Philosophie allein aus dem Buch „Menschheit am Wendepunkt" nur unvollkommen zu erkennen sind. Hierbei handelt es sich nämlich um den bislang sicher umfassendsten Versuch, die Zusammenhänge zwischen Wandlungen subjektiver Einstellungen, Wandlungen gesellschaftlicher Wertordnungen, Wandlungen wirtschaftlicher Beziehungen und Wandlungen der ökonomisch relevanten Technik in einem systemanalytischen Ansatz darzustellen.

Vor allem aus methodischen Gründen mag man — wie es manchenorts geschieht — gegen ein solches Vorgehen Bedenken haben. Die Behandlung von vertikal hierarchisierten und horizontal regionalisierten Systemen hat sicher ihre großen Schwierigkeiten, deren theoretische Lösung und deren praktische Überwindung zwei sehr verschiedene Seiten einer Medaille sind. Solche Bedenken sollten aber nicht auf die genannten Arbeiten ausgedehnt werden, die in Karlsruhe relativ unabhängig von den andern Moduln des Gesamtmodells entstehen.

In einem Preprint vom Februar dieses Jahres hat Bossel unter dem Titel „Framework for the Modelling of Behaviour" Überlegungen abgehandelt, die Skeptiker gegenüber dem Verbalismus von verhaltenswissenschaftlichen Aussagen aufhorchen lassen. Die bald darauf, im Juni, veröffentlichten „Notes on Basic Needs, Priorities, and Normative Change" rechtfertigen die geweckten Erwartungen, insbesondere auch insoweit, als hier auf analytischem Wege Aussagen von Abraham Maslow und Milton Rokeach über Motivationen und menschliche Wertvorstellungen nachvollziehbar bzw. überprüfbar gemacht werden. Auf derartigen Wegen fortschreitend wird es sicher auch einmal möglich sein, den Begriff „Qualität des Lebens" von einer unverbindlichen Agitationsvokabel in eine operationale Variable für die Willensbildung von Unternehmensleitungen zu überführen[11].

Technologietransfer, wenngleich ein erst neuerdings gebräuchlicher Terminus, ist so alt wie die Technik selbst und auch überall dort üblich gewesen und üblich, wo es Technik gibt.

So könnte man denn auch leicht einen ausgewachsenen, weitverästelten Begriffsbaum — nach dem Vorbild von Entscheidungsbäumen — pflanzen, wenn das Definieren noch so in Mode wäre, wie es in gewissen Zeiten unserer Fachgeschichte gewesen ist.

Framework for the Modelling of Behavior, Karlsruhe, Februar 1975. — *Ders.*, Notes on Basic Needs, Priorities, and Normative Change, Karlsruhe, Juni 1975.

[11] Vgl. auch *W. Zapf*, Measuring the Quality of Life, Frankfurt a. M. 1972. Ein früherer Ansatz ist: International Definition and Measurement of Levels of Living, An Interim Guide, United Nations, New York 1961.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Technologietransfer hat es schon im klassischen Altertum gegeben: Die Griechen übernahmen Techniken von den Persern, die Römer von den Griechen und die Gallier von den Römern.

Technologietransfer gab es auch zum Beginn der Industrialisierung, z. B. von England nach Deutschland und von Europa nach Nordamerika.

Technologietransfer kommt auch in allen Bereichen und zwischen allen Bereichen der Technik vor. So z. B. aus der Militärtechnik in die Ziviltechnik, aus der Flugzeugtechnik in die Fahrzeugtechnik usw.

Mehr oder weniger gut organisierter Technologietransfer in großem Umfang ist ein Recht, das sich die Siegermächte nach dem Zweiten Weltkrieg einräumten, wobei in Einzelfällen mit Patenten und Anlagen auch die Menschen transferiert wurden, damit über das technische „Know How" hinaus auch das „Make How" gewonnen wird.

Neuerdings spricht man von Technologietransfer vor allem in den folgenden Zusammenhängen:

1. Transfer von Technologien innerhalb einer Volkswirtschaft aus dem Bereich der staatlichen Forschungs- und Entwicklungsförderung in den Bereich der wirtschaftlich genutzten Technik.
2. Transfer von Technologien aus Industriestaaten in Entwicklungsländer, wozu auch der Transfer von Agrartechnologien, Verwaltungs- oder Managementtechnologien und (leider auch) Militärtechnologien gehören.
3. Transfer von Technologien aus den sogenannten kapitalistisch organisierten Volkswirtschaften in die sogenannten sozialistischen Staaten.

Zum Transfer der erstgenannten Art hat Erik Rupp im Auftrage der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel im vergangenen Jahr einen Bericht erstellt[12]. In seiner umfassenden Monographie mit dem Titel „Aspekte des Technologietransfers, Anwendung der Ergebnisse staatlicher und staatlich geförderter Forschung und Entwicklung im internationalen Vergleich" unterscheidet Rupp:

a) den NASA-Typ (National Aeronautics and Space Administration Technology Utilization Office, USA),

b) den NRDC-Typ (National Research Development Corporation, England),

[12] *E. Rupp,* Aspekte des Technologie-Transfers, Anwendung der Ergebnisse staatlicher und staatlich geförderter Forschung und Entwicklung im internationalen Vergleich — Studie im Auftrag der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, vervielfältigtes Manuskript, Brighton 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

c) den RKW-Typ (Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft, BRD).

Mit so wenigen Worten wie es vertretbar erscheint, sind diese drei Typen im Hinblick auf die Willensbildung in Wirtschaftsunternehmen wie folgt zu charakterisieren:

Die Aktivitäten der NASA zum Technologietransfer sind angestoßen durch publizistische und politische Kritik an den Ausgaben für die Raumfahrt. Demgemäß werden die NASA-Vertragspartner seit Anfang der 60er Jahre verpflichtet, soviel und so offen wie möglich Forschungsergebnisse zu publizieren. Außerdem sind bei den größeren Forschungsstätten sogenannte „Technology Utilization Officers" eingesetzt, die zwar dem jeweiligen „Contract Officer" unterstehen, aber eine weitgehend eigenständige Funktion ausüben.

Die Publikation und Verbreitung von Forschungsberichten erfolgt auf vielen Wegen; u. a. auch durch einige Universitätsinstitute; z. T. gezielt an potentielle Interessenten, z. T. auch ganz generell.

Den Unternehmen ist die Nutzung von auf diese Weise transferierten Technologien weitgehend unentgeltlich möglich, da die NASA-Contractinstitute durchweg keine Patentrechte erwerben. Die Transferpolitik wird als eine nationale Aufgabe angesehen.

Mehr privatwirtschaftlich orientiert ist die National Research Development Corporation in England. Sie fördert das Anwenden von Ergebnissen aus der staatlich finanzierten Forschung ebenso wie die NASA, aber sie mißt den Erfolg ihres Wirkens an der Steigerung der Gewinne, die die Wirtschaftsunternehmen erzielen, die mit ihr zusammenarbeiten.

Die Corporation selbst hat mit den ihr von der Regierung zur Verfügung gestellten Mitteln einen ausgeglichenen Haushalt zu führen; seit 1969 wirtschaftet sie mit Gewinn.

Zu den Hauptaufgaben der NRDC gehört, Patente für Erfindungen zu sichern, die in staatlich geförderten Instituten und in Universitäten gemacht werden, und diese Patente durch Verkauf von Lizenzen auszuwerten. Diese Art des kommerzialisierten Technologietransfers hat für Wirtschaftsunternehmen keine ungewöhnlichen Besonderheiten gegenüber dem Erwerb von technologischem „Know How" etwa von privatwirtschaftlich geführten Ingenieurbüros oder von anderen Lizenzgebern.

Die Arbeitsweise des RKW, des seit 1921 bestehenden Rationalisierungskuratoriums der Deutschen Wirtschaft, ist allgemein bekannt. Als gemeinnütziger Verein, der vom Bundeswirtschaftsministerium und von den Länder-Wirtschaftsministerien finanziert wird, fördert das

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

RKW in erster Linie mittlere und kleinere Unternehmen, wobei der Schwerpunkt mehr in der Organisations- und Managementberatung als im Bereich der Technikberatung liegt.

Als bedeutsame Aktivität im Zusammenhang mit unserem Thema ist die Untersuchungsreihe „Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen Wandels in der Bundesrepublik Deutschland" zu nennen.

Im Rahmen des hier in Rede stehenden Technologie-Transfers sind die Aktivitäten des RKW bisher begrenzt, aber insofern typisch, als dort eine Patentbörse und eine Kooperationsbörse eingerichtet worden ist. Darüber im einzelnen zu berichten oder gar deren Erfolge zu beurteilen, erscheint noch verfrüht. Das gilt auch für den Einfluß dieser Aktivitäten auf die Willensbildung in Unternehmen der Bundesrepublik. Technologietransfer in Entwicklungsländer ist ein vielfältig umstrittener Problemkomplex, in dem sich bis heute — selbst in der UNIDO — noch keine ganz klaren Meinungskonturen abzeichnen[13].

Dies ist nicht verwunderlich angesichts der Tatsache, daß es bekanntlich eine Entwicklungspolitik, aber keine Entwicklungswirtschaft gibt. So können denn auch hier mit Bezug auf die Willensbildung in den Unternehmen nur einige Aspekte und Ergebnisse des eigenen Bemühens um den Technologietransfer in Entwicklungsländer vorgetragen werden.

Zunächst ist zu konstatieren, daß zur Industrialisierung der Entwicklungsländer in relativ kurzer Zeit und damit zum Technologietransfer ein Zwang besteht. Dieser Zwang zur Industrialisierung ist eine unausweichliche Folge der weit verbreiteten Hygienisierung, die aus humanitären Motiven erfolgt und große Erfolge aufweisen kann, wenn diese Erfolge an wachsenden Populationen zu messen sind. Wie lange dieser Zwang anhält; darüber gehen die Schätzungen der Experten weit auseinander. Sie reichen von 15 bis 25 Jahren. Bis dahin, so hofft oder befürchtet man, ist die gegenwärtige Bevölkerungsexpansion in den kritischen Gebieten der Erde schon oder erst zum Stillstand gekommen.

Zwang zum Handeln ist für die Willensbildung im politischen Bereich im allgemeinen — nicht immer — kein guter Entscheidungsrahmen. Das überträgt sich zwangsläufig auf die Willensbildung in den Unternehmen, soweit diese den politischen Willen zur Entwicklungshilfe durch Technologietransfer erfüllen. So wird oft gegen besseres Wissen und gegen alle wirtschaftliche Vernunft die falsche Technologie transferiert, nur weil man glaubt, dazu gezwungen zu sein.

---

[13] *F. Rapp,* Die Entwicklungsländer und die Technik, in: Neue Rundschau, 86. Jahrgang (1975), Heft 1.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Technologietransfer in Entwicklungsländer ist kein homogenes Problem. Die Ansätze zur Industrialisierung und damit die zu transferierenden Technologien sind für Indien andere als für Westafrika und für Westafrika andere als für die Philippinen. Falsch im Sinne eines angestrebten Anstoßes zur eigenständigen Entwicklung scheint in jedem Falle der bloße Kapitaltransfer ohne daran gebundenen Technologietransfer zu sein.

Wo und wie die Industrialisierung anzustoßen ist, mit anderen Worten: wohin welche Technologie transferiert werden soll; das sind schwer zu beantwortende Fragen, mit denen sich ganze Bataillone von Experten und Beratern befassen. Die dabei entstehenden Gutachten verraten oft kaum mehr als den Einsatz des gesunden, aber europäischen oder amerikanischen Menschenverstandes und ebenso oft die Interessen der Auftraggeber.

Wissenschaftlich und umfassend werden Probleme des Technologietransfers in Entwicklungsländer abgehandelt in der von M. A. Havemann herausgegebenen Reihe „Internationale Kooperation, Aachener Studien zur internationalen technisch-wirtschaftlichen Zusammenarbeit". Eine hier im Jahre 1970 veröffentlichte Schrift von H. O. Grimm über „Die Grundlagen der japanischen Einfuhr ausländischer Technologie" vermittelt eine Fülle von Detailinformationen[14]. Gerade die dort gegebenen Informationen über die offizielle Transferpolitik der japanischen Regierung sind für die Willensbildung aller am Technologietransfer interessierten Unternehmen aus zwei Gründen interessant: Zum einen betreiben die japanischen Unternehmen zur Zeit eine äußerst aggressive Expansion ihrer wirtschaftlichen Positionen im gesamten asiatischen Raum. Zum weiteren wird das japanische Beispiel, insbesondere im Hinblick auf Investitionen ausländischer Unternehmen, von anderen asiatischen Staaten, u. a. auch von Indien, als Vorbild angesehen. Bis zum Jahre 1967 konnten ausländische Unternehmen zwar Patente und Lizenzen nach Japan geben, sich aber nicht dort niederlassen. Erst seit 1969 ist die Genehmigungspraxis des Foreign Investment Council liberaler, nachdem rd. 200 Industriebereiche von den Bewilligungsverfahren ausgenommen sind.

Technologietransfer in Entwicklungsländer hat — gewollt oder ungewollt — tiefgreifende Konsequenzen für die jeweils betroffene Gesellschaft. Was an Technologie transferiert wird, ist gemeinhin nur in einer europäischen Sprache zu beschreiben und sehr oft nur in einer sozialen Umwelt tragbar, die vom euroamerikanischen Geistesleben

[14] *H. O. Grimm,* Die japanische Einfuhr ausländischer Technologie, Nr. 4 der Reihe Internationale Kooperation, Studien zur internationalen technisch-wissenschaftlichen Zusammenarbeit, Hrsg.: H. A. Havemann, Köln u. Opladen 1970.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

geprägt ist. Diese Voraussetzung ist nur bedingt gegeben in den Ländern Südamerikas und auf den Philippinen; diese Voraussetzung ist nahezu überhaupt nicht gegeben bei den Völkern auf dem indischen Subkontinent und in Schwarzafrika. Die dort von Religionen und Kulturen geprägten Wertvorstellungen sowie die darauf gründenden Weltanschauungen und Sozialstrukturen sind uns weitgehend fremd. Aus diesem Grunde sollte an der Willensbildung von Unternehmen, die Technologietransfer beabsichtigen oder durchführen, ebenso wie an der wissenschaftlichen Behandlung des Technologietransfers jemand beteiligt sein, der dem jeweils in Frage kommenden Kulturkreis entstammt.

Im Industrieseminar der Universität Mannheim erstellt Michel Agbodan aus Agbodan in Togo ein Entwicklungsmodell für die Westafrikanische Entente, der die fünf Staaten Elfenbeinküste, Ober-Volta, Niger, Dahomey und Togo angehören[15]. Neben dem Bevölkerungssektor, dem Bildungssektor, dem Außenhandelssektor usw. enthält ein Modul dieses Modells nur solche Elemente, mit denen die Wertvorstellungen der Bevölkerung und deren Wandel durch Konfrontation mit transferierter Technik erfaßt werden.

Von den Ergebnissen dieser Studie, die bis zum kommenden Jahreswechsel abgeschlossen sein wird, nur soviel: Bei Fortsetzen der gegenwärtigen Entwicklungspolitik, also bei Weiterführen des Technologietransfers im bisherigen Stile, wird die Arbeitslosenquote von gegenwärtig rd. 40 % der arbeitsfähigen und arbeitswilligen Bevölkerung bis zum Jahre 2000 auf rd. 60 % ansteigen. Das Sozialprodukt pro Kopf wird in dieser Zeit von gegenwärtig 150.—$ / a nach vorübergehendem Absinken auf 135.—$/a ansteigen auf lediglich 156.—$/a. Dieses und andere Ergebnisse von Computersimulationen, die inzwischen mit Mitgliedern der betroffenen Regierungen und mit Vertretern der Weltarbeitsorganisation in Genf (ILO) diskutiert worden sind, zeigen deutlich einige der zu erwartenden Mißerfolge des weiteren Technologietransfers nach herkömmlichem Muster.

Die hier in Rede stehende Studie hatte bisher insofern schon Auswirkungen auf konkretes politisches Handeln, als sie geholfen hat, Verhandlungen über die engere wirtschaftliche Zusammenarbeit in der Entente zu beeinflussen, jedenfalls zu beschleunigen. Außerdem sind Regierungsprogramme in Togo und Ober-Volta korrigiert worden, in denen der Kampf gegen die Kindersterblichkeit Priorität hatte. Ob

[15] *M. T. Agbodan,* Integrativer Strukturwandel und Industrialisierung: Grundlagen einer organischen Entwicklungspolitik, erscheint demnächst. — *Ders.,* Die Imitation als Phase im Entwicklungsprozeß und ihre Rückwirkung auf den technischen Fortschritt, Meisenheim am Glan 1973.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

solche politischen Wirkungen dem Vertrauen in die Richtigkeit unserer Systemanalysen zuzuschreiben sind oder dem Klang, den der Name Agbodan in West-Afrika hat, mag dahingestellt bleiben.

Technologietransfer von West nach Ost erfolgt in größerem Umfange seit dem Moskauer Gipfeltreffen im Mai 1972, wo das amerikanisch-sowjetische Abkommen über die Zusammenarbeit in Wissenschaft und Technologie unterzeichnet wurde. Im Rahmen dieses Abkommens arbeitet eine gemeinsame Kommission unter dem Ko-Vorsitz von H. G. Stever und V. A. Kirillin, deren Aufgabe es ist, den technologischen Austausch zwischen den USA und der UdSSR zu fördern und kooperative Entwicklungsprojekte durchzuführen. Die Raumfahrt, wie allgemein bekannt, die Anwendung von Computern im Management, die langfristige Energieversorgung und Projekte im Bereich der Großchemie sind bis jetzt Gegenstände des wechselseitigen Austausches und der Zusammenarbeit.

Edwin Mansfield hat sich kürzlich mit dieser Art des Technologietransfers auseinandergesetzt, und er konstatiert, daß die Sowjetunion im Bereich der Ziviltechnologie weit zurück ist[16]. Die Gründe für diesen Umstand, der jedem Besucher dortiger Produktionsstätten oder Verkehrseinrichtungen sofort ins Auge springt, sieht Mansfield in der einseitigen Förderung der militärtechnischen Forschung und der Raumfahrt sowie in den Mängeln eines jeden sozialistischen Systems, in dem Innovationen nicht nach ökonomischen Rechnungen, sondern nach politischen Entscheidungen erfolgen.

Von Igor Ansoff, dem im Kollegenkreis wohl besten Kenner der sowjetischen Verhältnisse, von Jan Osers in seiner sorgfältigen Studie der Organisation des technischen Fortschrittes in Osteuropa und von vielen anderen wird diese Ansicht voll geteilt.

Für viele deutsche Unternehmen und die darin stattfindenden Prozesse zur Willensbildung gehören Geschäfte mit Behörden und Betrieben der Sowjetunion, bei denen Technologie transferiert wird, zum Alltagsgeschehen. Abgesehen davon, wie weit die sogenannte technologische Lücke ist im Bereich der Konsumgüterindustrie, aber auch im Bereich der Fahrzeugindustrie, im Bereich des Maschinenbaus, im Bereich der Elektrotechnik und selbst im Bereich des Hoch- und Straßenbaus, sind bei solchen Geschäften kaum mehr Überraschungen zu erwarten.

Generelle Schwierigkeiten bietet allerdings noch der Patentschutz. Die wechselseitige Anerkennung von Patenten durch die USA und die

[16] *E. Mansfield,* Technologische Zusammenarbeit und Konkurrenz zwischen Ost und West, in: nato-brief Nr. 4 (1975), Juli/August, S. 16 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

SU, die einige amerikanische Firmen, z. B. Texas Instruments, zur conditio sine qua non ihres Mitwirkens an dem Austauschprogramm machen, ist bisher noch nicht geregelt.

Ein Referat über technologisch bedingten Wandel und Willensbildung im Unternehmen wäre unvollständig, wenn nicht über Technological Forecasting und Technology Assessment gesprochen würde. Beides dient in erster Linie noch weitgehend der Willensbildung von Technologie-Politik treibenden Behörden, aber auch schon einigen Unternehmen, die in der Forschung und Entwicklung engagiert sind.

Aus der Literatur über Technological Forecasting zu berichten, dürfte hier kaum erforderlich sein. Das Standardwerk von James Bright[17] ist weithin bekannt und ebenso die Forecastings der Rand Corporation, die jetzt, rd. 10 Jahre nach Erscheinen, schon teilweise auf ihre Richtigkeit zu überprüfen sind[18].

Berichtet werden soll hier statt dessen von neueren Aktivitäten in der Bundesrepublik, die für die Willensbildung der hiesigen Unternehmen von unmittelbarem Nutzen sein können und eigentlich auch sein sollten.

Technological Forecasting ist die eigentliche Arbeit, die im Rahmen eines Programms „Angewandte Systemanalyse" geleistet wird[19]. Dieses vom Bundesminister für Forschung und Technologie angeregte Programm wird nach einer im März 1974 abgeschlossenen Vereinbarung innerhalb der „Arbeitsgemeinschaft der Großforschungseinrichtungen" ausgeführt. Von den insgesamt 10 Großforschungseinrichtungen, die in der Bundesrepublik existieren, sind die folgenden an dem Programm beteiligt:

1. Die Gesellschaft für Kernforschung, Karlsruhe, mit Technological Forecastings auf den großtechnischen Einsatz der Kernenergie, einschließlich der ökologischen Folgen.
2. Die Kernforschungsanlage Jülich, GmbH, mit Technological Forecastings auf die Möglichkeiten zur Deckung des Energiebedarfs, einschließlich der durch nichtnukleare und nichtfossile Primärenergieträger.

---

[17] J. R. Bright (ed.), Technological Forecasting for Industry and Government, Methods and Applications, Englewood Cliffs, N. J., 1968.

[18] *T. J. Gordon* and *O. Helmer*, Report on a Long-Range Forecasting Study, P 2982 The Rand Corporation, Santa Monica, Calif., Sept. 1964. — *O. Helmer*, Social Technology, New York—London 1966.

[19] ASA-Jahresbericht 1974, Programm „Angewandte Systemanalyse" (ASA) in der Arbeitgemeinschaft der Großforschungseinrichtungen. Programmleitung 5 Köln 90, Lindener Höhe (DFVLR-Postfach 906 058). Studienprogramm „Angewandte Systemanalyse" (ASA), Statusbericht 2/75, Porz-Wahn, Juni 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3. Die Deutsche Forschungs- und Versuchsanstalt für Luft- und Raumfahrt e. V., Köln-Wahn, mit Technological Forecastings auf die Rohstoffversorgung und auf die Entwicklung neuer Verkehrssysteme.

   Dazu kommt seit dem 1. 7. 75 die Gesellschaft für Mathematik und Datenverarbeitung mbH, St. Augustin, mit Technological Forecastings im Bereich der Kommunikationsysteme.

In dem gesamten Programm sind z. Z. rd. 100 Wissenschaftler-Mannjahre pro anno eingesetzt. Außerdem werden noch Aufträge an Universitätsinstitute und an forschungsorientierte Wirtschaftsunternehmen vergeben.

Fast die Hälfte der genannten Wissenschaftlerkapazität ist jetzt im Institut für Angewandte Systemforschung tätig, das zum Kernforschungszentrum Karlsruhe gehört. Diese Forschungsstätte hat Wolf Häfele als Institut für Systemforschung und Reaktortechnik gegründet und mit der Entwicklung des Schnellen Brüters weltberühmt gemacht. Nachdem seit Beginn dieses Jahres die Heidelberger Studiengruppe für Systemforschung in dieses Institut integriert wurde, ist dessen personelle Besetzung zu etwa gleichen Teilen aus Mathematikern, Physikern, Ingenieuren, Wirtschaftswissenschaftlern und Sozialwissenschaftlern geradezu ideal zu nennen. Über Technological Forecastings auf die Kernenergienutzung hinaus sind hier fast einmalige Möglichkeiten gegeben zur Durchführung von Technology Assessments, auch auf anderen Gebieten der technischen Entwicklung.

Unter Leitung von Peter Jansen, der das Institut seit dem Stellungswechsel von Wolf Häfele nach Wien leitet, sind neben anderen folgende Forecastings mit Methoden der Systemforschung ausgeführt worden:

Eine Vorausschau auf den Bedarf an Uranerz für den De Be Ne Lux-Bereich in Abhängigkeit von der weiteren technischen Entwicklung der drei Reaktortypen Leichtwasser-Reaktor, Hochtemperatur-Reaktor und Schnellbrüter. Das Ergebnis ist eine konkrete Empfehlung für die Technologiepolitik und im weiteren für die Innovationspolitik in den genannten Staaten.

Eine andere hier erstellte Vorschau ist auf das Problem der Behandlung des nukliden Abfalls, d. h. auf die großtechnischen Möglichkeiten des Lagerns oder des Wiederaufbereitens von Brennelementen gerichtet. Das Ergebnis sind mehrere Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Aufbereitungsprozesse.

Die Reihe solcher Beispiele könnte leicht verlängert werden, und dabei wäre zu berichten von neuen Meßverfahren, ja sogar von ganz neuen Dimensionen, die erdacht und definiert werden mußten, damit

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

vorher nicht gesehene technologische Komponenten in Zahlen auszudrücken sind.

Zu der naturgemäß relativ kleinen Gruppe von Wirtschaftsunternehmen, die auf dem hier angesprochenen Feld tätig sind, und zu den Energie-Versorgungsunternehmen bestehen enge Kontakte. Die Willensbildung in diesen Unternehmen wird bei persönlichen Begegnungen anläßlich des Vorstellens von Forschungsergebnissen mehr oder weniger direkt beeinflußt.

Das Zusammenwirken des jetzt erweiterten Systemforschungsinstitutes im Kernforschungszentrum Karlsruhe mit dem Systemforschungsinstitut der Fraunhofergesellschaft in Karlsruhe und dem Industrieseminar der Universität Mannheim stellt ein Potential dar, um das Olaf Helmer vom Center for Futures Research an der University of Southern California und Jay W. Forrester von MIT die Bundesrepublik beneiden.

Mehr noch als Technological Forecasting dient Technology Assessment vorläufig fast ausschließlich Regierungsbehörden und nicht der Willensbildung in Wirtschaftsunternehmen. Dies ist nicht verwunderlich, denn von den Auswirkungen eines technologisch bedingten Wandels auf die Gesellschaft sind die Unternehmen, die diesen Wandel mit ihren Innovationen verursachen, im allgemeinen nur indirekt betroffen. Ganz anders die politischen Instanzen, die den Unmut der Gesellschaft direkt zu spüren bekommen.

Die Begeisterung der potentiellen Auftraggeber für Technology Assessment war während der vergangenen 10 Jahre in den USA zunächst groß, sie ist aber dann bald abgekühlt. Der Grund dafür dürfte sicher darin zu sehen sein, daß anfänglich vor allem viel geschrieben, aber wenig gerechnet wurde zur Begründung dessen, was an Konsequenzen für die gesellschaftliche Umwelt zu erwarten sei, wenn diese oder jene Technologie zur allgemein verbreiteten Technik würde. Noch im Sommer 1970 konnte sich Ed Roberts nicht entschließen, Technology Assessments zu erstellen; er wollte damals warten, bis sich die Spreu vom Weizen geschieden hätte.

Das scheint inzwischen geschehen zu sein, insbesondere seit Ökonometriker und Systemforscher solche Assessments durchführen. In diesem Sinne sind auch die Studien angelegt, von denen berichtet werden soll.

Das Center for Futures Research an der University of Southern California analysiert unter der Projektbezeichnung „Telecommunications / Transportation Tradeoffs“[20] im Auftrage der National Science Foundation die wirtschaftlichen und die gesellschaftlichen Konsequenzen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

des folgenden Zustandes: Die in den Stadtzentren gelegenen Verwaltungsgebäude der Versicherungen, der Banken, der Behörden usw. werden praktisch überhaupt nicht mehr benutzt. Lediglich einige wenige Angestellte und Beamte, die den unumgänglich notwendigen Publikumsverkehr abwickeln, halten sich dort auf. Alle anderen bleiben in ihren Wohnungen, wo sie mit einem Computerterminal ausgestattet werden, das ihnen ermöglicht, die für die Tätigkeit nötigen Informationen abzurufen und Informationen für andere einzugeben. Die große Masse des Personenverkehrs am Morgen in die City und am Abend zurück entfällt.

Schon mit der heute allgemein verbreiteten Technik ist die geschilderte Art des Geschäftsvollzuges ohne weiteres durchzuführen. Genaue Rechnungen haben ergeben, daß dabei sogar die erforderlichen Investitionen durch direkte Einsparungen weit überkompensiert werden. Das gilt, wie vermerkt werden muß, für die Computer- und Telefonverhältnisse in den USA, wo privatwirtschaftlich betriebene Fernsprechgesellschaften andere Konditionen für derartige Veränderungen bieten, als z. B. die Bundespost.

Bei dem skizzierten Projekt sind die offenbar eindeutig abzusehenden positiven wirtschaftlichen Konsequenzen auch nicht so kritisch wie die gesellschaftlichen Konsequenzen des Umstandes, daß die Beschäftigten während des ganzen Arbeitstages dort sind, wo sie sich immer aufhalten. Bis über diese Konsequenzen ein klares Bild vorliegt, ist noch viel Arbeit zu leisten.

Ein anderes Beispiel für die wertende Veranlagung von Folgen eines technologischen Wandels ist die in Zusammenarbeit mit dem Institut für Verkehrswissenschaft der Universität Köln vom Industrieseminar der Universität Mannheim zu erstellende „Projektion von wirtschaftlichen Konsequenzen der Entwicklung zum Langzeitauto“[21].

Aus der vorstehenden Projektbezeichnung ist zu erkennen, daß die gesellschaftlichen Konsequenzen dieser Entwicklung, die von der Firma Porsche angeregt wurde und durchgeführt wird, lediglich implizit in die Überlegungen einbezogen werden sollen. Das geschieht durch ordinales Quantifizieren der Käufer-Widerstände gegenüber dem Ansinnen, das Automobil — auch in Friedenszeiten und in florierenden Wirtschaftsordnungen — zunehmend mehr als Gebrauchsgegenstand und weniger als Statussymbol anzusehen.

[20] Center for Futures Research. University of California, Graduate School of Business Administration, Third Annual Report, Los Angeles, September 1974.

[21] Dem Bundesminister für Forschung und Technologie nach Abstimmung mit Rainer Willeke, Köln, vorgelegte, zwischenzeitlich zur Durchführung freigegebene Projektskizze.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Im übrigen ist die Studie als System-Dynamics-Modell angelegt mit den drei Sektoren Automobilindustrie, Gesamtwirtschaft der Bundesrepublik und Auslandsmärkte. Bei den Auslandsmärkten sind die Absatzmärkte für die deutsche Automobilindustrie getrennt von den Beschaffungsmärkten für benötigte Roh- und Treibstoffe.

Der die Automobilindustrie abbildende Modellmodul ist so gestaltet, daß eine sukzessive Umstellung der Fertigungskapazitäten von herkömmlichen Fahrzeugen auf Automobile mit Langzeitelementen simuliert werden kann. Dem liegt die Annahme zugrunde, daß so, wie in der Vergangenheit Elemente aus dem Rennwagenbau in den allgemeinen Automobilbau übernommen wurden, in Zukunft Erkenntnisse aus der Konstruktion und dem Gebrauch von Langzeitautos gemeinhin von der Autoindustrie genutzt werden. Als Zeitraum, an dessen Ende ein gewisser Abschluß dieser Entwicklung angenommen wird, sind in Übereinstimmung mit den damit befaßten Ingenieurwissenschaftlern etwa zwei Jahrzehnte veranschlagt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von v. Kortzfleisch

I. Themenkomplexe der Diskussion

— Gibt es neben den drei genannten Formen des Technologie-Transfers auch eine Variante derart, daß unternehmensinterne Forschung und Entwicklung auf außerbetriebliche Institutionen übertragen wird? Sind Großunternehmen bei Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten erfolgreicher als Klein- und mittlere Unternehmen?

— Wie lassen sich Änderungen gesellschaftlicher Wertvorstellungen (Attitüden) im Zeitablauf ermitteln? Sind Sozialindikatoren geeignete Indizien einer solchen Wandlung? Welche Kriterien werden bei der Auswahl geeigneter Sozialindikatoren angewandt?

— Inwieweit wird der technische Fortschritt im Rahmen der Systemanalyse vom System-Dynamic-Typ in Produktionsfunktionen berücksichtigt?

II. Ergebnisse der Diskussion

— Die These, daß Forschung und Entwicklung nur von Großunternehmen betrieben werden könne, scheint nicht mehr uneingeschränkt haltbar. In jüngster Zeit läßt sich eine Verlagerung von der unternehmensinternen Forschung und Entwicklung zur außerbetrieblichen Auftragsforschung feststellen. Empirische Untersuchungen in den USA zeigen, daß bedeutende Inventionen und Innovationen von kleineren und mittleren Unternehmungen ausgingen.

— Sozialindikatoren gelten als geeignete Kriterien zur Erfassung des Wandels gesellschaftlicher Attitüden. Allerdings erfolgt ihre Auswahl und die Beurteilung ihrer Eignung im Rahmen systemanalytischer Modelle subjektiv und damit nicht wertfrei.

— Im Rahmen des System-Dynamic-Ansatzes wird der technische Fortschritt bisher nicht in der Produktionsfunktion — sie ist eine Cobb-Douglas-Funktion — berücksichtigt. Es wird auf die Arbeit von *Stöppler*[1] hingewiesen, der den technischen Fortschritt in einem produktionstheoretischen, systemanalytischen Modell integriert.

---

[1] *S. Stöppler,* Dynamische Produktionstheorie. Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Bd. 39, Hrsg.: H. Albach u. a., Opladen 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

III. Zusammenfassung

— Die zukünftige Forschung hat davon auszugehen, daß die überkommenen Leitbilder für den Einsatz der Technik nicht mehr gelten. Neue Leitbilder sind nicht in Aussicht. Dennoch ist der Einsatz leistungsfähiger Technologien zur Bewältigung weltwirtschaftlicher Aufgaben nach ökonomischen Kriterien erforderlich.

— Offen blieb die Frage, mit welchen Methoden und Modellen der gesellschaftliche Wandel am besten erfaßt werden kann.

— Übereinstimmung bestand darüber, daß diese Wandlungen jedoch bei der unternehmerischen Willensbildung zu berücksichtigen sind.

— Weitere Forschungen sind notwendig

  — auf dem Gebiet der „Sozialindikatoren-Bewegung"

  — auf dem Gebiet einer dynamischen Produktionstheorie

  — auf dem Gebiet des computergestützten Technology Forecasting und Technology Assessment.

Klaus Dellmann, Bonn

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Bedeutung neuer Kommunikationssysteme für die Willensbildung im Unternehmen

Von *Eberhard Witte*, München

Der folgende Beitrag steht in zweifacher Beziehung zum umfassenden Thema dieser Arbeitstagung: Zum einen wird das Interesse auf die Frage gelenkt, in welcher Weise innerhalb des Unternehmens die Willensbildung zur Realisierung des technischen Fortschrittes verläuft. Zum anderen ist die Frage zu beantworten, in welcher Weise moderne Kommunikationssysteme behilflich sein werden, die innovationsbezogene Willensbildung zu unterstützen.

1. Das Promotorenmodell zur Innovationsförderung

Nach der international verwendeten Terminologie wickelt sich Fortschritt in drei aufeinanderfolgenden Ereignissen ab: Am Anfang steht die Invention als Erfindung eines neuen Produktes oder eines Verfahrens, wobei nicht nur an naturwissenschaftliche, sondern auch an sozioökonomische Verfahrenstechniken zu denken ist. Das wirtschaftswissenschaftliche und wirtschaftspolitische Interesse konzentriert sich auf den zweiten Schritt, den Durchbruch zur Nutzung der Erfindung. Hier spricht man von Innovation. Danach beginnt die Diffusion, d. h. die allgemeine Verbreitung des Anwendens einer Neuerung[1].

Die Innovationstheorie bewegt seit langem die Frage, welches die Kräfte zur Förderung des Innovationsschrittes sind. Besteht der wesentliche Impuls in der angebotenen technischen Faszination oder in dem ökonomischen Kalkül zu ihrer wirtschaftlichen Nutzung? Sind es überhaupt die kognitiven Inhalte des Willensbildungsprozesses, die zur Innovation führen? Oder ist die bewirkende Variable in der Organisation des Willensbildungsprozesses zu suchen?

---

[1] Vgl. dazu *H. Walter*, Zusammenhang zwischen Forschung und Entwicklung, Innovation und technischem Fortschritt, in: Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München 1970, S. 30 - 48; *A. Kieser*, Innovationen, in: E. Grochla (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 741 - 750; *K. Kiefer*, Die Diffusion von Neuerungen, Tübingen 1967.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

1.1 Promotorenmodell

Nach Untersuchungen des Instituts für Entscheidungs- und Organisationsforschung der Universität München besteht begründete Vermutung für die These, daß ein ausschlaggebender Innovationsimpuls von einer spezifischen organisatorischen Konstellation ausgeht: dem Promotorenmodell[2].

Offensichtlich ist die Invention eine zwingend notwendige aber nicht hinreichende Bedingung zur Realisierung des Fortschritts. Innovation setzt das Novum voraus, aber andererseits reicht das Vorliegen der Erfindung nicht aus, um die Innovation tatsächlich auszulösen.

Damit wird deutlich, daß die Innovationsbereitschaft von Unternehmen nicht nur von den objektiven Voraussetzungen zur Innovation abhängt, sondern in entscheidendem Maße von der subjektiven Einstellung, das Novum realisieren zu wollen. Dieser Grundgedanke verweist auf den Nestor der Innovationsforschung, auf Joseph Schumpeter. Allerdings geht dieser von dem Einpersonenmodell der Innovationsförderung, vom dynamischen Unternehmer, aus[3].

Unsere eigenen Untersuchungen haben jedoch gezeigt, daß Innovationsentscheidungen in einer komplexer gewordenen Problemstruktur nicht mehr dem Denkmodell der Einpersonenentscheidung folgen[4]. Vielmehr handelt es sich um multipersonale Entscheidungsprozesse, in denen verschiedene Willensakte aufeinander folgen und schließlich in einen — nach außen hin verbindlichen — Hauptentschluß münden. Damit ist das Voranschreiten des Innovationsprozesses auf die *Bereit-*

---

[2] *E. Witte,* Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973.

[3] Vgl. *J. Schumpeter,* Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Leipzig 1912.

[4] Vgl. hierzu *E. Witte,* Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, N. F. 20, 1968, S. 625 ff.; *E. Witte,* Mikroskopie einer unternehmerischen Entscheidung. Bericht aus der empirischen Forschung, in: IBM-Nachrichten, 19, 1969, S. 430 - 495; *E. Witte,* Organisatorische Barrieren im Entscheidungsprozeß zu Infrastrukturobjekten, in: Grundfragen der Infrastrukturplanung für wachsende Wirtschaften, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N. F., Bd. 58, Berlin 1971, S. 381 ff.; *O. Grün, W. Hamel* und *E. Witte,* Felduntersuchungen zur Struktur von Informations- und Entscheidungsprozessen, in: E. Witte (Hrsg.), Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Tübingen 1972, S. 111 - 164; siehe auch die Einzelstudien von *F. C. Mann* und *L. K. Williams,* Observations on the Dynamics of a Change to Electronic Data-Processing Equipment, in: A. H. Rubenstein und C. J. Haberstroh (Eds.), Some Theories of Organization, Rev. Ed., Homewood, Ill., 1966, S. 336 - 366; *R. M. Cyert, H. A. Simon* und *D. B. Trow,* Oberservation of a Business Decision, in: A. H. Rubenstein und C. J. Haberstroh (Eds.), Some Theories of Organization, Rev. Ed., Homewood, Ill., 1966, S. 591 - 605; *K. Le Compte,* Organizational Structures in Transition, in: A. H. Rubenstein und C. J. Haberstroh (Eds.), Some Theories of Organization, Rev. Ed., Homewood, Ill., 1966, S. 309 - 324.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schaft und die *Fähigkeit* zur Mitwirkung der verschiedensten Führungskräfte angewiesen.

Der empirische Einblick macht deutlich, daß sowohl die Bereitschaft, mit positiver Einstellung am Entscheidungsprozeß teilzunehmen, als auch die Fähigkeit, problemlösende Beiträge einzugeben, im Falle der Innovation schwach ausgeprägt sind. Es sind dies Barrieren, die sich der Innovation hemmend entgegenstellen. Deshalb bedarf es der Eingabe von Energie in den Entscheidungsprozeß, um die Barrieren der Innovation zu überwinden[5].

Die *Willensbarrieren* können nur durch eine gezielte Gattung von Energie überwunden werden, die in der Lage ist, das Sanktionssystem der Unternehmung zu mobilisieren und damit die notwendigen Anreize für die Bereitschaft zur Teilnahme am Innovationsprozeß auszulösen. Die Träger dieser Energie sind weitgehend identisch mit den Inhabern hierarchischer Macht.

Auch die *Fähigkeitsbarrieren* können nur durch eine spezielle Energie überwunden werden: durch Fachwissen, das intellektuell in der Lage ist, die neuen und komplexen Aufgaben sachgerecht zu lösen.

Die Träger von prozeßfördernder und damit innovationsbewirkender Energie werden *Promotoren* genannt[6]. Da es gilt, zwei verschiedene Innovationsbarrieren zu überwinden und entsprechend differenzierte Energie einzusetzen, haben wir zwischen Promotoren, die die Energie der Macht einsetzen, und Promotoren, die die Energie des Fachwissens eingeben, zu unterscheiden.

Als *Machtpromotor* bezeichnen wir diejenige Person, die einen Innovationsprozeß durch hierarchisches Potential aktiv und intensiv fördert. Den *Fachpromotor* definieren wir als diejenige Person, die einen Innovationsprozeß durch objektspezifisches Fachwissen aktiv und intensiv fördert.

Die organisatorische Konstellation, die aus einem Machtpromotor und einem Fachpromotor besteht, nennen wir das Promotorenmodell[7]. Dieses Gespann ist nach den vorliegenden empirischen Befunden am besten geeignet, die gekennzeicheten Barrieren zu überwinden und den Entscheidungsprozeß zur Innovation voranzutreiben. Auf diesen Typ werden wir uns im folgenden konzentrieren, weil die einseitigen Organisationsformen, in denen entweder nur Machtpromotoren, nur Fachpromotoren oder nur eine Personalunion existieren, nach allen operationalisierten Effizienzkriterien geringere Wirksamkeit entfalten[8].

[5] Vgl. *E. Witte*, Innovationsentscheidungen, 1973, 2, S. 5 ff.
[6] Vgl. *E. Witte*, Innovationsentscheidungen, 1973, 2, S. 15 ff.
[7] Vgl. *E. Witte*, Innovationsentscheidungen, 1973, 2, S. 34 ff.
[8] Vgl. *E. Witte*. Innovationsentscheidungen, 1973, 2, S. 46 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

1.2 Kommunikation zur Innovationsförderung

Bei der Nennung eines Organisationsmodells, das den Inhaber der Macht und den Fachexperten im Zusammenwirken zeigt, wird jeder mit der Literaturentwicklung Vertraute das Stab-Linien-Modell assoziieren[9]. Hier haben wir in der Organisationsgeschichte erstmalig die Koalition von Macht- und Fachenergie realisiert. Die Konstellation ist auch unter dem Aspekt der Kommunikation außerordentlich günstig, wenn es eine unmittelbare hierarchische Zuordnung des Stabes an eine bestimmte Instanz gibt. Im täglichen Miteinander des Arbeitsvollzuges lassen sich die Kommunikationsprozesse ohne spezielle organisatorische oder technische Hilfen vollziehen. Dennoch zeigen die Befunde, daß das Stab-Linien-Modell bei den untersuchten Innovationsentscheidungen nicht Pate gestanden hat[10]. Diese Aussage ist auch sofort einsehbar, da der Träger des Fachwissens mit jedem Innovationsobjekt wechselt. Es müßte Zufall sein, wenn ein innovationswilliger Machthaber über einen Stabsspezialisten verfügt, der fachlich auf das akute Innovationsproblem ausgerichtet ist.

Ein anderes — in der Literatur mit Vorliebe gekennzeichnetes — Organisationsmodell besteht in der face-to-face-group als Entscheidungseinheit[11]. Hier wird hervorgehoben, daß die traditionelle Unterscheidung zwischen Instanzen und Stäben aufgegeben wird, weil — je nach wechselndem Entscheidungsobjekt — funktionsbezogene Beiträge ohne die Hemmnisse der trennenden hierarchischen Ebenen zusammengefügt werden können. Auch in der face-to-face-group realisiert sich die Kommunikationsbeziehung in zwangloser Weise, ohne daß sie einer technischen Kommunikationshilfe bedarf.

Trotz der verbreitet vorzufindenden Vermutung, daß face-to-face-groups als Entscheidungseinheiten eine erhöhte Innovationsbereitschaft zeigen[12], konnte ein ausschlaggebender Beitrag der face-to-face-group

---

[9] Einen Überblick über die Stab-Linien-Organisation gibt *E. Kosiol*, Organisation der Unternehmung, Wiesbaden, 1962, S. 131 ff.; vgl. auch *R. C. Sampson*, The Staff Role in Management, New York 1955, sowie *E. Dale* und *L. F. Urwick*, Staff in Organization, New York 1960.

[10] Vgl. *E. Witte*, Innovationsentscheidungen, 1973, 2, S. 33.

[11] Vgl. dazu für den betriebswirtschaftlichen Bereich *E. Kosiol* und Mitarbeiter, Kollegien als Organisationsformen der Entscheidung, Beratung und Information, in: E. Kosiol (Hrsg.), Organisation des Entscheidungsprozesses, Berlin 1959, S. 107 - 214, und *C. K. Kanellopoulos*, Kommunikation und Kollegialorgane, Berlin 1970; für den sozialwissenschaftlichen Bereich *G. C. Homans*, The Human Group, New York 1959; über Forschungsergebnisse zum Kommunikationsverhalten von face-to-face-groups geben einen zusammenfassenden Überblick *J. E. McGrath* und *I. Altman*, Small Group Research, New York 1966, sowie *H. Kelley* und *J. W. Thibaut*, Group Problem Solving, in: Lindzey/Garner/Aronson/Elliot (Eds.), The Handbook of Social Psychology, 2nd Edition, Vol. IV, London/Ontario 1969, S. 1 - 101.

[12] Vgl. *N. Kogan* und *M. A. Wallach*, Risk Taking, New York 1964.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

in empirischen Befunden nicht nachgewiesen werden. Wir vermuten, daß Kollegien deshalb als innovationsfördernde Organisationsform so selten auftraten, weil in ihnen der Fachaspekt im Vordergrund steht. Die Innovationsentscheidung hat jedoch nicht lediglich die fachlich orientierte Barriere des Nichtwissens, sondern eben auch die machtorientierte Barriere des Nichtwollens zu überwinden.

Gegenüber hierarchischen Barrieren ist das Konzept der face-to-face-group relativ wirkungslos, denn es ist vom Grundgedanken her unhierarchisch.

Wenn also die beiden traditionellen Organisationsformen der entscheidungsbezogenen Interaktion, das Stab-Linien-Modell und das Gruppenmodell in den Hintergrund rücken, so ist dies unter dem Aspekt des Kommunikationssystems an sich bedauerlich. Denn diese beiden Organisationsformen hatten es durch die persönliche Nähe der interagierenden Personen besonders leicht, Kommunikationsströme ohne technologische Unterstützung fließen zu lassen.

Dagegen zeigt das Promotorenmodell einen prinzipiell anderen Kommunikationsbedarf, weil die interagierenden Machtpromotoren und Fachpromotoren weder hierarchisch noch funktional oder räumlich eng aneinander gekoppelt sind.

1.3 Kommunikation im Promotorenmodell

Das Promotorenmodell als Organisationsform der Innovationsförderung ist in mehrfacher Hinsicht auf Kommunikationshilfen angewiesen. Da der Machtpromotor und der Fachpromotor nicht im organisatorischen Dauerverbund stehen, sondern lediglich zum gemeinsamen Durchsetzen einer neuen Idee koalieren, müssen sie sich zunächst finden. D.h., sie müssen entdecken, daß sie einem gemeinsamen Ziel nachgehen. Bereits für diesen Suchprozeß sind intensive Kommunikationsoperationen notwendig.

Ein einsamer Fachpromotor, der von einer technischen Erfindung fasziniert und entschlossen ist, sie im Unternehmen zu realisieren, ist waffenlos gegen die Innovationsbarriere des Nichtwollens. Er wird deshalb bemüht sein, eine hierarchisch einflußreiche Instanz zu finden, die sein Innovationsbegehren machtpolitisch abstützt. Auf der anderen Seite sind jedoch auch Fälle zu beobachten, in denen ein Mitglied der Unternehmensspitze zur Innovation neigt, jedoch dadurch am Handeln gehindert wird, daß ihm das notwendige Fachwissen fehlt. Er ist deshalb bemüht, im eigenen Unternehmen den Experten zu finden, für die spezielle Ausbildung einer geeigneten Person zu sorgen oder einen Fachpromotor von außen einzustellen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Nachdem das Promotorengespann entstanden ist, bedarf es weiterer intensiver Kommunikationsprozesse, um die Kooperation zwischen dem Machtpromotor und dem Fachpromotor zur gemeinsamen Überwindung von Widerständen einzuüben. Sie rufen sich gegenseitig zur Aktion auf, wenn jeweils die Eingabe der speziellen innovationsfördernden Energie des andern notwendig wird. Sobald der Machtpromotor auf eine Fähigkeitsbarriere stößt, ruft er den Fachpromotor zur Unterstützung auf. Stößt dagegen der Fachpromotor in seinen planenden und detaillierenden Arbeiten auf Barrieren des Nichtwollens, d. h. auf Innovationsgegner mit mangelnder subjektiver Bereitschaft zur Mitwirkung, so ruft er den Machtpromotor an[13].

Dieses Wechselspiel führt schließlich zur Ausprägung gemeinsamer inhaltlicher Strategien der Innovationsförderung. Es findet ein permanenter Dialog zwischen dem Machtpromotor und dem Fachpromotor statt. Das Gespräch weitet sich darüber hinaus im Vollzug des Entscheidungsprozesses auf immer mehr betroffene Personen aus, so daß schließlich ein multipersonales Kommunikationsfeld entsteht, in dem die Willensbildung im Sinne einer wachsenden Überzeugung zum Innovationsobjekt entsteht.

Solange Innovationsprozesse im überschaubaren Organisationsrahmen der Pionierunternehmung des 19. Jahrhunderts oder der mittleren Personengesellschaft unserer Zeit verliefen, bedurfte das kommunikative Wechselspiel der Promotoren untereinander und mit ihrer Umwelt noch kaum der Unterstützung technologischer Kommunikationssysteme. Es handelte sich um das persönliche Gespräch und den Schriftverkehr. Mit dem Wachsen und der regionalen Dezentralisierung der Großunternehmen, mit ihrer multinationalen Betätigung und der steigenden organisatorischen Komplexität (Spartenorganisation, Matrixorganisation) wird es für die Promotoren immer schwieriger, zueinander zu finden und miteinander zu agieren. Daraus hat sich bereits die Vermutung entwickelt, daß die Innovationskraft in einfach strukturierten Unternehmen höher ist als in hochbürokratisierten Großunternehmungen[14]. Wir glauben, die Begründung für eine solche Hypothese im Kommunika-

---

[13] Zu den Arten von Innovationsopponenten vgl. *E. Witte*, Innovationsentscheidungen, 1973, 2, S. 7 ff. und 25 ff.

[14] Vgl. die Untersuchungen von *T. Burns* und *G. M. Stalker*, The Management of Innovation, London 1961; *J. Hage* und *M. Aiken*, Program Change and Organizational Properties, a Comparative Analysis, in: American Journal of sociology, Vol. 72, 1967, S. 503 - 519; *M. Rosner*, Administrative Controls and Innovations, in: Behavioral Science, Vol. 13, 1968, S. 36 - 43; *H. Sapolsky*, Organizational Structure and Innovation, in: Behavioral Science, Vol. 13, 1968, S. 36 - 43; *H. Sapolsky*, Organizational Structure and Innovation, in: The Journal of Business, Vol. 40, 1967, S. 385 - 392; *V. Thompson*, The Bureaucracy and Innovation, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 10, 1965, S. 1 - 20.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tionssystem sehen zu müssen[15] und richten deshalb unser Augenmerk auf die Entwicklung neuer Kommunikationstechnologien, die auch das Großunternehmen innovationsfähig bleiben lassen.

2. Neue Kommunikationssysteme

Mit der folgenden Darlegung neuer technischer und organisatorischer Impulse zur Weiterentwicklung der Kommunikationssysteme werden die Arbeiten der von der Bundesregierung eingesetzten Kommission für den Ausbau des technischen Kommunikationssystems verarbeitet. Es kommt hier allerdings nicht auf das technische Detail, sondern auf die Bedeutung der neuen Systeme für die Willensbildung im Unternehmen an.

2.1 Ernüchterung gegenüber dem MIS

Das Informations- und Kommunikationsproblem ist in den vergangenen 15 Jahren insbesondere deshalb ins Bewußtsein von Wissenschaft und Praxis gerückt, weil der Computer als faszinierende technische Invention geradezu unbegrenzte Möglichkeiten der Bewältigung des betrieblichen Management-Problems zu eröffnen schien. Da die elektronische Datenverarbeitung während der ersten 10 Jahre ihrer Einführung große Erfolge bei der Bewältigung der Massenverarbeitung in der Materialwirtschaft, in der Produktion, im Rechnungswesen und im Zahlungsverkehr erbrachte[16], schien die Vermutung gerechtfertigt, daß im zweiten Jahrzehnt von der Mitte der 60er Jahre bis zur Gegenwart der Durchbruch zu einem entscheidungsbezogenen Informationssystem gelingen würde[17]. Man stellte sich die Spitzenführungskraft mit einem Terminal ausgerüstet vor, von dem aus sie direkten Zugang zu einem zentralen Datenspeicher des Unternehmens besitzen sollte. Auch hier sprach man von einem Dialog, jedoch war nicht der Austausch von Kommunikationsinhalten zwischen Menschen, sondern zwischen einem

---

[15] Vgl. dazu z. B. die empirische Arbeit von *D. W. Conrath*, Communications Environment and its Relationship to Organizational Structure, in: Management Science, Vol. 20, 1973, S. 586 - 603.

[16] Vgl. *K. H. Weigand* und *E. Witte*, Felduntersuchungen zur Nutzung des Computers als Informations-Instrument, in: E. Witte (Hrsg.), Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Tübingen 1972, S. 89 - 109; *A. Frey*, Wie werden Computer wirtschaftlich eingesetzt?, Zürich 1970; McKinsey Company, Wie kann die Unternehmensführung das Gewinnpotential von Computern richtig ausnutzen?, in: H. Albach, B. von Kolbe und H. Vaubel (Hrsg.), Management und Computer, USW-Schriften für Führungskräfte, Wiesbaden 1969, S. 37 - 64; *B. De Brabander, D. Deschoolmeester, R. Leyder* und *E. Vanlommel*, The Effect of Task Volume and Complexity upon Computer Use, in: Journal of Business, Vol. 45, 1972, S. 56 - 84.

[17] Vgl. E. Grochla und N. Szyperski (Hrsg.), Management-Informationssysteme, Wiesbaden 1971.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Menschen und einem Computerspeicher gemeint. In diesem Sinne ist das Wort vom Mensch-Maschine-System zu verstehen[18].

Die Entwicklung verlief jedoch wesentlich langsamer und auch inhaltlich bescheidener als zunächst erwartet wurde. Es zeigte sich — wie bereits vorher bei der Bewältigung von Massenarbeiten — daß eine Automation erst dann gelingt, wenn der zu programmierende Arbeitsvorgang vorher in allen geistigen Iterationen analysiert und inhaltlich beherrscht wird. Da sich jedoch das Management-Informationssystem geradezu auf den besondern und eben nicht routiniert wiederholten Entscheidungsfall bezieht, fehlen die intellektuellen Module, die es im Entscheidungsvorgang zusammenzufügen gilt[19].

Ein computergestütztes Informationssystem hat heute wenig Aussicht, als Instrument der Willensbildung in Innovationsentscheidungen der Unternehmensleitung eingesetzt zu werden. Es handelt sich nämlich um komplexe Entscheidungsprozesse, deren Struktur nicht von vornherein bekannt ist, und die sich deshalb der umfassenden Systemanalyse entziehen. Sicherlich werden einzelne modulare Informationsversorgungsoperationen mit Hilfe eines computergestützten Informationssystems bewältigt werden können. Sie bleiben jedoch ein relativ bescheidenes Hilfsmittel zu Teilaspekten.

Ein weiterer Grund für die Schwierigkeiten des MIS-Ansatzes liegt offensichtlich darin, daß der Terminal Service von der wenig realistischen Idee ausging, die Einzelperson sei in der Lage, eine Entscheidung zu treffen, wenn man ihr nur hinreichend genaue, aktuelle und umfassende Informationen zuleitet. Wir wissen jedoch heute, daß Entscheidungsprozesse von unternehmenspolitischem Gewicht, insbesondere Entscheidungen zu Innovationsvorgängen, multipersonale Prozesse sind, die mit einer Mensch-Maschine-Kommunikation allein nicht bewältigt werden können, sondern die Kommunikation zwischen einer Vielzahl von Menschen erfordern.

2.2 Die kommunikative Situation

Im Gegensatz zur hochentwickelten Computertechnik bedient sich die interpersonale Kommunikation zwischen Führungskräften heute noch weitgehend der traditionellen Formen. Im Vordergrund stehen nach wie vor das persönliche, *bilaterale Gespräch* und die *Konferenz* unter Anwesenheit aller Teilnehmer. Sicherlich hat bereits das Fern-

[18] Vgl. zum Mensch-Maschine-System *H. Sackman,* Computers, System Science and Evolving Society, New York 1967.

[19] Vgl. zur modularen Organisation geistiger Leistungsprozesse *E. Witte,* Innovationsfähige Organisation, in: Zeitschrift für Organisation, 42. Jg., 1973, S. 17 - 24.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sprechsystem eine gewisse Veränderung bewirkt, indem es das organisatorische Problem der räumlichen Distanz zwischen Arbeitsplätzen leichter lösbar machte. Dagegen ist eine technische Unterstützung für die Kommunikationsform der Konferenz bis heute in der Bundesrepublik Deutschland nicht verfügbar.

Die zweite wesentliche Stütze der interpersonalen Kommunikation ist der seit Jahrhunderten verwendete und im modernen Verwaltungsprozeß geradezu perfektionierte *Briefkontakt*. Es kann heute gleichsam als Anachronismus verstanden werden, daß Nachrichten als immaterielle Objekte par excellence nach wie vor auf körperliche Signalträger aufgetragen werden, um dann unter erheblichem Energieaufwand wie schwerwiegende Objekte transportiert zu werden. Die seit mehreren Jahrzehnten — insbesondere in Deutschland — eingeführte Fernschreibtechnik hat keine durchgreifende Veränderung bewirken können.

Vor dem Hintergrund dieser schwerfälligen Kommunikationstechnologie ist es um so eindrucksvoller, welchen Stellenwert die Kommunikationsaktivitäten von Führungskräften nach den vorliegenden empirischen Befunden ausweisen. Albers hat für die USA empirisch ermittelt, daß der durchschnittliche Instanzeninhaber 50 bis 70 % seiner Arbeitszeit für Sprechen und Zuhören verwendet[20]. Eine Meinungsumfrage unter den Präsidenten der 100 größten amerikanischen Unternehmungen ergab, daß die mündliche Kommunikation bevorzugte Methode zur Informationsübermittlung an die Mitarbeiter ist[21].

Die wegweisende empirische Studie von Carlson über das Kommunikationsverhalten von Führungskräften in Schweden belegt, daß eine Überlastung durch Teilnahme an Konferenzen und durch passiv und aktiv initiierte Ferngespräche besteht. Hinzu tritt die durch mangelnde Kommunikationstechnik erzwungene häufige Abwesenheit zur Kontaktpflege mit anderen Unternehmungen und Behörden[22].

Eine erst kürzlich in der Bundesrepublik Deutschland abgeschlossene empirische Studie des Instituts für Kommunikation berichtet über das

---

[20] Vgl. *H. H. Albers*, Organized Executive Action. Decision-making, Communication and Leadership, New York/London 1961. — Zu ähnlichen Ergebnissen kamen *R. Dubin* und *L. S. Spray*, Executive Behavior and Interaction, in: Industrial Relations, Vol. 3, 1964, S. 99 - 108, mit 54 % verbaler Kommunikationszeit und *T. Burns*, The Directions of Activity and Communication in a Departmental Executive Group, in: Human Relations, Vol. 7, 1954, S. 73 - 97, mit sogar 80 % Zeitbelastung für eine allerdings weitgefaßte Definition aller verbalen Kontakte.

[21] Vgl. *W. V. Merrihue*, Managing by Communication, New York 1969, S. 174 f.

[22] Vgl. *S. Carlson*, Executive Behavior, Stockholm 1951.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Zeitbudget von 143 Managern, daß von einer wöchentlichen Arbeitszeit von 59,4 Arbeitsstunden (davon 49,4 Stunden persönliche Anwesenheit im Unternehmen)

ca. 17 Stunden mit der Sichtung und Erledigung von schriftlichen Unterlagen,

ca. 25 Stunden in bilateralen Gesprächen und Konferenzen sowie

ca. 7 Stunden mit Telefongesprächen

verbracht werden[23].

Das Gesamtbild dieser empirischen Einblicke läßt die Aussage zu, daß die geistige Verarbeitung der Informationen im Willensbildungsprozeß unter dem kommunikativen Zeitbudget leidet. Es würde also eine Förderung der geistigen Konzentration auf die Informationsverarbeitung bedeuten, wenn die Kommunikation durch Straffung des Textverkehrs, durch Verkürzung von Gesprächskontakten und durch Vermeidung von Präsenz-Konferenzen rationalisiert werden könnte.

Deshalb überrascht es nicht, daß Führungskräfte der Wirtschaft im Rahmen einer Delphi-Befragung einen expliziten Bedarf nach Fernsprechkonferenzen und nach einem Textübertragungssystem von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz artikulierten[24].

2.3 Telekommunikation der Zukunft

Die Forschung auf dem Gebiet der Nachrichtentechnologie hat in den letzten Jahren insbesondere auf dem Sektor der sogenannten Breitbandkommunikation zukunftsweisende Inventionen hervorgebracht. Da außerdem eine Fortschrittsstufe auf dem Gebiet der Optoelektronik bevorzustehen scheint, lassen sich bereits heute Telekommunikationssysteme unter Verwendung von Glasfaser prognostizieren, die auch die Bewegtbildkommunikation einbeziehen. Die Entwicklungen in den USA, Japan, Großbritannien und Deutschland lassen zwar den Trend im einzelnen noch nicht deutlich genug erkennen, weisen aber darauf hin, daß die Telekommunikation vor einem beachtlichen Innovationsschub steht.

2.3.1 Das vermittelte Gespräch

Es ist ziemlich sicher damit zu rechnen, daß der Innovationsimpuls zunächst an dem bewährten (schmalbandig) vermittelten Fernsprechnetz ansetzen wird. Hier haben bereits die vergangenen Jahre den

[23] Vgl. Institut für Kommunikation, Zeitökonomie im Management, Bonn 1972.

[24] Vgl. KtK-Kommission für den Ausbau des technischen Kommunikationssystems, Telekommunikationsbericht, i. V. befindlich, Bonn 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Schritt von der Vermittlung zwischen Institution und Institution (z. B. Unternehmung und Behörde) zur Vermittlung zwischen zwei Arbeitsplätzen (Durchwählverkehr) erbracht. Durch die in Ausbau befindlichen und auch in der Zukunft noch weiter zu entwickelnden elektronisch gesteuerten Wählsysteme wird die Herstellung einer Verbindung schneller (Kurzrufnummern), wiederholbar, speicherbar, rückrufbar und umleitbar werden. Eine weitere Stufe auf dem Weg zur organisatorischen Verbesserung des Fernsprechsystems ist die Möglichkeit, Gesprächsprioritäten zu setzen. Ein wichtiger Impuls auf die innerbetriebliche Kommunikationsstruktur wird von der heute noch nicht vorgesehenen Konferenzschaltung ausgehen. Dadurch wird auch das multilaterale Gespräch, zu dem derzeit noch die personelle Anwesenheit — häufig unter Einbeziehung einer Dienstreise — nötig ist, telekommunikativ vermittelbar werden.

Der Innovationsimpuls ist noch ungleich höher, wenn man — bei Realisierung vermittelter Breitbandtechnik — das Bildfernsprechen und die Videokonferenz einbezieht. Damit wird nicht nur das gesprochene Wort durch eine Bewegtbildübertragung ergänzt. Zusätzlich können auch Dokumente, Zeichnungen, Tabellen und andere Bilder gezeigt und in einem Arbeitsgang kommunikativ verarbeitet werden.

Durch die Aufhebung der bilateralen Begrenzung auf zwei Gesprächspartner und die Möglichkeit zu einer Videokonferenz zwischen mehreren Partnern werden verschiedene organisatorische Zielsetzungen gleichzeitig erfüllt: Jeder Teilnehmer kann an seinem Arbeitsplatz bleiben und dadurch Zugriff zu seinem individuellen Informationsspeicher behalten. Es werden zeitraubende und kostspielige Personentransporte vermieden. Terminabstimmungen sind leichter realisierbar als bei der bisher üblichen Belastung durch ganze Reise- und Konferenztage. Auch die Hinzuziehung einer weiteren Person während einer Konferenz ist telekommunikativ mit geringem Aufwand zu bewältigen. Daß die bisherige Konferenztechnologie ebenfalls subjektive Vorteile bietet, von denen man sich dann trennen müßte, sei unbestritten.

Diese Inventionen bieten sich bereits mit einem gewissen Komfort dar und haben inzwischen den Schritt vom Schwarzweiß-Kleinbild des bereits erprobten Bildfernsprechens zum Bunt-Großbild mit Fernsehqualität erreicht. Das zur Zeit einer allgemeinen Verbreitung noch entgegenstehende Hindernis sind die hohen Investitionsausgaben zur Errichtung eines Bildfernsprechnetzes, sowie die hohen laufenden Kosten des Betreibens und Nutzens von Bildfernsprechdiensten. Zur Veranschaulichung des ökonomischen Volumens der Kommunikationsnetze sei angemerkt, daß das Fernsprechnetz der Bundesrepublik Deutschland mit ca. 12 Millionen Teilnehmern einen Investitionswert zu Preisen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

von 1975 in Höhe von 60 Milliarden DM hat, während der Aufbau eines Bildfernsprechnetzes — je nach verwendeter Technik und realisierten Ansprüchen — zwischen 100 und 300 Milliarden DM beanspruchen würde. Da auch die Teilnehmersekunde ein Mehrfaches an direkten Kosten verursacht, gilt allgemein die Prognose, daß die Realisierung des vermittelten Bewegtbildverkehrs zunächst auf einen engeren Kreis von Benutzern in Wirtschaft und Verwaltung begrenzt sein wird. Allerdings besteht Aussicht, daß sich diese ökonomische Einschätzung durch die Realisierung der Optoelektronik mit Glasfasertechnik wandeln könnte. Bereits heute läßt sich die Videokonferenz für einen eingeschränkten Kreis von Teilnehmern über fest geschaltete Standleitungen zwischen den Ballungszentren realisieren. Außerdem lassen sich Bildbanken — in Analogie zu Datenbanken — über sogenannte Breitbandverteilnetze unter vertretbaren Kosten nützen.

2.3.2 Der Text- und Faksimileverkehr

Im Gegensatz zum Sprechverkehr, der auch heute bereits eine gewisse Unterstützung durch Telekommunikationstechniken erfährt, ist der Textübermittlungsverkehr noch fast ausschließlich auf den traditionellen Brief angewiesen. Die Erstellung, Ausfertigung, Übermittlung, Zustellung, Auswertung und Ablage von Texten ist heute noch außerordentlich arbeitsintensiv, zeitraubend, organisatorisch schwerfällig und raumbeanspruchend. Hier ist eine grundlegende Veränderung unvermeidbar. Die Entwicklung der Personalkosten erlaubt es weder den Postanstalten noch den am Textverkehr teilnehmenden Unternehmungen, im bisherigen Umfang manuelle Arbeit einzusetzen.

Unter Zusammenfassung der verschiedenen, zunächst parallel verlaufenden Entwicklungslinien (Fernschreiben, Faksimile, Datenverkehr) läßt sich voraussagen, daß die Textübertragung prinzipiell digitalisiert wird. Sie wird eine unmittelbare Vermittlung zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen innerhalb des Unternehmens sowie zu den Arbeitsplätzen anderer Unternehmen und Behörden erlauben. Das Endgerät wird die heutigen Erscheinungsformen der Schreibmaschine, des Fernschreibgeräts und des Computerterminals in sich vereinigen. Der Computer selbst wird zur steuernden und speichernden Zentraleinheit. Er ist nicht Partner, sondern Vermittler des Gesprächs. Anzumerken ist, daß eine Tendenz besteht, die Speicherkapazitäten nicht nur in der Datenverarbeitungszentrale zu lokalisieren, sondern in „intelligenten Terminals" zu dezentralisieren. Dadurch wird es möglich, die Texte unmittelbar nach der Erfassung einzuspeichern und zu wesentlich geringeren Übertragungskosten während der Nachtstunden zum Empfänger zu übertragen. Als Übertragungsnetz eignet sich das (schmalbandige)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

vermittelte Fernsprechnetz. Selbst wenn sämtliche Briefe — nicht nur der Unternehmungen und Behörden, sondern auch der Haushalte — durch das heute bestehende Fernsprechnetz geleitet werden sollten, benötigte man dazu lediglich einen Teil der Übertragungskapazität des bestehenden Netzes während der Nachtstunden. Eine Ausweitung des Netzes ist also aus diesen Gründen nicht nötig. Um Mißverständnissen vorzubeugen, sei angemerkt, daß die automatische Textübertragung zunächst zwischen den Institutionen der Wirtschaft und Verwaltung entwickelt werden wird und erst nach weiteren ein oder zwei Jahrzehnten in den Bereich der Kommunikation zwischen Haushaltungen vordringen wird, so daß soziale Härten beim Übergang zur neuen Technik nicht entstehen werden.

Über die Vermittlung von reinen Texten hinaus wird eine Faksimile-Übertragung von Dokumenten, Trägern des Zahlungsverkehrs, Zeichnungen, Handschriften und Stehendbildern jeder Art möglich sein. Im Gegensatz zum Bewegtbildverkehr kann die Übertragung von Einzelbildern ebenfalls über das (schmalbandige) Fernsprechnetz vorgenommen werden. Die heute noch relativ hohen Investitionsausgaben für Endgeräte und die geringe Übertragungsgeschwindigkeit stellen technische und ökonomische Probleme dar, deren Lösung für die nächste Zukunft erwartet wird. Während die automatische Textübertragung dem reinen Informationsdienst gewidmet ist, ohne daß konventionelle Bildformen wie Briefköpfe, Unterschriften, Handnotizen einbezogen werden können, bietet der Faksimiledienst die Brücke zwischen dem gewohnten Briefverkehr und der modernen Telekommunikationstechnik.

2.3.3 Informationsverteilsysteme

Ein neuer Impuls der Telekommunikationstechnik ist durch die sogenannte Breitbandkabeltechnologie entstanden. Diese wurde zunächst in Gemeinschaftsantennenanlagen für den Empfang von Fernsehprogrammen verwendet, eignet sich jedoch für alle Kommunikationssysteme, in denen von einer Zentrale her Informationsinhalte an sämtliche oder ausgewählte Empfangsstationen übermittelt werden sollen. Im Gegensatz zum vermittelten Telekommunikationsnetz, das durch eine Sternstruktur gekennzeichnet ist und den Verkehr von Punkt zu Punkt erlaubt, besitzt ein Verteilsystem eine Baumstruktur und läßt lediglich Kommunikationsströme zwischen der Zentrale zu einem oder mehreren Teilnehmern bzw. umgekehrt von diesen zur Zentrale (Rückkanal) zu.

Soweit ein Informationsverteilsystem nur in der sogenannten Verteilrichtung, d. h. von der Zentrale zum Teilnehmer, genutzt wird, eignet es sich innerhalb des Unternehmens zur Information mit Breitenwir-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

kung. Diese Aufgabe wird bisher nur unzulänglich vom „Schwarzen Brett", von akustischen Verteilsystemen, von der Betriebszeitschrift, von Rundschreiben und von Betriebsversammlungen erfüllt. Manche Schwierigkeiten im kommunikativen Klima des Unternehmens, viele soziale und partizipatorische Hindernisse beruhen auf mangelhafter Transparenz des Unternehmens. Hier ließe sich durch die phantasievolle Nutzung eines Breitbandverteilsystems nicht nur die Verbreitung von Informationsinhalten fördern, sondern auch deren Veranschaulichung durch das bewegte und farbige Bild.

Wenn das Verteilsystem durch den — heute möglichen und nicht sehr kostenintensiven — Rückkanal ergänzt wird, kann ein wesentlicher Nachteil des reinen Verteilsystems vermieden werden. Die bloße Verteilung hat nämlich — wie beim öffentlichen Fernsehrundfunk — den Nachteil, daß Passivität und geringere Sensibilität gegenüber Informationsströmen erzeugt wird. Wenn dagegen der Teilnehmer über den Rückkanal seine eigenen Informationswünsche artikulieren kann und nach dem Informationsvorgang durch Stellungnahme, Bewertung und andere Willensimpulse zu antworten in der Lage ist, sind erste Ansätze für ein unternehmensweites Telekommunikationssystem realisiert. Da — wie bereits dargelegt — ein vermitteltes Breitbandkommunikationssystem, das die Punkt-zu-Punkt-Bildkommunikation zwischen allen Teilnehmern bilateral und multilateral ermöglicht, zunächst aus ökonomischen Gründen nur begrenzt realisierbar ist, könnte das Informationsverteilungssystem mit Rückkanal eine sinnvolle Zwischenstufe des Kommunikationsfortschritts darstellen.

3. Willensbildung im Telekommunikationssystem

Unter Anknüpfung an das im ersten Teil dieses Beitrags behandelte Promotorenmodell und seine Befähigung zur Innovationsförderung sei nun die Frage gestellt, in welcher Weise die Telekommunikationssysteme der Zukunft den Einsatz der Promotoren und darüber hinaus die Willensbildungsprozesse überhaupt effektiver gestalten können.

Wie wir gesehen haben, müssen sich der Machtpromotor und der Fachpromotor anläßlich einer innovativen Situation in einem Suchprozeß finden. Insbesondere im regional dezentralisiert und multinational operierenden Großunternehmen wird die Entstehung der Promotorenkonstellation durch ein funktionstüchtiges Telekommunikationssystem unterstützt.

Wenn das Promotorengespann etabliert ist, läßt die moderne Kommunikationstechnologie eine Potenzierung des Energieeinsatzes der Promotoren in deren innovationsfördernden Bemühungen erwarten. Zwar können in einer intimen organisatorischen Umgebung auch Promoto-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ren beobachtet werden, die ohne technische Kommunikationshilfen erfolgreich agieren. In hoch komplexen Situationen jedoch werden telekommunikativ gestützte Konferenzpraktiken und bilaterale Kontakte gegenüber der traditionellen Technik eine Reihe von Vorteilen aufweisen.

Als erstes ist eine Verkürzung des Willensbildungsprozesses und insbesondere der darin enthaltenen Informations- und Kommunikationsvorgänge[25] zu erwarten. Da Informationsprozesse einen besonders hohen Anteil an Personalaufwendungen enthalten und diese grundsätzlich proportional zur Zeitbelastung anfallen, bedeutet eine Verkürzung des Kommunikationsprozesses gleichzeitig eine Aufwandssenkung. Um die ökonomische Dimension greifen zu können, ist der Hinweis geeignet, daß der Aufwand eines innovativen Entscheidungsprozesses nicht selten die gleiche Größenordnung wie das in Frage stehende Investitionsobjekt erreicht.

Ein zweiter Wirtschaftlichkeitseffekt wird dadurch ausgelöst, daß mit Hilfe telekommunikativer Verbindungen die Kommunikationspartner flexibler miteinander kombiniert werden können. Während in der traditionellen Konferenztechnik Kommunikatoren „vorgehalten" werden, die nur vielleicht in den Willensbildungsprozeß eingreifen und damit Aufwendungen des Abwartens (Kommunikation in Bereitschaft) verursachen, kann sich ein flexibles System der Telekommunisationskonferenz auf die jeweils notwendigen Partner beschränken.

Der dritte positive Effekt geht von der Leistungsseite des Kommunikationsprozesses aus. Durch eine flexible Kombination von Verhandlungspartnern und durch die Möglichkeit der Gesprächsvermittlung in beliebigen Zeitintervallen läßt sich der Prozeß der Willensbildung nicht nur von unnötigen Beiträgen entschlacken (Aufwandsargument), sondern auch durch ein breites Spektrum an notwendigen Beiträgen inhaltlich anreichern (Leistungsargument). Die Umsicht der Problemlösung kann auf diese Weise nachhaltig gesteigert werden.

Nicht nur die Konferenztechniken sondern auch der Einsatz von Text- und Faksimileübertragungen läßt die skizzierten positiven Effekte erwarten. Die empirischen Innovationsstudien haben gezeigt, welche außerordentlichen Zeitverzögerungen und Aufwendungen durch den Schriftverkehr innerhalb des Unternehmens und zwischen Unternehmen und Außenwelt entstehen. Wenn hier eine Raffung und Konzentration auf das Wesentliche möglich ist, dann werden die zahlreichen Entscheidungsprozesse, die bisher ohne Entschluß im Sande verlaufen, der Zahl nach geringer werden.

[25] Zum mengenmäßigen Volumen dieser Operationen vgl. *O. Grün, W. Hamel* und *E. Witte,* Felduntersuchungen zur Struktur von Informations- und Entscheidungsprozessen, a. a. O., S. 144 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Der Einsatz von Informationsverteilsystemen erlaubt schließlich ein werbendes Verhalten gegenüber allen Mitarbeitern im Unternehmen. Dadurch werden diese in die Lage versetzt, Innovationsimpulse frühzeitig zu erkennen, zu verstehen und zu bejahen. Wenn über den Rückkanal zusätzliche Signale des Fragens, der Kritik und des Begehrens artikulierbar werden, dann entsteht ein interaktives Antwortsystem, von dem eine hohe Innovationsbefähigung erwartet werden darf. Im Gegensatz zu dem traditionellen Gedanken, Kommunikationsinhalte zu Informationsknotenpunkten zusammenzuführen, deutet sich hier der Grundgedanke eines offenen Kommunikationssystems an. Allerdings handelt es sich nicht um das unwirtschaftliche und vom Individuum als unerträglich empfundene System, in dem tendenziell *jeder mit allen* Informationen versorgt wird. Vielmehr wird der Kommunikationsvorgang strukturiert und durch die Promotoren gesteuert.

Insgesamt läßt sich feststellen, daß durch hoch entwickelte Telekommunikationssysteme des vermittelten Gesprächs, der Textübertragung sowie der Informationsverteilung die Großunternehmen transparenter und für alle Mitglieder kooperativer werden.

Dennoch muß vor einer Fortschrittseuphorie gegenüber der Kommunikationstechnik gewarnt werden. Es ist noch eine offene wissenschaftliche und praktische Frage, inwieweit der kommunizierende Mensch bereit ist, die schwerfällige Beförderung von Personen und Gütern durch den Transport von Informationen zu ersetzen. Auch stellt sich eine Fülle von ergonomischen Problemen zwischen Mensch und Kommunikationsgerät. Es wäre schließlich auch utopisch anzunehmen, neue Kommunikationssysteme könnten Informationsprivilegien völlig abbauen und dafür sorgen, daß die Kommunikationsinhalte als rein sachliches „Material" der Willensbildung verwendet werden. Alle diese Denkansätze laufen somit auf die Frage hinaus, ob der Mensch im Sinne der kommunikativen Herausforderung ein „homo informaticus" ist oder werden kann.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Witte

I. Themenkomplexe der Diskussion

— Lassen sich empirische Aussagen über die Typen des Macht- bzw. Fachpromotors machen?

— Im Rahmen des Willensbildungsprozesses bei Innovationsentscheidungen sind die Ziele meist wenig konkret und der Informationsbedarf schlecht artikulierbar. Was sagt das Promotorenmodell dazu aus? Ist das Modell nicht zu mechanistisch? Wie steht es mit der Anwendung im Kleinunternehmen? Wie finden sich die Promotoren?

— Erfolgt durch die Realisierung eines (Tele-)Kommunikationssystems eine Potenzierung der innovationsfördernden Bemühungen der Promotoren?

— Existieren für die erwähnten (Tele-)Kommunikationssysteme umfassende Kosten-Nutzen-Analysen?

II. Ergebnisse der Diskussion

— Zum Typ des Macht- und Fachpromotors können empirische Aussagen gemacht werden[1].

— Innovationsentscheidungen sind multipersonale Entscheidungsprozesse und auf Bereitschaft und Fähigkeit der Mitwirkenden angewiesen. Empirische Befunde bestätigen bisher das Promotorenmodell. In kleineren Unternehmungen bedarf das Promotorenmodell kaum der Unterstützung technologischer Kommunikationssysteme. In größeren Unternehmen mit steigender organisatorischer Komplexität sind Kommunikationshilfen erforderlich.

— Eine Verstärkung der innovationsfördernden Bemühungen der Promotoren mittels (Tele-)Kommunikation ist aus verschiedenen Gründen zu erwarten.

— Umfassende Kosten-Nutzen-Analysen existieren nicht, wohl dagegen einzelne Teilanalysen und Kostenprognosen.

---

[1] Vgl. *E. Witte*, Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

III. Zusammenfassung

— Das Promotorenmodell ist im wachsenden Großunternehmen mit regionaler Dezentralisierung und steigender organisatorischer Komplexität auf Kommunikationshilfen angewiesen.

— Ob das Promotorenmodell als organisatorische Konstellation geeignet ist, den Entscheidungsprozeß zur Innovation zu erklären, voranzutreiben, zu gestalten, bedarf weiterer Untersuchungen.

— Die Entwicklung neuer Kommunikationssysteme ist soweit fortgeschritten, daß ihrer technischen Realisierung nichts mehr im Wege steht.

— Offen ist, inwieweit Veränderungen in der Gesellschaft vorausgehen müssen, um die allgemeine Anwendung und Verbreitung dieser neuen Kommunikationstechniken zu sichern.

— Für die neuen Telekommunikationssysteme sind weiterreichende ökonomische Analysen und Technologiefolgen-Abschätzungen (Technology Assessment) erforderlich.

Klaus Dellmann, Bonn

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Zweiter Teil

Gesellschaftliche Veränderungen bei den Kapitalgebern und Willensbildung im Unternehmen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Bedeutung von Veränderungen in der gesellschaftlichen Kapitalbildung für die Willensbildung im Unternehmen

Von *Franz Heinrich Ulrich,* Düsseldorf

1. Zusammenhänge zwischen gesellschaftlicher Kapitalbildung und Willensbildung im Unternehmen

Meine Damen und Herren, in meiner langjährigen beruflichen Tätigkeit habe ich vor vielen Gremien und über die unterschiedlichsten Probleme gesprochen; selten habe ich solange gebraucht, um dahinter zu kommen, was mit dem mir vorgegebenen Thema eigentlich gemeint ist. Das soll keine Kritik an den Veranstaltern, sondern nur ein Selbstbekenntnis sein, daß ich das Thema, das aus dem Munde eines Bankiers vielleicht etwas anspruchsvoll klingen mag, nicht persönlich erfunden und es nicht sofort voll erfaßt habe. Vielleicht ergeht es einigen von Ihnen ähnlich. Deshalb will ich in aller Kürze hier nachvollziehen, wie ich mir Zugang zu dem Thema verschafft habe und wie ich es auffasse.

Zunächst habe ich mich gefragt, was unter „gesellschaftlicher Kapitalbildung" zu verstehen ist. Allein mit dem Begriff „Kapital" haben sich zahlreiche Gelehrte auf unzähligen Druckseiten auseinandergesetzt; die Ergänzung „Kapital*bildung*" erweitert das Definitionsproblem noch.

Mit dieser Begriffsfrage möchte ich mich nicht im einzelnen beschäftigen. Für mich ist im folgenden Kapitalbildung die Bildung von Nominalkapital zur Finanzierung von Produktionsanlagen. Nur diese Definition führt zu den Eigentumsverhältnissen und damit zur Entscheidungsbefugnis im Unternehmen, also zum Thema.

Vergleichsweise unproblematisch ist die Abgrenzung von „gesellschaftlich". Hiermit ist sicher nicht Gesellschaft im Sinne einer Unternehmung gemeint, obwohl diese Auslegung für den Mann aus der unternehmerischen Praxis gar nicht so abwegig wäre, wie es auf den ersten Blick erscheinen mag. Im Rahmen meines Themas ist aber nur eine andere Definition sinnvoll und entspricht wohl dem Ziel des Programms: Gesellschaft als staatlich organisierte Gemeinschaft. Es geht also um die Kapitalbildung in unserer Volkswirtschaft.

„Willensbildung im Unternehmen" — das ist der zweite Teil des Themas, der einer Klärung bedarf.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Sie wird in meinen Gedanken — ich weiß nicht, ob auch meine Vorredner so verfahren sind — auf die grundlegenden Entscheidungen beschränkt, wie sie in der Regel nur von den sogenannten Topmanagern bzw. den Eigentümern getroffen werden können. Solche Entscheidungen beziehen sich — neben der Festlegung der allgemeinen unternehmerischen Zielsetzungen — beispielsweise auf Standortwahl, Investitionspläne und ihre Finanzierung, auf das Produktionsprogramm, die Preisgestaltung, das Verhalten im Markt, die Personalpolitik, auf die Gewinnverwendung, auf Kooperationen, Zusammenschlüsse und andere wichtige Fragen der Geschäftspolitik. Die täglich anfallende Vielzahl von *Detail*entscheidungen bleibt dagegen von mir unberücksichtigt, zumal sie sich ja im Rahmen der großen Linie abspielen.

Einige Worte möchte ich noch zum Zusammenhang zwischen Kapitalbildung und Willensbildung sagen: In unserem Wirtschaftssystem stellen die Eigentumsrechte die ursprüngliche Basis der unternehmerischen Entscheidungsbefugnis dar. Änderungen bei der Kapitalbildung, die ja nach dieser Definition immer zugleich Änderungen der Eigentumsverhältnisse sind, stehen deshalb im Zusammenhang mit der Willensbildung im Unternehmen. Nicht alle möglichen Veränderungen bei der Kapitalbildung sind jedoch von gleich großer Bedeutung. Im Rahmen des Themas interessieren hauptsächlich zwei Fragestellungen:

1. *Welche* Veränderungen der Eigentümerstrukturen lassen sich feststellen?
2. *Wie* wird das Kapital den Unternehmen zur Verfügung gestellt und welche Veränderungen sind hierbei nachweisbar?

Der erste Fragenkomplex gibt Aufschluß über Veränderungen der gesamtwirtschaftlichen Struktur des Produktivvermögens und ihre Auswirkungen auf die Unternehmen. Ich werde das im ersten Teil meiner Ausführungen behandeln.

Der zweite Fragenkomplex befaßt sich mit den Veränderungen der Beziehungen zwischen Unternehmen und Kapitalgebern und ist Gegenstand des zweiten Teils meines Referats.

2. Veränderungen bei der Herkunft des Kapitals und ihre Auswirkungen auf die unternehmerische Willensbildung

2.1 Änderungen der Vermögensverteilung und vermögenspolitische Absichten

Zunächst zu den Veränderungen beim Entstehungsort des Produktivkapitals. Verändern können sich die Anteile an Unternehmen, die von Privathaushalten, der öffentlichen Hand oder vom Ausland gehalten werden. Daneben können sich auch die Anteile der verschiedenen so-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zialen Schichten verändern. Folgen für die unternehmerische Willensbildung sind dann zu erwarten, wenn in den verschiedenen Sektoren ebenso wie in den einzelnen sozialen Schichten unterschiedliche Ziele vorherrschen.

Wir müssen uns also drei Fragen stellen:

1. Haben sich Strukturveränderungen in der Verteilung des Eigentums an gewerblichen Unternehmen vollzogen?
2. Sind Veränderungen bei einer Realisierung der Vermögensbildungspläne zu erwarten?
3. Welche Folgen haben diese Veränderungen für den Prozeß der Willensbildung?

Ich habe nicht vor, mich eingehend mit den bekannten Untersuchungen zur Vermögensverteilung auseinanderzusetzen. Man kann wohl aufgrund dieser Untersuchungen sowie auch eigener Analysen der Deutschen Bank davon ausgehen, daß sich die Verteilung des Produktivvermögens innerhalb der Privathaushalte gegenüber den Relationen der 50er und 60er Jahre nicht *wesentlich* verändert hat. Gewisse Veränderungen, die sich bei den einzelnen Untersuchungen je nach Berechnungs- und Bewertungsmethoden in unterschiedlichem Ausmaß zeigen, sind im ganzen geringfügig und liegen noch innerhalb der Fehlergrenzen, die man bei Statistiken und Untersuchungen zur Vermögensverteilung ziemlich hoch ansetzen muß. Auch Statistiken zur Verteilung des Aktienkapitals auf Depotgrößenklassen, wie sie von der Bundesbank aufgestellt werden, zeigen keine eindeutigen Entwicklungstendenzen. Erhöhungen des Anteils der Unselbständigen am Aktienkapital zu Lasten der Selbständigen sind zu einem großen Teil auf den erhöhten Anteil der Unselbständigen an den Gesamtbeschäftigten zurückzuführen.

Wohlgemerkt: Diese Aussage trifft ausschließlich auf die *Vermögensform des Eigentums privater Haushalte an gewerblichen Unternehmen* zu. Sie darf nicht, wie das leider häufig in leichtfertiger und irreführender Verallgemeinerung geschieht, als Kennzeichnung der *gesamten* Vermögensverteilung verstanden werden, die sich in so erheblichem Umfange in anderen Besitzformen vollzieht, wie in Haus- und Grundbesitz, Wohnungseigentum, Mobilien, Sparguthaben, Lebensversicherung usw. Betrachtet man den Lebensstandard breitester Kreise unseres Volkes, so zeigen sich auch ohne Statistik die gegenüber früheren Zeiten gänzlich veränderten Vermögensstrukturen!

Zurück zu meinem Thema:

Wenn sich also in den letzten 20 Jahren praktisch keine signifikanten Veränderungen in der Verteilung des Vermögens an gewerblichen Un-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ternehmen nachweisen lassen, dann kann insoweit auch keine Beeinflussung in Richtung einer veränderten Willensbildung in den Unternehmen angenommen werden. Wandlungsprozesse in der unternehmerischen Willensbildung — und nach meinen Erfahrungen waren diese tiefgreifend — müssen ihre Ursachen also auf einem anderen Feld haben. Hierauf werde ich später zurückkommen.

Zunächst noch einige Bemerkungen zu der Frage, ob aufgrund der vermögenspolitischen Bestrebungen in der Zukunft Veränderungen in der unternehmerischen Willensbildung zu erwarten sind. Ich bin — wie gewiß die meisten von Ihnen — der Auffassung, daß trotz der bisherigen Bemühungen und Erfolge auf dem Gebiet der Vermögensbildung die Eigentumsstrukturen in der Bundesrepublik verbesserungsbedürftig bleiben. Notwendig ist mehr Vermögen in breiteren Kreisen, gerade auch mit Bezug auf den Anteil am gewerblichen Vermögen, nicht nur aus menschlichen und politischen, sondern auch aus wirtschaftlichen Gründen: Bei der laufenden Umstrukturierung in der Verteilung von Einkommen und Vermögen muß an die Stelle des klassischen „Kapitalisten" der sogenannte „Kleine Mann", der längst keiner mehr ist, treten, d. h., die Finanzierung der Industrie muß von allen Schichten getragen werden.

Vermögensbildung und breitere Vermögensstreuung dürfen aber nicht dadurch herbeigeführt werden, daß in das bestehende Eigentum der jetzigen Aktionäre eingegriffen wird und etwa zu ihren Lasten neue unentgeltliche Anteile für Außenstehende geschaffen werden. Das wäre für die Altaktionäre eine Teilenteignung besonderer Art, die verfassungsrechtlich bedenklich und — wenn man Eigentum propagieren will — auch ganz sinnwidrig wäre!

Zweifellos würde die Einführung einer betrieblichen Vermögensabgabe nicht nur die Verteilung des Produktivvermögens, sondern auch die Willensbildung in den Unternehmen radikal verändern, und zwar in nicht wünschenswerter Weise. Die Vermögensabgabe in Form von Aktien oder anderen Beteiligungswerten würde die Beteiligungsquote der Altaktionäre schmälern und zu ihren Lasten den neu zu bildenden Anlagefonds Einflußmöglichkeiten auf die Gesellschaften eröffnen. Je nach Zusammensetzung der Verwaltungsorgane dieser Fonds könnten dann auch betriebsfremde Zielsetzungen Eingang in die Willensbildung der Unternehmen finden. Da sich sicherlich auch die Gewerkschaften um Einfluß auf die Fondspolitik bemühen würden, würden sich weitere Anreize zur Ausweitung von Gewerkschaftseinfluß ergeben, welche die ausgewogenen Relationen in der freien sozialen Marktwirtschaft gefährden müßten.

Wenn wir noch die in Aussicht genommenen erweiterten Mitbestimmungsvorhaben berücksichtigen, wiegt dies besonders schwer. Gewerk-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schaftliche Zielsetzungen würden im Verein mit politischen alsbald die unternehmerische Willensbildung beherrschen können. Das wäre statt Mitbestimmung eine Fremdbestimmung, die nicht Ziel einer rationalen Vermögenspolitik sein kann.

Die Kreditwirtschaft tritt dafür ein, die Vermögensbildung auf eigener Sparleistung mit staatlicher Unterstützung aufzubauen und damit individuelle Vermögen zu schaffen, ohne das Eigentum anderer zu verletzen oder die Leistungskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft zu schmälern.

Die direkte Beteiligung der Mitarbeiter an „ihrem" Unternehmen in Form von „Belegschaftsaktien" ist unter dem Gesichtspunkt der Willensbildung ganz anders zu beurteilen als überbetriebliche Fonds. Sie wird betriebsfremden, politischen oder gewerkschaftlichen Zielsetzungen in dem unternehmerischen Entscheidungsprozeß kaum Vorschub leisten, sondern nach allen bisherigen Erfahrungen dem Verständnis der Betriebsangehörigen für sachbezogene und wirkungsvolle Entscheidungen der Unternehmensleitung zugute kommen.

2.2 Haftendes Eigenkapital aus dem Ausland, insbesondere aus den Ölländern

Nun möchte ich die Frage behandeln: Wie ist im Hinblick auf eine Einflußnahme auf die Willensbildung haftendes Eigenkapital aus dem Ausland zu beurteilen?

Diese Problematik eines kapitalmäßigen Engagements des Auslands bei deutschen Unternehmen hat durch die außergewöhnlichen Ölpreiserhöhungen seit Oktober 1973 und die daraus entstandenen neuen Reichtümer der OPEC-Länder zusätzlich aktuelle Bedeutung erhalten. (OPEC = Organisation of the Petroleum Exporting Countries, sie umfaßt nicht nur arabische Staaten, sondern ebenso die Ölländer in Fernost, Afrika und Lateinamerika.) Allerdings stellt sich dieser Vorgang heute weniger dramatisch dar als vor Jahresfrist — wie ein englischer Autor es kürzlich formulierte: „The future will be subject to some delay."

Es ist bekannt, daß der Anteil des Auslands am Produktivvermögen unserer Wirtschaft im Zeitraum von 1950 - 1970 von 12 % auf 16 % angestiegen ist. Ende 1973 befanden sich 25 % des Nominalkapitals aller deutschen Kapitalgesellschaften in ausländischem Besitz. Statistiken der Deutschen Bundesbank über die ausländischen Beteiligungen an deutschen Unternehmen zeigen außerdem zweierlei:

1. Die Kapitalverflechtungen der inländischen Unternehmen mit dem Ausland haben sich wieder merklich verdichtet, nachdem am Ende

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der 60er Jahre eine relative Sättigung des ausländischen Anlageinteresses zu verzeichnen war.

2. Ausländische Investoren neigen im allgemeinen dazu, sich *mehrheitlich* an deutschen Unternehmen zu beteiligen. Das ist eigentlich selbstverständlich, weil im allgemeinen keine Kapitalanlage als solche, sondern ein unternehmerisches geschäftliches Ziel angesteuert wird. Mehr als die Hälfte der Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung sind voll in ausländischem Besitz.

Ich betone, daß ich eine wachsende wirtschaftliche Verflechtung zwischen den Ölproduzenten und -verbrauchern grundsätzlich positiv beurteile. Auch in der Bundesrepublik kann der Zufluß von Risikokapital aus den OPEC-Ländern helfen, industrielle Probleme zu lösen und anstehende Strukturaufgaben zu bewältigen. Der Kauf von Beteiligungen durch das Ausland sollte aber ganz allgemein möglichst nur im Einvernehmen mit der deutschen Seite erfolgen. Problematisch könne Käufe von Aktien sein, die zu Majoritäten mit dem Ziel der Beherrschung führen — also keine reine Geldanlage mehr darstellen — und ohne Abstimmung mit den betroffenen Unternehmen durchgeführt werden. Eine Beteiligung wie die des Iran bei Krupp und die Gründung eines gemeinsamen Unternehmens, um das Know-how auszunutzen und den Export und die wirtschaftliche Entwicklung zu fördern, halte ich für begrüßenswert.

In jedem Land gibt es Industrien und Gesellschaften, deren Beherrschung durch das Ausland bedenklich oder sogar nicht erträglich erscheint. Neben verteidigungs- und versorgungspolitischen Aspekten geht es dabei auch um die Erhaltung unternehmerischer Gestaltungsmöglichkeiten in den Schlüsselbereichen der Wirtschaft. Zwischen Banken und Industrie ist deshalb vereinbart worden, Bundesbank und Bundesregierung zukünftig von ausländischen Beteiligungsabsichten zu unterrichten, die zu einem beherrschenden Einfluß und einer Gefährdung der unternehmerischen Unabhängigkeit einer wichtigen deutschen Gesellschaft führen könnten.

Eine Möglichkeit, die Beherrschung großer Publikumsgesellschaften durch Mehrheitserwerb zu verhindern, gibt das nach § 134 des Aktiengesetzes zulässige Höchststimmrecht. Durch die Satzung kann vorgeschrieben werden, daß ein Aktionär in der Hauptversammlung — unabhängig von der Höhe seiner Beteiligung — Stimmrechte nur bis zu einem bestimmten Prozentsatz des Grundkapitals ausüben kann. Von dieser Möglichkeit haben in diesem Jahre einige große Publikumsgesellschaften Gebrauch gemacht, nämlich Mannesmann, Deutsche Bank, BASF und Bayer. Schon früher gab es solche Satzungsbestimmungen bei Schering, Linde's Eis und VW. Dadurch werden die Auswirkungen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

eventueller Kapitalumschichtungen auf die unternehmerische Willensbildung stark eingeschränkt. Ähnliches gilt für einige Gesellschaften, bei denen zum Schutz vor Überfremdung Mehrstimmrechtsaktien bestehen.

2.3 Der Einfluß des Staates auf die Willensbildung

Aus verschiedenen Untersuchungen könnte der Schluß gezogen werden, daß der *unmittelbare,* von direkten Beteiligungen ausgehende Einfluß des Staates auf privatwirtschaftliche Unternehmen in den letzten 20 Jahren rückläufig war. So ist der Anteil des Staates am gesamten Produktivvermögen zwischen 1950 und 1970 von 33 % auf 23 % gesunken. Jedoch stimmt z. B. die Zahl der direkten Beteiligungen des Bundes (87) Ende 1973 genau mit der von 1963 überein. Trotz des Absinkens des Anteils am Nennkapital der Beteiligungsgesellschaften von durchschnittlich 68 % auf 51 % blieben auch die Einflußmöglichkeiten aus dem Beteiligungsbesitz in der Regel erhalten. Insgesamt lag der Anteil der im öffentlichen Besitz befindlichen Aktien am Grundkapital aller deutschen Aktiengesellschaften 1965 — neuere vergleichbare Zahlen liegen nicht vor — zwischen 14 und 15 %.

Aus einem verminderten Anteil des Staates am gesamten Produktivvermögen kann deshalb nicht ohne weiteres auf einen sinken Einfluß des Staates auf die Willensbildung in den Unternehmen geschlossen werden.

Hier muß ich der Vollständigkeit halber erwähnen: Der Staat verfügt über ein umfangreiches und wirksames ordnungs- wie wirtschaftspolitisches und steuerliches Instrumentarium, das fortlaufend und immer wieder aufs neue die Willensbildung in *allen* Unternehmen maßgeblich beeinflußt. Im Vergleich *dazu* sind die Einflußmöglichkeiten des Staates in der Wirtschaft, die er kraft seiner Kapitalbeteiligungen hat, von nahezu untergeordneter Bedeutung.

2.4 Zusammenfassung

Ich fasse das bisher Gesagte zusammen:

1. Von Verschiebungen in der Eigentümerstruktur der gewerblichen Unternehmen wurde der Willensbildungsprozeß in den Unternehmen bisher nicht in erkennbarer Weise beeinflußt.
2. Gravierende Änderungen der Verteilung des Produktivvermögens, die sowohl im privaten Sektor — mit staatlichen Umverteilungsplänen — erfolgen, als auch vom Ausland ausgehen können, sind allerdings in der Zukunft möglich. Sie lassen z. T. bedenkliche Auswirkungen auf die Willensbildung befürchten, die aber bisher nicht aktuell geworden sind.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3. Unbedenklich erscheinen Veränderungen, solange unternehmerisches oder wenigstens unternehmensbezogenes Denken bei den neuen Eigentümern überwiegt und der marktwirtschaftlich richtige Entscheidungsprozeß in den Unternehmen erhalten bleibt. Eine ernste Gefahr dagegen entsteht dann, wenn Regierungen — gleichgültig ob die deutsche oder ausländische — oder andere Institutionen maßgeblichen Einfluß auf die Willensbildung erhalten und diesen für politische oder andere betriebsfremde Zielsetzungen einsetzen können.

3. Veränderung des Anlageverhaltens der Kapitalgeber und ihre Folgen für die Willensbildung

3.1 Änderungen der Kapitalstrukturen

Wie dargelegt, läßt sich aus den Veränderungen der *Eigentümer*strukturen nur wenig Faßbares für die Willensbildung ableiten. Nun zu den *Kapital*strukturen.

Hervorstechendes Merkmal in den deutschen Unternehmensbilanzen ist die anhaltende Verminderung der Eigenkapitalquote, die inzwischen einen absoluten Tiefststand erreichte. Die Tendenz war für alle Unternehmensgruppen einheitlich, wenn auch ein Branchenvergleich bedeutende Unterschiede sowohl im Niveau der Eigenkapitalausstattung als auch im Tempo ihrer Verschlechterung aufzeigt. Für einen langfristigen Vergleich — mag er auch in mancher Hinsicht problematisch sein — liegen Zahlen für die Industrie-Aktiengesellschaften vor. Danach war deren Eigenkapitalquote 1973 mit 31 % um 6 Prozentpunkte niedriger als 1961 und um rd. 15 Prozentpunkte niedriger als vor 20 Jahren. Zum Vergleich: Eigenkapitalausstattung (vertikale Eigenkapitalquote) 1970: BRD 37 %, GB 50 - 55 %; USA 54 %; Schweden 30 %; Niederlande 50 %; Frankreich 50 %; Italien 35 %; Japan 18 - 22 %. In den 60er Jahren war die Verminderung in der BRD im internationalen Vergleich gering, erst seit 1970 hat sie sich deutlich beschleunigt.

Der bedenkliche Rückgang der Eigenkapitalausstattung ist Spiegelbild einer bedrohlich angewachsenen Fremdkapitalbelastung. Sie hat inzwischen ein Ausmaß erreicht, das die Konjunkturanfälligkeit der Unternehmen stark erhöht und ihr finanzielles Gleichgewicht gefährdet.

Zu dieser Entwicklung haben auch die Verhältnisse am deutschen Kapitalmarkt beigetragen. Sie sind durch das Anlageverhalten der deutschen Sparer mitverursacht worden, die im Durchschnitt der letzten 5 Jahre nur etwas über 4 % ihrer Ersparnisse in Aktien angelegt haben. Die deutschen Unternehmen konnten u. a. deshalb in den letzten 5 Jahren nur noch 5,2 % ihres Außenfinanzierungsbedarfs durch Aktien-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

emissionen decken, nur halb soviel also wie in den 60er Jahren. Die Sparer scheuten das Risiko und mieden den Wertpapiermarkt. Dieser wird heute durch die Kreditinstitute gewissermaßen treuhänderisch für die Sparer unter zunehmender Fristentransformation alimentiert.

Auch für die Unternehmen ist betriebswirtschaftlich die Finanzierung mit Eigenmitteln wenig reizvoll: Vor allem aus steuerlichen Gründen ist die Eigen- und auch Anleihefinanzierung in der Bundesrepublik teurer als die Finanzierung mit kurz- oder mittelfristigen Bankkrediten.

Die Kredite von Kreditinstituten an Unternehmen sind in Größenordnungen hineingewachsen, die das Grundkapital der Gesellschaften oftmals übersteigen. Ein Blick auf die Zahlen zeigt allerdings, daß die Bedeutung des Kredits inländischer Banken relativ nicht gewachsen ist. In den letzten 5 Jahren kamen 55 % der von außen aufgenommenen Mittel der Unternehmen aus der Kreditwirtschaft. In den 60er Jahren lag diese Quote noch geringfügig höher. Jedoch hat der Anteil der langfristigen Bankkredite zugenommen. Hierin ist die gestiegene Bedeutung der Banken für die Investitionsfinanzierung der deutschen Unternehmen zu erkennen, mit der sie mehr oder weniger zögernd in den 60er Jahren, frühere Auffassungen revidierend, begonnen haben.

Woher kommen aber die übrigen Mittel? Mehr als ein Fünftel der Neuverschuldung der deutschen Unternehmen entfiel in den letzten 5 Jahren trotz der zeitweiligen Wirkungen des Bardepots auf das Ausland, was allerdings in der Hauptsache nur große Firmen betrifft. Auch die Verschuldung gegenüber öffentlichen Haushalten, z. B. aus öffentlichen Kreditprogrammen, hat wesentlich zugenommen und erreichte im gleichen Zeitraum beinahe 11 % der gesamten Kreditaufnahme. Auf die Bedeutung der gestiegenen Finanzierungsleistungen der Banken für die Willensbildung werde ich noch zurückkommen.

Ein Blick auf die Zusammensetzung des Eigenkapitals zeigt, daß die offenen Reserven im Durchschnitt schneller gewachsen sind als das Grundkapital. Es ist auch kein Geheimnis, sondern natürlich und nötig, daß die stillen Reserven — ohne daß man dies zahlenmäßig nachweisen könnte — heute größer sind als zu Beginn der 60er Jahre. Die Bestandteile des Eigenkapitals im ganzen konnten jedoch ihren Anteil an der Bilanzsumme nicht halten.

3.2 Auswirkungen dieser Veränderungen auf die Willensbildung

3.2.1 Der Prozeß der Willensbildung in der Aktiengesellschaft

Zur Untersuchung der Auswirkungen geänderter Kapitalstrukturen will ich zunächst den Willensbildungsprozeß in Aktiengesellschaften

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

in groben Zügen darstellen, um erkennen zu können, ob Änderungen bei der Kapitalbildung auf diesen Prozeß einwirken.

Die Möglichkeiten der Kapitalgeber, einzeln oder in ihrer Gesamtheit auf die Willensbildung im Unternehmen einzuwirken, sind wesentlich von der Streuung des Kapitals abhängig. Es bedarf keines Beweises, daß ein einzelner Kleinaktionär die Willensbildung in einem Unternehmen nicht beeinflussen kann. Allenfalls wenn eine Vielzahl von Kleinaktionären ihre Stimmen etwa zu einer Sperrminorität vereint, können auch sie in den Hauptversammlungen Einfluß auf die Willensbildung nehmen. Diese Einflüsse sind jedoch wegen der Funktion der Hauptversammlung auch dann begrenzt, weil das Aktienrecht den Aktionären auch in ihrer Gesamtheit keine Weisungsbefugnis gegenüber der Unternehmensleitung gibt.

Anders ist die Situation dagegen bei Großaktionären, wobei sich je nach Höhe des Anteils und je nach Anlagemotiven Differenzierungen ergeben. Es gibt keine allgemeingültige Definiton der Höhe des Anteils, den ein Aktionär besitzen muß, um Großaktionär mit Einfluß zu sein. Ohne auf die gesetzlichen Vorschriften näher einzugehen, sei daran erinnert, daß das Gesetz für bestimmte Entscheidungen unterschiedliche Mehrheiten vorschreibt. Ob ein Anteilseigner Großaktionär ist oder nicht, hängt nicht nur vom Ausmaß seines Anteils ab, sondern wird von der Verteilung der restlichen Anteile mitbestimmt. So gibt z. B. ein Paket von 10 % des Aktienkapitals bei breiter Streuung der übrigen 90 % andere Einflußmöglichkeiten, als wenn z. B. ein weiterer einzelner Aktionär über 25 % oder gar über 50 % der Anteile verfügt.

Praktische Bedeutung gewinnt diese Frage jedoch erst im Zusammenhang mit dem jeweiligen Anlagemotiv. Soweit nur reine Geldanlage beabsichtigt ist, bleibt die Höhe des Anteilseigentums im allgemeinen von sekundärer Bedeutung. Auswirkungen ergeben sich erst dann, wenn die Kapitalanlage einer unternehmerischen Betätigung dient, wenn also mit Hilfe dieser Kapitalanlage unternehmerische Ziele verfolgt werden. In diesem Fall wollen die Großaktionäre auf die Willensbildung des Unternehmens, an dem sie beteiligt sind, Einfluß nehmen. Art und Umfang der jeweiligen Einflußmöglichkeiten richten sich dann hauptsächlich nach der absoluten Höhe und relativen Bedeutung des Anteilseigentums.

Für die Öffentlichkeit werden die Einflüsse auf die unternehmerische Willensbildung besonders evident, wenn große Aktienpakete den Eigentümer wechseln und das unternehmerische Konzept des alten Großaktionärs mit dem des neuen nicht übereinstimmt. In diesem Zusammenhang sind auch Mehrheitsbeteiligungen von Unternehmen an anderen Unternehmen zu erwähnen. In diesen Fällen verlieren die beherrschten Unter-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nehmen ihren eigenen Entscheidungsspielraum weitgehend, weil sie in die unternehmerische Konzeption des beherrschenden Unternehmens rechtlich oder organisatorisch eingegliedert werden. Werden Aktienmehrheiten einzelner Eigentümer nur als Kapitalanlage oder zur Weiterplacierung auf breiter Grundlage von einer Publikumsgesellschaft (z. B. einer Bank) übernommen, kann sich die Unabhängigkeit des Managements erhöhen. Das geschah gerade in letzter Zeit mehrmals, und man sprach gelegentlich vom „Abbau kapitalistischer Besitzverhältnisse".

Verstärkt werden die Einflußmöglichkeiten von Großaktionären dadurch, daß — was in der Regel der Fall ist — der Großaktionär oder eine Persönlichkeit seines Vertrauens dem Aufsichtsrat des Unternehmens, an dem die Beteiligung besteht, angehört, insbesondere als Vorsitzender. Einflußnahme auf die Willensbildung ist dann über die Eigentümerposition in der Hauptversammlung und über Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat des betreffenden Unternehmens möglich und wird unter den genannten Voraussetzungen auch ausgeübt.

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrates bei Publikumsgesellschaften zeigt, daß er kein Aktionärsausschuß ist. Denn weder verfolgt er lediglich unmittelbar deren eigene Interessen, was er auch gar nicht dürfte, noch besteht er ausschließlich aus Aktionären. Mehr und mehr gehen jedoch die Gesellschaften dazu über, typische Kleinaktionärsvertreter in ihren Aufsichtsrat aufzunehmen. In jedem fünften Aufsichtsrat sind die Interessen der Kleinaktionäre auch offiziell vertreten.

3.2.2 Selbstfinanzierung und Autonomie des Managements

Im Zusammenhang mit dem feststellbaren Anwachsen der offenen und insbesondere der freien Rücklagen wird oft die These vertreten, die Unabhängigkeit der Unternehmensleitungen von den Kapitaleignern wachse mit dem Anteil der Rücklagen am gesamten Eigenkapital. Diese These ist unhaltbar. Die Möglichkeiten der Kapitaleigner, einzeln oder in ihrer Gesamtheit auf die Unternehmensleitung einzuwirken, sind — wie bereits dargelegt — von der Verteilung der Aktien abhängig. Diese ändert sich durch die Rücklagenbildung nicht. Im übrigen drängen vielfach nicht nur die Unternehmensleitungen, sondern besonders Großaktionäre auf die Einbehaltung von Gewinnen, sei es aus steuerlichen Gründen, sei es zur Erhöhung der Selbstfinanzierung des Unternehmens.

Wichtig ist ein *indirekter* Zusammenhang zwischen Rücklagenhöhe und der Autonomie des Managements einer Publikumsgesellschaft. Hohe Rücklagen kann nur ein Unternehmen bilden, in dem gut gearbeitet worden ist. Der Erfolg eines Unternehmens aber ist ausschlag-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gebend für die Unabhängigkeit eben dieses Managements. Seine Qualität ist — immer allgemein gesprochen — Voraussetzung für gute Unternehmensergebnisse. Ist dem so, dann ist vom Eigentümerstandpunkt nichts gegen eine unabhängige Unternehmensführung einzuwenden. Das ändert natürlich nichts an der Notwendigkeit der *Kontrolle* durch den Aufsichtsrat.

3.3 Die Finanzierungsbeiträge der Banken und deren Einfluß auf die unternehmerische Willensbildung

Die zunehmende Bedeutung der Banken für die Unternehmensfinanzierung wirft die Frage auf, welcher Einfluß auf die Willensbildung ihnen daraus erwächst. Ein unfreundlicher Interpret könnte deshalb in dem mir gestellten Thema eine neue Formulierung der Frage nach der Macht der Banken sehen, die sich mit der Veränderung der Kapitalstrukturen bei den Unternehmen ergibt.

Können die Banken durch ihre *Kreditvergabe* die Geschäftspolitik der kreditnehmenden Unternehmen beeinflussen? Eine Einflußnahme der Banken gegen den Willen und zum Nachteil eines Unternehmens ist angesichts des scharfen Wettbewerbs unter den Banken im allgemeinen nicht möglich. Schon Versuche solcher Art würden dem fundamentalen Interesse der Banken an der Ausweitung ihres Geschäftsvolumens durch vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Unternehmen widersprechen und ihre akquisitorische Tätigkeit schnell zunichte machen. Es ist auch eine naive Vorstellung zu glauben, die Banken könnten der Wirtschaft, die zur Finanzierung ihrer Investitionen Kapital braucht, nach Belieben den „Geldhahn absperren", selbst wenn sie es wollten.

Natürlich können bei Kreditverhandlungen Meinungsverschiedenheiten auftreten. Für die Bank ist es selbstverständlich, daß sie einen Kredit nur dann vergeben kann, wenn sie die Kreditwürdigkeit geprüft hat und glaubt, daß Rückzahlung wie Zinsleistung angesichts des Verwendungszweckes sowie aufgrund der Ertragskraft und der Liquiditätssituation des Unternehmens gesichert sind. Immerhin vergibt sie die Kredite zu rund 95 % aus fremden Mitteln, was sich viele, die Kredit in Anspruch nehmen, nicht klarmachen. Ein Einfluß auf die Willensbildung im kreditsuchenden Unternehmen ist durchaus denkbar, wenn Unternehmung und Bank die Aussichten eines Projekts unterschiedlich einschätzen. Das Resultat kann sein, daß die Bank den Kredit nicht gibt. In diesem Falle wird das betreffende Unternehmen seinen Kreditwunsch, wenn es ihn für unverzichtbar hält, an eine andere Bank herantragen. Findet es keinen Kreditgeber, so sollte es seine Pläne überdenken. Diese Deduktion ist zwar stark vereinfacht und kann nicht absolut verallgemeinert werden, aber prinzipiell trifft sie zu.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Hat sich eine Bank bei einem Unternehmen mit Krediten engagiert, so hat sie aus Risikogründen ein berechtigtes Interesse und auch die Verpflichtung, den Fortgang der Geschäfte dieses Unternehmens zu verfolgen. Dazu ist ein laufender Einblick in dessen wirtschaftliche Entwicklung notwendig. In dieser Überwachung sollte jedoch keine Einflußnahme auf die Willensbildung in einem unangemessenen Sinn gesehen werden. Die weit überwiegende Zahl der Kreditnehmer empfindet das sich aus dem Kreditengagement ergebende ständige Gespräch mit der Bank als eine Selbstkontrolle, die die eigenen geschäftlichen Entschlüsse erleichtert. Wenn ein Kreditinstitut über Jahrzehnte und durch Generationen als „Hausbank" fungiert, so ist es sicherlich Freund und nicht Tyrann!

Im übrigen ist es doch selbstverständlich — und das Gegenteil wäre sehr überraschend —, daß eine Bank nicht darauf bedacht sein kann, dem Kreditkunden die Entscheidungen und damit die Verantwortung für unternehmerische Maßnahmen etwa abzunehmen, ganz abgesehen davon, daß sie dafür nicht die erforderliche Sachkenntnis — generell und speziell — besitzt. Deshalb werden sich Einflüsse der Bank, die sich aus einer nach Kredit verlangenden Kapitalstruktur der Unternehmen ergeben können, nur in Form einer Diskussion und einer Überprüfung von beabsichtigten Maßnahmen, nicht aber der Sache nach und der Entscheidung als solcher wegen auf die Willensbildung auswirken.

Das gleiche gilt dann, wenn Notwendigkeit und Höhe von Bankkrediten zum Anlaß einer Vertretung des Kreditinstituts im Aufsichtsrat oder einem ähnlichen Verwaltungsgremium des Unternehmens genommen werden — wobei, in Parenthese bemerkt, die Initiative in solchen Fällen fast immer vom Kunden, selten von der Bank ausgeht. Auch in dieser Situation wird der Vertreter der Bank unter Aspekten der Beratung, des forschenden Zwiegesprächs und der Überprüfung handeln, nicht dagegen nach Gesichtspunkten unternehmerischer Absichten der Bank, ja, er wird überhaupt nicht im Interesse der Bank selbst tätig werden, es sei denn, er hält den Kredit für gefährdet, was soviel bedeutet wie die Existenz des Unternehmens bedroht zu sehen — ein Tatbestand, der in jedem Falle und jedes Aufsichtsratsmitglied zum Einspruch zwingt.

Ich betone, daß ich mit diesen Ausführungen nicht etwa die allgemeine Frage nach dem Einfluß der Banken in der Wirtschaft durch Kreditvergabe, Aufsichtsratsmandate, Beteiligungsbesitz und Vollmachtsstimmrecht abhandeln will. Dazu wäre viel zu sagen und viel zur Relativierung beizutragen. Aber das gehört nicht zu meinem Thema, welches sich nur auf die Zusammenhänge zwischen *gesellschaftlicher* Kapitalbildung und unternehmerischer Willensbildung bezieht. Soweit

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der industrielle Beteiligungsbesitz der Banken in Rede steht, sei lediglich darauf hingewiesen, daß dieser Besitz durchweg — mit einigen wenigen, sicher nicht begrüßenswerten Ausnahmen — als reine Kapitalanlage und auch fast nirgends als Majorität besteht. Insoweit ist dieser Besitz unter den gleichen Gegebenheiten zu betrachten wie jedes andere Investment in Aktienpaketen ohne unternehmerische Intentionen.

4. Ergebnis und Ausblick: Veränderung der Willensbildung — aber nicht wegen der Kapitalbildung

Sie sehen mich in der Lage eines Redners, der am Ende seiner Ausführungen sagen muß, daß es sich vielleicht gar nicht lohnt, darüber zu reden, wovon er gesprochen hat — aber auch dann, wenn man zu dem Ergebnis kommt, daß wesentliche Veränderungen, die vermutet worden sind, nicht stattgefunden haben, kann auch diese Erkenntnis des Nachdenkens wert sein.

Die von mir aufgezeigten Veränderungen der Willensbildung, die im Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Kapitalbildung stehen könnten, verlieren noch an Bedeutung, wenn man sie anderen Einflüssen gegenüberstellt, die sich auf die Willensbildung in den Unternehmen auswirken.

Man denke nur an die vielfältigen Einflußmöglichkeiten, die aus dem Betriebsverfassungsgesetz und aus den Mitbestimmungsvorschriften für die Unternehmensentscheidungen bestehen. Man denke an die Einflüsse staatlicher Gesetzgebung auf den verschiedensten Gebieten von der Steuerlast bis zu den Umweltschutzbestimmungen, an die Tarifpolitik der Gewerkschaften, die Geldpolitik der Bundesbank und schließlich vergessen wir nicht, welche grundlegenden Änderungen der Strukturwandel in unserer Wirtschaft — häufig verdeckt durch konjunkturelle Entwicklungen — auslöst, um nur einige Beispiele zu nennen. Aber auch Kunden und Lieferanten können oft stärker auf die Willensbildung eines Unternehmens einwirken als die Kapitaleigner. Auf allen den genannten und vielen anderen Gebieten haben sich tiefe Umwälzungen mit hoher Bedeutung für den Willensbildungsprozeß im Unternehmen ergeben, und es stehen ständig weitere politische Entscheidungen und wirtschaftliche Probleme bevor, die mindestens ebenso weittragende Auswirkungen haben werden.

Es ist deshalb abzusehen, daß das Kapital als Legitimationsbasis für unternehmerische Entscheidungen in Zukunft mehr als bisher zurücktreten wird. Selbst wenn sich in Zukunft gravierende Umschichtungen bei der gesellschaftlichen Kapitalbildung ergeben sollten, so bleibt der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Einfluß, der davon auf die unternehmerische Willensbildung ausgehen wird, relativ gering. Andere Entwicklungen werden viel stärker darauf einwirken. Vielleicht wird man sich später wundern, daß man den Zusammenhang, der in dem von mir behandelten Thema unterstellt war, überhaupt als so wichtig eingeschätzt hat.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Ulrich

In der *Diskussion* wurde der Referent gefragt, wie denn nach seiner Ansicht die Vermögensbildung der privaten Haushalte mit geringerem Einkommen verbessert werden könne, wenn er doch Vermögensbeteiligungspläne ablehne. Der Referent plädierte für eine Ausweitung des Sparförderungsgesetzes in dem Sinne, daß statt jetzt DM 624,— nunmehr DM 936,— unter das Gesetz fielen, weiterhin für steuerliche Begünstigung von Belegschaftsfonds, nicht nur von Belegschaftsaktien, und für mehr Werbung, Beratung und Aufklärung der kleinen Anleger. Er wandte sich — auf eine entsprechende Frage hin — gegen die Investitionslenkung, die in jüngster Zeit innerhalb der SPD diskutiert wurde. Es sei der erste Schritt weg von der Marktwirtschaft.

Die Diskussion wandte sich dann der Beurteilung des Einflusses der Banken auf die Willensbildung der Unternehmen zu. Es bestand Übereinstimmung darüber, daß, wenn auch der Einfluß der Banken in dieser Hinsicht in normalen Situationen gering sein möge, er doch im anomalen Situationen sehr groß sein kann. Unter Umständen entscheidet die kreditgebende Bank in Krisensituationen über Leben und Tod einer Unternehmung. Dies sei eine der schwersten Entscheidungen, die ein Bankier treffen müsse, aber eine solche Entscheidung sei nicht zu umgehen. Die Banken verwalten fremdes Geld und können nicht „gutes Geld dem schlechten nachwerfen". Ebenso bestand Übereinstimmung darüber, daß der Einfluß der Banken, bevor sie in die Gläubigerposition eintreten, u. U. größer sei als nachher und daß dies insbesondere bei kleineren und mittleren Firmen zutreffe. Der Referent wies in diesem Zusammenhang auf die Beratungsfunktion der Banken hin. Bei Bewertungen und Kalkulationen hätten insbesondere kleinere Firmen oft nicht die genügende Erfahrung, und hier müßten die Banken einspringen. Auf die Frage, ob denn nicht die großen Investmentfonds in der Bundesrepublik auf die Willensbildung der Unternehmen Einfluß nähmen, antwortete der Referent, daß bei gutem Management kein Einfluß ausgeübt werde. Bei schlechtem Management würde allerdings ein Einfluß bestehen, insbesondere auch durch Abstoßung der entsprechenden Aktien, aber das sei nur gut so.

Ein Diskutant bezweifelte die Feststellung in dem Referat, daß die stillen Rücklagen bei deutschen Aktiengesellschaften gestiegen seien und wies auf gegenteilige Ergebnisse von Untersuchungen am Institut

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Bonn hin. Der Referent antwortete, daß die stillen Reserven in der Tat jetzt abnehmen würden. In den letzten 10 - 15 Jahren seien sie aber insgesamt zumindest absolut, möglicherweise auch relativ, gestiegen. Trotzdem sei ein realer Substanzverzehr nicht ausgeschlossen, da bei den Inflationsraten der letzten Jahre die Abschreibungen den Wert der Wiederbeschaffung genutzter Anlagen nicht gedeckt hätten. Zum Schluß der Diskussion kam das Problem der Vergrößerung der Einflußmöglichkeit der Aktionäre auf die Politik der Gesellschaft und das Depotstimmrecht der Banken zur Sprache. Der Referent erklärte sich für eine Ausweitung der Einflußmöglichkeit der Aktionäre und ebenso für eine Verschärfung der Bestimmungen, nach denen die Banken das Stimmrecht für die in ihrem Depot liegenden Aktien ausüben können. Er hielt eine Regelung, nach der die Banken nur aufgrund ausdrücklicher Weisung des Aktionärs zu strittigen Fragen während der Hauptversammlung abstimmen können, für richtig, wies aber auf die hohen Kosten eines solchen Verfahrens und auf die möglicherweise entstehenden Zufallsmehrheiten hin, weil u. U. nur wenige, organisierte Aktionärsgruppen von diesen Weisungsrechten Gebrauch machen könnten. Dadurch würden diese Gruppen dann ein weit überproportionales und ungerechtfertigtes Gewicht erhalten.

Wilhelm Krelle, Bonn

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Welche Auswirkungen auf Unternehmensverfassung und Willensbildung im Unternehmen sind zu erwarten, wenn größere Teile der Belegschaft Anteilseigner sind?

Von *Elmar Pieroth*, Bad Kreuznach

1. Von den Möglichkeiten eines unwissenschaftlichen Unternehmers und Politikers

Der Verein für Socialpolitik hat mich sicherlich nicht zu einem wissenschaftlichen, theoretisch abgesicherten und fundierten Vortrag zu seiner Arbeitstagung 1975 geladen, sondern zum einen als Unternehmer, der eine Mitarbeiterbeteiligung seit acht Jahren praktiziert, und zum anderen als Politiker, der den Fragen der Vermögensbildung besonderes Augenmerk widmet. Tatsächlich kann ich hier nur aus der engen, pragmatischen Sicht des Unternehmers und darüber hinaus aus der wertenden Sicht des Politikers zum vorgegebenen Thema Anmerkungen machen.

Diese Eingrenzung ist zunächst zu präzisieren:

Ich spreche hier als Unternehmer, ohne jedoch den Anspruch erheben zu können, für alle Unternehmen Aussagen machen zu können. Ich bin Gesellschafter eines mittelständischen Familienunternehmens, in dem seit 1967 eine laboristische Kapitalbeteiligung praktiziert wird. Als solcher habe ich auch die Erfahrungen vieler anderer mittelständischer Unternehmen in der Größenordnung etwa zwischen 50 und 3 000 Mitarbeitern in meinen Beurteilungshorizont einbeziehen können.

Die Gegebenheiten und Erfahrung der großen Aktiengesellschaften mit ihren Mitarbeiterbeteiligungen sind demgegenüber völlig anders gelagert. Aus diesem Bereich könnte ich nur Sekundär-Wissen weiterreichen. Deshalb habe ich den Bereich der Aktiengesellschaften aus meiner Betrachtung weitgehend ausgeklammert.

An dieser Stelle will ich eine Anmerkung zur Leistung der Wissenschaft zu dem meinem Thema zugrunde liegenden Problemkreis machen; eine Anmerkung, die mir schon lange sehr am Herzen liegt und die im Verein für Socialpolitik sicherlich den richtigen Adressaten hat:

Als Vermögenspolitiker konnte ich in den letzten Jahren feststellen, daß zu den politischen Konzepten zur überbetrieblichen Vermögens-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bildung eine Vielzahl von ausgezeichneten Arbeiten aus dem Bereich der Wissenschaft kam. Nicht zuletzt durch den von unserem Unternehmen gestifteten „Preis zur Förderung der Vermögensbildung breiter Schichten" haben wir in den letzten Jahren diese Arbeiten erfassen und wirksamer als bisher der politischen Praxis zuführen können.

Nicht so gut jedoch sieht es auf dem Gebiet der betrieblichen Vermögensbildung aus. Zwar ist die Zahl der Arbeiten, die mehr oder weniger wissenschaftlichen Anspruch stellen, gerade im Bereich der betrieblichen Vermögensbildung außerordentlich hoch, aber die wenigen *relevanten* Veröffentlichungen zu diesem Bereich sind fast ausschließlich von Praktikern der Mitarbeiterbeteiligung verfaßt worden: von Unternehmern selbst, von Unternehmensberatern, Rechtsanwälten und Steuerberatern. Da die Firma Pieroth fast selbstverständliche Anlaufstation all der Doktoranden und Diplomanden ist, die über das Thema der betrieblichen Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung schreiben, konnten wir sowohl Themenwahl als auch Ergebnisse der Bemühungen im wissenschaftlichen Bereich zu unserer Thematik verfolgen.

Das Ergebnis dieser Bestandsaufnahme ist beschämend. Mehr als 90 % aller Arbeiten begnügen sich mit einer in der Regel höchst unzureichenden Nennung von Beteiligungssystemen. Unter Hinzuziehung der gängigsten Literatur werden in diesen Zulassungsarbeiten, Diplomarbeiten und Dissertationen der vertragsrechtliche Ist-Zustand der Beteiligungen beschrieben. Und damit hat es auch dann schon seine Bewandtnis.

Dabei wären wir sowohl für unsere betriebliche als auch für unsere politische Arbeit so dringend darauf angewiesen, gesicherte empirische Ergebnisse zu Einzelbereichen der Mitarbeiter-Beteiligung vorliegen zu haben.

— Wir müßten mehr wissen über die Bereitschaft von Arbeitnehmern, unter gewissen Voraussetzungen ihr Kapital im arbeitgebenden Unternehmen *freiwillig* investiv anzulegen;

— wir müßten mehr wissen über die möglichen Verhaltensänderungen von Mitarbeiter-Kapitalisten. Wird ein kapitalbeteiligter Mitarbeiter zum Mitunternehmer? Und wenn: Ab welcher Größenordnung wird er es?

— Wir müßten mehr wissen über die Zusammenhänge von Arbeitsplatzwahl und der Mitarbeiter-Gewinn- und -Kapitalbeteiligung.

— Wir müßten mehr wissen über die Mitarbeiter-Einschätzung einer Kapitalbeteiligung im Verhältnis zu anderen außertariflichen Leistungen der Unternehmen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Diesen Fragen wäre noch eine Fülle anderer hinzuzufügen. Wichtig ist mir die Feststellung, daß zu all diesen Fragen kaum empirische Untersuchungen angestellt wurden. Wir haben die Lehrstühle gelegentlich gebeten, doch Abstand davon zu nehmen, immer wieder dasselbe zum Thema Mitarbeiterbeteiligung schreiben zu lassen. Wir haben Themenvorschläge für die unseres Erachtens wichtigen Fragestellungen gemacht. Wir haben angeboten, für die empirischen Untersuchungen in unserem Unternehmen ebenso wie in anderen Türen zu öffnen.

Das Ergebnis war entmutigend. Wenn man von der Arbeit des Instituts von Professor Gaugler absieht, haben es die meisten Lehrstühle und Fachhochschulen vorgezogen, alte Erkenntnisse wiederzukäuen.

Auch die empirischen Erfahrungen, die ich heute zu berichten habe, wären sicherlich gesicherter und verwertbarer, wenn sich mehrere Institute die Arbeit einer empirischen Untersuchung in den relevanten Unternehmen aufgelastet hätten.

Lassen Sie mich nach dieser Anmerkung am Rande noch eine weitere Einschränkung machen, in deren Rahmen Sie meine Ausführungen sehen sollten: Als Politiker kann ich mich nicht Ihren Maßstäben wertneutraler Einschätzung anschließen. Meine Prämissen beinhalten ebenso Wertentscheidungen wie meine Schlußfolgerungen.

2. Unternehmensverfassung: Anmerkungen zur Begriffs-Verwendung

Wer die Auswirkung von Mitarbeiterbeteiligungen auf die Unternehmensverfassung beleuchten will, muß eine Antwort geben, was er unter „Unternehmensverfassung" versteht. In meiner Arbeit in der Unternehmensrechtskommission meiner Partei mußte ich feststellen, daß es kaum einen Begriff in der aktuellen gesellschaftspolitischen Diskussion gibt, der mit so unterschiedlichen Inhalten ausgefüllt wird.

— Da ist zunächst die engste Auslegung, die nur die Summe aller gesellschaftsrechtlichen Bausteine des Unternehmens als Unternehmensverfassung begreift. Zweifellos die richtigste und präziseste Eingrenzung.

— Da gibt es aber auch die andere Ausdeutung, die die Gesamtheit aller rechtlich relevanten Regelungen innerhalb eines Unternehmens unter das Begriffsdach „Unternehmensverfassung" stellt. Wenn z. B. die PORST-Gruppe unter dem Begriff der Unternehmensverfassung die Formulierung der Unternehmensphilosophie, die Arbeitsverträge, die Gesellschafterverträge, eine Schiedsvereinbarung, die Grundsätze der Führungstechnik sowie die Regelungen über Arbeitszeit, Urlaub, Entlohnung und Kündigung stellt, so ist dies ein praktisches Beispiel für die Dehnbarkeit dieses Begriffes.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— Und da ist schließlich in der praktischen Diskussion der Begriff der Unternehmensverfassung das Dach für alle Vorschläge zur Mitbestimmung, zur Vermögensbildung und zu Teilen dessen, was heute unter dem Begriff „Humanisierung der Arbeitswelt" diskutiert wird.

Die politische Diskussion über die Erneuerung unserer Unternehmensverfassung ist, soweit ich es sehe, bisher noch nicht darüber hinausgekommen, alten Wein in neue Schläuche zu gießen. Die Inhalte der Diskussion über das „Neue Unternehmensrecht" erschöpfen sich in Fragen Parität und Nichtparität, Verbesserung des Betriebsverfassungsgesetzes plus etwas Mitbestimmung am Arbeitsplatz, sowie all dem, was wir parallel dazu bereits unter dem Begriff „Vermögensbildung" vorgeschlagen haben.

Der einzige konkrete Ansatz, tatsächlich ein neues, partnerschaftliches Unternehmensrecht zu schaffen, ist meines Wissens der Vorschlag von Professor Engels und Dr. Steinbrenner zur Arbeitspartizipation.

Ich will mich hier — aber nur hier! — der Firma Porst anschließen und den Begriff der Unternehmensverfassung sehr weit sehen. Auf diese Weise ist die schlichte Frage leichter zu beantworten: Wo ändert sich irgend etwas, oder wo könnte sich irgend etwas ändern, wenn die Mitarbeiter „größere Teile" des Kapitals im Unternehmen besitzen?

3. Wer ist „Anteilseigner"?

Wann ist ein Arbeitnehmer „Anteilseigner"?

Zweifellos dann, wenn er Belegschaftsaktien besitzt, wenn er GmbH-Gesellschafter ist, wenn er als Komplementär oder Kommanditist im Handelsregister steht (wenn nicht er selbst, so zumindest eine zwischengeschaltete Mitarbeiter-Institution). Bei der stillen Gesellschaft muß die Antwort schon zögernder kommen. Eine stille Einlage eines Mitarbeiters wird in der Regel unter „sonstige Verbindlichkeiten" verbucht, und eine typische stille Gesellschaft schließt zudem die Beteiligung an den stillen Reserven aus. Gleichwohl: Der stille Gesellschafter ist ein gesellschaftsrechtliches Verhältnis eingegangen; wir können ihn als Anteilseigner sehen.

Wer die betriebliche Praxis beleuchtet, muß bei diesen möglichen Formen der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung jedoch berücksichtigen,

— daß es in der Bundesrepublik nur eine oder zwei Firmen gibt, die ihre Mitarbeiter zu GmbH-Gesellschaftern gemacht haben. Die Doppelbesteuerung und die notariellen Formvorschriften machen dieses Instrument der Kapitalbeteiligung völlig unpraktikabel;

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— daß es in der Bundesrepublik kein einziges Unternehmen gibt, das seine Mitarbeiter zu echten Kommanditisten gemacht hat. Wie allgemein bekannt, macht die steuerliche Mitunternehmerschaft, nach der die gesamten Arbeitnehmereinkommen dem Gewerbeertrag zugerechnet werden, eine Kommanditbeteiligung unmöglich. Dasselbe gilt auch für die direkte atypische stille Beteiligung. Die wenigen Beispiele indirekter atypischer stiller Beteiligung will ich als Spezialfall hier ausklammern.

Für die Praxis unserer Betrachtung bleibt demnach nur die Beteiligung der Mitarbeiter als Belegschaftsaktionäre sowie die typische stille Beteiligung, die wir ihrerseits ständig in Vergleich stellen müssen mit dem Mitarbeiter-Darlehen, da diese beiden Formen oftmals sehr stark angenähert sind.

4. Entscheidende Vorfrage: Wie werden Arbeitnehmer Anteilseigner?

Das Thema unterstellt, daß ein größerer Teil der Belegschaft bereits Anteilseigner ist. Die in der gegenwärtigen politischen Diskussion viel gravierendere Frage ist die, wie die Arbeitnehmer Anteilseigner *werden:*

1. durch eine obligatorische überbetriebliche Gewinnabgabe, die Anteile aus einem Fonds wieder (teilweise) an Unternehmen zurückgibt und so die Arbeitnehmer indirekt zu Eigentümern von irgendwelchen — nicht aber vom arbeitgebenden! — Unternehmen macht;

   oder:

2. durch eine systematisierte vertragsrechtliche Gewinnbeteiligung *aufgrund der Mitarbeit* der Arbeitnehmer (laboristische Kapitalbeteiligung);

   oder:

3. aufgrund von einmaligen oder mehrmals wiederholten, nicht systematisierten Leistungen des Unternehmens an die Mitarbeiter, unter Umständen in Verbindung mit Eigenleistungen des Arbeitnehmers.

Die überbetriebliche Gewinnabgabe scheint mir zumindest vorerst endgültig ad acta gelegt zu sein. Gott sei Dank. Wir sollten jedoch sehen, daß innerhalb des Lagers der beteiligungswilligen Unternehmen die Frage der obligatorischen Gewinnbeteiligung von Mitarbeitern aufgrund der Mitarbeit, der sogenannte „Laborismus", noch nicht ausdiskutiert ist.

Zur Verdeutlichung: Laboristische Kapitalbeteiligung liegt dann vor, wenn die beteiligungsberechtigten Arbeitnehmer am Erfolg des Unternehmens nach einer bindenden Regelung aufgrund der Tatsache ihrer

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Mitarbeit beteiligt sind, die Erfolgsbeträge jedoch zum Teil oder ganz investiv im arbeitgebenden Unternehmen gebunden werden.

In den Beschlüssen des Hamburger Parteitages der CDU ist der Laborismus ausdrücklich eingearbeitet. Es entspricht unserer Vorstellung, daß eine Mitarbeiterbeteiligung am Gewinn nur *aufgrund der Mitarbeit* am Unternehmen erfolgen kann. Damit ist ein kontinuierlicher Zufluß zur Auffüllung von Arbeitnehmer-Anteilen gewährleistet.

Gleichwohl sehen wir die Schwierigkeiten, die dadurch entstehen können, daß der Arbeitnehmer-Anteil deshalb stärker wächst, weil er niedriger besteuert ist als der Anteil der Alt-Gesellschafter. Noch einmal: Die Aufbringung der Mittel für Mitarbeiter-Anteile ist sowohl ideologisch als auch praktisch ein weit schwierigeres Problem, als die Bewältigung der Mitbestimmungsrechte aus den Anteilen.

5. Auswirkungen auf Unternehmensverfassung und Willensbildung:

Thesen

1. These:

Die Möglichkeit, daß ein größerer Teil der Belegschaft als Anteilseigner stimmberechtigt wird, zeigt heute schon eine wesentliche Auswirkung: Sie hat die Diskussion um eine neue Unternehmensverfassung erzwungen.

Wer die Mitarbeiter zu Anteilseignern machen will, muß sich zumindest bei den Großunternehmen die Frage nach einer „Überparität" vorlegen. Pläne zur Vermögensbildung in Form von Produktiv-Kapital müssen im Zusammenhang mit allen Mitbestimmungsplänen auf Unternehmensebene gesehen werden.

Gleichberechtigte Anteilseigner, d. h. solche, deren Mitspracherechte aufgrund von Kapitalbesitz nicht eingeschränkt sind, haben Einfluß auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrates. Die üblicherweise diskutierten Versuche, eine Überparität zu vermeiden, sind nur Hilfskonstruktionen:

— Eine *„Anrechnung"* der Stimmrechte auf die „Arbeitnehmerhälfte" im Aufsichtsrat würde zu einer Diskreditierung des Eigentums am Produktiv-Vermögen in Händen von Arbeitnehmern führen. Wer Produktiv-Kapital im Interesse einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung erhalten will, darf nicht Verfügungsrechte aus Produktiv-Eigentum ausschließen, das im Wege der Vermögensbeteiligung erworben wurde. Zumindest ist eine derartige Lösung jeweils „der zweitschlechteste" Weg. Der schlechteste ist der, Beteiligung am Produktiv-Vermögen aufgrund dieser oder anderer Probleme überhaupt sein zu lassen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— Auch die Möglichkeit, nicht stimmberechtigte Gesellschaftsanteile zu schaffen, entspricht dem Idealziel einer Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktiv-Kapital nicht. Bei der Möglichkeit, Stimmrechte einzuschränken oder abdingbar zu machen, ist jedoch zu unterscheiden zwischen Publikumsgesellschaft und (mittelständischen) Unternehmen, die von den Kapitaleignern persönlich geleitet werden.

Eine echte Lösung, um eine unerwünschte Kumulationswirkung von Vermögensbildungsregelungen und Mitbestimmungsregelungen zu verhindern, kann nur ein neues Unternehmensrecht bringen. Wenn etwa Mitarbeiter durch das Einbringen ihrer Arbeitsleistung Anrechte aus „Arbeitsparten" erwerben, hebt sich der Dualismus Arbeit—Kapital ohnehin auf.

Zusammenfassend zur ersten These:

Das Problem, in einem System-Dualismus von Kapital und Arbeit die Funktion von Kapital und Arbeit in einer Person, dem „Mitarbeiter-Kapitalisten", zu vereinen, ist letztlich nur durch die Abschaffung des Dualismus möglich.

2. These:

Die Größenordnung der Gesamtheit der Kapitaleinlagen ist kaum von Bedeutung gegenüber der Organisationsfähigkeit und dem zielgerichteten Agitationswillen der Anteilseigner oder deren Vertreter.

Es scheint mir relativ unerheblich zu sein, wieviel Aktienkapital oder GmbH-Anteile in den Händen der Mitarbeiter sind. Wesentlicher ist die Organisationsfähigkeit und der Agitationswille der Mitarbeiter-Anteilseigner. Die Gewerkschaften haben diese Organisations- und Agitationsfähigkeit. Ich bin überzeugt, daß bei realisierter paritätischer Mitbestimmung das Interesse der Gewerkschaften an der Organisation zielgerichteter Willensbildung von Mitarbeiter-Anteilseignern erheblich wachsen wird. Das gilt für Publikumsgesellschaften ebenso wie z. B. für große Familienbetriebe in der Rechtsform der GmbH. Produktivkapital in den Händen von Mitarbeitern an sich verändert weder Unternehmensverfassung noch Willensbildung im Unternehmen. Erst die Organisation der Interessen mit dem Ziel des Machtzugewinnes setzt einen dynamischen Prozeß in Gang. Bis jetzt ist in den deutschen Beteiligungsbetrieben eine entsprechende Entwicklung nicht feststellbar.

3. These:

Die möglichen Auswirkungen einer Verbindung von Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer müssen für das mittelständische Familienunternehmen zu einer Einschränkung der Stimmrechte der Anteilseigner führen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In Unternehmen, die nicht die Voraussetzungen für die von der Bundesregierung beabsichtigten paritätischen Mitbestimmungsregelungen aufweisen, ist eine Kapitalmehrheit der Arbeitnehmer dann möglich, wenn eine laboristische Kapitalbeteiligung auf ganz bestimmte Voraussetzungen trifft.

Wenn wir unterstellen, daß der Gesamtanteil für die gewinnbeteiligungsberechtigten Mitarbeiter 50 % jenes verteilungsfähigen Gewinnes ist, der nach Abzug einer Grundverzinsung auf das Stammkapital, einer Risikoprämie und des Unternehmerlohns vom Bilanzgewinn entsteht, so ist der thesaurierungsfähige Mitarbeiter-Gesamtgewinnanteil höher als der Gewinnanteil, der den Alt-Gesellschaftern zugeschrieben werden kann. Denn der Anteil für die Arbeitnehmer wird der Lohn- und Einkommensteuer unterworfen, die Gewinnanteile der Alt-Gesellschafter jedoch den Unternehmenssteuern. Die Differenz der Steuerbelastung kann grob gerechnet mit etwa 30 % angenommen werden. Bei einer Halbe-Halbe-Aufteilung, die nicht steuerneutral konzipiert ist, kann also das Mitarbeiter-Kapital wesentlich schneller wachsen als das Alt-Kapital, besonders, wenn dieses noch niedrig ist.

Ein „Überholen" des Alt-Kapitals durch Mitarbeiter-Anteile ist bei einem derartigen Konzept jedoch an relativ extreme Voraussetzungen gebunden:

— Zunächst muß die absolute Höhe des mit einer Grundverzinsung und und einer Risikoprämie zu befriedigenden Stammkapitals berücksichtigt werden. Je höher dieser vorab zu verzinsende Sockel ist, um so höher ist die Gesamtvergütung für das Alt-Kapital.

  Soweit ich nach meinem Überblick über die praktizierten laboristischen Kapitalbeteiligungen ersehen kann, ist es eher ein Problem dieser Beteiligungen, daß nach der Abzinsung des Stammkapitals (7 oder 8 % Grundverzinsung und 3 % Risikoprämie) unter dem Strich noch etwas übrig bleibt zur Verteilung, als das Problem, daß für die Arbeitnehmer unverhältnismäßig viel zur Verteilung ansteht.

— Ebenso muß bei der Beurteilung des „Überholungs-Effektes" geprüft werden, wie es mit der Thesaurierungspolitik der Alt-Gesellschafter steht.

— Weiter dürften nur dann die Mitarbeiter die Alt-Gesellschafter überholen, wenn die Fluktuation in dem Betrieb sehr gering ist. Denn Fluktuation sorgt für Abfluß von Mitarbeiterkapital.

Kurz: Die Möglichkeit, daß die Belegschaft mehr Anteile an einem (mittelständischen) Unternehmen durch Investivverwendung der Gewinnbeteiligung erreicht als die Alt-Gesellschaft, ist theoretisch zwar möglich, in der Praxis jedoch selten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Obwohl jedoch die „Überholgefahr" nicht sehr groß ist, haben etwa $^2/_3$ aller Beteiligungsmodelle einen Passus aufgenommen, nach dem die Gesamtheit der Kapitalanteile der Mitarbeiter nach oben begrenzt ist. Andere Beteiligungs-Unternehmen versuchen denselben Effekt durch eine Begrenzung der Einzelbeteiligungsquoten zu erreichen.

Das Interessante an diesen Regelungen ist, daß sie eigentlich auf der Basis der bisherigen rechtlichen Möglichkeiten unnötig sind. Denn praktisch bei allen diesen Beteiligungsmodellen handelt es sich um typische stille Beteiligungen. Ob jedoch das Verhältnis der Gesamtheit aller stillen Einlagen der Mitarbeiter zum nominalen Stammkapital 30 : 70 oder umgekehrt 70 : 30 ist, ist für die Unternehmensverfassung und die Willensbildung des Unternehmens völlig belanglos. Das einzige, was sich bei einer derartigen Umkehrung der Größenverhältnisse ändert, ist unter Umständen die Kreditfähigkeit des Unternehmens. Die Vorsichtsmaßnahme, die Mitarbeiter-Anteile nach oben zu begrenzen, hat deshalb aus meiner Sicht vor allem seinen Grund in einer schwer artikulierbaren Unsicherheit gegenüber zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten.

Zu diesen zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten gehört die immer wieder gestellte Frage, ob die Mitarbeiter ab einer gewissen Größenordnung ihrer Beteiligungen nicht „mehr Mitspracherecht verlangen werden".

4. These:

Es gibt kein bekanntgewordenes Beispiel in der Bundesrepublik, bei dem die Mitarbeiter selbst mehr Mitspracherechte aufgrund wachsender Mitarbeiter-Kapitalanteile gefordert haben. Der Kapitalbesitz hat die Arbeitnehmer bisher nicht machthungriger gemacht.

Ich will wiederholen: Wenn ich von der Praxis der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung in der Bundesrepublik spreche, so kann praktisch nur von der typischen stillen Beteiligung die Rede sein.

Die Kontrollrechte der stillen Gesellschaft sind in § 338 HGB geregelt. Dort heißt es: „Der stille Gesellschafter ist berechtigt, die abschriftliche Mitteilung der jährlichen Bilanz zu verlangen, ihre Richtigkeit unter Einsicht der Bücher und Papiere zu prüfen.

Weitergehende Rechte stehen dem stillen Gesellschafter nicht zu.

Es wäre theoretisch denkbar, daß die still beteiligten Mitarbeiter ab einer gewissen Größenordnung ihrer Einlagen stufenweise mehr Kontroll- und Mitspracherechte verlangen. Sie könnten zum Beispiel zunächst das im HGB ausdrücklich ausgeschlossene sachliche Nach-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

prüfungsrecht fordern, könnten dann Mitbestimmungsrechte über Investitionsentscheidungen durch ihren Vertreterausschuß verlangen oder könnten schließlich eine angemessene Vertretung ihrer Kapitalinteressen im Aufsichtsrat fordern.

Theoretisch denkbare Möglichkeiten. Nur: Die Praxis hat bisher gezeigt, daß die Mitarbeiter nicht daran denken, entsprechende Forderungen zu stellen. Ich glaube, daß diese Frage des Machtanspruchs aus Mitarbeiter-Kapital erst dann relevant wird, wenn die Gewerkschaften sich dieser Frage annehmen. Die bisherige Strategie der Gewerkschaften geht jedoch dahin, Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung überhaupt abzulehnen.

5. These:

Bei absolutem und/oder relativem Anwachsen der Gesamtheit der Mitarbeiter-Kapitalanteile sind in den Beteiligungsunternehmen der Bundesrepublik die Kontrollrechte der beteiligten Mitarbeiter eher eingeschränkt als ausgeweitet worden.

Wenn ein Handwerksmeister einen oder zwei langjährige und treue Mitarbeiter zu stillen Beteiligten macht, so nehmen diese in der Regel ihre Kontrollrechte nach § 338 HGB voll wahr. Ich kenne selbst eine Reihe von derartigen Beispielen.

Wenn eine Vielzahl von Mitarbeitern stille Einlagen im arbeitgebenden Unternehmen hat, werden die gesetzlichen Kontrollrechte regelmäßig von einigen wenigen gewählten Berechtigten wahrgenommen.

Die Instrumente für diese Interessenwahrnehmung heißen: „Vertrauensausschuß", „Partnerschaftsausschuß", „Gesellschafterausschuß" etc. Das Verfahren ist jeweils dasselbe: Die beteiligten Mitarbeiter wählen aus ihren Reihen Vertreter für den entsprechenden Ausschuß, und diese Vertreter nehmen die Kontrollrechte für alle Beteiligten wahr.

Für den einzelnen Anteilseigner tritt durch die Größenordnung des Berechtigtenkreises also eine Einschränkung seiner individuellen Mitwirkungsrechte ein.

Hier wären Konfliktmöglichkeiten zwischen den einzelnen Gesellschaftern und den gewählten Treuhändern denkbar. Ich habe aus der Praxis derartige Konflikte jedoch noch nicht in Erfahrung gebracht.

Denkbar wäre allerdings, daß durch die Zusammenballung von Kontrollrechten in den Händen weniger Treuhänder sich der Willensbildungsprozeß im Unternehmen wesentlich ändert. Dies ist teilweise tatsächlich der Fall, allerdings in ganz anderer Weise, als man zunächst vermuten mag. Wie, das will ich in These 6 darlegen:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

6. These:

Die Kapitalbeteiligungen haben nicht das Kapitalistenbewußtsein der Mitarbeiter gestärkt, sondern (zunächst) deren Arbeitnehmer-Selbstbewußtsein.

Die Anteilseigner, die in den Beteiligungsunternehmen der Bundesrepublik die Kontrollrechte für ihre Mitarbeiter treuhänderisch wahrnehmen, sind in ihrer überwiegenden Zahl gleichzeitig Betriebsräte. Die Mitsprache aufgrund von Mitarbeit und die Mitsprache aufgrund von Kapital ist also in der Regel in den gleichen Händen.

Diese Verknüpfung ist so unerwünscht nicht, wie man zunächst vermuten mag. Denn nur durch diese personelle Verflechtung ist eine ungute Konkurrenz zwischen den „Partnerschaftsausschüssen" und den Betriebsräten zu vermeiden.

Das Ergebnis dieser in der Regel praktizierten Personalunion ist jedoch, daß das Selbstbewußtsein der Arbeitnehmervertreter wesentlich gestiegen ist. Dies konnte ich in unserem Unternehmen verfolgen und höre es auch von anderen Beteiligungs-Unternehmen. Die deutsche Pieroth-GmbH hat zum Beispiel gegenwärtig 25 % „Sozialkapital" im Verhältnis zum nominalen Stammkapital. In diesem Sozialkapital sind die Rückstellungen für Altersversorgung und die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungsbeträge zusammengefaßt. Das Bewußtsein um diesen „Kapitalbesitz" hat das Rückgrat unseres Betriebsrates gegenüber der Geschäftsleitung wesentlich gestärkt. Der Betriebsrat weist in seinen Argumentationen auch immer wieder auf diesen Kapitalbesitz hin. Das gleiche gilt für das Verhalten der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat. Wichtig dabei ist jedoch, daß keinerlei zusätzliche Mitbestimmungsrechte aus diesem Kapitalbesitz gefordert werden, sondern daß die bereits bestehenden Mitbestimmungsrechte aufgrund der Mitarbeit nachhaltiger vorgebracht werden.

7. These:

Mit der Höhe der Mitarbeiter-Kapitalanteile wächst eher das Anspruchsniveau der Arbeitnehmer auf sonstige soziale Leistungen, als daß es aus Gewinninteresse gesenkt würde.

In gleicher Weise, wie der Kapitalbesitz das Selbstbewußtsein der Arbeitnehmervertreter stärkt, wächst generell das Anspruchsniveau der beteiligten Belegschaft auf soziale Leistungen. Viele Unternehmer motivieren ihre Mitarbeiter-Beteiligung unter anderem damit, daß sie hoffen, die Mitarbeiter würden dann „unternehmerischer" denken, d. h. sie würden aus Gewinninteresse die Kosten, auch die Kosten für soziale Aufwendungen senken wollen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Wir konnten zwar feststellen, daß in einzelnen Bereichen (Materialverbrauch etc.) das Kostenbewußtsein durch die Mitarbeiter-Beteiligung geschärft wurde, im Bereich der Leistungen an die Mitarbeiter war dies jedoch nicht festzustellen. Im Gegenteil: Der hohe Anspruch, den eine Beteiligungs-Firma in sozialpolitischer Hinsicht in der Öffentlichkeit für sich geltend macht, schlägt innerhalb des Unternehmens zurück auf das Unternehmen selbst. Die kapitalbeteiligten Mitarbeiter messen alle übrigen Leistungen — Löhne, Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, Arbeitszeitregelungen etc. — an der „besonderen Leistung" der Kapitalbeteiligung.

Überspitzt könnte man deshalb sagen, daß die Kapitalbeteiligung, die letztlich eine Aufhebung des Dualismus zwischen Arbeit und Kapital zum Ziel hat, die üblichen Bahnen einer innerbetrieblichen Willensbildung nach dem dualistischen Konzept stärkt. Kapitalbeteiligung, die Arbeitnehmermentalität aufheben soll, hat vielfach Arbeitnehmermentalität, sprich: soziales Anforderungsniveau, gestärkt.

Es scheint, daß der Weg vom normalen Arbeitnehmer zum „Mitunternehmer" nur über einen selbstbewußten Arbeitnehmer führt.

8. These:

Mit größer werdenden Mitarbeiter-Anteilen im Unternehmen erhöht sich die Öffentlichkeit unternehmerischer Entscheidungen.

Diese These kann ich am besten an Hand der in meinem Unternehmen gemachten Erfahrungen darlegen: Angefangen hat es damit, daß wir den Vertretern der beteiligten Mitarbeiter im Partnerschaftsausschuß alle relevanten Zahlen vorlegten, Bilanzen, G u. V und darüber hinaus die Aufschlüsselung einzelner Positionen. An dieser Offenlegung partizipierten auch diejenigen Partnerschaftsausschußmitglieder, die zwar Betriebsratsmitglieder, aber noch nicht Kapitaleigner waren. Um den Informationsstand des gesamten Betriebsrates anzugleichen, wurde daraufhin der gesamte Betriebsrat verstärkt über die Unternehmensentwicklung informiert.

Wir konnten in dieser Entwicklung immer wieder erkennen, daß das Vorrecht des Kapitalbesitzenden auf Informations- und Kontrollrechte zu Konflikten führte. Dies hat, wie ich glaube, erhebliche Bedeutung: Eine Fraktionierung der Arbeitnehmer in Kapitalbesitzende und in Nichtkapitalbesitzende, wie sie manche Beteiligungs-Unternehmer — eingestandenermaßen oder nicht — zum Ziele haben, ist nicht zu erwarten. Die Kapitalbeteiligung stärkt eher die Solidarisierung aller Arbeitnehmer innerhalb eines Unternehmens.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

9. These:

Mit wachsendem Kapitalbesitz am arbeitgebenden Unternehmen wird die Solidarität der Arbeitnehmer mit den Aktiengesellschaftern und der Unternehmensleitung gegenüber Außeneinflüssen gestärkt.

So sehr einerseits die Kapitalbeteiligung die Solidarität der Arbeitnehmer innerhalb des Betriebes gegenüber Altgesellschaftern und Unternehmensleitung zur Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen stärkt, so sehr festigt sie offenbar das Zusammengehörigkeitsgefühl der Unternehmensgemeinschaft insgesamt — Altgesellschafter, Unternehmensleitung und Arbeitnehmer — gegenüber Angriffen und Einmischungsversuchen von außen.

Ein Hinweis auf dieses Verhalten gab mir zunächst eine Befragung in unserem Unternehmen, wonach sich die Mitarbeiter kritisch zu Einzelfragen der Mitarbeiter-Beteiligung äußerten, nach außen hin, in Gesprächen mit Freunden, Nachbarn und Vereinskollegen jedoch offensichtlich stolz waren, am arbeitgebenden Unternehmen beteiligt zu sein.

Verdeutlicht wurde diese Tendenz dann durch die zunehmende Abneigung der Arbeitnehmervertreter, die Gewerkschaften mitsprechen zu lassen in betriebsinternen Angelegenheiten.

Dieser Effekt ist zweifellos der Hauptgrund für die skeptische Haltung der Gewerkschaften gegenüber betriebsbezogenen Beteiligungen. Die Gewerkschaften begründen diese ihre Ablehnung mit dem Begriff der „Entsolidarisierung". Ich würde diese Behauptung aufgrund unserer Erfahrungen modifizieren: Die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung fördert in starkem Maße die innerbetriebliche Solidarität der Arbeitnehmer, entsolidarisiert jedoch den Arbeitnehmerzusammenhalt über die Betriebsgrenzen hinaus.

Zusammenfassend und vereinfachend will ich mit einer Art Dreisatz schließen:

1. Dort, wo in der Bundesrepublik Mitarbeiter größere Teile des Kapitals ihres arbeitgebenden Unternehmens besitzen, hat sich in der Unternehmensverfassung nichts geändert, da die Beteiligungsformen eine derartige Änderung nicht notwendig machten.

2. Unabhängig von den Beteiligungsformen wird durch das Gesamtvolumen der Belegschaftsanteile allein keine Änderung zu erwarten sein. Erst die zielgerichtete Organisation der Anteilsinteressen kann Veränderungen bewirken. Bisher sind hier keinerlei Anzeichen festzustellen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3. Die Basis für die Willensbildung innerhalb des Unternehmens ist durch das Bewußtsein der Arbeitnehmer über die Höhe der Kapitalbeteiligungen bisher nicht in Richtung „Unternehmer- oder Kapitalistenmentalität“ gewandelt worden. Vielmehr ist die Stärkung typischen Arbeitnehmerbewußtseins feststellbar.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Pieroth

In der Diskussion wurde das Problem der Risikoakkumulation bei einer Regelung angesprochen, bei der die Belegschaftsangehörigen Anteilseigner in ihrer eigenen Firma sind. Der Referent vertrat die Ansicht, daß sich das versicherungstechnisch lösen lasse. Entsprechende Überlegungen wurden innerhalb eines Arbeitskreises der CDU bereits angestellt. Der Referent wurde gefragt, wie man denn die Altbesitzer zum Verzicht auf Teile des Gewinns bringen könne, wenn es sich um viele Eigentümer handele, z. B. bei Publikumsaktiengesellschaften. Der Referent antwortete, daß seine Pläne wohl nur Chancen bei kleinen und mittleren Unternehmen haben, wo es relativ wenige Eigentümer gebe. Im übrigen könnte man durch steuerliche Anreize sicher noch eine größere Zahl von Unternehmen dazu bringen, entsprechende Regelungen zugunsten der Arbeitnehmer der eigenen Firma zu treffen, wie sie in seinem Unternehmen realisiert seien. Falls das nicht wirke, müsse eine gesetzliche Regelung Platz greifen.

Der Referent wurde weiterhin gefragt, wie sich denn sein System, wenn es in größerem Umfang realisiert werden würde, gesellschaftlich auswirken würde angesichts der von ihm geschilderten Entsolidarisierung der Arbeitnehmer einer Unternehmung gegenüber allen übrigen Arbeitnehmern. Ob sich nicht ein Betriebssyndikalismus breit machen würde, und wie er einen solchen beurteilen würde. Der Referent sah in der Entsolidarisierung nach außen keine zu große Gefahr, war sich aber mit den Diskutanten einig in der Ablehnung des Betriebssyndikalismus.

Wilhelm Krelle, Bonn

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesellschaftliche Veränderungen in der Struktur und Bedeutung der Gläubiger von Unternehmen und ihr Einfluß auf die Willensbildung im Unternehmen

Von *Siegfried C. Cassier*, Düsseldorf

1. Zur Kreditabhängigkeit der Unternehmen

Von dem in den deutschen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes angelegten Kapital entfallen mehr als 67 v. H. auf Fremdmittel. Nimmt man an, daß diejenigen Fremdmittel, die nicht durch vorhandene liquide Vermögensteile abgedeckt sind, aus den Summen der erzielten Jahresüberschüsse und Abschreibungen zu tilgen wären, so müßten die Gläubiger rund 3½ Jahre bis zur vollständigen Schuldentilgung warten. Legt man Bilanzen aus allen Wirtschaftszweigen zugrunde, so ergibt sich ein Fremdmittelanteil von 58,9 v. H. und ein Verschuldungsgrad von 2,55 Jahres-Cash-Flows. Die Angaben gelten für das Jahr 1972; neuere Bilanzanalysen aus anderer Quelle, die das Jahr 1973 einschließen, runden das von der Bundesbank ermittelte Bild ab. Dabei sind Bonitäts- und Strukturunterschiede zwischen den erfaßten Firmenkreisen zu berücksichtigen (vgl. Tabelle 1).

Die relativ starke Position der Gläubiger in der Finanzierung der deutschen Unternehmen ist das vorläufige Ergebnis eines lang anhaltenden kontinuierlichen Prozesses, der sich in der gleichen Richtung, aber mit wachsendem Tempo, fortsetzen dürfte. 1965 war der Fremdmittelanteil an der Bilanzsumme noch um 6 v. H.-Punkte, der Cash-Flow-Verschuldungsgrad um rund ½ Jahreswert kleiner. Geht man um weitere 15 Jahre bis 1950 zurück, so läßt sich an den Bilanzen der Aktiengesellschaften ein Verschuldungsanstieg um rund 16 v. H.-Punkte der jeweiligen Bilanzsummen und um rund 1⅓ Jahres-Cash-Flows ablesen (Tabelle 1). Bemerkenswerterweise zeigt ein Rückblick auf die Bilanzstatistiken des Statistischen Reichsamtes in den Jahren zwischen 1913 und 1938 keine so starke Tendenz in der gleichen Richtung, wie sie in der Nachkriegszeit feststellbar ist. Für 1913 wurde ein Fremdmittelanteil von 44 v. H. und für 1938 von 48,1 v. H. festgestellt[1]. Die Quote von 1938 entspricht derjenigen um 1955.

[1] Statistisches Bundesamt, Bevölkerung und Wirtschaft 1872 - 1972, Stuttgart 1972, S. 171.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Verstärkung der statistischen Gläubigerposition in den Unternehmungen läßt sich noch auf eine andere Weise anschaulich machen. Hierbei greifen wir zurück auf die von der Deutschen Bundesbank ermittelten sogenannten Geldverpflichtungen der Unternehmen. Hierbei sind die gegenseitigen Forderungen und Verbindlichkeiten der Unternehmen konsolidiert. Das Konzept der Geldverpflichtungen ist nicht identisch mit dem betriebswirtschaftlichen Begriff „Verbindlichkeiten". So wird das Eigenkapital der Aktiengesellschaften als Verpflichtung des Unternehmenssektors gegenüber den Nichtunternehmungen ausgewiesen, wobei die Aktien zu ihren Emissionskursen in die Rechnung eingehen. Verfolgt man den Anteil dieser Verpflichtungen aus Aktien an den gesamten Verpflichtungen der Unternehmungen in der Nachkriegszeit, so ergibt sich eine Verminderung von 38,9 v. H. im Jahre 1949 auf 10,6 v. H. im Jahre 1974. Der Rückgang entspricht der gleichzeitigen Zunahme der Verschuldung von 61,1 auf 89,4 v. H. der Gesamtverpflichtungen (vgl. Tabelle 3). Vergleiche mit Bilanzrelationen sind wegen der unterschiedlichen Abgrenzungen allerdings nicht möglich. Vor allem müßten die nicht in Aktienform verbrieften Eigenmittel und die Gewinnthesaurierung zusätzlich berücksichtigt werden. Da jedoch alle Bilanzstatistiken die gleiche Grundtendenz erkennen lassen, auf die es an dieser Stelle ausschließlich ankommt, können die genannten Werte in unbereinigter Form benutzt und zur Bestätigung einer kontinuierlichen Verschuldungszunahme in der Nachkriegszeit herangezogen werden.

Spezifizierungen des zunehmenden Verschuldungsgrades nach Wirtschaftszweigen, nach Unternehmensgrößen und nach Rechtsformen ergeben unterschiedliche Strukturen und Trends, sind hier jedoch entbehrlich, da nur gesellschaftliche Änderungen in der Struktur und Bedeutung der Unternehmensgläubiger im Blickfeld stehen, d. h. solche Faktoren, die betriebswirtschaftlich relevant sind, aber gesamtwirtschaftliches Gewicht haben und für die trendmäßigen Aussagen im Zusammenhang mit gesellschaftlich bedeutsamen Umschichtungen getroffen werden können.

Meine Ausführungen gehen von der Hypothese aus, daß es zwar einen beträchtlichen Gläubigereinfluß auf die Schuldnerunternehmungen gibt, daß dieser aber sehr differenziert ist und sich insgesamt nicht parallel zu der statistisch belegten Verschuldungszunahme der Unternehmungen entwickeln kann. Für diese Hypothese werden im folgenden empirische und aus den zugrundeliegenden sachlogischen Beziehungen heraus entwickelte Beweise angeboten. Ein allgemeingültiger Beziehungszusammenhang, der meine These stützt, ergibt sich aus der bekannten Keynes'schen Investitionsgleichung:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Unternehmergewinn
= Unternehmerinvestitionen
+ Unternehmerkonsum
− Ersparnis der Nichtunternehmer.

Im Anschluß an Stützel halte ich es für zulässig, die Investitionsgleichung auch in betriebswirtschaftlicher Terminologie auszudrücken. Sie lautet dann[2]:

Unternehmergewinn
= Sachvermögenszuwachs der Unternehmer
+ Entnahmen (Konsum) der Unternehmer
± Geldvermögensänderung der Unternehmer
− Geldvermögensmehrung der Nichtunternehmer.

Unterstellt man ein bestimmtes Wachstumsziel und damit ein bestimmtes Investitionsvolumen sowie die Entnahmen der Unternehmer als gegeben, so hängt die Erreichung des Wachstumsziels bei zunehmenden Ersparnissen der Nichtunternehmer davon ab, inwiefern der zwangsläufige Abbau der unverteilten Gewinne durch Emissionen und Kreditaufnahmen ausgeglichen werden kann. Emissionen von neuen Gesellschaftsanteilen sind auf bestimmte Rechtsformen beschränkt und im übrigen von sehr engen Voraussetzungen abhängig. Als wesentliche Finanzierungsmethode verbleibt die zusätzliche Verschuldung. Unter den Nichtunternehmern spielen die privaten Haushalte in diesem Zusammenhang die entscheidende Rolle. Sie sparen vorzugsweise in Form von Bankeinlagen oder gleichgearteten Forderungsrechten. Die Wiederanlage von Ersparnissen unmittelbar in den Unternehmungen spielt eine untergeordnete Rolle. Entscheidend ist vielmehr die Rolle des Bankensystems, das die Ersparnisse der Nichtunternehmer auf dem Wege der Kreditgewährung in den Unternehmenssektor zurückschleust.

Veranschaulicht wird dieser Beziehungszusammenhang durch die Tatsache, daß die Nettogeldforderungen der privaten Haushalte von 46,1 Mrd. DM im Jahre 1954 auf 700 Mrd. DM im Jahre 1974 zugenommen haben, während andererseits die Nettoverpflichtungen des Unternehmenssektors (einschließlich Wohnungswirtschaft) in der gleichen Zeit von 63,6 Mrd. DM auf 736,8 Mrd. DM angestiegen sind[3]. Der Prozeß wird von zwei Grundtatbeständen geprägt. Erstens werden die Unternehmen für die Erreichung ihrer Unternehmensziele zu einem Teil von der Finanzierungsbereitschaft der Sparer und des Bankensystems ab-

[2] *W. Stützel*, Volkswirtschaftliche Saldenmechanik, Tübingen 1958, S. 80.

[3] Deutsche Bundesbank, Zahlenübersichten und methodische Erläuterungen zur gesamtwirtschaftlichen Finanzierungsrechnung der Deutschen Bundesbank 1950 bis 1974, Sonderdruck (abgeschlossen im Mai 1975), S. 119 und S. 140.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

hängig, und zweitens konkurrieren die Banken im Rahmen der Wettbewerbsorientierung des Kreditsystems der Bundesrepublik um die Ersparnisse der Nichtunternehmer und um hohe Anteile an der Deckung des Kreditbedarfs der Unternehmen.

Die von der zunehmenden Abhängigkeit der Unternehmen eröffneten Einflußmöglichkeiten der Gläubiger müssen daher grundlegend anders beurteilt werden, als wenn sich auf der einen Seite finanz- und verhandlungsschwache Kreditnehmer und auf der anderen Seite finanzstarke, d. h. auf der Basis eigener Mittel operierende und infolgedessen verhandlungsstarke Kreditgeber gegenüberstünden.

Tatsächlich haben die Schuldner eine relativ starke Verhandlungsposition — es sei denn, die Finanzlage ihrer Unternehmen ist zerrüttet, oder es bestehen Präferenzen für bestimmte Gläubiger. Andererseits sind die Banken in einer relativ schwachen Verhandlungsposition, denn hochverzinsliche Passiva suchen in scharfem Wettbewerb Anlage in Unternehmenskrediten.

2. Zur Struktur und Bedeutung der Gläubiger von Unternehmen

2.1 Übersicht

Zur Darstellung der Gläubigerstruktur erscheint es zweckmäßig, zunächst von Bilanzstatistiken auszugehen und danach zur weiteren Aufhellung die Finanzierungsrechnung der Bundesbank in Betracht zu ziehen. In den Bilanzstatistiken werden auch diejenigen Gläubigerpositionen sichtbar, die in der Finanzierungsrechnung der Bundesbank durch Aufrechnung innerhalb des Unternehmenssektors untergehen.

Es zeigt sich, daß die innersektoralen Kreditverflechtungen, d. h. die Verbindlichkeiten der Unternehmungen aus dem laufenden Geschäftsverkehr gegenüber anderen Unternehmungen (einschließlich Ausland) sowie die Pensionsrückstellungen und Sozialverbindlichkeiten mit zusammen 26,1 v. H. der Bilanzsumme aller Aktiengesellschaften die größte Gläubigerposition darstellen (1972).

Erst an zweiter Stelle folgen die Verbindlichkeiten gegenüber Banken, die in den letzten AG-Bilanzen mit 17,7 v. H. der Bilanzsumme ausgewiesen sind. Damit ist die Schuldnerposition gegenüber den Banken jedoch nur unzureichend gekennzeichnet. Einmal sind die im Besitz von Banken befindlichen festverzinslichen Wertpapiere hinzuzurechnen. Ferner ist zu berücksichtigen, daß der Anteil bei den stärker kreditabhängigen mittleren und kleinen Unternehmen höher ist — vor allem, wenn größere Investitionsvorhaben zu finanzieren sind.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Weitere im Sinne unserer Themenstellung sinnvolle Zusammenfassungen zu Gläubigergruppen lassen sich aus den Bilanzstatistiken nicht gewinnen, da Begrenzungstiefe und Kontinuität in der Methode für diesen Zweck unzureichend sind. Wir greifen daher von hier ab auf die Finanzierungsrechnung der Bundesbank zurück. Dabei zeigt sich, daß nach den Banken ausländische Gläubiger, ferner die öffentlichen Haushalte einschließlich des ERP-Vermögens und der Sozialversicherungen, danach die Verpflichtung aus festverzinslichen Wertpapieren und zuletzt mit dem geringsten Anteil die Versicherungen und Bausparkassen eine Rolle als Unternehmensgläubiger spielen.

2.2 Innersektorale Kreditverflechtungen

In dieser Position sind zunächst empfangene Anzahlungen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Akzepte und Konzernverbindlichkeiten zusammengefaßt. Bemerkenswert ist die Beobachtung (s. Tabelle 2), wonach der überwiegend aus dem laufenden Geschäftsverkehr herrührende Gläubigeranteil anderer Unternehmungen im Laufe der letzten 20 Jahre trotz zunehmender Verflüssigung des Geld- und Kapitalmarktes nicht abgenommen hat, sondern gestiegen ist. Diese Beobachtung gibt Anlaß zu einem gedanklichen Experiment. Denkt man sich im Rahmen eines geschlossenen Systems ohne Auslandsbeziehungen alle Unternehmungen ohne Ausnahme in einer Bilanzstatistik zusammengefaßt, so müssen Kreditoren und Debitoren genau gleich groß sein. Bildet man nun innerhalb des Unternehmenssektors sinnvolle Teilgruppen, so müssen eventuelle Kredit- und Debetsalden sichtbar werden. Bei einem solchen Vorgehen fällt folgendes auf: Die Gläubigerposition der überwiegend mittleren und kleinen Industriebank-Kundenfirmen übertrifft die gleichzeitige Schuldnerposition innerhalb des Unternehmensbereichs wesentlich stärker als bei den AG-Bilanzen insgesamt (s. Tabelle 2).

Ich habe diesen Sachverhalt hier nicht näher untersucht. Er verdient jedoch eine Prüfung unter dem Aspekt der Frage, wie sich die Gläubiger/Schuldner-Strukturen innerhalb des Unternehmensbereichs entwickelt haben und welche Einflußbeziehungen zwischen Gläubigern und Schuldnern damit verbunden sind. Im Prinzip dürfte dieser Einfluß, außer bei Konzernschuldnern, gering sein, da die Gläubiger/Schuldner-Beziehung hier überwiegend ein Nebenprodukt der Verflechtung auf den Gütermärkten ist. Der typische Lieferantenkredit entsteht infolgedessen weitgehend unabhängig von Kreditnehmerselektion und möglicher Einflußsuche. Allerdings entwickelt sich vor allem bei Unternehmen mit stark ausgebauten Finanzabteilungen ein sogenanntes Kreditmanagement, durch das bankmäßige Prinzipien in die Verwaltung derartiger Kreditbeziehungen eingeführt werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Von Gewicht ist die Frage, ob durch Ausnutzung von Marktmacht auf den Gütermärkten Lieferantenkredit in relevantem Umfang einerseits erzwungen, andererseits verweigert wird. Diese Frage stellt sich vor allem, wenn es sich um kleine und mittlere Zulieferanten von Großunternehmen der Weiterverarbeitung handelt oder um Rohstofflieferanten in Gestalt von marktmächtigen Großunternehmen. Statistische Indizien und Gespräche mit Kundenfirmen erhärten den Verdacht, daß dies eine Rolle spielen könnte, d. h. daß Großunternehmen sich — im Extremfall zum Zins von Null — Kredit bei marktschwächeren Unternehmen verschaffen, die dann ihrerseits um so mehr hochverzinsliche Bankkredite benötigen.

Die Gefahr einer Krediterzwingung durch marktmächtige Partner ist auch in der Wirtschaft erkannt. So heißt es in einem Kodex unlauterer Praktiken, den die Spitzenverbände der Wirtschaft im Oktober 1975 im Sinne eines Abmahnungsappells veröffentlichen wollen, unter anderem: „Wettbewerbserschwerend ist die einseitige nachträgliche Festsetzung oder Durchsetzung günstiger Vertragsbedingungen, wie zum Beispiel eine ... Inanspruchnahme längerer Zahlungsziele unter Beibehaltung derselben Skontosätze“[4].

Pensionsrückstellungen und Sozialverbindlichkeiten belaufen sich auf rund 7 v. H. der Bilanzsummen. Bei Untergliederung nach Unternehmensgrößen ergibt sich eine signifikante positive Korrelation zwischen dem Anteil dieses Bilanzpostens und der Unternehmensgröße. Bei den Pensionsrückstellungen hat sich in jüngster Zeit[5] eine erhebliche Bedeutungsverschiebung ergeben. Konnten bisher die zurückgestellten Beträge unter besonderen Umständen für den Ernst- und Liquidationsfall dem Vermögen des Unternehmens zugerechnet werden, so muß für die Zukunft berücksichtigt werden, daß die einzelnen Berechtigten auch im Falle eines Arbeitgeberwechsels einklagbare Ansprüche haben. Nicht nur im Rahmen der Bilanzanalyse, sondern auch für die unternehmerische Dispositionsfreiheit hat sich damit der Beurteilungs- und Handlungsspielraum für einen gewichtigen Teil der in den Unternehmungen angelegten Mittel eingeengt.

2.3 Banken

Die Bankkredite an den Unternehmenssektor sind von 39,2 Mrd. DM im Jahre 1954 auf 399,4 Mrd. DM im Jahre 1974 gestiegen. An diesem Anstieg waren die verschiedenen Gruppen des Bankensystems in unterschiedlichem Maße beteiligt. Nicht untersucht wurde in diesem Zusam-

[4] Wirtschaftswoche, Nr. 29 vom 11. 7. 1975, S. 27.

[5] Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung vom 19. Dezember 1974 (BGBl. I S. 3610); vgl. ferner: Zur Anwendung der §§ 4 b, 4 c, 4 d, 6 a EStG, in: Der Betrieb, Beilage Nr. 14/75 zu Heft Nr. 28 vom 11. Juli 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

menhang, in welchem Maße die unterschiedlichen bankpolitischen Zielsetzungen der beteiligten Kreditinstitute den Aufbau von Gläubigerpositionen gegenüber dem Unternehmenssektor und die Einflußnahme auf die finanzierten Unternehmungen mitbestimmt haben könnten. Die Frage ist naheliegend, weil sowohl Privatbanken als auch staatliche Kreditinstitute, sowohl Aktienbanken als auch Genossenschaftsinstitute, ferner sowohl Großbanken als auch zahlreiche kleine Kreditinstitute beteiligt sind. Dennoch braucht die Behandlung der Frage nicht vertieft zu werden, weil es zulässig erscheint, von der Hypothese auszugehen, daß die Banken trotz unterschiedlicher bankpolitischer Zielsetzung bei gleichartigen Geschäftsvorgängen nach marktmäßigen Kriterien urteilen, so daß eine Verhaltenskonvergenz gerade an den Finanzmärkten sehr wahrscheinlich ist.

Von großer Bedeutung dürften dagegen Unterschiede in der Refinanzierungsstruktur der beteiligten Banken sein, da sie zu Unterschieden in der Vertragsgestaltung gegenüber dem Kreditnehmer zwingen. Dies ist um so gravierender, als die auffälligste Besonderheit innerhalb des kontinuierlichen Anstiegs der Gläubigerposition der Banken gegenüber den Unternehmen die Verlagerung auf langfristige Kredite ist. Wie Tabelle 3 zeigt, haben die langfristigen Bankkredite, d. h. die Kredite mit einer Laufzeit von einem Jahr und länger, im Jahre 1954 erst 17,7 v. H., 1974 dagegen bereits 33,5 v. H. der Gesamtverpflichtungen der Unternehmen betragen, während der Anteil der kürzerfristigen Bankkredite in der gleichen Zeit von 31,2 v. H. auf 22,5 v. H. zurückgegangen ist. Am Ende des 20-Jahres-Zeitraums 1954 - 1974 beliefen sich dementsprechend die langfristigen Bankkredite auf das 16,8fache, die kurzfristigen dagegen nur auf das 6,4fache des Ausgangsstandes. Innerhalb der langfristigen Kredite entfällt das Übergewicht auf Kredite mit einer Laufzeit von 4 Jahren und länger.

Aus diesem breiten Grundstrom der Entwicklung bei den Bankkrediten ergeben sich zwei allgemeine Bemerkungen über die damit verbundenen Einflußmöglichkeiten, die bereits an dieser Stelle angebracht sind und später näher erörtert werden müssen.

Erstens: Langfristige Kredite erweitern den Dispositionsspielraum des Kreditnehmers und verkleinern die Einflußmöglichkeit des Kreditgebers, wenn die Kreditverbindung einmal zustande gekommen ist, wobei allerdings die Möglichkeit besteht, die Einflußnahme in die Kreditverhandlungen hineinzuverlagern. Der Anstoß zur Begründung eines langfristigen Kreditverhältnisses, die oft auf Umwandlung eines Bodensatzes beim kurzfristigen Kontokorrentkredit hinausläuft, kann vom Kreditgeber ausgehen, stammt aber erfahrungsgemäß ebensooft aus der Initiative des Kreditnehmers. Es ist zu berücksichtigen, daß

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

traditionell die Zinsmarge im langfristigen Kredit geringer ist als beim Kontokorrentkredit. Das Interesse des Kreditnehmers ist schon aus diesem Grunde gegeben, und es wird verstärkt durch die Vorteile der Langfristigkeit für die Liquiditätsplanung. Das Interesse einer Universalbank am langfristigen Unternehmenskredit könnte unter dem Gesichtspunkt der Einflußnahme auf die Willensbildung im Unternehmen allerdings darin gesehen werden, daß ein Kreditkunde für andere Bankgeschäfte, deren Deckungsbeitrag und Einflußmöglichkeiten größer sind, langfristig an die Bank gebunden wird.

Zweitens: Werden Einlagen als Refinanzierungsmittel zur Auszahlung langfristiger Kredite eingesetzt, so ist in der Regel eine Fristentransformation erforderlich, oder die Kreditüberlassungsfristen müssen durch Kündigungsvorbehalte an die Laufzeiten auf der Einlagenseite angepaßt werden. Ferner sind die Zinskonditionen auf der Einlagenseite in der Regel variabel, während am Markt für langfristige Unternehmenskredite gleichbleibende Zinsen üblich sind. Es besteht also entweder — bei Transformation gleitender Einlage- in feste Kreditzinssätze — ein Ertragsrisiko für die Bank, oder es müssen die Einlagenkonditionen auf das Kreditgeschäft übertragen werden. Auf Basis dieser beiden Grundtatbestände ergeben sich weitere Überlegungen, die in anderem Zusammenhang vertieft werden.

2.4 Auslandsgläubiger

Ausländische Gläubiger waren an den Verpflichtungen der deutschen Unternehmen 1974 mit 16,5 v. H. beteiligt (s. Tabelle 3). Die ausländischen Gläubiger haben in den letzten 20 Jahren beträchtlich an Gewicht gewonnen (1954 betrug der Anteil der Verpflichtungen gegenüber dem Ausland erst 10,4 v. H.). Dieser Position stehen noch höhere Forderungen an das Ausland gegenüber[6], so daß die deutschen Unternehmen per Saldo vis à vis dem Ausland eine Gläubigerposition einnehmen.

Betrachtet man die Verpflichtungen der deutschen Unternehmen gegenüber dem Ausland isoliert, so fällt auf, daß einerseits die langfristigen Auslandsverbindlichkeiten und andererseits diejenigen kurzfristigen Auslandsverbindlichkeiten, die nicht gleichzeitig aus der Importfinanzierung stammen[7], seit 1960 beträchtlich zugenommen haben (nämlich von 5,7 v. H. auf 11,5 v. H. der Gesamtverpflichtungen der Unternehmen zwischen 1960 und 1974). Es darf unterstellt werden, daß etwa in diesem Maße ausländische Kreditgeber, insbesondere ausländische Banken, in eine Gläubigerposition hineingewachsen sind. Dafür

[6] Deutsche Bundesbank, Finanzierungsrechnung, S. 34, Pos. I 1. eb) und 2. bb).

[7] Ebenda, Pos. II 1. eb) und 2. cb).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

spricht auch die Statistik über die von inländischen Unternehmen im Ausland aufgenommenen Finanzkredite[8].

Diese Entwicklung steht nicht zuletzt im Zusammenhang mit der Expansion des Eurodollar-Marktes und der übrigen Eurofinanzmärkte. Die Beziehungen ausländischer Banken zu deutschen Kreditnehmern darf man für weniger eng halten als die zwischen der deutschen Hausbank und der deutschen Kundenfirma. In der Regel suchen Auslandsbanken eher Rendite als Gelegenheit zu Beratung und Einfluß. Ein Teil der Auslandsverpflichtungen beruht ferner auf Verbindlichkeiten deutscher Tochtergesellschaften gegenüber ausländischen Müttern. Sie sind von der Sache her nicht anders zu beurteilen als Konzernverbindlichkeiten im eigenen Land.

2.5 Öffentliche Haushalte

Der Anteil der öffentlichen Haushalte (hierzu zählen neben den Gebietskörperschaften Lastenausgleichsfonds, ERP-Sondervermögen und Sozialversicherungen) an den Geldverpflichtungen der deutschen Unternehmen wird von der Bundesbank mit 8,4 v. H. der Gesamtverpflichtungen ausgewiesen. Die Kommentierung dieses Postens wird dadurch erschwert, daß er in seiner Zusammensetzung weniger transparent ist als andere Positionen der Statistik. Nach den Erläuterungen der Bundesbank sind die Verpflichtungen von Unternehmen gegenüber öffentlichen Haushalten mangels ausreichender statistischer Unterlagen „durch Kumulation von zum Teil als Rest ermittelten Werten (errechnet) ... und daher mit gewissen Fehlmargen behaftet“[9].

Über Unternehmenskredite aus ERP-Mitteln ist an anderer Stelle zu sprechen, da es sich hier um Bankkredite handelt. Eine gewisse Rolle spielen in der in Rede stehenden Position Darlehen aus dem Bundeshaushalt an die beiden großen Verlustunternehmen Bahn und Post.

2.6 Kapitalmarktanleihen

Die Verpflichtungen aus festverzinslichen Wertpapieren sind 1974 mit 4,3 v. H. der Geldverpflichtungen der Unternehmen ausgewiesen. In den letzten 15 Jahren ist dieser Anteil gesunken, und er wäre noch niedriger, wenn Bundesbahn und Bundespost in der Übersicht der Bundesbank nicht mitberücksichtigt wären. Besonders scharf beleuchtet wird die Tatsache abnehmender Bedeutung der Kapitalmarktanleihen für die Unternehmensfinanzierung bei einem Vergleich mit den AG-Bilanzen von 1913. Damals waren nicht weniger als 20,5 v. H. der Bilanzsumme

[8] Deutsche Bundesbank, Monatsberichte, Tabellen IX, 8.

[9] Deutsche Bundesbank, Finanzierungsrechnung, S. 9.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

in Form erkennbar langfristiger Fremdmittel finanziert[10]. Dies entspricht fast dem heutigen Stand — nach starkem Überwiegen kurzfristiger Mittel in den dazwischenliegenden Dekaden.

Die langfristigen Fremdmittel dürften 1913 überwiegend durch Industrieobligationen dargestellt worden sein. 1972 machte ihr Anteil an der Bilanzsumme der Aktiengesellschaften nur noch 3,2 v. H. aus.

Maßgebend hierfür sind vermutlich vor allem Kostengründe bei der Börsenfinanzierung, oder anders ausgedrückt: Vorteile bei der Direktkreditgewährung des Bankenapparats und der Versicherungen. Berücksichtigt man überdies, daß ein Teil der umlaufenden Industrieobligationen im Portefeuille der Banken und Versicherungen untergebracht ist, so reduzieren sich die hier interessierenden weiteren Fragen im wesentlichen auf diejenigen, die im Zusammenhang mit der Einflußnahme der Banken zu behandeln sind.

2.7 Versicherungen

Die Unternehmenskredite der Versicherungen (einschließlich Bankenrefinanzierungen) beliefen sich 1974 nur auf 3,8 v. H. der Gesamtverpflichtungen der Unternehmen nach einem zwischenzeitlichen Anstieg auf rund 5 v. H. Mitte der sechziger Jahre. Alle Versicherungsdarlehen sind als langfristige Finanzierungsmittel ausgewiesen. Tatsächlich ist der Beitrag der Versicherungen zur Unternehmensfinanzierung größer, da neben den langfristigen Direktkrediten auch Wertpapierübernahmen eine Rolle spielen. Festzuhalten bleibt jedoch, daß ein großer Teil der Vermögensanlagen der Versicherungen, d. h. der wesentliche Teil der dauerhaften Ersparnisse der privaten Haushalte, nicht den Weg in die Unternehmensfinanzierung findet (von 141 Mrd. DM Geldvermögen der Versicherungen waren Ende 1974 nur 27 Mrd. DM im Unternehmenssektor ohne Wohnungswirtschaft angelegt, zuzüglich der am Kapitalmarkt angelegten Gelder). Maßgebend dafür sind die besonderen Anlagevorschriften und das darauf beruhende Fehlen eines für die direkte Unternehmensfinanzierung geeigneten Prüfungsapparates. Erst in jüngster Zeit bahnt sich hier möglicherweise eine Änderung an. Neue gesetzliche Bestimmungen haben die Voraussetzungen der Direktkreditgewährung von Versicherungsgesellschaften an Unternehmen wesentlich erleichtert[11].

Eine ins einzelne gehende Analyse der Einflußbeziehungen zwischen den zu 2.2 und 2.4 bis 2.7 genannten Gläubigergruppen und den

[10] Statistisches Bundesamt, a. a. O.

[11] Vgl. Rundschreiben R 2/75 vom 11. März 1975: Gesetz zur Änderung des Gesetzes über die Beaufsichtigung der privaten Versicherungsunternehmen vom 20. 12. 1974, in: Veröffentlichungen des Bundesaufsichtsamtes für das Versicherungswesen, 24. Jg., Nr. 3 (S. 102 f.), insb. TZ 12.3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Schuldnerunternehmungen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, zumal die empirische Erfassung der Fakten außerordentlich schwierig ist und sich das Gewicht der in dieser Hinsicht anstehenden Fragen schwer abschätzen läßt. Die folgenden Ausführungen beschränken sich daher auf den Bankenbereich.

3. Der Einfluß der Banken auf die Willensbildung im Unternehmen

3.1 Anmerkungen zur Diskussion über die „Macht" der Banken

Die Frage des Bankeneinflusses auf die Willensbildung der Unternehmen wird in der Literatur und in der Diskussion in der Regel unter dem Stichwort „Macht der Banken" abgehandelt. Bankenmacht wird in der Regel gesehen als Ergebnis einer Kombination von Beteiligungen der Banken an Industrieunternehmungen, dem Depotstimmrecht, Aufsichtsratsmandaten, Börseneinfluß und Kreditbeziehungen. Kreditbeziehungen werden in diesem Bündel von Einflußfaktoren in der Regel nicht an erster Stelle oder überhaupt nicht genannt. Eine Ausnahme macht Helmut Arndt, der Darlegungen über die Macht der Banken wesentlich auf Einflußmöglichkeiten aus bestehenden Kreditverhältnissen abstellt[12].

Im Vordergrund theoretischer und aktueller wirtschaftspolitischer Überlegungen steht die Frage eines eventuellen Machtmißbrauchs auf seiten der Banken und seiner Bekämpfung durch ordnungspolitische und wirtschaftspolitische Eingriffe. Obwohl diese Perspektive nicht mit dem Gesichtswinkel zusammenfällt, unter dem das Thema des Bankeneinflusses hier zu erörtern ist, erleichtert es den Einstieg in das Thema, wenn zuvor die Problematik der Macht der Banken angesprochen wird.

Nimmt man die Zinshöhe als Gradmesser für das Machtverhältnis zwischen Gläubiger und Schuldner, so ist Neumarks Anmerkung bezeichnend, am Zins habe sich immer wieder gezeigt, „wie dessen als ‚gerecht' angesehenes Niveau u. a. bestimmt wurde durch die aktuelle Lage eines individuellen Schuldners oder einer Schuldnergruppe, beispielsweise der Landwirtschaft, sowie durch die Strukturen oder/und konjunkturelle Marktlage, mit dem Ergebnis, daß es bald Aufstände der Gläubiger, bald — historisch wohl häufiger — solche der Schuldner gab; dabei ist es interessant zu beobachten, daß die ‚Ungerechtigkeit' einer Exploitation von Schuldnern im Zuge deflatorischer Entwicklungen meist als größer angesehen wurde als die einer partiellen Enteignung von Gläubigern durch Inflationen einerseits, der Einstellung von Zins- und Tilgungszahlungen durch angeblich oder tatsächlich unfähige,

[12] *H. Arndt*, Wirtschaftliche Macht, München 1974, S. 13 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bisweilen aber auch nur unwillige private oder öffentliche Schuldner andererseits"[13]. Diese Beobachtung deutet auf wechselnde Machtverhältnisse zwischen Gläubigern und Schuldnern, zugleich aber auf eine mehr oder weniger einseitige öffentliche Meinung zu Lasten der Gläubiger.

Als Ausdruck der zur Zeit herrschenden Meinung zitiere ich Helmut Arndt: Ihm zufolge ist der Kreditgeber und damit der Gläubiger in der Regel der Stärkere. In sinngemäßer Interpretation seiner diesbezüglichen Ausführungen setzt in der Regel der Kreditgeber die Bedingungen, die der Schuldner zu akzeptieren hat[14]. Dieses Axiom für alle seine weiteren Darlegungen über die Macht der Banken ist aber nichts weiter als eine Hypothese, die einem empirischen Test schwerlich standhalten wird, zumal es aus der Logik der Gläubiger/Schuldner-Beziehung heraus nicht abgeleitet werden kann. Der Kapitalgeber ist unter den Bedingungen des heutigen Kapitalbildungsprozesses machttheoretisch ähnlich einzustufen wie der Arbeitnehmer im 19. Jahrhundert. Wenn man von der augenblicklichen konjunkturellen Wechsellage einmal absieht, so ist inzwischen aus dem Faktor „Arbeitskraft" unter den Wirtschaftsbedingungen der entwickelten Welt ein knapper Produktionsfaktor geworden, während er noch im 19. Jahrhundert reichlich vorhanden war. Die Fronten im Machtkampf am Arbeitsmarkt haben sich also umgekehrt. Auf der anderen Seite war im 19. Jahrhundert „Kapital" der knappste Produktionsfaktor, während er heute im Überfluß produziert wird und in einem Wettbewerbsprozeß Anlage sucht.

Unter diesen Voraussetzungen lassen sich aus den folgenden von Arndt beschriebenen Abhängigkeitsbeziehungen m. E. keine allgemein anwendbaren Aussagen gewinnen: „Ein Ladeninhaber, der eine fällige Schuld heute nicht begleichen kann, weil das Geld für die verkaufte Ware erst im nächsten Monat eingeht, ist ebenso in einer Abhängigkeitsposition wie ein Fabrikant, dem die üblicherweise stets stillschweigend verlängerten Betriebsmittelkredite kurz vor Fertigstellung eines Großauftrags gekündigt werden ... Die Macht, die der Anbieter von Geld besitzt, wird durch die auf das späte Mittelalter zurückgehende rechtliche Ausgestaltung des Wechsel- und Konkursrechts gestärkt. Der Schuldenturm wurde zwar abgeschafft, aber der Sachverhalt, daß jemand vorübergehend illiquide ist, wird immer noch als eine Art Vergehen angesehen, das eine weitgehende Entrechtung auch des nur momentan Zahlungsunfähigen nach wie vor als angebracht erscheinen läßt."[15]

---

[13] *F. Neumark*, Zyklen in der Geschichte ökonomischer Ideen, in: Kyklos, Vol. 28, 1975, Fasc. 2, S. 272.

[14] *H. Arndt*, a. a. O., S. 13.

[15] *H. Arndt*, a. a. O., S. 13 - 14.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Demgegenüber meine ich, daß es keiner besonderen Rechtfertigung bedarf und nichts mit Machtmißbrauch zu tun hat, wenn Geschäftsleute (so z. B. auch Banken und Kundenfirmen) untereinander auf jederzeitiger Zahlungsfähigkeit bestehen und gegebenenfalls im Rahmen des geltenden Rechts Kreditsicherheiten realisiert werden können, sobald fällige Zahlungen unterbleiben. Wird dies in Frage gestellt, so stellt man die Entwicklung des Kreditsystems überhaupt in Frage.

Bei der Behandlung unseres Themas steht nicht möglicher Machtmißbrauch im Vordergrund, sondern zunächst die Erkenntnis, daß die Kreditvergabe an ein Unternehmen den Handlungsspielraum des Kreditnehmers erweitert. Eine Einflußnahme des Kreditgebers auf die Willensbildung im Unternehmen ist insofern legitim, als sie einer Überschreitung der Grenzen dieses Spielraums durch den Schuldner entgegenwirkt und den Rückfluß von Kapital und Zinsen sichern hilft. Der Gläubigereinfluß bleibt normalerweise in einem verhältnismäßig engen Rahmen. Das ergibt sich indirekt aus der folgenden oft bestätigten Erfahrung. Die finanzielle Lage mancher Unternehmer erfordert an sich die Aufnahme einer Beteiligung, aber statt dessen beanspruchen sie Kredit, und zwar nicht zuletzt, weil sie befürchten, daß ein neuer Gesellschafter stärkeren Einfluß auf die Willensbildung im Unternehmen suchen und ausüben wird als die Bank bei einer Kreditaufstockung, obwohl dauerhafte Kreditverbindungen für die Finanzlage eines Unternehmens Ähnliches bewirken wie Kapitalbeteiligungen.

Es kann kein Zweifel bestehen, daß Banken Einfluß nehmen, aber in den Kategorien der „Macht"-Diskussion gesprochen, ist diese Tatsache irrelevant, denn „solange die Macht ... zwischen Anbietern und Nachfragenden hin- und herpendelt, ist wirtschaftliche Macht ungefährlich"[16]. Diese Bedingung ist hinsichtlich der Gläubigerposition der heutigen Banken gegeben, da die Banken als Anbieter von Kredit untereinander in scharfem Wettbewerb stehen. Das hat zur Folge, daß die Unternehmen als Kreditnachfrager, solange ihre Verhältnisse finanziell geordnet sind, d. h. solange sie kein anomales Kreditrisiko darstellen, Machtansprüche abwehren können, indem sie ihre Bankverbindungen austauschen. Die Konstellation wechselt bei ernsthafter Verschlechterung der Liquiditäts- und Ertragslage auf seiten des Kreditnachfragers: Jetzt muß und kann die Bank ihre Kreditbereitschaft von der Erfüllung u. U. weitgehender Bedingungen abhängig machen, bis die Bonität wiederhergestellt ist und das Kreditrisiko sich verkleinert.

Die Voraussetzungen würden sich allerdings wesentlich ändern, wenn die privaten Großbanken verstaatlicht würden, wie es politische Minderheiten anstreben. „Es bietet sich an, über einen verstaatlichten Banken-

[16] *H. Arndt*, a. a. O., S. 10.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

apparat von der Finanzierungsseite her auf die Investitionsentscheidungen Einfluß zu nehmen. Hierbei könnten über die Zurverfügungstellung oder die Nichtzurverfügungstellung von Finanzmitteln für bestimmte Projekte sowie über die Gestaltung der Kreditkonditionen Daten für die Investitionsentscheidungen der Unternehmungen gesetzt werden."[17] Insofern könnte es dahin kommen, daß die Diskussion über die Macht der Banken, von der die Überlegungen zu einer staatlichen Investitionslenkung in gewisser Weise ein Teil sind, erst den Tatbestand schafft, der in Gestalt nichtverifizierbarer Hypothesen am Anfang der Machtdiskussion steht.

Wenden wir uns nunmehr der Frage zu, warum und in welcher Weise Banken die Willensbildung ihrer Kreditnehmer im Unternehmensbereich beeinflussen.

3.2 Gründe und Umfang des Bankeneinflusses auf die Willensbildung im Unternehmen

Es ist unmittelbar einleuchtend, warum auf seiten der Bank Einfluß auf die Willensbildung im Unternehmen des Kreditnehmers anzustreben ist. Die üblichen Kreditsicherheiten reichen nicht aus, um den Rückfluß des Kapitals und die Verzinsung zu sichern. Durch vorsorgliche und rechtzeitige Einflußnahme kann man zur Stabilisierung eines Unternehmens beitragen und seine Entwicklung so fördern, daß der Fall einer Realisierung von Kreditsicherheiten gar nicht erst eintritt.

Überdies wird die Mitwirkung der kreditgebenden Bank bei der Willensbildung auch von den Schuldnerunternehmungen gesucht. Der wohl wichtigste Grund dafür ist der Wunsch, sich im Gegenseitigkeitsverhältnis jederzeitigen Zugang zu einer Kreditquelle zu sichern. Hinzu kommt das Interesse des Unternehmers, an dem berufsbedingt hohen Informationsstand des Bankvertreters teilzuhaben. Schließlich darf der wesentliche Umstand nicht übersehen werden, daß die Verantwortung für ein Unternehmen meist von mehreren Familien- und/oder Management-Mitgliedern gemeinsam getragen wird. Dabei bilden sich oft Koalitionen und Fraktionen. Bankvertreter werden häufig als Verbündete einer der unternehmenspolitischen Richtungen in die Willensbildung mit hineingezogen. Dafür ist der Bankier in gewisser Weise prädestiniert. Denn er hat eine berufsbedingte unternehmenspolitische Grundeinstellung. Der Bankier denkt im Prinzip nicht unternehmerisch, sondern sein Beruf verpflichtet ihn, die Verhältnismäßigkeit der Möglichkeiten und Ziele zu beachten, zu schnelles Wachstum zu bremsen, Anpassungsmaßnahmen zu fördern, zur Vorsicht zu raten. Allerdings

[17] *D. B. Simmert,* Reform oder Verstaatlichung?, in: Wirtschaftsdienst, Juli 1975, S. 354.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

stößt die Einflußnahme der Bank an Grenzen, und sie ist von Voraussetzungen abhängig, auf die näher einzugehen sein wird.

Zu klären bleibt: Was heißt Willensbildung im Unternehmen, was wird gegebenenfalls von Bankenseite beeinflußt? An erster Stelle ist die Management-Auswahl in Erwägung zu ziehen. Hinzu kommt die Mitwirkung an der Festlegung von Planzielen und an der Fixierung des Geschäftsprogramms, wobei es vor allem um neue Produkte und Betriebserweiterungen auf der einen Seite, um Schrumpfung, Sanierungen und Personalabbau auf der anderen Seite geht. Art und Umfang der Investitionen, ferner Beteiligungsverkäufe und Beteiligungserwerb spielen eine Rolle. Auch die Richtlinien für die Verkaufs- (Preis-), Produktions-, Personal- und Finanzpolitik, insbesondere die grundlegenden Finanzierungsentscheidungen, kommen in den Einflußbereich der Banken. Hier sind ferner zu erwähnen ein gegebenenfalls erforderliches Krisenmanagement sowie Entscheidungen in allen außergewöhnlichen Fällen, die außerhalb von Ressortkompetenzen liegen.

3.3 Einfluß aufgrund institutioneller Rahmenbedingungen

Art und Umfang der Einflußnahme einer Bank sind zum Teil vorgegeben durch institutionelle Rahmenbedingungen, innerhalb deren eine Bank ihren Kunden gegenüber sich bewegen muß. Hier ist vor allem das bankbetriebswirtschaftliche Grundprinzip der Risikostreuung zu erwähnen. Es bedingt, daß das einzelne Engagement, bezogen auf die Gesamtheit aller denkbaren Engagements in einer Branche, in einer Region, innerhalb einer Größenkategorie und im Verhältnis zu einem einzelnen Unternehmensverband, verhältnismäßig klein gehalten wird. Dementsprechend sind auch die Einflußmöglichkeiten begrenzt — jedenfalls insoweit, als sie bankseitig angestrebt werden. Auf der anderen Seite kann auch die Ausnutzung des so begrenzten Spielraums noch zu Großkrediten führen, die die Einflußmöglichkeiten vergrößern. Dies trifft aber nur zu, wenn es sich um einen Großkredit in bezug auf die Gesamtverhältnisse des Kreditnehmers handelt. Wenn gleichzeitig oder statt dessen ein Kreditengagement als Großkredit, bezogen auf die Verhältnisse der Bank, einzustufen ist, kann der Einfluß, zumal bei guter Bonität des Schuldners, auch in umgekehrter Richtung gehen.

Die Kreditwesengesetze versuchen, die Gefahren zu begrenzen, die mit einer derartigen Abhängigkeit der Bank von Kunden verbunden sein können. In den USA gilt zum Beispiel in der Regel, von Ausnahmen abgesehen, ein „legal lending limit" für einzelne Großkredite in Höhe von 10 v. H. des Eigenkapitals der Bank[18]. Die Großkreditregelung

[18] Vgl. den National Banking Act von 1854 (mit Novelle von 1933) und die Federal Reserve Regulations (Teil 7). Bei der Großkreditbegrenzung gibt es zahlreiche Annahmen für besicherte Darlehen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nach geltendem deutschen Recht ist wesentlich großzügiger. Nach einer zur Zeit dem Parlament vorliegenden Novelle darf in Zukunft ein Großkredit immerhin noch 75 v. H. des Eigenkapitals der Bank ausmachen; die Verwirklichung dieses Gesetzesvorhabens würde den Abbau zahlreicher Großkreditengagements erfordern[19]. Die Einflußbeziehungen zwischen Bank und Unternehmerkundschaft würden tendenziell in beiden Richtungen lockerer werden. Allerdings würden konsortialführende Banken wahrscheinlich stark an Einfluß gewinnen.

Vorbestimmt sind die Einflußmöglichkeiten der Bank ferner bei Krediten aus öffentlichen Förderungsprogrammen[20]. Der Bestand an ausgeliehenen Mitteln dieser Art kann mit mind. 12 Mrd. DM = 3 v. H. des Unternehmenskreditvolumens der deutschen Banken angesetzt werden. Die Programmierung besteht darin, daß die Kreditmittel nur für vorbestimmte Zwecke erhältlich sind. Die Programme werden nach den konjunktur- und strukturpolitischen Absichten der Gesetzgeber festgelegt. Soweit von dem Angebot derartiger Programmkredite ein Einfluß auf die Willensbildung ausgeht, sind die Banken lediglich Treuhänder der Einfluß ausübenden wirtschaftspolitischen Instanzen. Denkbar wäre, daß die Unternehmungen ihre Investitionen, die Standortwahl und die Gestaltung des Geschäftsprogramms nach den vom Staat anvisierten Förderungszwecken ausrichten. Tatsächlich dürfte das Verhältnis gelegentlich auch umgekehrt sein: Die Unternehmungen beanspruchen Förderungsmittel für solche Vorhaben, die ohnehin beabsichtigt sind, auf die aber auch die Förderungskriterien zutreffen.

3.4 Einfluß aufgrund von Kreditvoraussetzungen

Die bekannten Kreditvoraussetzungen der Banken schaffen ein bestimmtes Schwellenniveau für den Zugang zu Bankkredit, das beim Willensbildungsprozeß im Unternehmen beachtet werden muß, wenn die Verfolgung des Unternehmenszwecks auf Bankkredit angewiesen ist. Aufgrund der zu Beginn geschilderten Umweltbedingungen — reichliche Kapitalverfügbarkeit und Wettbewerb der Banken bei der Anlage der Mittel — dürfte das Schwellenniveau allerdings mit zunehmender Verschuldung der Unternehmen niedriger geworden sein. Dies gilt sowohl hinsichtlich der Sicherheitsanforderungen der Banken als auch hinsichtlich der Anwendung von Finanzierungsregeln.

Realsicherheiten sind nicht mehr unentbehrlich. Bei gegebener Bonität können sie ersetzt werden durch Bürgschaften von Kreditgarantie-

[19] Vgl. Bundestags-Drucksache 7/3657: Entwurf eines Zweiten Gesetzes zur Änderung des Gesetzes über das Kreditwesen (20. 5. 1975), insb. im Tabellenanhang Tab. 1, 2 und 5.

[20] Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Die Finanzierungshilfen des Bundes und der Länder an die gewerbliche Wirtschaft, Sonderausgabe 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gemeinschaften, die für Unternehmen aller Branchen und Regionen offen sind.

Je länger die gesellschaftlich bedingte Erhöhung des Verschuldungsgrads der Unternehmungen anhält, desto weniger können die Banken im übrigen die klassischen bankers' rules aufrechterhalten. Banken, die zum Beispiel nach wie vor nur dann kreditbereit sind, wenn die Kundenfirma zwischen Eigen- und Fremdkapital die Relation von 1 : 1 wahrt, werden zwar auf die Dauer ein überdurchschnittlich gut bonitiertes Engagement haben, aber die Zahl der Engagements wird vermutlich nicht wachsen, sondern kleiner werden.

Dennoch werden bei Kreditwürdigkeitsprüfungen an historischen Idealstrukturen orientierte Finanzierungsregeln als Maßstab genommen, aber elastisch gehandhabt. Dies bewirkt im Ergebnis eine Orientierung der Willensbildung im Unternehmen an den banküblichen Vorstellungen über eine minimale oder optimale Eigenkapitalbildung, an ausgewogenen Liquiditätsverhältnissen und an einem angemessenen Ertrag im Verhältnis zur Verschuldung.

3.5 Einfluß aufgrund von Kreditverhandlungen

Bei Kreditverhandlungen mit einem kreditabhängigen Unternehmen entsteht die unmittelbarste Möglichkeit einer Ingerenz der Bank in die Willensbildung im Unternehmen. Insbesondere bei langfristigen Krediten, d. h. bei der Mitfinanzierung größerer Investitionsvorhaben, wird die Kreditbereitschaft gegebenenfalls von einer gleichzeitigen Zuführung neuen Eigenkapitals abhängig gemacht, unter Umständen durch Aufnahme neuer Kapitalgeber in den Kreis der Gesellschafter. In Betracht kommen ferner Kürzungen im Investitionsbudget, wenn die Bank andere langfristige Absatz- und Ertragserwartungen für die zu finanzierenden Vorhaben entwickelt als das kreditsuchende Unternehmen.

Die Durchsetzbarkeit der Bankvorstellungen darf allerdings nicht hoch veranschlagt werden, wenn konkurrierende Kreditgeber nach anderen Kriterien zu entscheiden bereit sind. Dieser Fall tritt häufig ein, weil gerade der langfristige Unternehmenskredit zu den bevorzugten Expansionsgebieten verschiedener Gruppen des Bankensystems gehört.

3.6 Einfluß aufgrund von Kreditverträgen

Von wesentlicher Bedeutung für die Frage, ob eine Bank im Rahmen einer bereits bestehenden Kreditbeziehung Einfluß nehmen kann, ist die Konstruktion der Kreditverträge. Kontokorrentkreditlinien werden in

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der Regel vielfach prolongiert, sind aber kurzfristig kündbar[21]. Das Damoklesschwert eines Kreditentzugs — sei es durch fristgemäße Kündigung, sei es durch unerwartete Prolongationsverweigerung — erleichtert unternehmenspolitische Einflußnahmen von seiten der Bank. Inwiefern sie wahrgenommen werden, ist eine andere Frage.

Das Problem entschärft sich im gleichen Maße, in dem die Tendenz zum langfristigen Kredit anhält. Hier enthält der Kreditvertrag einplanungsfähige Vereinbarungen über die Länge der Laufzeit und den Modus der Rückzahlung. Kreditvertragsklauseln, die sich auf eine Einengung des unternehmenspolitischen Freiheitsspielraums beziehen, sind selten. Erwähnenswert sind „Investitionsauflagen". Die Investitionsauflage verpflichtet den Kreditnehmer, zukünftige Investitionen mit der Bank abzustimmen. Die Absicht besteht darin, finanzielle Anspannungen infolge unzureichend durchfinanzierter Zusatzinvestitionen zu vermeiden. Derartige Klauseln sind im praktischen Geschäft jedoch selten geworden; außerdem ist entsprechendes Verhalten schwer einklagbar. Wenn die Kundenfirma durch nicht abgestimmte Zusatzinvestitionen vollendete Tatsachen schafft, liegt in der Regel kein ausreichend wichtiger Grund vor, um einen noch valutierenden Kredit fällig zu stellen.

Auch im Rahmen eines langfristigen Kreditvertrages lassen sich allerdings Grundvoraussetzungen wie bei kündbaren Kontokorrentkrediten schaffen. In diese Richtung gehen zum Beispiel 6- oder 8-Jahres-Kredite mit Einmalfälligkeit am Ende der Laufzeit. Wenn die Kreditbedarfsfrist länger ist als die Kreditüberlassungsfrist und wenn keine interne Liquiditätsvorsorge für den Tilgungsfall getroffen wird, ist bei Gesamtfälligkeit des langfristigen Darlehens eine gesteigerte Abhängigkeit von der Prolongationsbereitschaft der Bank gegeben und damit ein erheblicher Einfluß auf das Schuldnerunternehmen.

Ähnliche Einflußunterschiede, die vor allem den Sektor der Finanzplanung betreffen, ergeben sich aus unterschiedlichen Zinsklauseln in den bestehenden Kreditverträgen[22]. Im langfristigen Kredit ist die Festverzinslichkeit die Norm. Im Kontokorrentkredit kann der Zins an wechselnde Geldbeschaffungskosten angeglichen werden. Gleitzinsvereinbarungen sind die betriebswirtschaftlich vorgegebenen Alternativen bei einer Refinanzierung, die im wesentlichen auf Einlagen beruht, für die ebenfalls variable Zinsen bezahlt werden müssen. Die Aktivität von Depositenbanken im langfristigen Unternehmenskredit erfordert daher — soweit möglich — eine Übertragung der Zinsvariabilität auch auf derartige Kredite. Dabei gibt es transparente

[21] *K. F. Hagenmüller*, Der Bankbetrieb, Bd. II, Wiesbaden 1964, S. 43.

[22] *P. Dolff*, Die Konditionenverhandlungen im Kreditgeschäft der Banken, Wiesbaden 1974, S. 175.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gleitmechanismen, etwa die Kopplung an den Diskontsatz, an den Interbanksatz oder an den Spareckzins, und weniger durchsichtige Gleitkonstruktionen, wie etwa die Festsetzung von Konditionen, die jeweils „bis auf weiteres" gelten, und zwar ohne Bindung an nachprüfbare andere Meßgrößen.

Wie sich die Zinsfestsetzung aufgrund der abgeschlossenen Kreditverträge faktisch auswirkt, ist aus Zinsstatistiken ablesbar. Sie lassen Rückschlüsse auf die Frage zu, inwiefern die Banken ihre Einflußmöglichkeiten auszunutzen in der Lage sind. Die Zinsstatistik wird damit zu einem Modellfall, der die Einflußfrage wenigstens beispielhaft auch anhand nachprüfbarer Zahlen beantwortet. Wir stellen die Frage einmal unter dem Aspekt der Bankenzinsmarge im Zeitverlauf, zum anderen unter dem Aspekt der Margendifferenzierung je nach Kreditgröße.

Das Studium von Bankbilanzen zeigt, daß die Zinsmargen im Zeitverlauf stärkeren Veränderungen unterliegen. Die von der Passivseite vorgegebene Erhöhung der Zinskosten kann also nicht pari passu auf die Kreditkonditionen übertragen werden, obwohl die Kreditverträge dies zumindest im Bereich der kurzfristigen Debitoren — wenn auch mit einer zeitlichen Verzögerung von etwa 1/2 Jahr — überwiegend zulassen dürften. Sofern man bei der Zinsfestsetzung durch die Kreditinstitute von Machtausübung sprechen will, handelt es sich mithin um „pendelnde", also im Sinne von Helmut Arndt selbst um ungefährliche Macht.

Was die Zinsmarge in Abhängigkeit von der Kreditgröße betrifft, so erfordern die Kreditbearbeitungskosten, die am einzelnen Engagement orientiert sind, nicht dagegen am Kreditbetrag, betriebswirtschaftlich gesehen eine Margenprogression bei sinkender Engagementshöhe. Im langfristigen Unternehmenskredit ist jedoch eine derartige Margengestaltung kein Geschäftsprinzip, mit anderen Worten werden gerade die kleineren Schuldnerunternehmen begünstigt, da die von ihnen bezahlte Marge die Kosten nicht deckt, obwohl die Bank gerade gegenüber kleineren Kundenfiirmen oft in einer stärkeren Verhandlungsposition sein dürfte.

Im Kontokorrentkredit sind Zinsabstufungen nach der Kreditgröße statistisch erkennbar. In den Tabellen 4 und 5 sind statistische Indizien für die USA und die Bundesrepublik festgehalten. Die Tabellen erlauben folgende Schlußfolgerungen: 1. Margenabstufungen nach der Kreditgröße im langfristigen Geschäft sind wenig signifikant bzw. nicht erkennbar. 2. Die bestehende Margenspreizung im kurzfristigen Kreditgeschäft scheint sich — über 20 Jahre hinweg gesehen — in den USA verkleinert zu haben. 3. Die kreditgrößenbezogene Margendifferenzie-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

rung ist nicht kostenadäquat. Die Bearbeitungskosten kleiner Kredite müssen aus der Marge größerer Kredite alimentiert werden. 4. In Hochzinsphasen (wie in der Bundesrepublik Ende 1973 und in den USA Ende 1974) verringern sich die zugunsten der größeren Kreditnehmer bestehenden Zinsvorteile, während der Zinsvorteil der Großkredite bei geringer Kreditnachfrage (s. Bundesrepublik im Rezessionsjahr 1975) Höchstwerte erreicht.

Dies legt den Schluß nahe, daß die Kreditinstitute in der Regel nicht zu Lasten verhandlungsschwächerer Kreditnehmer kontrahieren — und sei es vielleicht auch nur deshalb, weil der Markt es nicht zuläßt —, während andererseits potente Großkreditnehmer sich durchzusetzen verstehen.

3.7 Einfluß aufgrund bestehender Kreditverbindungen

Art und Intensität des Einflusses, der im Rahmen bestehender Kreditbeziehungen auf die Willensbildung in den Unternehmen ausgeübt wird, entzieht sich jeder Publizität. Institutionalisiert ist diese Art der Einflußnahme durch Übernahme von Aufsichtsratsmandaten. Sie gilt aber nur für Kundenfirmen, deren Rechtsform die Bildung eines Aufsichtsrats vorschreibt. Den Vorschriften des Aktiengesetzes kann man überdies nur wenig entnehmen, was die Einwirkung eines Aufsichtsrats auf die Aktiengesellschaft betrifft, weil das Aktiengesetz nur formale Rahmenbedingungen formuliert, aber nichts über die Wirklichkeit der Mandatsausübung aussagen kann. Die Behandlung dieses Themas wird ferner dadurch erschwert, daß ausreichende empirische Kenntnisse nur bei den Teilnehmern am Willensbildungsprozeß selbst vorliegen, diese aber daran gehindert sind, alle Tatsachen offenzulegen. Daher beschränkt sich die Diskussion meist auf die Formulierung von Verdachtsgründen für Machtmißbrauch und den Widerspruch der Beteiligten. Gleichwohl sei hier eine Reihe von empirischen Hinweisen und sachlogischen Zusammenhängen erörtert, die zur Aufhellung der Einflußfrage beitragen können.

In der Publikums-Aktiengesellschaft — dabei handelt es sich normalerweise um Großunternehmen — geht die Bildung eines Aufsichtsrats im Gegensatz zu der Vermutung, die sich aus dem aktienrechtlichen Procedere herleitet, in der Regel so vor sich, daß der Vorstand Aufsichtsratsmitglieder auswählt, die Hauptversammlung zur Bestätigung der Wahl veranlaßt, zusammen mit dem Aufsichtsrat und der Hauptversammlung in der Satzung bestimmt, welche Art von unternehmenspolitischen Vorgängen der Zustimmung durch den Aufsichtsrat bedürfen, und zusammen mit dem Aufsichtsrat die Unternehmensführung bildet. Bankenvertreter haben bekanntlich eine besonders große Anzahl

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

von Aufsichtsratsmandaten zu verwalten. Inwiefern Initiativen der Bank und inwiefern Initiativen eines Kundenunternehmens hierfür maßgebend sind, läßt sich nicht ermitteln. Beide Alternativen sind realistisch und spielen in der Wirklichkeit nebeneinander eine Rolle.

Gemäß § 100 Aktiengesetz beschränkt sich die Zahl der zulässigen Aufsichtsratsmandate je Kopf auf 10 Gesellschaften, die gesetzlich einen Aufsichtsrat zu bilden haben. Bis zu 5 weiteren Aufsichtsratsmandaten in abhängigen Gesellschaften werden nicht angerechnet. Diese Bestimmung wirkt speziell als Begrenzung für die Berufung von Bankenvertretern. Dennoch wird die Zahl der in den Händen von Vertretern einzelner Banken befindlichen Aufsichtsratsmandate in der Regel als zu hoch empfunden. Die üblicherweise genannten Zahlen sind bekannt und brauchen an dieser Stelle nicht näher kommentiert zu werden[23]. Das ist auch deshalb nicht erforderlich, weil hiervon zu unserem Thema keine wesentlichen Aufschlüsse zu erwarten sind, denn der nicht in Aufsichtsräten institutionalisierte Bankeneinfluß kann erheblich größer sein als der Einfluß von Aufsichtsräten. Zum anderen wird oft übersehen, daß gerade in Aufsichtsräten großer Unternehmungen oft mehrere Vertreter konkurrierender Banken mitentscheiden. Einseitiger Bankeneinfluß wäre in diesen Fällen unverständlich, es sei denn, man verstünde das Bankensystem als eine geschäftspolitische Einheit, was der Wirklichkeit aber widerspricht. Der von Simmert erwogene Vorschlag[24], den Bankeneinfluß in den Aufsichtsräten dadurch weiter zu begrenzen, daß im Aufsichtsrat jedes Unternehmens nur 20 v. H. der Mandate Bankenvertretern zugesprochen werden dürfen, geht insofern von irrigen Voraussetzungen aus. Um den möglicherweise dominierenden Einfluß einer einzigen Bank über den Aufsichtsrat zu neutralisieren, wäre es vielmehr zweckmäßiger, mindestens einen Vertreter einer konkurrierenden Bank in den Aufsichtsrat zu berufen, wobei allerdings offenbleibt, ob die Neutralisierung eines Aufsichtsratsmitglieds durch ein anderes den Willensbildungsprozeß in einem Unternehmen überhaupt sinnvoll fördern kann.

In den Bereich irrelevanter Hypothesen gehört meines Erachtens die Vermutung, Bankenvertreter im Aufsichtsrat könnten „der Anlaß dafür sein, daß die Firma zuviel und zu teuren Kredit aufnehmen oder umgekehrt ihre liquiden Mittel billig zur Verfügung stellen muß“[25]. Entweder wäre ein solches Vorgehen die bewußte Herbeiführung eines Risikos und widerspräche damit bankpolitischen Gesichtspunkten. Oder die Krediterhöhung wäre ein Ausbau der Kreditverbindung zu einem gut beurteilten Unternehmen. Dann wäre der Rat unter Umständen

[23] Vgl. z. B. *H. Arndt,* a. a. O., S. 17 f.

[24] *D. B. Simmert,* a.a.O., S. 353.

[25] *H. Arndt,* a.a.O., S. 179.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bankbetriebswirtschaftlich richtig, ließe sich aber schwer durchsetzen, denn gerade in diesem Falle sähe die Bank sich einem Kreditnehmer in starker Verhandlungsposition gegenüber.

In diesem Zusammenhang hebt der Vorstandssprecher der Deutschen Bank und vielfacher Inhaber von Aufsichtsratsmandaten, Franz-Heinrich Ulrich, die Schwierigkeit hervor, Kundenfirmen von der Notwendigkeit von Aktienemissionen zu überzeugen, wenn die Kreditzinsen verhältnismäßig niedrig sind[26]. Hier liegt also gerade der gar nicht seltene umgekehrte Fall vor, daß eine Bank sich bemüht, Kreditrisiken abzubauen, nicht etwa Kreditrisiken zu kumulieren.

Dem widerspricht nicht, daß bankseitig vielfach angestrebt wird, bei guten Adressen alleiniger Kreditgeber zu sein, während die Unternehmen wiederum nach Möglichkeit Beziehungen zu mehreren Banken zu unterhalten versuchen. Rittershausen hat darauf hingewiesen[27], daß „vielfache Bankverbindungen je einer Industrie- oder Handelsfirma ... die Kontrollierbarkeit des Kredits bis zur Gefahrengrenze vermindern (können)". Stabile Hausbankverhältnisse oder anders gesagt: Präferenzen im Kreditwesen haben also nicht nur, wenn überhaupt, einflußpolitischen, sondern auch — und vielleicht vor allem — einen bankbetriebswirtschaftlichen Hintergrund. Auch für den Kreditnehmer selbst kann es im Ernstfall, d. h. bei konjunkturbedingt unvorhergesehenem Liquiditätsbedarf, gefährlich sein, wenn keine stabile Hausbankverbindung besteht.

Diskussionsbedürftig bleibt an dieser Stelle die Hypothese, wonach Banken ihre Einflußmöglichkeiten bei Schuldnerunternehmungen benutzen können, indem sie Quasi-Kartelle entrieren, die Selbständigkeit der Unternehmen und ihren Willen zum Wettbewerb in Frage stellen[28] oder „die Absicht verfolgen, (eine) Firma mit einer anderen Kundenfirma zu fusionieren oder einem Konzern anzugliedern und zu diesem Zweck den Kredithebel ansetzen"[29]. Es lasse sich bereits heute beobachten (so Helmut Arndt), „daß Firmen, die über eine Bank miteinander in Verbindung stehen, nicht mehr gegeneinander konkurrieren"[30]. Diese schwerwiegenden Thesen widersprechen aber der Logik und den Erfahrungen, denn sie unterstellen eine nicht vorhandene Solidarität

[26] Bundesverband deutscher Banken, Banken im Fortschritt von Wirtschaft und Gesellschaft (XII. Deutscher Bankentag 1974, Referate und Podiumsdiskussion), Köln 1974, S. 79.

[27] *H. Rittershausen,* Konzentration bei den Banken, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrsg. von Helmut Arndt, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N. F., Bd. 20/I, Berlin 1960, S. 406.

[28] *H. Arndt,* a. a. O., S. 21.

[29] *H. Arndt,* a. a. O., S. 179.

[30] *H. Arndt,* a. a. O., S. 21.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

konkurrierender Banken im Hinblick auf illegitime Einflußversuche einzelner Glieder des Bankensystems, und im übrigen unterschätzen sie die Anerkennung traditioneller Verhaltensnormen zwischen Bank und Kundenfirma. Außerdem wird die Bereitschaft der Banken zu unternehmerischem Engagement in der Industrie überschätzt. Es übersteigt in der Regel die Leistungsfähigkeit des Bankfachmanns wie des Bankmanagers, in den Kategorien mehrerer Industriebranchen zu denken und zu entscheiden. Daß er sich gelegentlich der Versuchung ausgesetzt sieht, als Marktordner zu fungieren, kann nicht bestritten werden. Allerdings geht der Anstoß hierzu unter Umständen gerade von der Kundenseite aus. Als Beleg hierfür sei aus einem Vortrag von Anton Ernstberger, Vorstandsmitglied der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank, vor mittelständischen Brauereiunternehmen zitiert: „Dann und wann wird an meine Bank auf leisen Sohlen der heimliche Wunsch herangetragen, diese oder jene große Brauerei möge den Bierpreis heraufsetzen. Dem könne man dann folgen: Meine Damen und Herren, die Hypo macht nicht den Bierpreis. Preiserhöhungen wider den Markt, ich betone wider den Markt, nützen Ihnen im übrigen nichts[31]."

Helmut Arndt sieht eine Möglichkeit unzulässiger Einflußnahme durch Banken darin, daß sie durch Weitergabe oder Vorenthaltung von Insider-Informationen, die sie bei Kreditprüfungen erlangen, Konkurrenten begünstigen[32]. Dem ist die Erfahrung entgegenzuhalten, daß gerade die breite Informationsbasis einer Bank Möglichkeiten der Kundenberatung und der Wettbewerbsförderung bietet, die auch genutzt und in Anspruch genommen werden, so zum Beispiel durch Verarbeitung von Erkenntnissen der Kreditprüfung zu Branchenberichten und Betriebsvergleichen.

Daß Banken heute eher dazu neigen, die Konkurrenz unter ihren Kunden zu fördern, statt den Wettbewerb zu regulieren, das geht aus der Beobachtung hervor, daß bei Zahlungsschwierigkeiten von Kreditkunden erfahrungsgemäß, und nicht immer zu Unrecht, die Banken beschuldigt werden, durch eine zu freizügige Finanzierung die Entstehung von Überkapazitäten begünstigt oder nicht rechtzeitig genug in die Unternehmenspolitik eingegriffen zu haben, um Überkapazitäten und Ertragsverfall in der Branche abzuwenden.

Banken und Kreditkunden haben im übrigen unabhängig vom Aktiengesetz und von der Rechtsform das Bedürfnis, ihr Zusammen-

[31] *A. Ernstberger,* Die Konzentration in der Brauwirtschaft — Konsequenzen für das mittelständische Braugewerbe, Referat bei der XVI. Betriebswirtschaftlich-technologischen Herbsttagung 1972 des Landesverbandes bayerischer Mittelstandsbrauereien e. V. (Manuskript).

[32] *H. Arndt,* a. a. O., S. 21.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wirken bei der Willensbildung zu institutionalisieren. Infolgedessen entstehen in zunehmendem Maße ohne rechtlichen Zwang und ohne verbindliche Satzung operierende Beiräte. Grund hierfür sind oft Meinungsverschiedenheiten zwischen Gesellschaftern, ferner das unternehmensseitige Interesse, die Managementbasis zu verbreitern, so daß der Beirat z. T. die Funktion von Stabsabteilungen in Großunternehmen wahrzunehmen hat, wobei Bankvertreter sich auch auf Vorarbeiten durch den Apparat ihrer Bank stützen.

Ebenso entstehen Beiräte, weil Banken nachdrücklich ihre Besorgnis über die Unternehmensentwicklung vorbringen. Gelegentlich wird die Beteiligung von Bankenvertretern an Beiräten ausdrücklich davon abhängig gemacht, daß die Bank dadurch nicht gebunden ist, mit Kreditbereitschaft für die Firma geradezustehen. Gerade in Beiräten verstehen die Bankenvertreter ihre Mitwirkung als Beitrag zur unternehmenspolitischen Weichenstellung. Gelegentlich wird eine organisatorische Trennung der Beiratsfunktion von der Bearbeitung von Kreditvorgängen für die gleiche Firma eingeführt. Ebenso ist bemerkenswert, daß Bankenvertreter, die für Beiräte in Betracht kommen, ihre Beiratstätigkeit bewußt auf wenige Mandate beschränken.

4. Fazit

Fassen wir die wichtigsten Ergebnisse unserer Überlegungen zusammen, so ist festzuhalten:

1. Da die Nichtunternehmer ihre Ersparnisse absolut und relativ zum Einkommen steigern und die Unternehmerinvestitionen nicht entsprechend eingeschränkt werden, sinken die Unternehmergewinne, und es tritt zwangsläufig ein absoluter und relativer Verschuldungszuwachs bei den Unternehmen ein. Die ständig steigende Kreditabhängigkeit der Unternehmen ist aber nicht mit einem parallel laufenden Anstieg des Gläubigereinflusses verbunden. Vielmehr nehmen die Banken es hin, daß zunehmend Abstriche an den Kreditwürdigkeitsstandards von gestern gemacht werden müssen. Der ungehinderte Wettbewerb der Banken um gute Debitoren verhindert eine Intensivierung der Einflußnahme von seiten einzelner Banken.

2. Die Gläubiger-Schuldner-Beziehungen innerhalb des Unternehmenssektors nehmen zu und haben ein noch größeres finanzielles Gewicht als die Bankkredite an Unternehmen. Statistische Indizien sprechen dafür, daß kleine und mittlere Firmen relativ viel Unternehmenskredit geben. Zu untersuchen bleibt, ob dies so ist, weil die größere Marktmacht ihrer Partner auf den Gütermärkten sie dazu zwingt. Letztlich würde dies zu einer gesteigerten Bankkreditabhängigkeit der Kleinen und Mittleren beitragen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3. Bankeneinfluß auf die Willensbildung der Kundenfirmen ist im Interesse der Kreditsicherung nötig, läßt sich aber nur im Falle hochriskanter finanzieller Schwächen gegen den Willen der Unternehmen durchsetzen. Im Normalfall sind Bankverbindungen austauschbar.

4. Die tendenzielle Zunahme des langfristigen Bankkredits zu Lasten kurzfristig kündbarer Kontokorrentkredite läßt die Einflußmöglichkeiten der Banken sinken.

5. Die Zinsstatistik erlaubt einige Aussagen, die Analogieschlüsse auf die Einflußnahme in Bereichen außerhalb der Zinsfestsetzung nahelegen. So erzielen Großkreditnehmer im Kontokorrentgeschäft günstigere Zinssätze als kleine und mittlere Firmen. Andererseits dürfte die Zinsdifferenzierung zu Lasten kleinerer Kreditbeträge weniger ausgeprägt sein als die Differenzierung der Kosten der Engagementsbearbeitung. Daraus kann die Vermutung abgeleitet werden, a) daß die Banken ihre Verhandlungsposition nicht voll ausspielen und b) daß einige Gruppen von Kreditnehmern ihrerseits die Banken beeinflussen.

6. Ein wesentlicher Teil der Mitwirkung von Banken an der Willensbildung der Unternehmen geht nicht auf die Initiative der Banken, sondern auf die Initiative der Unternehmen selbst zurück.

7. Aus allem ergibt sich die Frage, ob der Bankeneinfluß unter dem Druck der anlagesuchenden flüssigen Mittel nicht im allgemeinen zu gering zu werden droht, weil die Banken eine liberalere Handhabung der Kreditvoraussetzungen als Wettbewerbsinstrument einsetzen. Ich neige dazu, diese Frage zu bejahen. Um so mehr muß daran erinnert werden, daß es eine Aufgabe der Banken bleibt, durch genaue Bonitätsprüfungen Maßstäbe zu setzen, an denen die Willensbildung in den Unternehmungen sich orientieren kann, insbesondere bei der Planung von Investitionen. Eine andere und auf die Dauer sicher systemnotwendige Konsequenz aus der zunehmenden Verschuldungsnot der Unternehmungen ist die Umwandlung privater Ersparnisse in unmittelbares Beteiligungskapital. Hier stehen wir erst am Anfang eines langen Weges, dessen Dimensionen in anderem Zusammenhang abgesteckt werden müssen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 1: **Zur Kreditabhängigkeit der deutschen Unternehmen**

Jahr	Alle Wirtschaftszweige[a]			Verarbeitendes Gewerbe[b]		
	Bilanzsumme in Mrd. DM	Fremdmittel[c] in v. H. der Bilanzsumme	Effektivverschuldung[d] : Jahresüberschuß[e] + Abschreibungen	Bilanzsumme in Mrd. DM	Fremdmittel[c] in v. H. der Bilanzsumme	Effektivverschuldung[d] : Jahresüberschuß[e] + Abschreibungen
1950	35,7	36,5	3,04	17,2	42,8	2,44
1951	42,0	43,3	4,20	21,1	50,4	3,61
1952	57,6	43,2	3,07	29,1	50,5	3,81
1953	65,1	43,9	3,92	33,8	50,5	3,71
1954	76,6	45,2	3,44	38,4	52,2	3,72
1955	89,1	47,7	4,37	44,5	54,7	3,92
1956	100,3	48,9	4,31	50,3	56,6	4,14
1957	108,9	49,7	4,36	55,7	57,4	4,05
1958	110,1	57,3	4,35	60,1	57,6	4,00
1959	118,0	51,9	4,00	65,0	57,1	3,31
1960	129,1	51,8	4,18	72,3	56,6	3,41
1961	162,8	52,5	4,68	84,8	57,2	3,81
1962	165,6	52,6	4,37	91,5	57,7	4,05
1963	175,6	52,9	4,20	97,5	58,4	3,99
1964	190,8	52,8	4,03	106,4	57,9	3,79
1965	209,1	52,8	4,38	116,6	57,8	3,87
1965	583,7	52,4	2,05	299,0	61,6	2,86
1966	619,1	52,7	2,20	314,9	61,8	2,97
1967	619,8	51,4	2,04	321,9	61,5	2,88
1968	677,7	52,4	1,98	353,1	62,6	2,75
1969	773,9	55,0	2,09	404,4	64,3	2,81
1970	869,3	57,0	2,29	458,2	65,8	3,09
1971	963,3	57,8	2,44	493,3	66,4	3,39
1972	1 059,8	58,9	2,55	540,2	67,5	3,49
1970	—	—	—	24,7	66,2	2,94
1971	—	—	—	26,3	65,9	3,11
1972	—	—	—	28,8	66,1	3,05
1973	—	—	—	30,9	67,8	3,45

a) 1950 - 65: Aktiengesellschaften ohne Banken und Versicherungen; Quelle: Statistisches Bundesamt, Reihe „Abschlüsse der Aktiengesellschaften". 1965 - 72: Unternehmen aller Rechtsformen ohne Bundesbahn, Bundespost, Landwirtschaft, Dienstleistungen; Quelle: Deutsche Bundesbank, „Jahresabschlüsse der Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland 1965 bis 1972" (Sonderdruck Januar 1975). — b) 1950 - 65: Aktiengesellschaften des Verarbeitenden Gewerbes ohne Bau; Quelle wie oben. 1965 - 72: Unternehmen aller Rechtsformen im Verarbeitenden Gewerbe ohne Bau; Quelle wie oben. 1970 - 73: Überwiegend mittlere und kleine Firmen des Verarbeitenden Gewerbes ohne Bau; Quelle: Industriekreditbank AG — Deutsche Industriebank. — c) Verbindlichkeiten + Rückstellungen. Ohne Wertberichtigungen und Sonstige Passiva. — d) Fremdmittel abzüglich flüssige Mittel (ohne Wertpapiere) und kurzfristige Forderungen (ohne, 1965 - 72 mit Konzernforderungen). Die aus der Bundesbank-Veröffentlichung für 1965 - 72 abzuleitenden Verschuldungsgrade sind vergleichsweise zu niedrig ausgewiesen. — e) 1950 - 65 nach Steuern; 1965 - 72 nach Körperschaftsteuern bei Kapitalgesellschaften, vor Entnahme für Steuern bei Personengesellschaften und Einzelfirmen; 1970 - 73 vor Steuern und Entnahmen für Steuern. Die aus der Bundesbank-Veröffentlichung für 1965 - 72 abzuleitenden Verschuldungsgrade werden auch wegen der nicht zu vermeidenden überhöhten Wiedergabe der Jahresüberschüsse vergleichsweise zu niedrig ausgewiesen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 2: **Zur Struktur der Gläubiger der deutschen Unternehmen**[a)]

Jahr	Bilanzsumme in Mrd. DM	Erhaltene Anzahlungen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Akzepte, Konzernschulden	Pensionsrückstellungen und Sozialverbindlichkeiten	Bankverbindlichkeiten	Nachrichtlich: Geleistete Anzahlungen, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Wechsel, Konzernforderungen
		in v. H. der Bilanzsumme			
1955	89,1	14,3	6,6	.	14,0
1956	99,5	14,2	6,9	.	14,5
1957	108,9	13,9	6,4	.	13,1
1958	110,1	13,2	7,7	.	13,9
1959	119,4	12,9	7,7	.	14,0
1960	130,1	13,0	7,6	.	14,5
1961	150,7	13,1	7,4	.	14,0
1962	162,8	12,7	7,3	.	13,8
1963	175,6	12,4	7,0	.	13,7
1964	190,8	12,6	7,7	.	13,6
1965	209,1	12,4	7,5	.	13,7
1966	217,8	13,4	6,8	.	14,4
1967	221,3	13,9	7,0	14,2	14,9
1968	223,3	15,0	7,1	14,1	16,5
1969	255,7	15,5	6,9	13,9	16,5
1970	294,4	16,4	6,7	15,8	17,5
1971	319,4	16,6	6,8	16,0	16,6
1972	312,4	18,5	7,6	17,7	18,3
1970	24,7	21,2	6,8	.	24,7
1971	26,3	20,0	7,0	.	24,0
1972	28,8	19,7	7,0	.	25,8
1973	30,9	19,0	7,0	.	25,5

a) 1955 — 72 Aktiengesellschaften aller Wirtschaftszweige ohne Banken und Versicherungen. 1973 — 73 mittlere und kleine Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes

Quelle: Industriekreditbank AG — Deutsche Industriebank.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 3: **Verpflichtungen der Unternehmen**[a)]
(Bestand am Jahresende)

	1949	1954	1959	1964	1969	1974
	— in Mrd. DM —					
1. *Längerfristig*						
a) Bankkredite	1,7	14,2	34,3	68,5	125,2	238,8
b) Darlehen der Versicherungen	0,5	2,3	6,4	12,3	17,4	27,3
c) Verpflichtungen aus festverzinslichen Wertpapieren	0,7	3,3	9,1	15,8	19,0	30,5
d) Verpflichtungen aus Aktien	11,4	18,8	26,3	41,5	57,1	75,9
e) Verpflichtungen gegenüber öffentlichen Haushalten	0,8	4,8	10,8	16,4	19,4	48,3
f) Verpflichtungen gegenüber dem Ausland	2,4	3,8	5,7	13,1	24,8	50,1
Zwischensumme	17,5	47,2	92,6	167,6	262,8	471,0
2. *Kurzfristig*						
a) Bankkredite	9,8	25,0	34,2	57,3	94,2	160,6
b) Verpflichtungen aus Geldmarktpapieren	0,4	2,1	2,8	2,8	3,7	3,0
c) Verpflichtungen gegenüber öffentlichen Haushalten	0,7	1,3	2,4	4,2	6,2	11,3
d) Verpflichtungen gegenüber dem Ausland	1,0	4,5	8,1	18,3	34,4	68,0
Zwischensumme	11,9	32,8	47,5	82,6	138,5	242,9
INSGESAMT	29,4	80,0	140,1	250,2	401,3	713,9
	— in v. H. —					
1. *Längerfristig*						
a) Bankkredite	5,8	17,7	24,5	27,4	31,2	33,5
b) Darlehen der Versicherungen	1,7	2,9	4,6	4,9	4,3	3,8
c) Verpflichtungen aus festverzinslichen Wertpapieren	2,4	4,2	6,5	6,3	4,7	4,3
d) Verpflichtungen aus Aktien	38,9	23,5	18,8	16,6	14,2	10,6
e) Verpflichtungen gegenüber öffentlichen Haushalten	2,7	6,0	7,7	6,5	4,8	6,8
f) Verpflichtungen gegenüber dem Ausland	8,2	4,8	4,1	5,2	6,2	7,0
Zwischensumme	59,6	59,0	66,1	67,0	65,5	66,0
2. *Kurzfristig*						
a) Bankkredite	33,2	31,2	24,4	22,9	23,5	22,5
b) Verpflichtungen aus Geldmarktpapieren	1,5	2,6	2,0	1,1	0,9	0,4
c) Verpflichtungen gegenüber öffentlichen Haushalten	2,2	1,6	1,7	1,7	1,5	1,6
d) Verpflichtungen gegenüber dem Ausland	3,4	5,6	5,8	7,3	8,6	9,5
Zwischensumme	40,4	41,0	33,9	33,0	34,5	34,0
INSGESAMT	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

a) Ohne Wohnungswirtschaft, einschließlich Bahn und Post.

Quelle: Sonderdruck der Deutschen Bundesbank, Zahlenübersichten und methodische Erläuterungen zur gesamtwirtschaftlichen Finanzierungsrechnung der Deutschen Bundesbank 1950 bis 1974, Mai 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 4: **Zinssätze für Unternehmenskredite von Banken im Verhältnis zur Größe des Kreditnehmers in den USA**

Größe des Kreditnehmers (Bilanzsumme in 1 000 $)	Abweichung in v. H.-Punkten vom Durchschnittszins	
	Kreditbestand per 16. 10. 1957	Kreditgewährung 1. 7.—16. 10. 1957
unter 50	+ 1,6	+ 1,5
50— 250	+ 0,8	+ 0,7
250— 1 000	+ 0,5	+ 0,4
1 000— 5 000	+ 0,2	+ 0,1
5 000— 25 000	− 0,2	− 0,2
25 000—100 000	− 0,6	− 0,5
100 000 und mehr	− 0,8	− 0,6

Quelle: Federal Reserve Bulletin, April 1958 und September 1959, zitiert nach RKW, Small Business, Förderung von Klein- und Mittelbetrieben in USA, Frankfurt a. M. 1960, S. 19.

Größe des Kredits (in 1 000 $)	Abweichung in v. H.-Punkten vom Durchschnittszins an 35 Bankplätzen					
	Februar 1975			November 1974		
	Short-term	Re-volving	Long-term	Short-term	Re-volving	Long-term
1— 9	+ 1,00	+ 1,83	+ 0,28	+ 0,17	+ 1,11	− 0,42
10— 99	+ 0,79	+ 1,36	+ 0,29	+ 0,40	+ 0,40	− 0,12
100—499	+ 0,31	+ 0,94	+ 0,31	+ 0,33	+ 0,39	− 0,07
500—999	− 0,01	+ 0,98	− 0,10	+ 0,16	—	− 0,45
1 000 und mehr	− 0,21	− 0,22	− 0,05	− 0,20	− 0,04	+ 0,07

Quelle: Federal Reserve Bulletin, Juni 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 5: **Zinssätze für Kontokorrentkredite im Verhältnis zur Größe der Kreditbeträge in der Bundesrepublik**

Erhebungszeitraum	Kredite unter 1 Mill. DM	Kredite von 1 bis unter 5 Mill. DM	Differenz
	(Durchschnittszinssatz in v. H. p. a.)		
1971 Jan.	10,69	9,77	0,92
Febr.	10,65	9,69	0,96
Mai	9,86	8,73	1,13
Aug.	9,87	8,87	1,00
Nov.	9,58	8,47	1,11
1972 Febr.	9,05	7,93	1,12
Mai	8,39	7,30	1,09
Aug.	8,41	7,37	1,04
Nov.	9,08	8,16	0,92
1973 Febr.	10,00	9,08	0,92
Mai	11,32	10,68	0,64
Juli	12,76	12,07	0,69
Aug.	13,21	12,39	0,82
Nov.	14,02	13,58	0,44
1974 Febr.	13,92	13,17	0,75
Mai	13,77	12,83	0,94
Aug.	13,55	12,44	1,11
Nov.	13,15	11,98	1,17
1975 Febr.	12,24	10,78	1,46
März	11,57	10,06	1,51
April	11,28	9,80	1,48
Mai	10,87	9,49	1,38
Juni	10,28	8,95	1,33

Quelle: Monatsbericht der Deutschen Bundesbank, Juli 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Bedeutung der Gewerkschaften als Kapitalgeber für die Willensbildung im Unternehmen

Von *Diether H. Hoffmann,* Frankfurt a. M.

„Ist Gemeinwirtschaft ein politisch noch interessantes gesellschaftliches Phänomen oder nur eine Hinterlassenschaft aus älterer Zeit?" — so beginnt Gerhard Weisser den Katalog seiner Fragen in der Einleitung seiner Schrift „Gemeinwirtschaftlichkeit bei Einzelwirtschaften". Die Veranstalter der diesjährigen Arbeitstagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften — des Vereins für Socialpolitik — haben offenbar keinen Zweifel an der Virulenz des gemeinwirtschaftlichen Gedankens; denn gleich zweimal werden in den Arbeitsgruppen die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen diskutiert. Dabei bin ich dankbar dafür, daß neben dem Wissenschaftler auch ein Praktiker Gelegenheit erhält, sich zu äußern. Das Gespräch zwischen Theorie und Praxis braucht jeder, der in einem Unternehmen Verantwortung trägt, ganz besonders, wenn das unternehmerische Handeln beansprucht, mit besonderen Maßstäben gemessen zu werden.

Diesmal geht es zum einen darum, aufzuzeigen, wie Gewerkschaften als Kapitalgeber, d. h. als Voll- oder Teileigentümer ihren Willen in den ihnen ganz oder zum Teil gehörenden Unternehmen durchsetzen, und zum anderen ist zu überlegen, ob diese Einflüsse gesellschaftliche Veränderungen bewirkt haben und bewirken können. Hierfür werden wir ausgehen müssen von einer allgemeinen Betrachtung gewerkschaftlicher Aufgaben, daran wird sich anschließen eine Darstellung, welches Kapital den Gewerkschaften zur Verfügung steht und wie über seine Verwendung entschieden werden kann und entschieden wird, und im dritten Teil kommen wir zu der Frage, was wurde und was wird aus dem Kapital, das die Gewerkschaften als Eigenkapital in Unternehmen eingebracht haben.

Die Aufgaben der Gewerkschaften

Die Gewerkschaften haben es übernommen, die Lebensbedingungen ihrer Mitglieder und darüber hinaus der Arbeitnehmer insgesamt zu verbessern. Sie erreichen dies insbesondere durch den Abschluß von Tarifverträgen, ihre Aufgaben sind jedoch keinesfalls auf diesen Bereich beschränkt. Hinzu kommt vor allem ihr unmittelbares Hineinwirken in

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

den Bereich der Unternehmen und der Betriebe durch die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten und durch ihre Beteiligung an der Willensbildung im Unternehmen im Rahmen der Mitbestimmung. Weiterhin erreichen sie gesellschaftliche Veränderungen, die sich in den Unternehmen und Betrieben zugunsten der Arbeitnehmer auswirken, weil die Parteien, die Parlamente und die Regierungen in ihren politischen Entscheidungen immer wieder auf sie als die großen Massenorganisationen Rücksicht nehmen müssen, wenn sie nicht ihrer demokratischen Legitimation auf Dauer verlustig gehen wollen.

Ein viertes Feld gewerkschaftlicher Aktivität wird bei einer solchen allgemeinen Betrachtung häufig übersehen: die Möglichkeit unternehmerischen Engagements. Hierbei, wie zum Teil auch bei der Beeinflussung politischer Entscheidungen, geht es banal ausgedrückt darum, daß der Arbeitnehmer für den Lohn, den die Gewerkschaft ihm erringt und sichert, eine angemessene Gegenleistung erhält, wenn er das Geld ausgibt oder spart, und nicht der Vorteile, die ihm aus der gewerkschaftlichen Aktivität zufließen, dadurch wieder verlustig geht, daß die Waren, die er mit seinem Lohn bezahlt, zu teuer oder von minderer Qualität sind. Auch wegen dieses Aspektes ist es eine Verkürzung der Betrachtungsweise, in den Gewerkschaften lediglich „Lohnmaschinen" zu sehen, wenn dies auch nach wie vor ihre primäre Funktion ist.

Das Gewerkschaftsvermögen

In diesem Zusammenhang werden wir die Frage zu untersuchen haben, was machen die Gewerkschaften mit ihrem Kapital? Dabei stoßen sich manche bewußt oder unbewußt zunächst einmal daran, daß Gewerkschaften überhaupt Kapital besitzen. Gerade die Polemik gegen die Gemeinwirtschaft geht davon aus, daß es denen, die die Lage der weniger mit irdischen Gütern Gesegneten verbessern wollen, versagt sein müßte, über große Mittel zu verfügen; unausgesprochen erwartet man von den Gewerkschaften ein Gelübde der Armut als Ausdruck der Solidarität mit den Armen, die sie vertreten. Wenn man einmal außer acht läßt, daß die Polemik auch auf billige Weise Neidgefühle ausnutzt, so ist grundsätzlich zu sagen, daß arme Gewerkschaften in der heutigen Gesellschaftsordnung wenigstens viel schlechter ihre Aufgaben erfüllen können als solche, denen finanzieller Rückhalt Flexibilität und Effektivität sichert. Wir werden uns am Schluß dieser Betrachtungen noch mit den Zusamenhängen zwischen diesem finanziellen Rückhalt und der gesellschaftspolitischen Entwicklung insgesamt zu befassen haben.

Vorab müssen wir uns fragen, um welche Beträge es eigentlich geht. Eine Übersicht der Mittel und Vermögensanlagen der Gewerkschaften ermöglichen die Abrechnungen, die auf jedem Gewerkschaftstag erfol-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gen. Ich beschränke mich darauf, z. B. auf die Zusammenstellung von Kurt Hirche in seinem Buch „Die Finanzen der Gewerkschaften" zu verweisen. Hier geht es nur um einen Teil des insgesamt vorhandenen Vermögens, der klar abzugrenzen und dessen Höhe ebenfalls zu beziffern ist. Gegenstand unserer Betrachtungen ist zunächst nicht das liquide Vermögen, die „Streikfonds", die den Erfolg bei Auseinandersetzungen mit den Tarifpartnern sichern sollen. Weiterhin bleiben unberücksichtigt die Anlagen in Grundstücken, Gebäuden und Maschinen, die für gewerkschaftliche Büros, für Schulungs- und Erholungsheime sowie für Druckereien und Verlage vorhanden sind, die alle direkt der Aufrechterhaltung der gewerkschaftlichen Arbeit dienen. Wir befassen uns vielmehr nur mit dem Vermögen, das in anderen Unternehmen arbeitet, die nicht unmittelbar den gewerkschaftlichen Auftrag in der tarifpolitischen Auseinandersetzung, in der Schulung und Beratung miterfüllen.

Über diese Beträge konnten und können die Gewerkschaften frei verfügen. Sie hätten dafür Aktien bedeutender Unternehmen ebenso kaufen können wie Grundstücke oder öffentliche Anleihen, oder sie hätten auch dieses Geld lediglich auf Spar- oder Festgeldkonten stehen lassen können. Es wäre ein Eingriff in ihren vom Grundgesetz geschützten Freiheitsbereich, wollte z. B. der Staat hierfür Vorschriften erlassen. Insbesondere steht es der anderen Seite in der tarifpolitischen Auseinandersetzung kaum zu, Maßstäbe für die Verwendung des Vermögens aufzustellen. Diese Maßregeln geben sich vielmehr die Organisationen in demokratischer Willensbildung selbst. Das heißt, daß letzten Endes die Mitglieder und ihre Repräsentanten auf den Gewerkschaftstagen hierüber entscheiden.

Die Entwicklung der Konzeption der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen

Diesen Grundsatz sollte man auch nicht in Frage stellen, um deutlich zu machen, daß sich in der Bundesrepublik die Gewerkschaften mit der Entscheidung für einen gemeinwirtschaftlichen Einsatz ihres Vermögens von der reinen Vermögensverwaltung entfernt und diesen Teil ihres Vermögens einer besonderen Aufgabe gewidmet haben. Deshalb erscheinen mir Überlegungen von Achim v. Loesch in seinem Aufsatz über die „Möglichkeiten und Grenzen gemeinwirtschaftlicher Unternehmenskonzeptionen"[1] mißverständlich. Es ist zutreffend, daß für die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen nicht trägerorientierte, genossenschaft-

[1] *A. von Loesch,* Möglichkeiten und Grenzen gemeinwirtschaftlicher Unternehmenskonzeptionen, in: G. Rittig, H.-D. Ortlieb (Hrsg.), Gemeinwirtschaft im Wandel der Gesellschaft, Festschrift für Hans Ritschl zum 75. Geburtstag, Berlin 1972, S. 75 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

liche, syndikalistische oder gewerkschaftliche Konzeptionen, d. h. Zielsetzungen im Interesse der Träger, aller Gewerkschaftsmitglieder, der Beschäftigten der Unternehmen und der Beschäftigten in der gleichen Branche gelten. v. Loesch hat recht, wenn er meint, der DGB und seine Gewerkschaften hätten den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen eine gesellschaftspolitische, insbesondere eine wettbewerbsfördernde Zielsetzung gegeben. Doch folgt daraus nicht die Antwort auf die Frage, wer die Ziele gesetzt hat. Dies waren nicht „politisch engagierte Personen und Gruppen" oder gar „die Verbraucher und Arbeitnehmer insgesamt". Die Zielsetzung erfolgt ausschließlich durch die Trägerorganisationen, die jedoch entschieden haben, daß die Unternehmen nicht unmittelbar die Arbeit und die Lage der Trägerorganisation fördern sollen, auch nicht die Lage allein der Gewerkschaftsmitglieder, sondern daß ihre Tätigkeit allen Verbrauchern und Arbeitnehmern insgesamt zugute kommen soll.

Dies war die historische Entscheidung der Jahre nach 1945, als die Gewerkschaften und die Konsumgenossenschaften für ihr wiedergewonnenes Vermögen sich für den gemeinwirtschaftlichen Weg entschieden. Drei Männern an der Spitze ist es insbesondere zu verdanken, daß die Entscheidung so und nicht anders fiel: Hans Böckler, Henry Everling und Gustav Dahrendorf. Sicher ging auch diese Entscheidung auf Entwicklungen bereits vor 1933 zurück, sicher war sie beeinflußt durch das besondere Verständnis von der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung Deutschlands, das die Jahre nach dem Zusammenbruch des Nazi-Systems prägte, und sicher hat sich seither bei den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen ebenso wie bei ihren Trägern vieles geändert; doch die Grundlinien wurden damals festgelegt.

Vor 1933 hatten die Gewerkschaften Banken und Wohnungsbaugesellschaften gegründet. Gemeinsam mit den Konsumgenossenschaften besaßen sie die Volksfürsorge-Versicherungsgruppe. Unmittelbare Interessen der Gewerkschaften und die Unterstützung sowie Zusammenfassung von Selbsthilfeunternehmen standen am Anfang dieses Weges ebenso wie die verbraucherpolitisch orientierte Zielsetzung, die wir besonders am Anfang der gemeinwirtschaftlichen Versicherungswirtschaft finden.

Die gut entwickelte Gruppe wurde 1933 enteignet. Nach 1945 vereinigten Gewerkschaften und Konsumgenossenschaften ihre Kräfte und gründeten gemeinsam — z. T. zunächst auf regionaler Basis — wieder die Versicherungsgruppe, ihre Banken und ihre Wohnungsbauunternehmen. Aus ihnen entstanden nach Aufhebung der beschränkenden Gesetze die Unternehmensgruppe Neue Heimat, die Bank für Gemeinwirtschaft und die Volksfürsorge-Gruppe.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Diskussion über die Konzeption der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen

Hans Böckler, Henry Everling und Gustav Dahrendorf verhalfen den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen zum neuen Beginn und gaben ihnen das unternehmerische Programm. Ihren Nachfolgern blieb es vorbehalten, das Programm zu verwirklichen und es theoretisch zu untermauern und zu verfeinern. So kann man heute davon sprechen, daß es eine von Wissenschaftlern und Praktikern gemeinsam entwickelte Theorie der Gemeinwirtschaft gibt, die in enger Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften und in ständiger Diskussion mit ihnen entwickelt wurde. Diese Diskussion ist geprägt durch die Arbeiten von Weisser und Ritschl in der älteren Generation, von Thiemeyer, von Kühne und von v. Loesch in der jüngeren Generation sowie von Hesselbach und Vietor als den hervorragenden Repräsentanten der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, die nicht nur für diese Auseinandersetzung offen waren und sie förderten, sondern die sich auch aktiv an ihr beteiligten. Es genügt hier, auf die Veröffentlichungen der Genannten zu verweisen.

Nicht so eindeutig nachzuweisen ist der Einfluß, den die Gewerkschaften durch ihre Gremien auf diese Diskussion genommen haben. Denn die meisten dieser Beratungen fanden entweder nicht in der Öffentlichkeit statt oder waren Teil vielfältiger anderer Überlegungen, so daß ihre Bedeutung für die Klärung der gewerkschaftlichen Einstellung zur Gemeinwirtschaft dem Außenseiter nicht so leicht erkennbar ist. Seit 1972 haben wir jedoch ein eindeutiges Dokument, das zeigt, was die Gewerkschaften von der Gemeinwirtschaft erwarten und vor allem — worauf es in diesem Zusammenhang besonders ankommt — daß sie sich mit ihr identifizieren: den Beschluß des DGB-Bundesvorstandes und der Vorstandsvorsitzenden der großen gemeinwirtschaftlichen Unternehmen vom 24. Mai 1972 über „Ziele und Funktionen der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen", der dann dem Berliner DGB-Kongreß des gleichen Jahres zuging und mit dem wir uns noch intensiv zu befassen haben. Dieser Beschluß ist das Ergebnis einer langen und sorgfältigen Beratung in den verschiedensten internen Gremien, an denen nicht nur die Vorstände der Gewerkschaften und ihre Beauftragten, sondern auch die Vertreter der Unternehmen aktiv teilgenommen haben. Den Anstoß für diese Beratungen gaben vorangegangene Diskussionen, die 1969 dazu geführt hatten, daß der Bundeskongreß des Deutschen Gewerkschaftsbundes den Bundesvorstand beauftragte, eine entsprechende Konzeption zu entwickeln.

Nicht nur diese Grundsatzdebatte zeigt, daß die Gewerkschaften von ihrem Recht Gebrauch machen, die Ziele der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen zu bestimmen. Es vergeht kein Gewerkschaftstag, der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nicht in der oder jener Form sich mit der Arbeit der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen oder einzelner von ihnen befaßt. So ist es auch selbstverständlich, daß Vertreter der Vorstände der Unternehmen an den Gewerkschaftstagen teilnehmen, sich an den Beratungen beteiligen, wenn dies gewünscht wird, und nicht nur konventionelle Grußworte übermitteln, sondern gegenüber denen, von denen sie letzten Endes ihr Mandat ableiten, Rechenschaft legen von den Leistungen ihrer Unternehmen.

Darüber hinaus wird in den Vorständen der Gewerkschaften und ganz besonders des Deutschen Gewerkschaftsbundes immer wieder — meist aus diesem oder jenem konkreten Anlaß — über die Grundsätze der Geschäftspolitik der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen diskutiert. Institutionell hat dies seinen Ausdruck darin gefunden, daß die Vorstandsvorsitzenden der großen Unternehmen, der Bank für Gemeinwirtschaft, der Neuen Heimat und der Volksfürsorge, an den Beratungen des Bundesausschusses des DGB teilnehmen.

Ziele der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen

Worum geht es bei diesen Beratungen, welche Ziele werden der Gemeinwirtschaft gesetzt? Wir können hierzu in erster Linie auf den bereits erwähnten Grundsatzbeschluß verweisen. Der Vollständigkeit halber wird dieser Beschluß im Anhang gedruckt. Hier möchte ich drei Prinzipien hervorheben, die die Geschäftspolitik in erster Linie bestimmen. Zum einen geht es darum, daß die Ziele mit unternehmerischen Mitteln, d. h. ertrags- und kostenorientiert, erreicht werden sollen. Zum andern ist als oberstes Ziel gesetzt, daß die Unternehmen sich am Wettbewerb beteiligen und durch ihr am Wettbewerbsprinzip ausgerichtetes Verhalten unmittelbar im Interesse der Verbraucher wirken. Schließlich wird von den Unternehmen erwartet, daß sie beispielhaft sozial- und gesellschaftspolitische Forderungen der Gewerkschaften erfüllen.

Was heißt dies im einzelnen? Zunächst zum Einsatz unternehmerischer Mittel: Es werden auf diesen Gebieten nicht Abteilungen der Gewerkschaften oder des DGB tätig, sondern die Unternehmen arbeiten in der für sie typischen Rechtsform, d. h. also in der Bundesrepublik als Aktiengesellschaft oder GmbH. Diese Rechtsform sichert zugleich Effektivität und Unabhängigkeit. Die Unternehmen können so nicht für jeden beliebigen gewerkschaftlichen Zweck herangezogen werden, sondern ihre Träger haben die Verwendung des von ihnen gewidmeten Vermögens darauf beschränkt, daß spezifische Ziele erreicht werden sollen. Sie haben zusätzlich betont, daß die Unternehmen „in der Wahl der Mittel zur Erfüllung ihrer sozialen und gemeinwirtschaftlichen Aufgaben ... frei" sind. Kostenbewußtsein und Ausrichtung am Erfolg, in diesem

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Zusammenhang nicht einem beliebigen, sondern dem an den gemeinwirtschaftlichen Zielen orientierten Erfolg, sind der weitere Inhalt des Prinzips, daß die Gemeinwirtschaft mit unternehmensspezifischen Mitteln ihre Ziele erreichen soll. So unterscheiden sich die Unternehmen bewußt von karitativen Einrichtungen ebenso deutlich wie von behördlichen Institutionen. In dieser Form können sie mit anderen Unternehmen, die ähnlich organisiert sind, jedoch ihren Erfolg an anderen Maßstäben messen, verglichen werden und für diese Unternehmen Beispiele geben.

Das Gebot, im Wettbewerb für die Arbeitnehmer und Verbraucher zu wirken, gibt den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen Aufgaben hic et nunc. Ihre Arbeit ist ausgerichtet auf eine Verbesserung der Wirtschaftsstruktur unseres Landes. Doch diese Verbesserung soll erreicht werden, indem die Unternehmen grundsätzlich im Rahmen der bestehenden Ordnung tätig werden. Der Grundsatzbeschluß äußert sich nicht zu der Frage, welche wirtschaftliche Ordnung auf lange Sicht von den Gewerkschaften angestrebt wird; hierzu gibt es vielfältige programmatische Erklärungen an anderer Stelle. Den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen wird jedoch nur begrenzt eine Aufgabe für eine langfristige Entwicklung gestellt. Wie bei den meisten gewerkschaftlichen Aktivitäten ist auch die Arbeit der Gemeinwirtschaft vor allem darauf ausgerichtet, in der Gegenwart dazu beizutragen, daß der Lebensstandard der Arbeitnehmer verbessert wird. Instrumente des Klassenkampfes oder Zellen einer revolutionären Umwälzung können diese Unternehmen danach nicht sein. So heißt es folgerichtig in dem Grundsatzbeschluß, daß sie eine Alternative „in der" sozialen Marktwirtschaft sind und nicht „zu ihr".

Wenn so andere Gruppen der Wirtschaft „zur Übernahme von Wesenselementen der Gemeinwirtschaft veranlaßt" werden sollen, so gilt dies ganz besonders für das dritte Prinzip, daß die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen auf sozial- und gesellschaftspolitischem Gebiet Beispiele im Sinne der gewerkschaftlichen Forderungen setzen sollen. An diesem Prinzip wird noch einmal sehr deutlich, worum es geht. Selbstverständlich verbessert das hier geforderte Verhalten unmittelbar zunächst die Betriebs- und Unternehmensverfassung sowie die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten der Unternehmen selbst. Doch die Gewerkschaften fordern dieses Verhalten von ihren Unternehmen nicht vornehmlich im Interesse dieser Beschäftigten, für deren Belange sie sich selbstverständlich auch einsetzen, sondern um nachzuweisen, daß die Erfüllung konkreter gewerkschaftlicher Forderungen auch Unternehmen möglich ist, die sich im Wettbewerb mit anderen Unternehmen messen und nur bestehen können, wenn sie in diesem Wettbewerb nicht nur erfolgreich sind, sondern noch dazu ihrer gemeinwirt-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schaftlichen Aufgabe gerecht werden. Das genannte Prinzip enthält somit zum einen eine Absage an jegliche syndikalistische Orientierung der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen und zum anderen wiederum eine klare Aufgabe, die in der bestehenden, insgesamt zu verbessernden, doch nicht umzustürzenden Wirtschaftsordnung zu erfüllen ist. Allein so können die Unternehmen auch den von ihnen geforderten Beitrag zur politischen Willensbildung in der Gegenwart der Bundesrepublik leisten.

Geschäftspolitik der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen

Was tun die Gewerkschaften als die Kapitalgeber der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen nun im einzelnen, um zu veranlassen und zu sichern, daß die vorstehenden Grundsätze zugleich Bestandteil der Geschäftspolitik der Unternehmen werden? Wie beeinflussen sie die Willensbildung in den Unternehmen im Sinne dieser Grundsätze? Eine wesentliche Antwort auf diese Frage gibt bereits eine streng formalistische Betrachtung. Die Einflußnahme erfolgt in den von Gesetz und Satzung vorgesehenen Organen der Unternehmen und nicht außerhalb dieser Gremien. Auch wenn die Geschäftspolitik immer wieder Gegenstand vielfältiger Diskussionen im gewerkschaftlichen Bereich ist, auch wenn zutreffend in den Grundsätzen von Kontrollen durch die Gewerkschaften sowie davon gesprochen wird, daß sich die Konkretisierung der Aufgaben in ständiger Verbindung zwischen Unternehmen und Gewerkschaften vollzieht, die Festlegung, daß die Ziele der Gemeinwirtschaft mit unternehmensspezifischen Mitteln erreicht werden sollen, regelt den Weg der Willensbildung in klarer und eindeutiger Weise: Verbindlich für die Unternehmen werden geschäftspolitische Intentionen ausschließlich auf dem Weg über ihre Organe.

Für einen wichtigen Bereich verlegt allerdings auch das geltende Recht die Entscheidung von den Organen zu den Gesellschaftern der Unternehmen: Für die Beratung und Abstimmung über das Verhalten der Gewerkschaften in den Haupt- bzw. Gesellschafterversammlungen sind zunächst die Gewerkschaftsgremien zuständig. Dort fallen also die Entscheidungen über die Besetzung der Aufsichtsräte, über die Gewinnverwendung und über notwendige Kapitalerhöhungen. Es verdient festgehalten zu werden, daß die Gewerkschaften über mehr als 25 Jahre gerade bei diesen Entscheidungen stets erneut bekräftigt haben, daß sie die Arbeit der Gemeinwirtschaft als Teil ihrer eigenen Arbeit betrachten, und daß sie deshalb den Unternehmen die für eine expansive Geschäftspolitik im Sinne der gemeinwirtschaftlichen Aufgabe erforderlichen Mittel stets zur Verfügung gestellt haben. In diesem Sinne dürfte der 1974 gegründeten Beteiligungsgesellschaft für Gemeinwirtschaft in Zukunft zunehmende Bedeutung zukommen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Für die Zusammensetzung der Aufsichtsräte ist auf dem Weg über die Gewerkschaftsgremien ebenfalls in den letzten Jahren eine wichtige Entscheidung gefallen, mit der beispielhaft für andere bei den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen eine wesentliche gewerkschaftliche Forderung erfüllt wurde: die Einführung der paritätischen Mitbestimmung für die Aufsichtsräte der Unternehmen. Ausgehend von vielfältigen Diskussionen auf Gewerkschaftstagen und in Sitzungen von Vorständen und Ausschüssen beauftragte 1969 der Bundeskongreß des DGB den Bundesvorstand, mit den einzelnen Anteilseignern und mit den für die Beschäftigten der Unternehmen zuständigen Gewerkschaften über die Einführung der Mitbestimmung zu verhandeln. Bis 1972 wurden für alle wichtigen Unternehmen entsprechende Vereinbarungen abgeschlossen, die auf der Grundlage des geltenden Rechts den Arbeitnehmern im Ergebnis die gleichen Rechte freiwillig einräumen, wie sie für den Montanbereich von Gesetzes wegen vorgeschrieben sind. Es erscheint nach über dreijähriger Erfahrung mit dieser Regelung nicht verfrüht, festzuhalten, daß auch in den Bereichen des Wohnungswesens sowie der Kredit- und Versicherungswirtschaft paritätische Mitbestimmung und erfolgreiches unternehmerisches Handeln miteinander vereinbar sind: ein Beispiel für andere, an dem die gesellschaftspolitische Diskussion kaum wird vorbeigehen können.

In diesen mitbestimmten Aufsichtsräten entscheidet sich im konkreten Einzelfall, ob die Unternehmen ihren gemeinwirtschaftlichen Auftrag erfüllen, welche Impulse die Gewerkschaften als Kapitalgeber der Willensbildung in den Unternehmen im Sinne ihrer gemeinwirtschaftlichen Vorstellungen geben können. Da dieser Beitrag über die Vertretung im Aufsichtsrat erfolgt, in dem gleichberechtigt Vertreter der Arbeitnehmer mitwirken und mitentscheiden, wird vorausgesetzt, daß der gemeinwirtschaftliche Auftrag der Unternehmen, ihre „Widmung" zu gemeinwirtschaftlichem Handeln, von den Vertretern beider Seiten zur Grundlage der Zusammenarbeit gemacht wird. Nicht der jeweilige Kompromiß über die Berücksichtigung von Kapital- und Arbeitnehmerinteressen, erst recht nicht die syndikalistische Tendenz, alle nicht für das Unternehmen und zur angemessenen Kapitalbedienung notwendigen Beträge den Arbeitnehmern zukommen zu lassen, sind für diese Zusammenarbeit bestimmend. Im kritischen Einzelfall muß der gemeinwirtschaftliche Auftrag die entscheidenden Richtlinien abgeben. Als selbst gewerkschaftlich engagierte Arbeitnehmer akzeptieren die Vertreter der Arbeitnehmerseite in den Aufsichtsräten diese besondere Ausrichtung ihrer Arbeit.

Da gemeinwirtschaftliche Arbeit mit unternehmensspezifischen Mitteln geleistet wird, muß sie sich intern und extern zunächst am wirtschaftlichen Erfolg messen lassen. Karitative Leistungen mögen im ein-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zelnen von dem Unternehmenszweck nicht nur gedeckt, sondern sogar gefordert sein. Sie sagen nichts über den unternehmerischen und auch nichts über den gemeinwirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. So müssen Aufsichtsrat und Vorstand zunächst ihrer Verpflichtung gerecht werden, das Eigenkapital zu erhalten und die für jeweils angemessen gehaltene Rendite zu erwirtschaften. Erst wenn dies gesichert ist, beginnt die Diskussion über gemeinwirtschaftliches Handeln, mag dies im ex-ante-Gewinnverzicht oder in der ex-post-Gewinnverwendung zum Ausdruck kommen. So läßt das Postulat der Anwendung unternehmensspezifischer Mittel leichtfertige Anforderungen an die Unternehmen erst gar nicht aufkommen.

An dieser Stelle muß auch noch einiges gesagt werden über die Beziehung der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen zu ihren Kunden, zu ihren Einlegern und Kreditnehmern, ihren Lieferanten, Mietern und Wohnungskäufern, ihren Versicherungsnehmern und Schuldnern. Viele dieser Beziehungen sind Gegenstand besonderer gemeinwirtschaftlicher Leistungen, ob es um neue Sparformen, günstige Bedingungen für Ratenkredite, niedrige Mieten und vorbildliche Verträge für Mietwohnungen oder vorteilhafte Leistungen im Kleinversicherungsgeschäft geht. Daneben gibt es einen Raum für allgemeine Kundenbeziehungen, der von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich breit ist und in dem sich die Vertragspartner auf ein faires Verhalten der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen verlassen müssen. Vorstellungen derart, daß die Beziehungen zur Bank für Gemeinwirtschaft oder zur Neuen Heimat den Gewerkschaften die Möglichkeit geben könnte, durch Einflußnahme auf Kredit- oder Auftragsvergabe im Sinne ihrer Vorstellungen Druck auszuüben, sind nicht nur lebensfremd, weil sie der Gemeinwirtschaft jegliche Betätigungsmöglichkeit nehmen, sie widersprechen auch eindeutig den Aussagen aller Verantwortlichen, die sich aus dem gewerkschaftlichen oder dem gemeinwirtschaftlichen Lager zu diesen Fragen geäußert haben. Es sei noch einmal deutlich gesagt: Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen bemühen sich um vorbildliche Beziehungen zu allen ihren Partnern auch in den Bereichen, die nicht Gegenstand eines besonderen gemeinwirtschaftlichen Auftrags sind; sie erwarten von ihren Partnern, daß sie ihrerseits die Grundprinzipien der Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern anerkennen; die konkrete Ausgestaltung dieser Zusammenarbeit ist jedoch nicht den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, sondern den Tarifparteien übertragen.

Wenn wir uns — um das Thema eines anderen Referats dieser Tagung zu zitieren — für die Möglichkeit „divergierender Faktorinteressen" gerade bei gemeinwirtschaftlichen Unternehmen interessieren, so müssen neben den Interessen der Mitarbeiter und der Kunden weiterhin

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

die Ertragsinteressen der Kapitaleigner, der Gewerkschaften und schließlich die Interessen derjenigen betrachtet werden, die mit ihren „Arbeitergroschen" die Entstehung und Entwicklung der Unternehmen letzten Endes ermöglicht haben. Es reicht nicht aus, hier auf Grundsatzerklärungen zu verweisen; man darf nicht leugnen, daß der einzelne Kassierer einer Gewerkschaft sich natürlich Gedanken darüber macht, wie er den Ertrag seiner Beteiligung an einer Bank, an einem Versicherungsunternehmen oder einer wohnungswirtschaftlichen Gruppe für die Finanzierung wichtiger Aufgaben verwenden kann, deren Erfüllung seine Organisation von ihrem Vorstand erwartet. Ebenso gibt es immer wieder von der Basis die Forderung, die Bank für Gemeinwirtschaft müsse Kredite ausschließlich an Gewerkschaftsmitglieder zu besonders niedrigen Zinssätzen gewähren und — möglichst zur gleichen Zeit — höhere Zinsen auf ihre Sparguthaben zahlen, die Neue Heimat dürfe ihre Wohnungen an niemand anderen als an Gewerkschaftsmitglieder vermieten und die Volksfürsorge müsse ebenfalls ihre Tarife für alle gewerkschaftlich organisierten Versicherungsnehmer senken. Es spricht für die Überzeugungskraft der gemeinwirtschaftlichen Idee selbst, ebenso für die Einsicht aller Beteiligten, daß weder Überlegungen aus dem Apparat noch Forderungen der Basis die Konzeption der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen in Frage stellen können. Selbstverständlich bemühen diese sich, im Rahmen ihrer Möglichkeiten den Gewerkschaftsmitgliedern Vorteile zu verschaffen. So hat die Volksfürsorge besondere Rechtsschutz- und Unfallversicherungsmöglichkeiten für Gewerkschaftsmitglieder geschaffen, so berechnet die BfG für diese Kunden nur die halbe Bearbeitungsgebühr für Kleinkredite und Anschaffungsdarlehen und geringere Gebühren für die Kontoführung; doch dürfen auch diese Maßnahmen den gemeinwirtschaftlichen Auftrag nicht gefährden.

Nachdem vorstehend die Möglichkeiten der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen wenigstens teilweise durch die gesetzten Grenzen definiert wurden, ist es notwendig, mit einigen weiteren Sätzen das gemeinwirtschaftliche Prinzip der Förderung der Verbraucherinteressen durch Beteiligung am Wettbewerb noch etwas plastischer darzustellen. Zunächst macht dies Prinzip deutlich, daß gemeinwirtschaftliche Unternehmen weder Monopole besitzen noch auf ihren Märkten Monopole anstreben. Sie versuchen sogar, mit einem relativ geringen Marktanteil als „Hecht im Karpfenteich" ihre Ziele zu erreichen. Der zweite Satz folgt hieraus: Die Teilnahme am Wettbewerb auf Märkten, die durch Wettbewerbshandlungen beeinflußt werden können, ist geschäftspolitische Maxime. Die verbraucherpolitische Begründung dieses und keines anderen Verhaltens wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, daß so mit einem relativ bescheidenen Aufwand eine recht beachtliche Wirkung erzielt

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

werden kann. Dies ist allerdings nur so lange möglich, wie auch Wettbewerber mit einem absolut nicht sehr großen Marktanteil einen Markt in Bewegung halten können. Wenn verbraucherfreundliche Maßnahmen die übrigen Wettbewerber nicht dazu bringen, ihre Geschäftspolitik umzuorientieren, weil ihre Umsatz- und Ertragserwartungen durch einen Konkurrenten nicht beeinträchtigt werden können, sind gemeinwirtschaftliche Aktionen nur von Bedeutung für mehr oder weniger zufällig Begünstigte und nicht auch für größere Kreise von Verbrauchern, nämlich gerade für diejenigen, die Kunden der Konkurrenz sind und durch deren Nachziehen von dem Verhalten der Gemeinwirtschaft profitieren. In diesem Sinne orientieren die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen stets neu ihre Geschäftspolitik an den Erfordernissen der Verbraucher. Die Gewerkschaften beeinflussen über die Aufsichtsräte eine entsprechende Willensbildung. In diesen Diskussionen können durchaus divergierende Interessen aufeinanderstoßen, wofür als Beispiel aus dem Bereich der Wohnungsbauunternehmen Erörterungen über Mieterhöhungen zitiert werden mögen, welche von den Vorständen wegen der Kostensituation für notwendig, von den Gewerkschaften wegen der Belastung für die Mieter dagegen nicht für vertretbar gehalten wurden.

Insgesamt wird jedoch in großer Übereinstimmung die gemeinsame Richtung festgelegt. Dies liegt letzten Endes daran, daß über das Grundkonzept zwischen Kapitalgebern, Arbeitnehmern und Management Einigkeit besteht: Die Gewerkschaften als Kapitalgeber haben ihre unternehmerisch eingesetzten Mittel nicht der Profitmaximierung, sondern den gemeinwirtschaftlichen Zielen der Unternehmen gewidmet, die Arbeitnehmer erwarten von ihrem gemeinwirtschaftlichen Arbeitgeber vorbildliche Leistungen, betrachten ihre Unternehmen aber nicht als Produktivgenossenschaft, deren Ertrag im syndikalistischen Sinne ausschließlich den Beschäftigten zugute kommen soll, ihre Arbeit ist ebenfalls auch die Erfüllung der gemeinwirtschaftlichen Aufgabe. Dies gilt selbstverständlich im gleichen, wenn nicht sogar im größeren Umfang für das Management, das sich nicht nur durch die erforderliche Qualifikation für die fachliche Aufgabe und für die Leitungsfunktion, sondern besonders durch das Engagement für die Ziele der Gemeinwirtschaft ausweisen muß. Eine der wichtigsten Aufgaben des Aufsichtsrates ist es, dafür zu sorgen, daß bei den Entscheidungen über die Zusammensetzung des Managements diese Anforderungen erfüllt werden; so wird gewährleistet, daß die Willensbildung, die von den Gewerkschaften auf die geschilderte Weise im gemeinwirtschaftlichen Sinne beeinflußt wird, auch Bestandteil der täglichen geschäftlichen Praxis möglichst aller Seiten der Unternehmen wird.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Einfluß der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen auf die Gesellschaftspolitik

Versuchen wir, noch einige Antworten auf die Frage, wie Unternehmensziele und Unternehmenspolitik die Gesellschaftspolitik beeinflussen können, aus der Sicht der freien gemeinwirtschaftlichen Unternehmen zu finden. Zunächst gilt es darauf hinzuweisen, daß das unternehmerische Engagement der Gewerkschaften der Bundesrepublik bereits für sich beachtlichen Einfluß auf die gesellschaftspolitische Entwicklung in unserem Lande hat. Es macht einen Unterschied, ob Gewerkschaften lediglich als Gegenspieler mit Unternehmern zu tun haben oder ob sie selbst Verantwortung für Unternehmen tragen. Die Erkenntnisse, die bei den eigenen Unternehmen gewonnen werden, gehen in die an anderer Stelle zu führenden Diskussionen ein, was nicht dahin mißverstanden werden darf, daß diese Erkenntnisse stets zur Zurückhaltung bei der Durchsetzung von Forderungen führen müssen.

Der zweite Aspekt, der in diesem Zusammenhang erwähnt werden muß, ist der materielle Rückhalt, der sich für die Gewerkschaften daraus ergibt, daß sie an Unternehmen beteiligt sind und daß ihre Bank ihnen Liquidität wie Rentabilität sichert. Mit diesem Rückhalt können die Gewerkschaften in dem Gefühl der Stärke und der Unabhängigkeit in ihre Verhandlungen gehen. Man hört hierzu bei Gewerkschaften gelegentlich, die Kassierer als Verwalter des Gewerkschaftsvermögens drängten die Gewerkschaften zur Zurückhaltung, um ihre Ressourcen nicht für die Finanzierung streitiger Auseinandersetzungen einsetzen zu müssen; dies sei die Ursache der geringen Streikaktivitäten in der Bundesrepublik. Ich möchte dem entgegenhalten, daß die Kenntnis von der materiellen Stärke der Gewerkschaften beiden Seiten die Unabhängigkeit und die Einsicht gibt, die Kompromisse ermöglichen. Gerade die Arbeitgeber werden in ihren Überlegungen nicht unberücksichtigt lassen können, daß es in der Geschichte der Bundesrepublik bisher keine Auseinandersetzung gegeben hat, deren Finanzierung den Gewerkschaften nicht für eine um ein Mehrfaches längere Zeit möglich gewesen wäre, ohne daß sie mehr als ihre liquiden Mittel hätten angreifen müssen.

So wird der Zusammenhang zwischen der Größe des Gewerkschaftsvermögens und der geringen Streikaktivität durchaus richtig gesehen, doch ergibt sich auch hieraus nicht, daß nun deshalb die Gewerkschaften stets zurücksteckten. Insgesamt möchte ich die These vertreten, daß Eigentum an gemeinwirtschaftlichen Unternehmen und die Anlage der Liquidität bei der eigenen Bank mit dem sich daraus ergebenden materiellen Rückhalt ebenso wie das unternehmerische Engagement der Gewerkschaften in der Gemeinwirtschaft mit konstituierende Faktoren ge-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wesen sind und noch sind dafür, daß sich die Beziehungen zwischen den Tarifpartnern in der Bundesrepublik so vorbildlich entwickelt haben wie sonst kaum in der Welt.

Dieser Zusammenhang wird völlig übersehen in der Polemik gegen das Entstehen eines „Gewerkschaftsstaates". Wer radikale Gewerkschaften haben will, der muß den Gewerkschaften ihre Unternehmen und ihren Einfluß über die Mitbestimmungsregelungen nehmen. Hier treffen sich — wie auch sonst — im Ergebnis linke und rechte Extremisten. Bei uns gibt es keinen Gewerkschaftsstaat. Gemeinwirtschaft, Einfluß über die Mitbestimmung und selbst bessere Vermögensbildungsregeln unterwerfen den Staat nicht den Gewerkschaften. Insbesondere eignet sich die Gemeinwirtschaft nicht für ein solches Vorhaben. Sie ist gegründet worden, um in der bestehenden Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung für die Verbraucher zu wirken und durch Beispiele die gesellschaftspolitische Diskussion zu beeinflussen sowie auf diesem Wege zu einer Verbesserung unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung beizutragen. Ihr ist damit ein hohes Ziel gesetzt. Möge es uns gelingen, es zu erreichen.

Anhang

Ziele und Funktionen der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen

Der DGB-Bundesvorstand hat in seiner Sitzung am 24. Mai 1972 gemeinsam mit Vertretern der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen über Ziele und Funktionen der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen beraten. Als Ergebnis der Beratungen sind Grundsatzthesen über das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, über die von den Unternehmen anzustrebenden Ziele und wahrzunehmenden Aufgaben sowie über die Grundsätze der Unternehmenspolitik und der Unternehmensführung verabschiedet worden.

Diese Grundsatzthesen über „Ziele und Funktionen der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen" dienen als Grundlage für weitere Beratungen über die Ausgestaltung einer gewerkschaftspolitischen Konzeption für die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen.

I. Gemeinwirtschaftliche Unternehmen und Gewerkschaften

1. Die Gewerkschaften streben eine Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung an, die

jedem Arbeitnehmer ein Höchstmaß an Freiheit und Selbstverantwortung gewährleistet und ihn an der Gestaltung der Wirtschaft gleichberechtigt beteiligt,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

eine gerechte Einkommens- und Vermögensverteilung herbeiführt,

ein optimales Wachstum der Wirtschaft ermöglicht,

den Mißbrauch wirtschaftlicher Macht verhindert,

Planung und Wettbewerb zur Erreichung der volkswirtschaftlichen Ziele einsetzt,

die Erkenntnis wirtschaftlicher Zusammenhänge durch Offenlegung aller Daten ermöglicht.

2. Die dem Gemeinwohl verpflichteten gemeinwirtschaftlichen Unternehmen — die Unternehmensgruppen der Bank für Gemeinwirtschaft, der Neuen Heimat und der Volksfürsorge — wirken durch Einsatz unternehmensspezifischer Mittel im Rahmen ihrer gemeinwirtschaftlichen Verpflichtungen an der Verwirklichung dieser gewerkschaftlichen Ziele mit. Die gleichen Ziele werden von der Unternehmensgruppe co op als dem gemeinwirtschaftlichen Teil der Verbrauchsgüterwirtschaft verfolgt.

3. Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen dienen der Erfüllung von gewerkschaftlichen Zielen in folgender Weise:

Sie verbessern durch ihre Tätigkeit auf den Waren- und Dienstleistungsmärkten mittelbar oder unmittelbar die wirtschaftlichen Lebensbedingungen der Arbeitnehmer. Sie sind bemüht, Mißstände zu beseitigen, Neuerungen zu entwickeln und am Markt durchzusetzen sowie durch ihre gemeinwirtschaftlichen Leistungen das Realeinkommen und damit den Lebensstandard der Arbeitnehmer zu erhöhen.

Sie verwirklichen beispielhaft sozial- und gesellschaftspolitische Forderungen der Gewerkschaften. Damit demonstrieren sie die positiven Wirkungen einer auf die Arbeitnehmerinteressen ausgerichteten Unternehmenspolitik für die Arbeitnehmer und beweisen zugleich, daß gewerkschaftliche Forderungen die Leistungsfähigkeit der Unternehmen in einer Wettbewerbswirtschaft fördern können. Sie zeigen, daß in einer Wettbewerbswirtschaft mit sozialgebundenem Kapital erfolgreich im Dienste der Allgemeinheit gewirtschaftet werden kann. Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen regen Gesetzgeber und Verwaltung an, eine gesellschafts- und sozialpolitisch fortschrittliche Unternehmenspolitik auch in Bereichen außerhalb der Gemeinwirtschaft durchzusetzen.

Der Beitrag, den die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen zur Erfüllung dieser Ziele leisten können, ist von der Struktur des Marktes und von der Bedeutung der Unternehmen in dem Markt abhängig.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

4. Die Politik der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen unterliegt der Kontrolle durch die Gewerkschaften, die Beschäftigten der Unternehmen und auch der Konsumgenossenschaften. Dadurch ist institutionell gewährleistet, daß die zugunsten von Arbeitnehmern und Verbrauchern erbrachten Leistungen dauerhaft erbracht werden.

Die Konkretisierung der Aufgaben vollzieht sich in ständiger Verbindung zwischen Unternehmen und Gewerkschaften bzw. Arbeitnehmern. Sie soll im Einklang mit den Erfordernissen einer langfristigen Unternehmensplanung stehen. In der Wahl der Mittel zur Erfüllung ihrer sozialen und gemeinwirtschaftlichen Aufgaben sind die Unternehmen jedoch frei.

Umfang und Art der Expansion der Unternehmen hängen von der Ertragslage, den Wettbewerbsverhältnissen, ihrer Kapitalausstattung und der Möglichkeit der Kapitalbeschaffung ab sowie von der Übereinstimmung mit den Zielen der Gewerkschaften.

Darüberhinaus wird der unternehmerische Aktionsradius in der Wahl der Ziele und Mittel durch Spezialgesetze und die Steuergesetzgebung bestimmt.

Die Unternehmen gewähren besondere Vorteile, soweit dies rechtlich und wirtschaftlich möglich ist und ihre übergeordneten gemeinwirtschaftlichen Aufgaben dadurch nicht beeinträchtigt werden.

Die Unternehmensgruppe co op hat ihre Geschäftspolitik außerdem nach den Vorschriften des Genossenschaftsgesetzes auszurichten.

5. Die Träger der Gemeinwirtschaft unterstützen die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen durch ein offensives gemeinwirtschaftliches Konzept als Bestandteil der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik der Gewerkschaften. Sie stellen fest, daß sich die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen als Schrittmacher des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritts bewährt und andere Unternehmen und Gruppen zur Übernahme von Wesenselementen der Gemeinwirtschaft veranlaßt haben. Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen sind eine Alternative in der sozialen Marktwirtschaft zu privatwirtschaftlich geführten Unternehmen. Sie beweisen, daß eine an gemeinwirtschaftlichen Zielen orientierte Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung zwischen privatkapitalistischer Marktwirtschaft und sozialistischer Zentralverwaltungswirtschaft möglich ist.

Die Gewerkschaften werden gemeinsam mit den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen Charakter, Bedeutung und Erfolge der Gemeinwirtschaft verstärkt in der Öffentlichkeit und in Gewerkschaftskreisen herausstellen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

II. Grundsätze der Unternehmenspolitik und Unternehmensführung

1. Die Unternehmenspolitik der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen ist am Gemeinwohl orientiert. Dabei fällt dem Gewinn eine andere Rolle als in Privatunternehmen zu. Bei Einhaltung des gesetzlichen Rahmens bezieht sich dies sowohl auf die Gewinnerzielung als auch vor allem auf die Gewinnverwendung. In Privatunternehmen stellt der Gewinn langfristig den höchsten Erfolgsmaßstab dar, dem die anderen Ziele untergeordnet sind. In Gemeinwirtschaftsunternehmen dient er als Instrument zur Erreichung der übergeordneten wirtschafts-, sozial- und gesellschaftspolitischen Ziele.

2. Außerdem dient bei ihnen das gesamte Vermögen sozialen Zwecken.

3. Eine vorbildliche Betriebs- und Unternehmensverfassung ist die Basis für eine fortschrittliche Unternehmensführung in gemeinwirtschaftlichen Unternehmen.

III. Funktionen der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen

1. Gemeinwirtschaftliche Unternehmen fördern den Leistungswettbewerb. Sie werden — im Rahmen ihrer Leistungskraft — vorzugsweise auf Märkten tätig, die durch vorhandene oder zu erwartende Wettbewerbsbeschränkungen gekennzeichnet und für die Lebenslage der Arbeitnehmer im Sinne der sozial- und gesellschaftspolitischen Ziele besonders bedeutsam sind. Durch ihr am Wettbewerbsprinzip ausgerichtetes Verhalten wirken sie unmittelbar im Interesse der Verbraucher und zwingen die übrigen Marktbeteiligten ebenfalls zu einem am Verbrauchernutzen orientierten Verhalten.

Angesichts der begrenzten Finanzkraft aller gemeinwirtschaftlichen Unternehmen einerseits und der Vielzahl der Wettbewerbsbeschränkungen andererseits können die vier gemeinwirtschaftlichen Unternehmen nur in einigen unter dem Gesichtpunkt der besonderen Bedeutung für die Arbeitnehmer ausgewählten Wirtschaftsbereichen tätig sein.

Der Tätigkeit der öffentlichen und genossenschaftlichen Gemeinwirtschaft in durch Wettbewerbsbeschränkungen gekennzeichneten Märkten kommt ebenso Bedeutung zu wie einer durchgreifenden staatlichen Wettbewerbspolitik.

2. Die Geschäftspolitik der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen hat zu berücksichtigen, daß dem Angebot jener Güter und Dienstleistungen besondere Bedeutung zukommt, für die bei den Arbeitnehmern im Sinne sozial- und gesellschaftspolitischer Ziele ein besonderer Bedarf besteht und die nicht oder nicht ausreichend oder nur unter sozial

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

unzumutbaren Bedingungen von den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen angeboten werden.

3. Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen fördern die Erfüllung gesellschaftspolitischer Forderungen auch, indem sie ein fortschrittliches Instrumentarium in Planung, Organisation, Technik, Finanzwirtschaft und Unternehmensführung entwickeln.

4. Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen fördern die Durchsetzung gewerkschaftspolitischer Forderungen durch beispielgebende Verwirklichung in ihrem Bereich. Dies gilt vor allem für die Forderungen nach

einer demokratischen Betriebs- und Unternehmensverfassung,

beispielhaften Arbeitsbedingungen,

weitgehender Publizität,

vorbildlicher Berufsförderung.

Durch die von der Gemeinwirtschaft gesetzten Beispiele wird aufgezeigt, durch welche Strukturen und Verhaltensweisen die von den Gewerkschaften angestrebte Ordnung geprägt sein soll. Dadurch kann ein wesentlicher Einfluß auf das gesamte Gesellschafts- und Wirtschaftssystem ausgeübt werden.

5. Die Forderungen der Gewerkschaften an den Gesetzgeber werden von den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Meinungsbildung unterstützt. Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen werden in diesem Sinne, gestützt auf ihre Erfahrungen und ihr Fachwissen, gegenüber Parlamenten, Parteien, Ministerien und Verbänden einen Beitrag zur politischen Willensbildung leisten.

6. Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen unterstützen im Rahmen ihrer Möglichkeiten und der staatlichen Konjunktur- und Strukturpolitik die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen und die Humanisierung der Lebensumwelt.

7. Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen sollen der öffentlichen Hand Hilfe bei der Zukunftsplanung anbieten, um mittel- und langfristig Arbeitnehmerinteressen zu fördern. Im Rahmen der gewerkschaftlichen Ziele können sie den künftigen Entwicklungen durch vorausschauende komplexe Planung auf der Grundlage eigener Forschungen und Erfahrungen Rechnung tragen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Cassier und Hoffmann

I. Themenbereiche

Die Diskussion zu den beiden Referaten knüpfte unmittelbar an die Einflußmöglichkeiten der Banken auf Willensbildungsprozesse in Industrie- und Handelsunternehmen an. Diskutiert wurde das theoretische und faktische Einflußpotential zur Durchsetzung bankbetrieblicher Zielvorstellungen in den Führungsgremien anderer Unternehmen. Daneben galt das Interesse der Politik der Gewerkschaften in den eigenkapitalmäßig gebundenen gemeinwirtschaftlichen Unternehmen — insbesondere der Bank für Gemeinwirtschaft. In diesem Zusammenhang wurde auch die Frage erörtert, wie weit die Gewerkschaften über die Kreditvergabepolitik der Bank für Gemeinwirtschaft auf die Willensbildungsprozesse in dritten Unternehmen einwirken können.

II. Ergebnisse

1. Im Hinblick auf die Frage des tatsächlichen Einflußbereichs der Banken und seiner Einschätzung durch die betreffenden Unternehmensleitungen der Marktgegenseite wurde als notwendig empfunden, neue Überlegungen zur Messung und Sichtbarmachung dieses Wirkungsbereichs anzustellen. Rein deduktiv-logischen Überlegungen, die vorwiegend auf die Grundlagen bilanziell-statistischen Zahlenmaterials zurückgreifen, wurde in diesem Zusammenhang die Fähigkeit zuerkannt, gewisse Grundlagen bzw. Grundthesen zu erarbeiten. Für eine erschöpfende Beantwortung der Frage des Gläubigereinflusses auf die Unternehmensleitung wurde dagegen von der Mehrheit der Diskussionsteilnehmer die Notwendigkeit empirischer Forschung aufgezeigt, die dann bestimmte Ausgangsthesen zu verwerfen, zu bestätigen oder zu modifizieren hätte.

2. Relativ strittig blieb in dieser Hinsicht die Frage nach einer erfolgversprechenden Vorgehensweise im Rahmen empirischer Forschungsarbeiten. Eine Erarbeitung aussagefähigen Materials durch Anhörungen und Befragungen unternehmerischer Entscheidungsträger wurde weitgehend abgelehnt, da die Wahrscheinlichkeit zur Erlangung aussagefähiger Informationen auf diesem Wege als relativ gering angesehen wurde. Dagegen fand der Vorschlag, Dokumente über Kreditver-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

handlungen unter den gegebenen Fragestellungen wissenschaftlich auszuwerten, weitgehende Billigung.

Die im ersten Referat (Cassier) vertretene These, daß die sich ständig ausbreitende Erscheinung der langfristigen Kreditvergabe von seiten der Banken tendenziell in eine Schmälerung des bankbetrieblichen Einflußbereichs münden werde, blieb in der Diskussion umstritten. Zwar wurde anerkannt, daß den Unternehmen hierdurch einplanbarere und damit sicherere Rückzahlungs- und Dispositionstermine zur Verfügung stehen, doch man war andererseits auch davon überzeugt, daß auf die Sicherung von Einflußnahmen in den Kreditverhandlungen und -verträgen nunmehr stärker Wert gelegt werde. — Ähnlich umstritten blieb die These des zweiten Referats (Hoffmann), daß die Gewerkschaften keinen Einfluß über die Kreditvergabepolitik der Bank für Gemeinwirtschaft auszuüben vermöchten.

3. Weitgehende Übereinstimmung wurde dahingehend erzielt, daß die Isolierung beispielsweise der gewerkschaftlichen Einflußmöglichkeiten aufgrund der Mitbestimmungsbefugnisse oder anderer Machtpositionen kraft ihrer Stellung als Arbeitnehmervertreter in vielen Einzelfällen nur schwer von solchen Einflußmöglichkeiten gelingt, die ihnen aufgrund ihrer Stellung als Eigenkapitalgeber zuwachsen. Das tendenziell gleiche Problem taucht bei der Frage des Bankeneinflusses auf. Wenngleich in diesem Arbeitskreis natürlich in erster Linie der Bankeneinfluß von Interesse war, der sich aufgrund von Gläubigerpositionen ergibt, so wurde doch sehr schnell erkannt, daß eine Isolierung dieser Fragestellung ohne Berücksichtigung weiterer Bankeneinflußfaktoren — wie Vollmachtstimmrecht, Beteiligungen, Aufsichtsratsrepräsentanzen — wohl kaum exakt durchführbar ist.

4. Unabhängig von äußerst schwierigen und komplexen Ursachenanalysen in dieser Richtung ergibt sich die Frage, ob den Gegebenheiten der zunehmenden Fremdkapitalfinanzierung nicht durch eine zumindest stellenweise Neukonzipierung des Unternehmensrechts möglicherweise Rechnung getragen werden müßte. Eine institutionalisierte Absicherung der Artikulation von Gläubigerinteressen könnte Einflußnahmen auf die unternehmerische Willensbildung auch für interessierte Dritte möglicherweise transparenter machen.

Hans E. Büschgen, Köln

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Veränderungen in der Investitionsfinanzierung in Schweden und ihre Bedeutung für die betriebliche Willensbildung

Von *Paulsson Frenckner,* Stockholm

Das Problem

Schweden ist seit langem als eine „mixed economy" bekannt. Der Staat verfügt über eine Fülle von Aufsichtsrechten, Subventionsmöglichkeiten und anderen Lenkungsmitteln, um unternehmerische Funktionen durch „remote control" auszuüben. Die kollektive Kapitalbildung ist weit fortgeschritten.

Wie aber sehen eigentlich das schwedische Wirtschaftssystem und besonders die Investitionsfinanzierung aus? Was bedeutet deren Entwicklung für die Willensbildung der Unternehmen? Wie ist diese Willensbildung von staatlichen Maßnahmen beeinflußt?

Tatsachen und Erläuterungen

Veränderungen in der Wirtschaftsstruktur und in der Investitionsfinanzierung eines Landes können durch die öffentliche Statistik festgestellt werden. Die Entwicklung schwankt aber oft hin und her. Detailziffern über Unterschiede zwischen Wirtschaftszweigen und Unternehmen sind schwer zu finden. Die Darstellung bietet deswegen vor allem eine Übersicht.

Schwieriger ist es zu beurteilen, wie diese Veränderungen die betriebliche Willensbildung beeinflußt haben oder beeinflussen werden. Die Willensbildung kann ja als abstrakter Begriff nicht mengenmäßig identifiziert werden. Die folgenden Erläuterungen sind deswegen eher persönlich spekulativ als wissenschaftlich objektiv.

Disposition

Veränderungen in der Investitionsfinanzierung spiegeln die Entwicklung der wirtschaftspolitischen Attitüden und Maßnahmen im allgemeinen wider. Die Entwicklungen sind nicht voneinander zu trennen. Wir behandeln deswegen unser Thema ganz breit und fragen: Was

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bedeuten für die heutige oder künftige betriebliche Willensbildung, besonders bei Investitionen:

1. Die allgemeine Wirtschaftsentwicklung,
2. Die Höhe des Sozialprodukts,
3. Die Strukturentwicklung der Unternehmen,
4. Die Eigentumsverhältnisse in der Wirtschaft,
5. Die staatlichen Unternehmen,
6. Der öffentliche Sektor,
7. Das Bank- und Finanzwesen,
8. Die Rentenfonds,
9. Die Investitionsquote,
10. Der Arbeitsmarkt?

Diese zehn Fragen entsprechen den folgenden Untertiteln. Für jede Frage werden zuerst einige Tatsachen gegeben und danach die Beurteilung des Einflusses auf die betriebliche Willensbildung vorgenommen.

1. Die schwedische Wirtschaft

1.1 Tatsachen

Schweden hat nur 8 Millionen Einwohner, ist aber flächenmäßig fast doppelt so groß wie die BRD. Fast die Hälfte der Einwohner lebt in drei industrialisierten Gebieten rund um Stockholm, Göteborg und Malmö.

Wirtschaftlich zeigt Schweden große Ähnlichkeiten mit Deutschland. Die fast 4 Millionen Erwerbstätigen arbeiten zu 37 % in Bergbau, Industrie und Baugewerbe, zu 21 % in Handel, Transport- und Verkehrswesen, zu 35 % in der öffentlichen Verwaltung und in sonstigen Dienstleistungsbetrieben und zu 7 % in der Landwirtschaft.

Nahezu 95 % aller Arbeiter gehören Gewerkschaften an. Von den Gehaltsempfängern gehören mehr als 50 % Angestelltengewerkschaften an. Staatsbeamte haben vollständiges Verhandlungs- und Streikrecht. Die Gewerkschaften haben zur Rationalisierung und Automatisierung eine überwiegend positive Einstellung. Kampfmaßnahmen — auch wilde Streiks — scheinen während der letzten Jahre den Arbeitsverhältnissen und dem Arbeitstempo in ebenso starkem Maße oder sogar noch stärker als dem Lohn gegolten zu haben.

1.2 Willensbildung

1. Die schnelle Entwicklung in Richtung einer postindustriellen Gesellschaft ändert die Struktur der Investitionen. Leistungserstellung

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

und Teilnahme in der Anfertigung der mehr und mehr nachgefragten Kollektivgüter erfordern andere und schwierigere Investitionskalkulationen als die Herstellung von Konsumgütern und Industriekapitalgütern.

2. Die ungleiche Verbreitung der Bevölkerung und der natürlichen Ressourcen macht eine tiefgehende Regionalpolitik besonders notwendig. Das Zusammenziehen der gesellschaftlichen und industriellen Investitionen auf gewisse Ortschaften ist notwendig, um erforderliche „external economies" zu schaffen.

3. Starke Gewerkschaften mit gut ausgebildeten Vertretern verlangen, daß ihre Stimmen in der Willensbildung nicht nur gehört, sondern auch mehr beachtet werden.

2. Sozialprodukt

2.1 Tatsachen

Das schwedische Bruttosozialprodukt, je Einwohner ungefähr 30 000 Skr oder 17 500 DM, ist bei internationalem Vergleich hoch. Davon ist 54 % privater und 23 % staatlicher und kommunaler Verbrauch.

Im Durchschnitt ist der Lohn der männlichen Industriearbeiter seit 1946 um 9 % jährlich erhöht worden, die Verbraucherpreise stiegen um 4 %.

In den 60er Jahren stieg die schwedische Industrieproduktion um 6,5 % jährlich, vorher und nachher aber etwas langsamer.

Der Anteil der Lebensmittel am Gesamtverbrauch liegt bei nur 25 %. Die Anzahl der Fernsprecher, Fernsehgeräte, Tageszeitungen und Pkw je 100 Einwohner ist höher als in anderen europäischen Ländern.

Ausfuhr und Einfuhr entsprechen etwa 20 % des Gesamtvolumens des BSP: Fast die Hälfte der Industrieproduktion wird auf ausländischen Märkten abgesetzt.

2.2 Willensbildung

1. Mit dem hohen BSP ist es natürlich, daß darin nicht beachtete Werte, wie Rohproduktquellen, Umwelt und Arbeitsmilieu, mehr als früher in der Willensbildung bei Investitionen beachtet werden. Der Gedanke vom finanziellen „Hebel" könnte hierauf analog angewandt werden: Wie soll man mit begrenzten natürlichen Ressourcen und Arbeitsleistungen durch Zufuhr von menschlichen Konstruktionen und Investitionen die höchstmögliche Lebensqualität erreichen? Schwedische Unternehmensführer beachten mit Sicherheit diese Änderungen der Lebenswerte in ihren heutigen Entscheidungen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2. Das hohe BSP macht wahrscheinlich Neuinvestitionen noch empfindlicher für Konjunktur-, Mode- und Lebenswertschwankungen, besonders bei zunehmender Kapitalknappheit. Der große Außenhandel könnte aber diese Tendenz entkräften.

3. Der hohe Lebensstandard läßt die Arbeitnehmer noch stärker daran interessiert sein, die eigene Arbeitssituation beeinflussen zu können. Nicht nur Geld, sondern auch menschliche Arbeit und Ausbildung, ja sogar menschliche Gefühle werden ja investiert.

4. In der betrieblichen Willensbildung muß auch mehr und mehr beachtet werden, daß viele Investitionen in neue Produkte, die sich früher hätten gut verkaufen lassen, heute bei bedarfsbewußten Konsumenten fehlschlagen können. Die Erzeugnisse könnten sogar in den Massenmedien als „Krämermanipulationen" abgewertet werden und dadurch dem ganzen Unternehmen schaden.

3. Struktur der Unternehmen

3.1 Tatsachen

Eine Tendenz zu immer größeren Produktionseinheiten und Unternehmen macht sich vor allem in den Exportindustrien bemerkbar. Insbesondere die ungefähr 250 Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten, die 55 - 60 % der Totalproduktion und der Beschäftigten auf sich vereinigen, erhöhen ihren Anteil an Produktion, Beschäftigungszahl und besonders an Investitionen ständig.

Erstaunlich ist, daß das Umlaufvermögen während der 50er und 60er Jahre sich von einem Drittel bis auf die Hälfte der totalen Industrieinvestitionen entwickelt hat. Gleichzeitig und vielleicht als eine Folge davon sind die Investitionen nur zur Hälfte mit eigenen Mitteln finanziert worden, verglichen mit $^3/_4$ am Anfang der 50er Jahre.

Die Selbstfinanzierung wird immer schwächer. Kleinere Unternehmen haben im Durchschnitt Schulden bis zu 75 % der Bilanzsumme, größere Unternehmen 65 - 70 %.

Neue Aktien werden geradezu selten ausgegeben. Die Nettoaufnahme aus Industrieanleihen beansprucht nur 13 % des totalen Kreditangebotes. Der Investitionsraum für die Industrie ist deswegen sehr elastisch, aber auch sehr abhängig von Veränderungen in anderen Sektoren, z. B. von der heutigen Abnahme des Bauvolumens.

Das System mit freiwilliger und steuerfreier Aufsparung zu Investitionsfonds in guten Zeiten, um in schlechteren Zeiten nach besonderer Erlaubnis investieren zu können, ist neuerlich erweitert worden. Um sogenannte „Übergewinne" der guten (Inflations-)Jahre aufzu-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

saugen, müssen die (größeren) Unternehmen 15 % der Gewinne in einen besonderen Investitionsfonds und 20 % in einen „Arbeitsmilieufonds" auf ein zinsloses Konto der Reichsbank überweisen.

3.2 Willensbildung

1. Größere Unternehmen und ihre allmählich tiefere Divisionalisierung erfordern auch innerhalb der Konzerne eine „konzernkollektive" Kapitalbildung, um eine wirkungsvolle Konzentration der Investitionen zu ermöglichen. Durch ihre Größe erfordern diese auch mehr Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Behörden in der Willensbildung.

2. Die hohe Fremdfinanzierung kann — besonders bei wechselndem Inflationsverlauf — einerseits die Risiken der Zukunftsbeurteilung vermehren, andererseits die Hebelwirkung auf den Eigenkapitalertrag erhöhen. Die Prognosen werden in der Willensbildung dadurch noch gewichtiger.

3. Die Entwicklung des Lebenstandards und der Unternehmens- und Machtstruktur macht seit langem die klassischen Wirtschaftsbegriffe „economic man", „einheitlich handelnde Organisation" und „einheitliche Willensbildung" altmodisch. Trotz der vielen gegensätzlichen Interessen in der Willensbildung scheint jedoch der Gewinnbegriff in der einen oder der anderen Form als Kriterium einer guten Unternehmensführung seinen wichtigen Platz zu behalten.

4. Der Kapitalknappheit der guten Zeit entspricht ein noch größerer Mangel an Arbeitskraft. Er scheint die Unternehmen in ihrer Willensbildung zu gewisser Lagerproduktion in Krisenzeiten (auch staatlich subventioniert) und zu Vorsicht mit der Expansion der nicht zentralen Unternehmensteile bei Hochkonjunktur zu beeinflussen.

5. Die Willensbildung bei Investitionen in das Arbeitsmilieu wird wahrscheinlich von den neuen Regeln über Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung und Arbeitnehmer sehr stark verändert werden.

4. Eigentumsverhältnisse in der Wirtschaft

4.1 Tatsachen

Das freie Unternehmertum ist in der schwedischen Wirtschaft vorherrschend. Rund 82 % der gesamten Produktion entfallen auf private Unternehmen, 3 % auf staatliche Unternehmen und der Rest auf Konsum- und Produzentengenossenschaften.

Nur im Bergbau und bei der Stromerzeugung arbeiten rund 50 % der insgesamt Beschäftigten bei Staat oder Gemeinden. In Geschäftsbanken

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

hat der Staat gut 10 % beschäftigt. Ein Viertel der gesamten Waldfläche gehört dem Staat oder den Gemeinden, aber da diese Waldungen hauptsächlich in Nordschweden liegen, ist der Anteil an der Gesamtproduktion von Holz viel geringer.

Ausländer glauben oft, daß die schwedische Wirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg sehr stark in staatlichen Besitz gekommen ist. Das stimmt aber nicht. Direkte Verstaatlichungsmaßnahmen gab es wenige. Die Apotheken wurden 1971 zu einer Unternehmergruppe zusammengefaßt, in der der Staat zwei Drittel der Aktien besitzt. Auch bei Arzneimitteln und Brauereien kamen gewisse staatliche Einkäufe von Firmen vor. Im übrigen haben sich die Besitzverhältnisse zwischen Staat und Privatunternehmen nicht viel geändert.

In den letzten zehn Jahren wurde eine Reihe von Gesellschaften, die zur Hälfte in staatlichem Besitz sind, gegründet.

Eine große Rolle spielen Genossenschaften. Fast 20 % aller Einzelhandelsverkäufe, und im Frischwarenhandel sogar etwa 30 %, gehen in Schweden über die mehr als zweitausend Geschäfte der Konsumgenossenschaften. Der Zentralverband schwedischer Konsumgenossenschaften ist mit Großhandel und Herstellung das größte Unternehmen in Schweden (Nr. 1 nach dem Umsatz, Nr. 2 nach der Zahl der Angestellten).

In der Landwirtschaft haben Genossenschaften Marktanteile zwischen 80 % und 90 % bei Schlachtereien, Molkereien sowie im Getreide- und Eierhandel.

Kommunale, gemeinnützige und kooperative Unternehmen bauen heute ungefähr die Hälfte aller neuen Wohnungen, auch wenn noch etwas mehr als die Hälfte der Wohnhäuser (mit Einfamilienhäusern) sich in Händen privater Personen und Unternehmen befindet.

4.2 Willensbildung

1. Auch wenn staatlicher Besitz von Unternehmen sich nicht besonders schnell entwickelt hat, ist die Wirtschaft dennoch viel stärker als früher staatlich geregelt.

2. Die Willensbildung in Privatunternehmen ist nicht durch eine drohende Verstaatlichung gehemmt, auch wenn die Banken, Versicherungsgesellschaften und Arzneimittelfirmen u. ä. immer berücksichtigen müssen, daß sie nach den prinzipiellen Programmen der Linksparteien sozialisiert werden sollten. Der Staatspremier, Olof Palme, hat neulich gesagt, daß der Besitz an Unternehmen niemals eine Hauptsache für die schwedische Sozialdemokratie gewesen ist. Er zieht die Konkurrenz

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

dem Staatsmonopol vor, soweit es sich nicht um gefährliche Erzeugnisse, gewisse Rohstoffe usw. handelt.

3. Die schwere Konkurrenz zwischen Privatunternehmen einerseits und genossen- oder gesellschaftlichen Firmen andererseits hat zu Oligopolsituationen geführt, die natürlich die Willensbildung besonders bei Investitionen und in der Marktpolitik beeinflussen.

4. Nach der Theorie sollten sich eigentlich die Kriterien bei Investitionen in den verschiedenen Unternehmensformen unterscheiden, aber das scheint nicht der Fall zu sein.

5. Die Willensbildung und die Information bei Fusionen oder Einkäufen von anderen Unternehmen ist in diesem Jahr intensiv diskutiert worden. Wie könnten die Angestellten gefragt werden, ohne daß verödende Aktienspekulationen gestartet würden? Vielleicht ist ein neues Gesetz zu erwarten.

5. Staatliche Unternehmen

5.1 Tatsachen

Wie in anderen Ländern sind Eisenbahnen, Post, Fernmeldewesen usw. staatlich verwaltet, doch nicht als Aktiengesellschaften organisiert.

Die meisten staatlichen AG-Unternehmen wurden 1970 in einer Holding-Gesellschaft, „Statsföretag AB" zusammengeführt. Sie wurde sofort eines der größten Unternehmen in Schweden. Ihr Zweck war, eine bessere Koordination der staatlichen Unternehmen zu erreichen.

Ein vorrangiges Ziel dieser Gesellschaft ist die größtmögliche Expansion bei Aufrechterhaltung der Wirtschaftlichkeit. Der Konzern ist heute sehr erfolgreich und investiert viel mehr als der Durchschnitt der Industrie, besonders in wirtschaftlich schwächeren Landesteilen.

5.2 Willensbildung

1. Einige staatliche, regionalpolitisch begründete Unternehmensinvestitionen sind kritisiert worden, weil sie die Voraussetzungen für Investitionen in vor allem kleineren Privatunternehmen beeinträchtigt haben.

2. Die hohe Investitionstätigkeit der Staatsunternehmen, z. B. in dem neuen Stahlwerk in Nordschweden, soll zu viel von dem gemeinsamen Investitionsraum beanspruchen. Aber ist dieser Raum fest gegeben?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

6. Der öffentliche Sektor

6.1 Tatsachen

Die Ausweitung wirtschaftlicher Staatstätigkeit wird meistens durch den Anteil der Staatsausgaben am BSP gemessen. Auf den öffentlichen Sektor der schwedischen Wirtschaft entfielen 1972 etwa 30 % des BSP gegenüber 15 % 1939. Die staatlichen und kommunalen Behörden kamen für 47 % der inländischen Bruttoinvestitionen (ausschl. Lagerveränderung) und für 33 % des Gesamtverbrauchs auf. Steuern und Ausgaben für den öffentlichen Sektor erreichen einen Betrag, der fast exakt 50 % des BSP beträgt.

6.2 Willensbildung

1. Das Ziel der staatlichen Unternehmenspolitik ist: eigene Zielbestimmung in den Unternehmen, aber innerhalb einer teilweise zentralgelenkten Planwirtschaft. Jeder Unternehmensführer muß mit den Behörden gut zusammenarbeiten können. Bei größeren Neugründungen, Expansionen usw. ist eine Koordination mit gesellschaftlichen Investitionen meistens notwendig.

2. Diese schaffen — wie schon oben erwähnt — auch viele sog. „external economies", die in der betrieblichen Willensbildung berücksichtigt werden müssen.

3. Insgesamt spielt es auch für die Unternehmensinvestitionen eine Rolle, daß das schwedische Staatsbudget konjunkturpolitisch kraftvoll verwendet wird und durchschnittlich mit 4 % des BSP jährlich unterbilanziert ist.

4. Für viele Unternehmen ist die öffentliche Hand der größte oder sogar der einzige Kunde. Das bedeutet für die betriebliche Willensbildung, daß man weniger von Schwankungen in der Nachfrage beeinflußt, aber für jährliche, schwerlich voraussagbare Budgetveränderungen des Staates sehr empfindlich wird.

7. Bank- und Finanzwesen

7.1 Tatsachen

Der schwedische Kapitalmarkt hat sich während der letzten 15 Jahre erheblich verändert. Im Jahre 1960 wurde eine gesetzliche, obligatorische Rentenversicherung eingeführt. Für diese Zusatzrente zur allgemeinen Altersrente hat sich durch Einzahlungen der Arbeitgeber ein bedeutender Fonds gebildet.

Die Unternehmen sind berechtigt, bei den Geschäftsbanken 50 % ihrer im vorhergehenden Jahre eingezahlten Beträge als Darlehen auf-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zunehmen. Die Geschäftsbanken können diese Darlehen beim Fonds refinanzieren.

Unter Geschäftsbanken und besonders unter Sparkassen kamen während der letzten Jahrzehnte viele Fusionen vor. Auch viele Banken stehen in enger Zusammenarbeit. Gleichzeitig werden aber die größeren Banken innerorganisatorisch mehr und mehr dezentralisiert.

Die staatliche Geschäftsbank und die Postsparkasse mit dicht lokalisierten Annahme- und Zahlstellen wurden im Jahre 1974 fusioniert. Diese neue PK-Bank ist etwas größer als die zwei größten und früher dominierenden privaten Geschäftsbanken.

Es gibt einen Bedarf, riskantere Investitionen zu finanzieren, die auf strukturelle Anpassungen, Rationalisierung und Entwicklung der schwedischen Industrie abzielen. Dafür wurde im Jahre 1967 die staatliche Investitionsbank gebildet. Die Mittel für diese Kredite werden durch Anleihen beschafft.

Zudem gibt es eine Vielfalt von Hypotheken- oder anders spezialisierten Kreditinstituten, die den Bedarf bestimmter Sektoren (besonders Wohnungsbau) an langfristigen Krediten decken. Sie werden ebenfalls meistens durch die Ausgabe von Anleihen finanziert. Der Anteil der Industrie an dem totalen schwedischen Kreditmarkt ist klein (13 %). Der Kreditmarkt gibt nur ein Drittel der totalen Fremdfinanzierung der Industrie. Darlehen von den Geschäftsbanken und durch diese kanalisierte Fondsmittel spielen darin eine geringere Rolle als Obligationen und Kredite durch Spezialinstitute.

Während des letzten Jahres hat die schwedische Reichsbank die Industrie und auch die Gemeinden angeregt, im Ausland direkt zu leihen, was früher nicht gestattet war.

7.2 Willensbildung

1. Das schwedische Bankwesen unterliegt einer besonders starken staatlichen Einflußnahme. Sie beeinflußt die Willensbildung nicht nur in den Banken, sondern indirekt auch überall anderswo.

2. Viele Spezialinstitute wurden gebildet, um die Nachteile der kollektiven Kapitalbildung zu überwinden und die Risikowilligkeit zu erhöhen. All die komplizierten „Spielregeln" der Finanzierung haben die Möglichkeiten und dadurch auch die Bedeutung der Finanzfunktion in der Willensbildung vermehrt.

3. Gleichzeitig werden die Unternehmen für Änderungen der Vorschriften, für die Geld- und Kreditpolitik anderer Länder und vielleicht auch für Inflationsveränderungen empfindlicher.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

4. Der Einfluß der neuen staatlichen Großbank ist schwer vorherzusagen, kann aber dadurch größer werden, daß viele größere Unternehmen im Bankoligopol mehr als eine Großbank ausnutzen werden.

5. Keiner kann sagen, ob die kollektive Kapitalbildung die Finanzierung der Unternehmen erschwert oder erleichtert hat. Ein Risiko liegt jedoch in dem großen Anteil kurzfristiger Kredite. Jedenfalls die größeren Unternehmen haben ebenso große Schwierigkeiten, gute Projekte zu finden, wie das Kapital dafür. Für kleinere Familienunternehmen ist die finanzielle Situation insgesamt schlechter, besonders weil auch die Probleme ihrer Besteuerung (auch bei Generationswechsel) beachtet werden müssen.

8. Rentenfonds

8.1 Tatsachen

Vom gesamten Kreditvolumen auf dem organisierten Kreditmarkt bestritten die allgemeinen Rentenfonds 1973 etwa ein Drittel. Rechnet man die Kreditvergabe der PK-Bank hinzu, steigt der vom öffentlichen Sektor abgegebene Anteil des Kreditvolumens auf ungefähr die Hälfte.

Der größte Teil der Fondsmittel muß aber in Obligationen angelegt werden oder wird über zwischengeschaltete Institute für spezielle Zwecke ausgeliehen. In begrenztem Umfang darf seit 1973 der sog. vierte Rentenfonds Aktien der privaten Unternehmen kaufen. Bis jetzt (Juli 1975) hat man jedoch niemals mehr als 8 % der Aktiven einer Firma gekauft und hat nur in einem Unternehmen einen Vertreter im Aufsichtsrat.

8.2 Willensbildung

1. Daß 50 % der Beiträge zurückgeliehen werden können, bedeutet natürlich viel für die Risikohaltung in der Willensbildung. In den kapitalintensiven Unternehmen spielen aber diese Möglichkeiten, relativ gesehen, eine geringere Rolle.

2. Die Politik der Fonds ist jedenfalls bisher kein Ausdruck für Bestrebungen, die Willensbildung in den privaten Unternehmen zu beeinflussen. Das kann sich aber in der Zukunft ändern.

3. Die Expansion der Fonds kann nicht in der Zukunft so schnell wie bisher fortschreiten. Dann müssen andere Finanzierungswege aufgebaut werden, die vielleicht für die Willensbildung in den Unternehmen mehr bedeuten können.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

9. Investitionsquote

9.1 Tatsachen

Die Kapitalinvestitionen stiegen 1950 - 1973 um 5 % pro Jahr, verglichen mit dem Zuwachs des BSP um 3,8 %. Wie in den meisten anderen industrialisierten Ländern sind also die Bruttoinvestitionen im Verhältnis zum BSP fortlaufend gestiegen (22 % Investitionsquote, verglichen mit BRD 23 % oder Frankreich 28 %).

Die privaten Bruttoinlandsinvestitionen sind etwa im gleichen Umfang wie die staatlichen Investitionen gestiegen, jedoch viel langsamer als die der Gemeinden. Private und öffentliche Bruttoinvestitionen (ausschließlich Wohnungsbau) sind deswegen jetzt auf gleicher Höhe.

Die Industrieinvestitionen (einschließlich Lagerinvestitionen) betragen etwa 23 % der totalen Bruttoinvestitionen (oder 5 % der BSP). Der Anteil schwankte in der Zeit von 1950 - 1973 zwischen 20 % und 27 %. Ausländische Industrieinvestitionen in Schweden (20 % der gesamten Industrieinvestitionen) und die fast dreifach so großen schwedischen Investitionen im Ausland expandieren schneller als die Industrie in Schweden selbst.

9.2 Willensbildung

1. Nach den Äußerungen mehrerer Unternehmensführer hat die hohe kollektive Kapitalbildung die Investitionsintensität der Industrie nicht besonders beschränkt.

2. Dagegen hat sie wahrscheinlich einen stabilisierenden Effekt und eine nützliche Zusammenarbeit mit den Behörden zur Folge gehabt (vgl. „Konjunkturpolitik“ unter 6.2.3.).

10. Arbeitsmarkt

10.1 Lage und Diskussion

Die Situation der schwedischen Wirtschaft, ihre Investitionen und ihre zukünftige Entwicklung sind nicht zu verstehen, wenn die Verhältnisse des Arbeitsmarktes nicht beachtet werden. Die Gewerkschaften und die Arbeitgeberorganisationen sind sich der Macht der anderen bewußt und etwa gleich stark.

Die Bereitschaft der Arbeitgeber, den Forderungen ihrer Arbeiter hinsichtlich der Verbesserungen des Arbeitsmilieus entgegenzukommen, ist groß.

Nach einem ein paar Jahre alten Gesetz müssen mindestens zwei Vertreter der Arbeitnehmer im Verwaltungsrat eines jeden Unternehmens sitzen, das mindestens 50 Beschäftigte hat. Die Ausbildungstätigkeit, um

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

diesen und anderen Vertretern der Arbeitnehmer mehr Kenntnis der Unternehmensführung zu geben, ist sehr intensiv. Durch ein neues Gesetz sind die Arbeitnehmer auch dazu berechtigt, Urlaub für solche und andere Studien zu bekommen.

Den Sicherheitsbeauftragten eines Werkes ist nach einem neuen Gesetz das Recht gegeben, gefährliche Arbeitsplätze zu sperren. Das Gesetz verlangt auch, daß sie bei der Planung neuer Werke, bei der Überprüfung alter Anlagen oder bei der Installation neuer Maschinen hinzugezogen werden. In allen Betriebsstätten mit wenigstens fünf Angestellten muß ein Sicherheitsbeauftragter gewählt werden.

Ganz natürlich wird in Schweden die 30-Stunden-Woche diskutiert. Einerseits könnte sie — wie der Vorsitzende des schwedischen Gewerkschaftsbundes angedeutet hat — in bestimmten Einzelfällen, wie bei berufstätigen Eltern, Vorteile haben. Andererseits könnte sie ein Zeichen des Mißlingens sein. Das Arbeitsmilieu muß so beschaffen sein, daß die Arbeit attraktiv wird. Bisher ist in Schweden dem Arbeitgeber das alleinige Recht auf Anstellung und Entlassung sowie das Recht, zu bestimmen, wie und was gearbeitet werden soll, gegeben. Für 1977 erwartet man aber jetzt ein neues Gesetz, nach dem die Gewerkschaften in vielen operativen Problemen gefragt werden müssen.

10.2 Willensbildung

1. Die Entwicklung und die Gesetze des Arbeitsmarktes werden wahrscheinlich für die Investitionen und die Willensbildung größere Bedeutung haben als die kollektive Kapitalbildung.

2. Die Entwicklung ist ein klarer Ausdruck für den Wunsch, das Kapital der Arbeit dienen zu lassen. Nach der marxistischen Theorie darf ja kein Mensch (Unternehmer) auf Kosten anderer (Arbeiter) leben. In der schwedischen Praxis ist es aber klar, daß alle Interessenten gute und effektive Unternehmensführer haben wollen, d. h. auch praktisch verwendbare Kriterien ihrer Leistungen. Rentabilität ist noch überall interessant, jedenfalls bis wir stärker „gesellschaftsbezogene", aber auch quantitativ exakte Kriterien finden.

3. Die Risikoübernahme und die privaten Initiativen in der betrieblichen Willensbildung werden wahrscheinlich auch in der Zukunft hoch geschätzt bleiben (auch wenn sie vielleicht anders als bisher „remuneriert" oder anerkannt werden).

4. Eine ganz interessante Frage ist, wie die Diskussion der 30-Stunden-Woche von den Finanzverhältnissen beeinflußt werden kann und wie sie — wenn ganz oder teilweise durchgeführt — auf die Willensbildung bei Investitionen einwirken würde.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Endurteil

Die Veränderungen in der Investitionsfinanzierung in Schweden sind nur eine Widerspiegelung durchgreifender Entwicklungen der Gesellschaft. Die Bedeutung für die betriebliche Willensbildung ist auch nicht davon zu trennen. Sie verändert sich aber sehr langsam. Die Unternehmensführer scheinen sich in der Willensbildung den neuen Spielregeln und der engeren Zusammenarbeit mit allen Interessenten gut anzupassen. Wahrscheinlich wird aber in den kommenden Jahren die Gesetzgebung und die Entwicklung des Arbeitsmarkts für die betriebliche Willensbildung größere Bedeutung haben, auch wenn es sich um Investitionen und ihre Finanzierung handelt.

Die Vertreter des Staates sind sich des Bedarfs an Risikokapital der schwedischen Industrie bewußt. Sie haben aber die Absicht, nichttraditionelle Wege der Kapitalbeschaffung zu suchen, ohne die Einkommens- und Vermögensunterschiede in der Bevölkerung zu vergrößern. Was das für die betriebliche Willensbildung bei Investitionen bedeuten wird, werden wir später erfahren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Changes in the Structure of Share-Holders and Their Impact on Decision Making Within the Firm

Von *Marshall E. Blume*, Philadelphia

1. Introduction

As Berle and Means pointed out in their classic study in 1932[1], the patterns of stockownership are of utmost importance in assessing the structure of corporate control. Yet, relatively little is known in the United States about these patterns or changes in these patterns over time. Even the available historical series on the total market value of stock outstanding are subject to substantial error. For example, in 1971 the SEC revised its original estimate of 761.3 billion dollars for stock outstanding in 1968, excluding shares of investment companies, upwards to 974.9 billion dollars—an increase of 28 %.

The purpose of this paper is to analyze recent trends and patterns in stockownership, both among and within groups of investors, and some implications for corporate control. Some of these analyzes will be based upon previously published statistics, and others upon new compilations prepared for this article. The paper begins with a brief discussion of the relationship of ownership and control and then proceeds to an examination of trends in ownership by broad classes of investors. The paper concludes with a more detailed look at the kinds of stocks held by different groups of investors.

2. Ownership and Control

There have been few direct studies of the relationship between ownership and actual control. Most studies have been concerned with only the potential to control. It is clear, for instance, that an investor holding 20 % of a company stock has a greater potential to control the company than one holding only 10 %. This truism does not, however, imply that the investor with the larger holdings will indeed exercise more control. This distinction between potential and actual control is important and is often overlooked.

[1] *A. A. Berle* and *G. C. Means*, The Modern Corporation and Private Property, revised edition, New York 1967.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In 1932, Berle and Means forecasted quite accurately that individual families would be unable in subsequent years to amass the great amount of wealth necessary to control the largest corporations[2]. The implication of this forecast is that managements, through their control of the proxy mechanism, would ultimately have effective control of the largest corporations. Individuals would find it increasingly difficult to make managements responsive to their needs. In the United States, management proposes a slate of directors in the proxy material. An individual investor can only vote for or against the slate. He cannot propose an alternative slate for vote by the stockholders except through solicitation of his own proxies—a seldom used and highly expensive procedure.

What was not foreseen in 1932 was the rapid growth of the assets of institutional investors in the last twenty-five years and the even more rapid growth in their holdings of equities. With the vast amount of capital at the disposal of these institutional investors, it would be anticipated that together they would own large proportions of many companies. In an analysis of 90 companies, Soldofsky[3] found that in 1969 four institutional investors together owned 30 or more percent of the common stock of three of these 90 companies[4], and 20 or more percent of the common stock of 18 of these same companies[5].

This heavy concentration of ownership in some companies undoubtedly provides the potential to control or at least strongly influence the actions of these companies. It, however, does not follow that institutional investors do utilize this potential economic power. There are in the United States powerful legal, ethical, and competitive forces which would tend to make institutions highly reluctant to use this power. For instance, an institution might have to pay a substantial damage claim if it could be shown that it used its potential economic power to the detriment of the beneficial owners. Faced with these potential claims,

---

[2] *R. J. Larner*, Ownership and Control in the 200 Largest Nonfinancial Corporations, 1929 and 1963, in: American Economic Review, September 1966.

[3] *R. M. Soldofsky*, The Need for Disclosure Regarding Concentration of Voting Rights Among Institutional Investors, Disclosure of Corporate Ownership, United States Senate, 93rd Congress, 1973. The 90 companies represent a non-random sample and thus these results should not be generalized to the entire universe of stocks. Further, because of the sampling design, the concentration ratios are downward blased for these companies.

[4] The companies were Emery Industries, General Reinsurance, and Grumman Allied Industries.

[5] In addition to the three companies in the previous footnote, the companies are Gulf Oil, Northrop Corp., Aetna Life and Casualty, Trane Co., Taylor Wine Co., National Airlines, Fairchild Camera, Northwest Industries, Brush Beryllium Co., Teleprompter Corp., Lone Star Cement Corp., General Dynamics Corp., Althore Industries, Continental Connector A, and International Industries.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

institutional investors, particularly banks, have taken steps to insure that there are as few conflicts as possible[6].

There have been, however, only a limited number of studies which have directly examined whether institutional investors do indeed use any potential economic power they may have to control or influence corporate policies. The 1971 Institutional Investor Study of the Securities and Exchange Commission[7] surveyed the voting patterns of 215 large institutions over the period January 1, 1967 through September 30, 1969. Specifically, the survey asked for each instance, up to three per company, in which the institution "voted against a management proposal, voted against a stated management proposal, or deliberately abstained"[8]. The survey asked for the nature of the proposal. Finally the survey solicited statements of general voting policy.

There were extremely few instances in which institutions voted against management or abstained. The most prevalent policy for an institution displeased with management was to sell the stock. However, when an institution held restricted stock or such a high proportion of the stock outstanding as to make marketability difficult, such an institution might find it "prudent" to take an active interest in the management of the firm[9].

Thus, in assessing the extent to which specific kinds of investors exercise effective control as distinct from potential control, it is necessary to know not only the distribution of total stockholdings among investors but also the kinds of stocks which specific investors tend to hold. For instance, an institutional investor with a substantial holding is less likely to exercise control if the holding is easily marketable than if it is not. The next section will analyze trends in stockownership among broad groups of investors. The following section will compare and contrast the types of stocks held by different groups.

3. Trends in Ownership

Perhaps the most publicized event in the stock market over the last twenty-five years is the rapid growth of institutional volume on the New York Stock Exchange (NYSE). According to NYSE figures, institutions

[6] *E. S. Herman*, Conflicts of Interest: Commercial Bank Trust Departments, New York 1975, discusses the steps taken by banks to isolate the trust departments from confidential information about individual companies obtained through normal commercial banking operations. Especially at the larger banks, Herman concludes that these efforts are quite effective.

[7] Institutional Investor Study Report of the Securities and Exchange Commission, Washington 1971.

[8] Institutional Investor Study, Supplementary Volume II, p. 194.

[9] *E. S. Herman*, a. a. O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

and intermediaries accounted for 38.7 % of the value of public volume on the Exchange in 1961. By 1971, these groups accounted for 68.2 % of the volume[10]. Faced with these figures, some casual observers have concluded that institutions are now the dominant force in the market. This conclusion, however, turns out to be incorrect. Figures to be developed below, in fact, indicate that institutions under one extreme set of assumptions owned only 26.4 % of all stock outstanding in 1974 and under another extreme as much as 42.3 %—much lower figures than their trading activity on the NYSE would seem to suggest. The much higher percentage for volume is due for the most part to the greater trading activity of institutions.

There are available fairly reliable estimates of the market value of institutional holdings. To determine the proportion of stock owned by institutions requires an estimate of the total value of stock outstanding. There are two ways to estimate this value. One way is to add an estimate of the value of unlisted stocks to the value of listed stocks. While the value of listed stocks is highly reliable, estimates of the value of unlisted including closely held stocks are subject to substantial error. Indeed, it was primarily a revision in the value of unlisted stocks which caused the SEC to revise in 1971 its prior estimate of stockholding in 1968 by 28 % as reported in the introduction.

An alternative method of estimating the total value of stock outstanding is to make a direct estimate of individual holdings. A recent study[11], in which this author participated, made such a direct estimate for 1971 from a special sample of 17,056 Federal individual income tax forms. Briefly, the tax form of any individual or couple having more than $100 in dividends and other distributions is supposed to contain a list of the names of the payers and the associated amounts. Such payers would have included publicly traded and closely held corporations, mutual funds, trusts, and so on. With appropriate price-dividend ratios, this information permits an estimate of the amount held in each of an individual's dividend-paying items. After adjusting for non-dividend-paying items, the market value of an individual's portfolio of stocks can be determined with a high degree of accuracy. These market values along with the sampling probabilities give, after a few more adjustments, an estimate of the total market value of stocks owned by individuals.

The estimate of total market value of stock outstanding obtained from this special sample for 1971 is within a few percentage points of the

[10] NYSE Fact Book, 1974, p. 55.

[11] *M. E. Blume, J. Crockett,* and *I. Friend,* Stockownership in the United States: Characteristics and Trends, Survey of Current Business, November 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

SEC series as revised. It is also not far from the Federal Reserve Board estimates. A similar type of study using Federal income tax forms has been carried out for 1960[12]. The SEC used the results of this 1960 study as a basic input in obtaining its estimate for 1960. Thus, the SEC series for stock outstanding, at least from 1960 on, is probably not far from the mark.

The figures in Table 1 are derived for the most part from the SEC series and show that institutions held 8.5 % of stock outstanding in 1940. They increased their percentage to 11.2 % by 1950 and 15.1 % by 1960. Since 1960, their percentage has steadily increased to 26.4 % by 1974. The slight drop both in 1967 and 1968 probably stems from the relative performance of the kinds of stocks held by institutions and individuals and not from any net selling by institutions. Individuals tend to hold a greater proportion of their portfolios in non-NYSE stocks, and during 1967 and 1968, these stocks realized higher returns.

The derivation of these percentages makes two important assumptions: First, personal trusts are assumed to be non-institutional holdings. The argument for this classification is that the beneficiaries of such trusts frequently maintain effective control, but this argument is not a strong one. Second, the shares of investment companies are included in stock outstanding. It could be argued that investment companies are transparent intermediaries and should be excluded. If personal trusts are assumed to represent institutional holdings and investment company shares are excluded, the percentages held by institutions would have been 26.5 % in 1960 and 42.3 % in 1974. These recalculated percentages, which undoubtedly overstate the magnitude of institutional ownership, show that individuals still own the majority of stock outstanding. It should be pointed out that if individuals and institutions tended to hold different kinds of stocks, institutions acting in concert might be able to control a large number of corporations.

An analysis of the relative growth of different types of institutional investments is fully as important in assessing the potential impact on corporate decision making as an analysis of overall trends. From 1960 to 1974, institutions increased their share of stockownership by 11.3 percentage points. Sixty-nine percent of this growth was due to private non-insured pension plans and state and local retirement funds. These funds are highly mobile and the competition for them is fierce. Institutions would probably be less likely to use these funds to try to influence corporate decision making than to use other funds under

[12] *J. Crockett* and *I. Friend*, Characteristics of Stock Ownership, Proceedings of the Business and Economic Statistics Section of the American Statistical Association, 1963.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Table 1: **Percentage Distribution of Stock Ownership, 1940 - 71**

Type of Investor	Percentage Distribution												
	1940[d]	*1950*[d]	*1960*	*1965*	*1966*	*1967*	*1968*	*1969*	*1970*	*1971*	*1972*	*1973*	*1974*
Private Noninsured Pension Plans	0.1	0.7	3.6	5.3	5.7	5.8	5.8	6.6	7.3	8.2	9.4	9.3	9.1
Investment Companies	1.1	2.8	4.4	5.4	5.4	5.7	5.6	5.5	5.4	5.5	5.4	5.1	5.0
Mutual Fund	0.5	1.2	3.3	4.4	4.5	4.8	4.8	4.8	4.8	4.9	4.7	4.4	4.4
Other	0.5	1.5	1.1	1.0	0.9	0.8	0.8	0.7	0.7	0.6	0.6	0.7	0.6
Life Insurance Companies	0.8	1.4	1.1	1.2	1.3	1.2	1.3	1.5	1.7	1.9	2.2	2.7	3.2
Property & Liability Insurance Companies	1.9	2.3	1.6	1.6	1.6	1.5	1.4	1.4	1.4	1.5	1.8	2.0	1.8
Common Trust Funds	n. a.	n. a.	0.4	0.5	0.5	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.7	0.8
Mutual Savings Banks	0.8	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.5	0.5
State & Local Retirement Funds	n. a.	n. a.	0.1	0.2	0.3	0.4	0.6	0.8	1.1	1.4	1.8	2.1	2.4
Foundations & Educational Endowments	3.8	3.8	3.8	3.5	3.6	3.1	2.9	3.0	3.2	3.2	3.2	3.4	3.5
TOTAL INSTITUTIONAL	8.5	11.2	15.1	17.8	18.5	18.4	18.3	19.6	21.0	22.7	24.8	25.8	26.4
Foreigners[a]	5.8	3.2	2.9	2.6	2.6	2.7	2.7	2.9	3.1	3.0	3.3	3.8	3.8
Others, Primarily Individual[b]	85.7	85.6	82.0	79.6	78.9	78.9	79.0	77.5	75.9	74.2	71.8	70.5	69.8
Investment Companies	1.0	3.0	9.1	6.3	6.7	6.8	6.9	7.0	6.9	6.9	6.3	6.6	7.1
Personal Trusts	n. a.	n. a.	9.2	9.1	9.6	8.5	7.9	8.6	8.5	8.7	9.0	9.7	10.2
Direct Holdings[b]	n. a.	n. a.	63.6	64.1	62.7	63.5	64.1	61.9	60.4	58.6	56.4	54.2	52.5
TOTAL STOCK OUTSTANDING[c]	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

a) Includes estimate of stock held as direct investment. — b) Calculated as residual. — c) Includes shares of investment companies and preferred stock. — d) Very rough estimates.

SOURCES: SEC *Statistical Bulletin*, various issues; SEC Worksheets; and *Mutual Fund Fact Book, 1974.*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

their management. As pointed out in the prior section, institutions have tended to show their displeasure with management by selling their holdings rather than voting against management. One might anticipate that the tendency would be strongest for pension and retirement funds.

In assessing the impact of the declining importance of the individual investors upon corporate decision making, it is necessary to determine which individuals are reducing their proportion of stock outstanding. Some market observers, particularly the popular press, have alleged that it is the small investor who has been leaving the market place. If so, the reduction of individual holdings would be expected to have little impact upon corporate control. In connection with the analysis of the special sample of Federal income tax forms in 1971, the percentage of stock (excluding institutional holdings) owned by the one percent of the families with the largest total income was estimated over time[13]. Similar percentages were obtained for dividend income and for total income. In addition to the one percent of the families with the largest income, the same series were obtained for the families with the largest incomes receiving 5 %, 10 %, and 50 % of total income.

These series in Table 2 show a continued downward movement in the share of dividends received and stock held by all income percentiles except for the upper 1 % from 1958 through 1969 and little change from 1969 through 1971. The share of total stock held by individuals attributable to the upper 1 % of the population, changed very little over the entire period in contrast to a marked decline from 1958 to 1971 in the share of the other upper income groups.

A reduction in the concentration of dividends is evident at all percentile levels of income and is much more pronounced than any tendency observable for stockholdings. This phenomenon means that upper income families are tending to increase their holdings of lower dividend-paying stocks, while lower income families are tending to acquire the higher dividend-paying stocks. This pattern of behavior is consistent with tax considerations.

From 1959 through 1970, the NYSE reported that the number of individual stockholders increased from 12.5 million to 30.8 million[14]. These figures taken by themselves might suggest that there has been a vast decrease in concentration. What has, however, apparently occurred is that many individual holdings of all sizes have been replaced by a small number of very large institutional holdings. Moreover, an extremely large number of new and generally rather small stockholders

[13] The family unit and income were defined in conformity with the definitions used by the Bureau of Economic Analysis.

[14] NYSE Fact Book, 1974, p. 50.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Table 2: **Trends in the Distribution of Stockownership by Selected Total Income Percentiles, 1958 - 71**

Year	Percentage of Total Income Received by Highest				Percentage of Dividend Income Received by Highest				Percentage of Stock Value Owned by Highest			
	1 %	*5 %*	*10 %*	*50 %*	*1 %*	*5 %*	*10 %*	*50 %*	*1 %*	*5 %*	*10 %*	*50 %*
1958	7.5	19.9	29.4	76.7	50.6	72.8	82.6	95.2	51.7	73.7	83.2	95.5
1960	7.2	19.4	29.0	76.8	48.4	69.8	78.3	93.5	50.5	71.3	79.5	94.0
1964	8.0	20.0	30.0	77.6	48.5	69.3	75.9	93.1	49.1	70.5	77.1	93.3
1969	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	45.9	63.9	72.1	91.3	50.4	66.6	74.5	92.5
1970	7.6	19.2	29.2	77.1	46.9	64.8	72.1	91.1	51.5	68.0	75.4	92.4
1971	7.5	19.1	28.9	76.7	46.9	63.8	71.6	90.5	51.1	67.1	75.1	92.0

N. a. Not available.

Note: The percentages 1, 5, 10 and 50 refer to the specified percentage of families with highest total income.

Quelle: Reprinted from M. E. Blume, J. Crockett, and J. Friend, Stockownership in the United States: Chracteristics and Trends, Survey of Current Business, November 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

have acquired shares through the reduction in holdings of a comparatively small number of much more substantial individual investors. In this process, the families in the upper one percentile of income have maintained their relative share of stock held by individuals, so that those families with high but not the highest incomes were liquidating their stock portfolios at a faster rate than other individual investors.

While institutions have increased their share of stockownership since 1940, in great part through the growth of pension and retirement funds, individuals still own the majority of the stock outstanding and those families with the largest incomes have maintained their share of individual stockownership. The growth of institutions would appear to facilitate managerial control of U. S. corporations, at least until institutions play a more active role in corporate affairs than they have in the past. Nonetheless, individuals still own sufficient stock to control, if they acted in concert, all corporations. Since individuals do not act in concert, it is important to note that the families with the very largest incomes have maintained their share of individual stockownership and it is these families who might be expected to participate more actively in trying to influence corporate affairs.

Any conclusion to be drawn from these aggregate tendencies about decision making within a firm must be highly tenuous. Not only is the change in the aggregate ownership shares important but perhaps even more important is knowledge of what kinds of stocks specific groups of investors tend to hold. For instance, institutional investors are much more likely to take a passive role when they can sell their holdings with little market impact. Thus, it is important to know whether institutions, and for that matter individuals, tend to concentrate their holdings in stocks with large or small market values. The next section addresses this issue.

4. Patterns of Ownership Within Groups

There is very little data available to determine the kinds of stocks owned by different groups of investors. Yet, such information is of crucial value in assessing the impact of investors on decision making within a firm. While some individual investors undoubtedly do control some of the smaller listed companies and perhaps many unlisted companies[15]. Larner's evidence indicates that the larger companies listed on the NYSE are not controlled by individual investors. The only group of investors with sufficient assets to control these larger companies are institutional investors.

[15] The exact extent of such control is not known.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Nonetheless, institutional investors have generally avoided using their potential power to influence corporate decision making. Displeased with management, they prefer to sell their holdings. It is only when they are "locked in" by restrictions on a stock or by marketability costs that they tend to take a more active role. It is therefore important to know, for instance, whether banks tend to invest in all stocks proportionally to their market value or tend to concentrate their investments in specific segments of the market. In the latter case, there would be a greater likelihood that banks would take a more active role in the voting process.

The Institutional Investor Study collected some data which can be used to analyze the kinds of stocks held by different institutions. Specifically, that study surveyed most major institutional investors and recorded the number of shares each held in a sample of stocks on September 30, 1969. There were numerous subsamples, some of which were selected in a non-random fashion. To eliminate any potential biases in the subsequent analysis, only the random subsample of 200 NYSE common stocks and the sample consisting of the 25 largest NYSE common stocks will be analyzed—a total of 225 issues.

Table 3 presents estimates of the percentages of total stock outstanding owned by different institutional investors for three groups of NYSE common stocks. The three groups consist of the largest 100 stocks, the next 400 stocks by size, and the remaining stocks. The largest 100 stocks represent 58.5 % of the market value of NYSE common stocks. The medium size stocks, i. e. the next 400, represent 30.6 %, and the small stocks 10.9 %.

The estimated percentages were obtained as follows: First, each of the 225 NYSE stocks of the two subsamples from the Institutions Investor Study was classified as to size into one of the three categories. Second, the market values of the stocks held by a particular type of institution within a specific size category were summed. Third, these summed values were divided by the total market value of the shares outstanding of the stocks sampled within the size category[16].

These percentages would be expected to be downward biased for two reasons: First, not all institutions were sampled. Second, in some cases, institutions were not required to report all their holdings in a specific stock. There is no reason to believe that these ommissions would

[16] The shares outstanding were taken to be the total number of shares issued and authorized less treasury on the company's balance sheet. In some cases, this number may substantially exceed the number of shares listed on the NYSE. One example would be Royal Dutch. For purposes of analyzing control, the number from the balance sheet is the appropriate variable.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Table 3: **Percentage of NYSE Common Stock Within Size Classes Held by Different Institutions**
September 30, 1969

Size Class	Institution Type							Total
	Banks	Investment Advisors	Property and Liability Insurance Co.	Life Insurance Companies	Self-Administered Pension Funds	Self-Administered Foundations and Endowments		
largest 100 stocks	15.2	7.7	1.2	1.2	1.2	0.8		27.3
next 400 stocks	13.6	12.6	1.3	1.9	1.1	0.9		31.4
remaining stocks	5.4	8.3	0.6	0.7	0.3	0.2		15.5
all NYSE stocks	14.7	8.3	1.2	1.2	1.2	0.8		27.4

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

have a differential impact upon the magnitude of the bias according to size category. However, there might be a differential bias according to the institutional type. Thus, it is probably safe to compare these percentage estimates across size category within an institution type, but treacherous to compare the numbers across institutional type.

These estimates of the percentage of stock outstanding owned by various institutions reveal that banks tend to invest much more heavily in the top 500 stocks relative to their market value than in the remaining stocks on the NYSE. Investment advisors, however, tend to weight their portfolios more heavily towards the stocks of medium size. The remaining institutional investors behave more like banks than investment advisors.

These patterns of holdings imply that institutions are much less likely to influence the decision-making process of the smaller NYSE firms than the larger ones. Since institutions tend to sell their stock if dissatisfied with management unless they feel "locked in", it might be expected that institutions would be less likely to attempt to influence the actions of the 100 largest companies through the proxy mechanism than to influence the companies of medium size. In view of the inability of individual investors to influence corporate decision making within the largest firms, it must be concluded that the top 100 companies are relatively immune to stockholders intervention, at least through the proxy mechanism[17], as long as institutional investors maintain a passive role.

5. Summary

This paper reviewed the distinction between the potential to control a corporation and the actual use of that potential. It then showed that institutional investors, while increasing their share of stockownership over time, still own less than individual investors. Finally, it showed that institutions tend to invest more heavily in the top 500 stocks on the NYSE relative to the stock outstanding than in the smaller NYSE stocks. Since institutions tend to sell their stock when displeased with management and since individuals seldom can influence the outcome of the proxy mechanism for the larger corporations, this growth of institutional investment and the tendency to concentrate in the larger issues would be expected to facilitate management control of the largest U. S. corporations.

[17] Both individuals and institutions might indirectly affect corporate decision making through the impact of their trading upon the price of the stock. This indirect power would be enhanced to the extent that management held substantial stock options.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Frenckner und Blume

I. Themenkomplexe der Diskussion

Vor dem Hintergrund des Spannungsfeldes zwischen Wirkungen staatlicher Planung und Wirksamkeit des Marktes galt die Diskussion zum einen der Frage, inwieweit staatliche Regelungen als Rahmen und Instrumente kollektiver Kapitalbildung die Qualität unternehmerischer Investitionsentscheidungen determinieren, und zum anderen der Frage, inwieweit die Börse unter veränderten Anteilseignerstrukturen als Regulativ für die Qualität des Managements und damit der Investitionsentscheidungen dienen kann.

II. Ergebnisse der Diskussion

1. Während die Zunahme institutioneller Kapitalanleger an der Gesamtheit der Anteilseigner nicht nur für die Vereinigten Staaten, sondern auch für die Bundesrepublik Deutschland, wie die Tabelle zeigt, im Zeitablauf nachgewiesen und der Anteil als erheblich angesehen werden kann, haben die verschiedenen Formen kollektiver Kapitalbildung, wie sie in Schweden praktiziert werden, in anderen marktwirtschaftlichen Systemen bisher weitgehend nur den Charakter von Denkmodellen.

2. Kontroverse Antworten gab es sowohl in der Frage, ob die Art der Finanzierung überhaupt einen Einfluß auf die Willensbildung im Unternehmen ausübe, als auch, bei Bejahung dieser Frage, zu dem Problem, welchen Einfluß sie ausübe.

Bei Unterstellung eines gegebenen Einflusses wurde im Blick auf staatliche Regelungen kollektiver Kapitalbildung die These vertreten, daß mit dem Ansteigen des Anteils kollektiven Kapitals die Bereitschaft der Unternehmen, risikoreiche Investitionen durchzuführen, abnähme, insbesondere auch deshalb, weil bei schwindenden Möglichkeiten der Selbstfinanzierung und einem Anstieg kurzfristiger Kreditierung nur risikoarme Investitionen vorgenommen würden. Demgegenüber stand die Auffassung, daß gute Ideen und gute Zusammenarbeit mit den Behörden jederzeit Finanzierungsmöglichkeiten erschlössen, daß es aber oft an Ideen mangele und risikoreiche Investitionen an bürokratischem Verhalten großer Unternehmen scheiterten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Unter dem Aspekt der Zunahme institutioneller Anleger blieb kontrovers, ob der Verkauf von Anteilen an Unternehmungen, mit deren Management die institutionellen Anleger nicht einverstanden sind, der alleinige Einfluß sei, den sie ausüben, und ob dieser Einfluß stärkere Wirkung auf die Entscheidungen der entsprechenden Unternehmung habe als andere Möglichkeiten der Einflußnahme.

3. Unbestritten war nur, daß kollektive Kapitalbildung konjunktur- und regionalpolitische Möglichkeiten eröffnet und daß tatsächlich institutionelle Anleger sich des Instrumentes des Verkaufs von Anteilen bedienen.

4. Es steht nicht nur die empirische Erforschung des Einflusses der Finanzierung auf die Willensbildung im Unternehmen, insbesondere auf Investitionsentscheidungen, am Anfang; es ist auch noch Aufgabe der Forschung zu klären, wie potentielle und faktische Einflüsse und Verhalten abgegrenzt und gemessen werden können.

Hermann Sabel, Bonn

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Umlauf und Unterbringung von Wertpapieren*

Wertpapierart	Jahresende bzw. Jahr	Wertpapiere im Umlauf[1]	Eigenbestände der inländischen Kreditinstitute (einschl. Bundesbank)[2) 3)]	Depotbestände bei inländischen Kreditinstituten (einschl. Bundesbank)									Nicht aufgliederbarer Rest[2) 7)]
				Inländische Nichtbanken								Ausländer[6]	
				zusammen	Privatpersonen	Organisationen ohne Erwerbscharakter	Fonds von Kapitalanlagegesellschaften	Versicherungsunternehmen	nichtfinanzielle Unternehmen[4]	Sozialversicherung	sonstige öffentliche Haushalte[5]		
		Stand am Jahresende; Mio DM Nominalwert[2] / bei Investmentzertifikaten Mio DM Inventarwert[9]											
Aktien inländischer Emittenten[2) 8)]	1970	54 473	8 292	29 174	12 037	669	1 043	1 182	7 446	2	3 950	2 845	.
	1971	58 515	4 274	29 345	11 567	654	1 221	1 194	7 230	10	4 248	3 221	24 896
	1972	62 509	4 945	31 403	11 476	660	1 560	1 381	8 082	13	4 400	3 831	26 161
	1973	65 531	5 063	33 006	12 211	691	1 735	1 407	8 873	17	4 301	3 771	27 062
	1974	68 531*)	5 363*)	34 106*)	11 911*)	691*)	1 935*)	1 407*)	9 873*)	17*)	4 601*)	3 671*)	29 062*)
	Juni 1975	72 822**)											
		Stand am Jahresende; % des Umlaufs											
Aktien inländischer Emittenten[2) 8)]	1970	100	.	53,6	22,1	1,2	1,9	2,2	13,7	0,0	7,3	5,2	.
	1971	100	7,3	50,1	19,8	1,1	2,1	2,0	12,3	0,0	7,3	5,5	42,6
	1972	100	7,9	50,2	18,4	1,1	2,5	2,2	12,9	0,0	7,0	6,1	41,9
	1973	100	7,8	50,7	18,7	1,1	2,7	2,2	13,6	0,0	6,6	5,8	41,5
	1974	100	7,8*)	49,8*)	17,4*)	1,0*)	2,8*)	2,1*)	14,4*)	0,0*)	6,7*)	5,4*)	42,4*)

* Änderungen gegenüber früher veröffentlichten Zahlen beruhen im wesentlichen auf nachträglichen Korrekturmeldungen. Abweichungen in den Summen durch Runden der Zahlen. — 1) Laut Emissionsstatistik, einschl. Wertpapiere aus dem Altgeschäft und Altsparerwertpapiere. — 2) Eigenbestände der inländischen Kreditinstitute an Aktien (Ende 1970) und Investmentzertifikaten zum Bilanzwert. Da hierfür keine Angaben zum Nominalwert bzw. Inventarwert vorliegen, läßt sich ihr tatsächlicher Anteil am Umlauf nicht errechnen. Dementsprechend kann auch der nicht aufgliederbare Rest für Aktien (Ende 1970) und Investmentzertifikate nicht angegeben werden. — 3) Einschl. Bausparkassen. — 4) Einschl. Bundesbahn und Bundespost, ohne Bausparkassen. — 5) Ohne Bundesbahn und Bundespost. — 6) Ausländische Nichtbanken und ausländische Kreditinstitute. — 7) Im wesentlichen selbstverwahrte Wertpapiere, Einzelschuldbuchforderungen, ins Ausland verbrachte Stücke sowie Eigen- und Depotbestände der nicht zur Bankenstatistik berichtenden Kreditgenossenschaften. — 8) Ohne Versicherungsaktien (ausgenommen relativ geringe Eigenbestände der inländischen Kreditinstitute). — 9) Der Inventarwert der Depotbestände an Investmentzertifikaten wurde jeweils durch Multiplikation der gemeldeten Stückzahl mit dem Durchschnittswert eines Anteils nach dem Stand am Jahresende 1973 ermittelt (Bewertung der Eigenbestände der inländischen Kreditinstitute vgl. Anm. 2).

Quelle: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 26. Jg., Nr. 8 (August 1974), S. 24, ergänzt um Angaben aus: *) Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 27. Jg., Nr. 5 (Mai 1975), S. 25, **) Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 27. Jg., Nr. 8 (August 1975), S. 51.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Dritter Teil

Gesellschaftliche Veränderungen bei den Mitarbeitern und Willensbildung im Unternehmen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Bedeutung von Mitbestimmung und Selbstbestimmung am Arbeitsplatz für die Willensbildung im Unternehmen

Von *Detlef Hensche*, Düsseldorf

1. Das Thema verlangt zunächst eine begriffliche Eingrenzung. Die Gewerkschaften fordern *Mitbestimmung* als Mittel zur *Kontrolle wirtschaftlicher und sozialer Macht*. Die Arbeitnehmer sollen die Möglichkeit erhalten, die betrieblichen und unternehmerischen Entscheidungen kontrollieren und beeinflussen zu können. Derartige Entscheidungen werden auf der ganzen Stufenleiter der betrieblichen Hierarchie getroffen: von der unmittelbaren Umsetzung am Arbeitsplatz über die Disposition einer Werksleitung bis hin zur geschäftlichen und wirtschaftlichen Planung in der Unternehmens- und Konzernspitze. Die Kontrolle dieser Entscheidungen kann sich — wenn sie wirksam sein soll — nicht nur darauf beschränken, einzelne Folgewirkungen im Nachhinein zu korrigieren. Vielmehr müssen die Arbeitnehmer die Möglichkeit haben, bereits die jeweils vorangegangene, die originäre Entscheidung mitgestalten zu können. Daher erstreckt sich die gewerkschaftliche Mitbestimmungsforderung von der Einflußnahme auf betriebliche Maßnahmen bis hin zur Mitbestimmung im Unternehmen und Konzern.

Die *Selbstbestimmung am Arbeitsplatz* ist, so gesehen, nur ein Ausschnitt aus der ganzen Stufenfolge von Kontrollrechten. Zudem ein Ausschnitt, bei dem es in aller Regel um den Vollzug bereits gefaßter Entscheidungen geht: um die konkrete betriebliche Umsetzung technischer, organisatorischer und wirtschaftlicher Planungen. Von den realen Einflußchancen her ist die Selbstbestimmung am Arbeitsplatz daher von untergeordneter Bedeutung. Die eigentlichen organisatorischen und wirtschaftlichen Planungen werden von der Entscheidungsteilhabe am Arbeitsplatz nicht erfaßt. Die Selbstbestimmung am Arbeitsplatz zielt viel eher dahin, Freiräume in der Gestaltung des Arbeitsablaufs zu schaffen. Insofern gehört sie zum Komplex der Humanisierung der Arbeit. Sie ist daher ein wichtiges inhaltliches Ziel, nicht jedoch ein Instrument der Mitbestimmung. Als solches, als Aufgabe der Mitbestimmung soll sie im folgenden behandelt werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2. Grundlagen, Aufgaben und Wege der Mitbestimmung

Dem Erfahrungsbericht über die Wirkungen der Mitbestimmung sollen einige Bemerkungen über den politischen Stellenwert der gewerkschaftlichen Mitbestimmungsforderung vorangestellt werden.

2.1 Die gewerkschaftliche Forderung nach Mitbestimmung ist eine Antwort auf die Abhängigkeit der Arbeitnehmer in Betrieb und Unternehmen. Der Arbeitnehmer muß, um den für sich und seine Familie notwendigen Lebensunterhalt zu verdienen, seine Arbeitskraft verkaufen. Er muß „abhängige Arbeit" aufnehmen. Er muß sich fremder Herrschaft unterordnen, und zwar der Herrschaft des Unternehmers. Und Unternehmer sind in der kapitalistischen Wirtschaftsordnung die Eigentümer der Produktionsmittel oder die von diesen eingesetzten Repräsentanten, die Mitglieder der Unternehmensleitung.

2.2 Diese Ordnung bestimmt die Ziele des privaten unternehmerischen Handelns. Dominantes Ziel war und ist die höchstmögliche Rentabilität des eingesetzten Kapitals. Das bedeutet zugleich zweierlei: höchstmögliche Gewinne und möglichst niedrige Kosten. Unter der Herrschaft dieses unternehmerischen Zielsystems ist die menschliche Arbeit ein Kostenfaktor. Ansprüche und Erwartungen der Arbeitnehmer geraten, soweit sie kostenwirksam sind, in Konflikt mit dem Ziel höchstmöglicher Kapitalrentabilität.

Dabei geht es keineswegs um moralische Kategorien. Es wäre falsch, den sozialen Konflikt auf moralisches Fehlverhalten des Unternehmers zurückzuführen. In der privaten Konkurrenzwirtschaft muß die Unternehmensleitung dahin tendieren, Kosten möglichst niedrig zu halten, wenn anders sie im Wettbewerb bestehen will.

2.3 Betrachten wir die Erwartungen der Arbeitnehmer, so können wir umgekehrt folgende Interessen feststellen:

— langfristige Sicherheit der Beschäftigung, also sichere Arbeitsplätze;
— höchstmöglicher Lohn für die geleistete Arbeit;
— menschengerechte Arbeitsbedingungen, die ein Höchstmaß an Entfaltungschancen gewähren;
— Arbeits- und Ausbildungsbedingungen, die eine optimale Qualifikation eröffnen;
— eine Gestalt der innerbetrieblichen Hierarchie, die Ungerechtigkeit und Machtmißbrauch verhindert sowie ein Höchstmaß an Durchlässigkeit bietet;
— Informationen über sämtliche Planungen und Vorgänge in Unternehmen und Betrieb.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2.4 Über die Berechtigung dieser Ziele herrscht — auf einer recht abstrakten Ebene — weitgehend Einmütigkeit. Verfassungsartikel enthalten Grundrechte der Arbeit. Selbst Repräsentanten der Unternehmerverbände und jede Unternehmensleitung bekennen sich zu sozialen Verpflichtungen. Das Aktiengesetz stellt — früher ausdrücklich, heute stillschweigend — den Unternehmensvorstand unter die Ziel-Trias von Interessen der Aktionäre, der Arbeinehmer und der Allgemeinheit.

2.5 Die Auseinandersetzungen um die Mitbestimmung betreffen also weniger die theoretische Diskussion über Unternehmensziele und über die Richtschnur unternehmerischen Handelns. Sie setzen vielmehr erst bei der Frage ein, durch welche Mechanismen sichergestellt werden soll, daß sich die Ansprüche der Arbeinehmer auch durchsetzen.

— Der klassische Liberalismus verließ sich auf die juristische *Vertragsfreiheit*: Wer Arbeit aufnimmt, schließt einen Vertrag mit dem Unternehmer und kann — juristisch — auf die Bedingungen des Vertrages Einfluß nehmen. Tatsächlich konnte und kann der Arbeitnehmer dies jedoch nicht. Er ist sozial unterlegen und *muß* Arbeit aufnehmen. Er ist damit faktisch gezwungen, die Bedingungen des Unternehmers zu akzeptieren. Die Erwartung sozialer Gerechtigkeit durch Vertragsfreiheit gerät zur Ideologie.

— Oder: Man verläßt sich auf die Einsicht der Unternehmensleitung, auf die *soziale Verantwortung des Unternehmers*; ja, im Grunde müsse die Unternehmensleitung ein *eigenes Interesse* an sozialen Produktionsbedingungen haben, um öffentliches Image und Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten.

  Doch diese Argumentation verkennt den Interessengegensatz zwischen höchstmöglicher Kapitalrentabilität auf der einen Seite und den Interessen der Arbeitnehmer an sicherer Beschäftigung und menschengerechten Arbeitsbedingungen auf der anderen Seite. Dieser Konflikt verbietet es, den Eigentümer und eigentumsabhängigen Unternehmer zugleich zum Anwalt der Arbeitnehmer zu berufen.

  Auch das eigene Interesse an leistungsfähiger Produktion kann als Kontrollmechanismus nicht ausreichen. Zwar ist eine demokratisch organisierte Produktion immer zugleich leistungsfähig. Nur läßt sich diese These nicht umkehren. Auch Organisationsformen auf dem Prinzip von Gehorsam und Unterordnung, unter dem Druck von Unsicherheit, drohendem Arbeitsplatz- und Einkommensverlust, können — aus unternehmerischer Sicht — sehr wohl leistungsfähig sein.

— Die abhängig Beschäftigten müssen vielmehr *eigene Gestaltungsmacht* erhalten. Daß dies nicht nur moralischer Anspruch, sondern

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

objektive Notwendigkeit ist, zeigen die vielfältigen Formen informellen Widerstands seit Beginn des Kapitalismus. Hierhin gehören individuelle Reaktionen: Absentismus, Fluktuation, passive Resistenz und sonstige Formen punktuellen Aufbegehrens. Hierhin gehört aber auch die organisierte Aktion: die kollektive Arbeitsverweigerung, gleichgültig ob gewerkschaftlich organisiert oder spontan.

— Dies sind durchaus mögliche und legitime Mittel der Gegenwehr. Nur, eine Grundlage für wirksame und dauerhafte Kontrolle betrieblicher und unternehmerischer Entscheidungen geben sie nicht ab. Zum einen setzen Versuche informellen und punktuellen Protestes, wenn sie wirksam sein sollen, eine gesellschaftliche Machtkonstellation voraus, wie sie bestenfalls in Zeiten der Hochkonjunktur und Überbeschäftigung annäherungsweise existiert. Arbeitslosigkeit und Beschäftigungsunsicherheit ersticken dagegen jeden Versuch der Auflehnung bereits im Keime. Zum anderen kommen derartige Formen des Aufbegehrens in aller Regel zu spät. Nur selten werden wirtschaftliche oder betriebliche Entscheidungen wieder rückgängig gemacht. Meist bleibt es bei sozialen Korrekturen.

— Das alles läuft auf die Notwendigkeit hinaus, eine rechtlich *institutionalisierte Gestaltungsmacht* der Arbeitnehmer zu schaffen. Genau dies ist das Kennzeichen des sog. deutschen Weges der Mitbestimmung. Um wesentliche Elemente zu nennen:

  — Mitbestimmungsrechte gewählter Betriebsräte in allen wichtigen betrieblichen Fragen der Arbeitsorganisation, der sozialen Leistungen und der Personalentscheidungen.

  — In Großunternehmen: Mitbestimmung in allen wirtschaftlichen Fragen sowie bei der Bestellung des Unternehmensvorstandes, und zwar durch paritätisch besetzte Aufsichtsräte und einen Arbeitsdirektor im Vorstand.

  — Dies alles muß flankiert werden durch starke, im Betrieb vertretene Gewerkschaften und gewerkschaftliche Vertrauensleute.

2.6 Grenzen der Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen: Die Mitbestimmung beschränkt sich im wesentlichen darauf, die Arbeitsplätze im betroffenen Unternehmen langfristig zu sichern und die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Sie hat also ihren Bezugspunkt in den unmittelbaren Interessen der jeweiligen Belegschaft. Eine Kontrolle des unternehmerischen Verhaltens nach außen ist dagegen nur in Grenzfällen möglich.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Daher können mit Hilfe der Mitbestimmung nicht alle Krisen der kapitalistischen Wirtschaft bewältigt werden. Für eine Reihe brennender Probleme, wie z. B.:

Arbeitslosigkeit
Inflation
Überkapazitäten und strukturell bedingte Arbeitsplatzgefährdung
Unterversorgung mit öffentlichen Gütern und Dienstleistungen
ungleichgewichtige Regionalentwicklung
Umweltverschmutzung
Konzentration

sind von der Mitbestimmung — von marginalen Korrekturen abgesehen — grundsätzlich keine Lösungen zu erwarten. Etwa Preissenkungen durchzusetzen, wird auch in Zukunft nicht die Aufgabe der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat sein können.

Die Arbeitnehmer sind über das Arbeitsplatzrisiko an „ihr" Unternehmen gebunden. Daher wird der Konkurrenzmechanismus durch die Mitbestimmung nicht ausgeschaltet. Dies ist weder beabsichtigt noch wäre es überhaupt möglich. Die Kehrseite ist: Die Mitbestimmung bietet keine Patentlösung zur Überwindung sämtlicher Zielkonflikte zwischen volkswirtschaftlicher und einzelwirtschaftlicher Rationalität[1].

Für die übrigen, auch von der Mitbestimmung nicht lösbaren ökonomischen Probleme müssen andere Instrumente der Kontrolle wirtschaftlicher Macht entwickelt werden. In diesem Zusammenhang gehören z. B. Fusionskontrollen, Kartellaufsicht, Bankenaufsicht. Es ist im übrigen kein Zufall, daß gerade in unseren Tagen eine lebhafte Debatte über eine demokratische Investitionssteuerung entbrannt ist. — Bei alledem handelt es sich jedoch um gänzlich andere Instrumente zur Kontrolle wirtschaftlicher Macht. Sie sind von der Mitbestimmung im Betrieb und Unternehmen scharf zu unterscheiden.

3. Der Einfluß der Mitbestimmung auf Unternehmenspolitik und Betriebsführung

Es ist nicht möglich, eine umfassende Analyse über die Auswirkungen der Mitbestimmung zu liefern. Daher sollen ihre Wirkungen an einzelnen Beispielen demonstriert werden.

[1] Allerdings kann die Mitbestimmung im Einzelfall sehr wohl einen Beitrag zur Senkung volkswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Kosten leisten. Als Beispiel sei etwa auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie auf die Durchsetzung wirksamen Arbeitsschutzes hingewiesen. Der volkswirtschaftliche Gewinn eines vorbeugenden Gesundheitsschutzes würde die Summe der zusätzlichen betrieblichen Kostenbelastungen um ein Vielfaches übersteigen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3.1 Personalentscheidungen

Der Aufsichtsrat bestellt den *Vorstand* und beruft ihn ab. Dabei gilt nach dem Montan-Mitbestimmungsgesetz (von 1951) und den gewerkschaftlichen Mitbestimmungsforderungen für ein Vorstandsmitglied Besonders: Der Arbeitsdirektor kann nicht gegen die Stimmen der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt und abberufen werden. Diese Regelung ist Hintergrund für ein unterschiedliches informelles Vorschlagsverfahren: Der Arbeitsdirektor wird üblicherweise von den Arbeitnehmern, die übrigen Vorstandsmitglieder von den Kapitaleignern vorgeschlagen.

Bei näherer Betrachtung ergibt sich dabei folgendes Bild: Was die *Vorstandsmitglieder der kaufmännischen und technischen Ressorts* angeht, so legen die Arbeitnehmer und ihre Vertreter im Aufsichtsrat gleichermaßen Wert auf ein hochqualifiziertes wie auf ein sozial loyales Management. In der Praxis beschränken sie sich jedoch zumeist auf eine soziale Negativkontrolle. Damit ist folgendes gemeint:

Der Kandidatenvorschlag kommt in der Regel vom Vorstand oder von einzelnen Anteilseignervertretern. Auf deren Beurteilung verlassen sich die Arbeinehmervertreter, soweit es um die fachliche Qualifikation des Bewerbers geht. Dies kann im Grunde nicht überraschen. Das Rekrutierungsfeld für Vorstandsmitglieder konzentriert sich auf das höhere Management des eigenen oder anderer Unternehmen. Faktisch liegt das Beurteilungsmonopol für die Eignung derartiger Bewerber wiederum bei Mitgliedern des Spitzenmanagements. Dies gilt um so mehr, je exklusiver das Bewerbungsverfahren ist. Und für die private Wirtschaft in der BRD gilt: Die Personaldiskussionen in großen Unternehmen sind weitgehend abgeschottet, beschränkt auf nur wenige Personen. Der Öffentlichkeit sind sie gänzlich verschlossen. Eine kritische Wirtschaftspresse existiert in dieser Hinsicht nicht. So bleibt den Arbeitnehmervertretern, einschließlich der Gewerkschaftsvertreter, keine andere Möglichkeit, als sich grundsätzlich auf das fachliche Votum der übrigen Vorstandsmitglieder und einzelner Anteilseignervertreter zu verlassen.

Im Vordergrund ihrer Prüfung steht vielmehr die *soziale Loyalität*[2] der Vorstandsmitglieder, d. h. die Erwartung, daß sie bestehende Rechte

[2] In diesem Zusammenhang ist an die geschichtlichen Wurzeln der Mitbestimmung zu erinnern. Die Forderung nach paritätischer Mitbestimmung in allen Großunternehmen entstand nach dem Zweiten Weltkrieg u. a. aus den politischen Erfahrungen, die zum Untergang der Weimarer Demokratie geführt hatten. Damals waren es führende Persönlichkeiten der deutschen Wirtschaft, insbesondere der Großindustrie an Rhein und Ruhr, die den Nationalsozialismus politisch und finanziell unterstützt hatten. Dies sollte sich nach dem Willen der Gewerkschaften und des überwiegenden Teils der politischen Parteien nicht wiederholen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der Arbeitnehmer respektieren, den Mut zu sozialen Experimenten haben, die sozialen Konsequenzen wirtschaftlicher, technologischer und organisatorischer Maßnahmen bedenken, die Belegschaften und ihre Organe umfassend und rechtzeitig informieren, den Betriebsrat und die Gewerkschaften als Verhandlungs- und Vertragspartner ernstnehmen — kurz: daß sie zur loyalen Zusammenarbeit bereit sind.

Dies, die Loyalität des Vorstandes, ist im übrigen ein Dreh- und Angelpunkt für die Wirksamkeit der Mitbestimmung überhaupt. In welchem Maß beispielsweise das Betriebsverfassungsgesetz mit Leben gefüllt wird, welchen Bewegungsspielraum die Betriebsräte — auch über die bestehenden Mitbestimmungsrechte hinaus — haben, welche Handlungsfreiheiten für gewerkschaftliche Vertrauensleute bestehen, ob der Vorstand und einzelne Vorstandsmitglieder jederzeit zu Gesprächen mit Betriebsräten und Gewerkschaftsvertretern bereit sind — dies alles hängt im wesentlichen von der Bereitschaft des Vorstandes und seiner Mitglieder ab, auch die sozialen Erwartungen und Rechte der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter ernstzunehmen. Derartige Erwartungen zielen keineswegs auf anpassungswillige, konfliktscheue Vorstände. Im Gegenteil, gerade die typische Verhandlungssituation, in der Gewerkschaften und Betriebsräte üblicherweise stehen, fördert den Respekt vor Persönlichkeiten, die die Kontroverse nicht scheuen, aber ihrerseits die Position des Kontrahenten anerkennen. Unter Loyalität sind also Fairneß und die Bereitschaft zu verstehen, die sozialen Erwartungen der Belegschaft zu berücksichtigen.

So gesehen wirkt die Parität im Aufsichtsrat bei der Vorstandsbestellung als fleet in being, als Plattform für die wirksame Einflußnahme der Arbeitnehmer auf allen Ebenen.

Die Erwartungen der Arbeitnehmervertreter haben nur selten zu offenen Kontroversen im Aufsichtsrat geführt. Der Grund liegt darin, daß Bewerber für Vorstandspositionen in mitbestimmten Unternehmen von vornherein, oftmals stillschweigend, die bestehenden Erwartungen der Arbeitnehmer akzeptieren.

Nur in wenigen Fällen sind einzelne Kandidaten aufgrund ihres früheren Verhaltens auf die geschlossene Ablehnung der Arbeitnehmerbank gestoßen.

Was das *Bestellungsverfahren* angeht, so haben die Arbeitnehmervertreter Regeln der informellen Vorklärung vorgefunden, die unabhängig von Art und Ausmaß der Arbeitnehmerbeteiligung bestanden und bestehen. Es sind fast immer der Unternehmensvorstand selbst, oftmals nur sein Vorsitzer, und der Aufsichtsratsvorsitzende (ein Bankenvertreter oder ein Vertreter des Großaktionärs), bei denen das erste Stadium der Bewerberauswahl liegt. Bestenfalls in dieser Phase kom-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

men mehrere denkbare Personen zur Sprache. Erst wenn sich dabei ein Kandidat herausgeschält hat, wird im mitbestimmten Aufsichtsrat der stellvertretende Vorsitzende — nach einem ungeschriebenen Gesetz ein Arbeitnehmervertreter — informiert. Oft erfährt er dabei nur das Ergebnis der vorausgegangenen Gespräche, also den Vorschlag, den der Vorsitzende in der späteren Aufsichtsratssitzung einzubringen gedenkt.

Der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende unterrichtet sodann die übrigen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. In diesem Stadium kommt es in der Regel zu einem Vorstellungsgespräch des Bewerbers mit Vertretern der Betriebsräte und mit den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat. Zumindest versucht der stellvertretende Vorsitzende selbst, sich in einem persönlichen Gespräch ein Bild von dem Bewerber zu machen.

Die letzte Phase, die Aufsichtsratssitzung selbst, besteht lediglich in einer Akklamation des offiziellen Vorschlags, der vom Vorsitzenden eingebracht wird[3].

Das Auswahlverfahren bei der Bestellung des *Arbeitsdirektors* ist demgegenüber anders. Der Vorschlag kommt in aller Regel von den außerbetrieblichen Arbeitnehmervertretern. Das erste Stadium der Vorklärung besteht in informellen Gesprächen mit den Betriebsratsvorsitzenden. Dabei werden häufig mehrere Namen genannt. Das überwiegende Rekrutierungsfeld ist der Kreis der leitenden Angestellten in den Stäben anderer Arbeitsdirektoren; seltener werden Betriebsratsvorsitzende oder hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre vorgeschlagen. Im übrigen hat sich dabei der Grundsatz durchgesetzt, daß der Arbeitsdirektor nicht aus dem eigenen Unternehmen stammen soll. In der Vergangenheit hatte dies gelegentlich zu nicht unerheblichen Konflikten und Belastungen für den Arbeitsdirektor geführt.

Ist eine Einigung zwischen der Gewerkschaft, den außerbetrieblichen Arbeitnehmervertretern und den Betriebsratsvorsitzenden erzielt, so werden der Vorstand sowie der Aufsichtsratsvorsitzende über den zu

---

[3] Geht man von der Erwartung aus, daß die Besetzung von Spitzenpositionen der Wirtschaft einer breiten gesellschaftlichen Kontrolle unterworfen sein soll, so sind in der Tat erhebliche Zweifel angebracht, ob das übliche Auswahlverfahren demokratischen Ansprüchen gerecht wird. Von der Mitbestimmung allein sind in dieser Hinsicht — was eine breite gesellschaftliche Kontrolle angeht — allerdings kaum Anstöße zu erwarten. Viel wichtiger ist in diesem Zusammenhang die Funktion einer kritischen Wirtschaftspresse. Darüber hinaus läge es an den Massenmedien, durch kritische Berichterstattung Durchlässigkeit und Aufstiegschancen zu vergrößern sowie das Rekrutierungsfeld für Führungskräfte zu erweitern. Den — allerdings bescheideneren — Ansprüchen einer sozialen Innenkontrolle wird das Auswahlverfahren unter der Geltung des Montan-Mitbestimmungsgesetzes dagegen gerecht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

erwartenden Vorschlag informiert. Gleichzeitig stellt sich der Anwärter in einer Betriebsrätevollkonferenz vor.

Die letzte Phase des Bestellungsverfahrens gleicht der bei den übrigen Vorstandsmitgliedern: Die Aufsichtsratssitzung selbst ist ein formeller Akt, beschränkt auf die Akklamation des von der Arbeitnehmerseite eingebrachten Vorschlags.

Die Einflußnahme auf Anstellung und Versetzung *leitender Angestellter* verläuft ähnlich wie bei der Berufung der kaufmännischen und technischen Vorstandsmitglieder. Soweit die betreffende Personalentscheidung — da es sich um leitende Angestellte handelt — nicht dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats unterliegt, ist sie üblicherweise nach Satzung und Geschäftsordnung an die Zustimmung des Aufsichtsrats gebunden (§ 111 AktG). Die Initiative geht stets vom Vorstand aus. Bei der Besetzung wichtiger Positionen ist auch hier eine Vorklärung mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden vorgeschaltet. Steht der Vorschlag fest, so schließt sich allemal eine Information des Betriebsrats des betreffenden Werks bzw. der Verwaltung an; üblicherweise stellt sich dabei der Bewerber vor — wenn er nicht ohnehin schon bekannt ist. Bestehen auf seiten des Betriebsrats Bedenken, so werden sie in aller Regel im Rahmen dieses Gesprächs besprochen und meist ausgeräumt. Die inhaltlichen Erwartungen der Arbeitnehmer sind dabei die gleichen, wie sie gegenüber Vorstandsmitgliedern erhoben werden.

Das Votum des jeweils zuständigen Betriebsrats ist sodann auch maßgebend für die Haltung der übrigen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Daher kommt es auch in diesen Fragen in der Aufsichtsratssitzung selten zu Diskussionen, und fast niemals zu Kontroversen.

3.2 Wirtschaftliche Entscheidungen

Aus dem Zusammenhang der eigentlichen Geschäftspolitik können nur einzelne exemplarische Bereiche vorgestellt werden.

3.2.1 Investitionsentscheidungen

Von den Investitionen hängt die langfristige Sicherheit der Arbeitsplätze ab. Daher haben die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat ein gesteigertes Interesse daran, daß ein möglichst großer Teil der Erträge wieder investiert wird[4].

Vorrangiger Maßstab zur Beurteilung der einzelnen Investitionsentscheidungen sind die sozialen Konsequenzen. Die Arbeitnehmerver-

[4] In diesem Zusammenhang kommt es nicht selten zu Meinungsverschiedenheiten zwischen den Betriebsräten verschiedener Werke oder verschiedener Konzerntöchter. Mit Recht wacht der Betriebsrat darüber, daß „sein" Werk in der langfristigen Investitionsplanung nicht benachteiligt wird.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

treter, Betriebsräte und Gewerkschaften sind in aller Regel nicht in der Lage, die finanziellen, technologischen, geschäftlichen Risiken und Erfolgschancen abzuschätzen. Dazu würden im übrigen die Informationen im Aufsichtsrat nicht ausreichen. Soweit überhaupt einzelne Aufsichtsratsmitglieder eine genaue Prüfung der geschäftlichen Seite vornehmen, so beschränkt sich dies auf den Vertreter der Hausbank oder des Großaktionärs (vor allem auf den Vertreter der Konzernobergesellschaft).

Den Arbeitnehmervertretern geht es dagegen um die sozialen Konsequenzen. Oftmals führen Investitionen zu sozialen Veränderungen und Belastungen: Z. B. können Arbeitsplätze entfallen (etwa infolge einer Rationalisierung); eine neue Anlage ist mit Mehrarbeit verbunden, oder sie muß kontinuierlich gefahren werden; oder: Sie führt zu zusätzlichen Arbeitsbelastungen; ein geändertes Produktionsverfahren verändert die bisherige Lohngruppeneinteilung.

Sofern derartige Auswirkungen vorhersehbar sind, werden bereits im Stadium der Planung Experten aus dem arbeitsdirektorialen Bereich hinzugezogen und um Rat gefragt. Desgleichen erhält auf Werksebene der Betriebsrat Gelegenheit, zu dem geplanten Vorhaben Stellung zu nehmen — lange bevor der Entwurf im Vorstand zur Entscheidung steht. Selbst in dieser Instanz werden nicht selten vom Arbeitsdirektor noch weitere Korrekturen eingebracht, die auf den vorangegangenen Planungs-Stufen nicht berücksichtigt wurden. Damit hat eine Investitionsvorlage, bevor sie an den Aufsichtsrat geht, ein — je nach Bedeutung aufwendiges — informelles Verfahren des Interessen-Clearing durchlaufen, das eine weitgehende Berücksichtigung der sozialen Konsequenzen sicherstellt. — In diesem Zusammenhang sei daran erinnert, daß auf der Anteilseignerseite ein ähnliches informelles Vorverfahren praktiziert wird: jedenfalls im Verhälnis zu Großaktionären und zu Vertretern der Hausbank.

Inhaltlich werden die sozialen Belange der Arbeitnehmer auf zweifache Weise berücksichtigt. Zum einen werden die Planentwürfe oftmals korrigiert: Z. B. werden Arbeitsschutzvorrichtungen hinzugefügt. Oder die Beteiligten bemühen sich um einen sozialen Ausgleich für bevorstehende Belastungen: Hierher gehört das Angebot anderer Arbeitsplätze (als Ersatz für fortfallende Arbeitsplätze, etwa bei Rationalisierungen); oder es werden besondere Leistungszusagen vereinbart.

Im Zusammenhang mit der politischen Auseinandersetzung um die Mitbestimmung ist oftmals das abschätzige Wort vom „Koppelgeschäft" gefallen. In der Tat: Die Arbeitnehmerseite ist nicht bereit, bestimmten Vorlagen zuzustimmen, wenn nicht zugleich die sozialen Auswirkungen bedacht und durch Korrekturen oder Ausgleichsleistungen aufgefangen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sind. Nur handelt es sich dabei nicht um Kopplungsgeschäfte, sondern um den Versuch, technische Veränderungen von vornherein sozial zu gestalten.

Erst wenn dieser Prozeß der Vorklärung abgeschlossen ist, wird der Plan dem Aufsichtsrat vorgelegt. Die eigentliche Sitzung beschränkt sich sodann auf die Verabschiedung des Projekts. Streitige Diskussionen und kontroverses Abstimmungsverhalten sind die Ausnahme. Auch hier — auf diesem Entscheidungsfeld — wirkt die Parität im Aufsichtsrat im Grunde als fleet in being, als Plattform für die gleichberechtigte Einbeziehung der Betriebsräte und Arbeitsdirektoren schon in der Entscheidungsvorbereitung.

3.2.2 Stillegungen

Vergleicht man die Montanindustrie mit anderen Wirtschaftszweigen, so läßt sich feststellen, daß die paritätische Mitbestimmung ihre Bewährungsprobe in ausgesprochenen „Schlechtwetter-Perioden" bestehen mußte. Beide Industriezweige, Bergbau sowie Eisen und Stahl erzeugende Industrie, gehören seit der Mitte der 50er Jahre nicht zu den Wachstumsindustrien. Der Kohlebergbau ist seit Ende der 50er Jahre von einem rapiden Beschäftigungsabbau betroffen; die Zahl der Bergarbeiter ist von 607 349 Arbeitnehmern (Ende 1957) auf 204 917 Arbeitnehmer (Ende 1974) gesunken. Seit ungefähr der gleichen Zeit stagniert die Beschäftigung in der Stahlindustrie; seit 1961 geht sie zurück. Die Unternehmen beider Industriezweige waren daher immer wieder gezwungen, Werke stillzulegen. Dies war auch, da strukturbedingt, mit Hilfe der Mitbestimmung nicht aufzuhalten. Gleichwohl gibt es Anzeichen dafür, daß die Arbeitnehmerbank im Einzelfall Stillegungen verhindern konnte, wenn sie im Unternehmensinteresse nicht zwingend geboten waren[5].

Was das Verfahren der Entscheidungsvorbereitung angeht, so zeigt sich eine Parallele zur Investitionsentscheidung. Allerdings ist der Prozeß der Willensbildung ungleich breiter angelegt. Drohende oder geplante Stillegungen werden nicht allein von Experten des arbeitsdirektorialen Bereichs und im Betriebsrat des betroffenen Werks besprochen. Sie sind Gegenstand langer Diskussionen in der Belegschaft, auf Betriebsversammlungen, in Sitzungen der gewerkschaftlichen Vertrauenskörper.

Auch hier wird der Stillegungsbeschluß, bevor er vom Vorstand verabschiedet wird, den Betriebsräten und — dies hat sich bei Stillegungen allgemein durchgesetzt — der Gewerkschaft zur Prüfung vorgelegt.

[5] Ein stringenter Beweis ist allerdings nicht möglich, da hypothetische Kausalverläufe — wie wäre die Entscheidung ohne Parität im Aufsichtsrat ausgefallen? — nicht exakt nachvollzogen werden können.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Dies ist der Zeitpunkt, in dem Gegenvorschläge unterbreitet werden: Verschiebung des Stillegungszeitpunkts, engere Eingrenzung der stillzulegenden Anlagen. Doch wichtiger noch ist das engmaschige Netz sozialer Sicherungen, das unter der Herrschaft der paritätischen Mitbestimmung in den letzten 20 Jahren entwickelt worden ist, um soziale Belastungen weitgehend auszuschalten. Das beginnt bereits mit vorbeugenden Maßnahmen angesichts drohender Produktionseinschränkungen: Einstellungstopp und Personalplanung mit der Möglichkeit der innerbetrieblichen Umsetzung. Es gehört zu den Verdiensten der unter der Mitbestimmung entwickelten langfristigen Personalplanung, daß in den letzten Jahren aus Anlaß von Stillegungen keine Arbeitnehmer mehr entlassen werden mußten. So ist es heute eine Selbstverständlichkeit, daß stillegungsbedrohte Arbeitnehmer das Angebot erhalten, an anderen Arbeitsplätzen und in anderen Werksteilen weiterbeschäftigt zu werden. Erst hilfsweise, wenn einzelne Arbeitnehmer von dem Angebot keinen Gebrauch machen, können sie die Leistungen aus dem Sozialplan in Anspruch nehmen. Dazu gehören insbesondere Umschulungs- und Überbrückungsbeihilfen. Die ersten Sozialpläne, heute nach dem Betriebsverfassungsgesetz allgemein erzwingbar, sind aus Anlaß von Stillegungen im Kohlebergbau und in der Stahlindustrie seit 1957 entwickelt worden.

Erst wenn der Prozeß des vorbereitenden Interessenausgleichs abgeschlossen ist, geht der Plan an den Aufsichtsrat — sofern es sich um ein zustimmungsbedürftiges Geschäft handelt. Inzwischen sind die Interessen der betroffenen Arbeitnehmer soweit berücksichtigt, daß die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat stets zustimmen kann. Dramatische und kontroverse Aufsichtsratssitzungen über Stillegungen — wie sie Ende der 50er und Anfang der 60er Jahre vorgekommen sind — haben sich in den letzten Jahren nicht mehr ereignet.

3.2.3 Konzentration und Unternehmensorganisation

Die Konzentrationswelle, die in den 50er Jahren in der deutschen Wirtschaft einsetzte, ist auch an der Montanindustrie nicht vorübergegangen. Seit Mitte der 50er Jahre hatten sich die Aufsichtsräte der mitbestimmten Unternehmen immer wieder mit Unternehmenszusammenschlüssen und mit Problemen der Neuordnung innerhalb eines Konzerns zu befassen.

Ebenso wie bei anderen wirtschaftlichen Entscheidungen beurteilen die Arbeitnehmervertreter derartige Vorgänge und Entwicklungen vorrangig am Maßstab der sozialen Konsequenzen für die jeweils betroffenen Belegschaften. Allerdings haben auch Vorstellungen wirtschaftsordnungspolitischer Art bei den Vorüberlegungen, namentlich der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

außerbetrieblichen Arbeitnehmervertreter, eine Rolle gespielt. Es ist bekannt, daß die Gewerkschaften die Konzentrationstendenzen von Anfang an mit großer Sorge verfolgten. Dennoch haben sich derartige Bedenken in der letzten Entscheidung nicht durchsetzen können. Es hieße die Mitbestimmung überfordern, wenn man von den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat eine „vorbeugende Fusionskontrolle", und zwar aus volkswirtschaftlicher Perspektive, erwartete; wenn man ihnen also zumuten wollte, unter der Devise eines funktionsfähigen Wettbewerbs gegen betriebswirtschaftlich sinnvolle und für die Erhaltung der Arbeitsplätze notwendige Unternehmenszusammenschlüsse zu opponieren. Auch dies ist ein Beispiel für die Grenzen der Mitbestimmung.

Die Gesichtspunkte, unter denen die Arbeitnehmervertreter Konzentrationsvorgänge prüfen, sind im wesentlichen folgende:

— Welche Auswirkungen ergeben sich für die Arbeitsplätze in den einzelnen Werken? Fallen künftig Arbeitsplätze fort, da etwa die Produktion auf ein Werk konzentriert werden soll?

— Welcher Spielraum für eigenständige Investitions- und Geschäftspolitik bleibt den einzelnen Konzerntöchtern und Werken?

— Haben die Arbeitnehmer auch künftig die Möglichkeit, orts- und werksnah ihre Interessen durchzusetzen?

Auch hier gilt: Dem formellen Aufsichtsratsbeschluß ist in der Regel ein Verfahren der informellen Vorklärung unter Einbeziehung der Gewerkschaften und zuweilen auch des DGB vorgeschaltet. Je nach der Bedeutung treffen Unternehmen und Gewerkschaft ausführliche Vereinbarungen über die sozialen Konsequenzen. Auf diese Weise sind in den letzten 15 Jahren zahlreiche Verträge geschlossen worden. Die ersten Vereinbarungen dieser Art bemühten sich, unter dem Ziel einer möglichst dezentralisierten Mitbestimmung der Belegschaft auf Werksebene Einflußmöglichkeiten zu erhalten: Beispielsweise wurden paritätische Beiräte geschaffen, die an die Stelle fortgefallener Aufsichtsräte traten; der Werksleitung gehört ein Personaldirektor an, auf den die Voraussetzungen eines Arbeitsdirektors zutreffen[6]. Oder es konnte verhindert werden, daß Werke, die bisher als juristisch selbständige Konzerntöchter geführt wurden, der neuen Konzernmutter als unselbständiger Betriebsteil eingegliedert wurden. In den letzten 10 Jahren ist der gegenständliche Bereich derartiger Verträge inhaltlich ausgeweitet worden. Nicht nur werden Fragen der Betriebsverfassung und des indivi-

[6] Mehr als die Hälfte aller Arbeitnehmervertreter in Leitungs- oder Kontrollorganen auf Unternehmensebene amtieren mittlerweile nicht mehr auf Grund der Mitbestimmungsgesetze, sondern auf Grund derartiger Vereinbarungen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

duellen sozialen Besitzstandes in die Regelung einbezogen; es findet sich neuerdings etwa auch die Zusage, bei der künftigen Investitionspolitik im Rahmen des Möglichen sämtliche Werke zu bedenken, auch ein nach seinem Standort gefährdetes Werk. Oder: Ein gleichfalls am Rande stehendes Werk, dominierend für die ganze Gemeinde, behält einen Kern wirtschaftlicher und geschäftlicher Selbständigkeit, unter anderem die örtliche Materialwirtschaft.

Derartige Vereinbarungen konnten oftmals erst nach Abschluß des eigentlichen Konzernvorgangs getroffen werden. Nicht selten stehen Konzernierungsbeschlüsse unter Zeitdruck. Man denke etwa an den Fall, daß die Entscheidung über die Übernahme einer Aktienmehrheit binnen weniger Tage fallen muß — übrigens einer der Ausnahmefälle, in denen der Aufsichtsrat schnell handeln muß. Dabei bleibt angesichts der Legende vom Entscheidungspatt festzuhalten: Nicht eine dieser eilbedürftigen Entscheidungen wurde auf Grund der paritätischen Besetzung des Aufsichtsrats verzögert. So konnte etwa der Beschluß der August Thyssen Hütte AG über die Übernahme der Aktienmehrheit an der Rheinstahl AG binnen weniger Tage gefällt werden.

Die Folge ist, daß sich Gespräche und Verhandlungen über die Regelung sozialer Konsequenzen oftmals an die eigentliche Aufsichtsratssitzung anschließen, nachdem der Vorstand in der Sitzung selbst seine Bereitschaft zu Folgeverhandlungen und -abkommen bekundet hat.

3.2.4 Willensbildung im Konzern

Das Ergebnis der vorangegangenen Konzentrationsbewegungen ist: Die weit überwiegende Mehrzahl der mitbestimmten Gesellschaften ist konzerngebunden. Von den insgesamt 27 Gesellschaften der Eisen- und Stahlindustrie, die unter das Mitbestimmungsgesetz bzw. Mitbestimmungsergänzungsgesetz fallen, sind nur noch 3 Unternehmen als Konzernobergesellschaften ihrerseits konzernfrei. Ähnliches gilt für den Bergbau. Dabei findet sich die gleiche Konstellation wie in der übrigen Wirtschaft: Überwiegend bestehen Unternehmensverträge; bisweilen ist es bei einem faktischen Konzernverhältnis geblieben.

Im Rahmen der gegenwärtigen politischen Auseinandersetzung über die Mitbestimmung ist die Sorge geäußert worden, daß die Einführung der paritätischen Mitbestimmung in Konzerntöchtern die Durchsetzung des Konzernwillens erschweren werde. Es ist nützlich, bei der Beurteilung dieser Frage zwischen der rechtlichen und der faktischen Seite der Willensbildung im Konzern zu unterscheiden. Schon juristisch stellt sich das Problem nicht mehr, sobald ein Beherrschungsvertrag abgeschlossen ist: Der Vorstand der Konzernobergesellschaft kann der Tochter Anweisungen erteilen. Selbst ein Veto des Aufsichtsrats der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Konzerntochter kann nach § 308 AktG vom Aufsichtsrat der Konzernmutter überollt werden. Juristisch können sich Durchsetzungsprobleme im wesentlichen nur im faktischen Konzern ergeben. Doch auch hier sollte man sich jenseits und unabhängig von der rechtlichen Struktur der Willensbildung im Konzern und unabhängig von der Besetzung des Aufsichtsrats vor Augen halten: In der Praxis steht und fällt die einheitliche Konzernpolitik mit der Bereitschaft des Managements in den Konzerntöchtern, sich dem Vorstand der Konzernspitze unterzuordnen. Und dies geschieht in aller Regel — gleich ob es sich um einen Vertrags- oder faktischen Konzern handelt und gleich ob der Aufsichtsrat mitbestimmt ist oder nicht. Tatsächlich ist ein ganzes System informeller gesellschaftlicher Normen am Werk, das zur Bereitschaft des Managements führt, den Willen der Konzernspitze anzuerkennen und im eigenen Bereich umzusetzen. Der Aufsichtsrat selbst spielt dabei eher eine untergeordnete Rolle. Die Konzernpolitik wird nicht im Aufsichtsrat abgestimmt. Sie wird in informellen Kontakten zwischen den Vorständen und dem übrigen Management der Gesellschaften entwickelt.

Die Haltung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat läßt sich durch zwei Maximen umschreiben: Zum einen neigen sie — wie bereits erwähnt — dazu, die Mitbestimmung so dezentral wie möglich auszugestalten. Deshalb sind Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat einer Konzerntochter auch stets bereit, „ihrem" Vorstand „den Rücken zu stärken". Gleichzeitig werden sie sich stets gegen Maßnahmen zur Wehr setzen, die ohne zwingenden Grund die wirtschaftliche Existenz eines Unternehmens aufs Spiel setzen. So haben sich Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften stets gegen Versuche gewandt, einzelne Gesellschaften allmählich „ausbluten" zu lassen. Umgekehrt finden wirtschaftlich einsehbare Entscheidungen der Konzernspitze auch auf der Arbeitnehmerseite letztlich Unterstützung — selbst wenn es zu Lasten einzelner Konzerntöchter geht. Dabei liegt es oftmals bei der Gewerkschaft, den außerbetrieblichen Arbeitnehmervertretern sowie bei den Arbeitsdirektoren, in informellen Kontakten den Hintergrund und die ökonomische Notwendigkeit einzelner Konzernentscheidungen deutlich zu machen.

Das Ergebnis dieses Geflechtes von faktischer Management-Abhängigkeit und paralleler Diskussion auf der Arbeitnehmerseite zwischen den verschiedenen Konzernstufen ist: Einerseits kann nicht über die Köpfe der Konzerntöchter und ihrer Belegschaften hinweg regiert werden; anderseits haben auch im Bereich der Montanindustrie die rechtlichen Instrumente zur Durchsetzung des Konzernwillens, etwa § 308 AktG, bisher in der Praxis keine Rolle gespielt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3.3 Soziales Entscheidungsfeld

Im folgenden sollen die Wirkungen der Mitbestimmung anhand einiger Beispiele aus dem Bereich der Betriebspolitik, also der betrieblichen Umsetzung wirtschaftlicher Entscheidungen gezeigt werden. Hier liegt — neben der informellen Vorbereitung wirtschaftlicher Entscheidungen — die eigentliche Domäne für Arbeitsdirektoren und Betriebsräte. Dennoch wirkt sich auch in diesem Bereich die paritätische Besetzung des Aufsichtsrats aus, und zwar als Plattform für die tägliche Praxis von Betriebsräten und Arbeitsdirektoren.

Dabei haben sich im Laufe der Zeit bestimmte Regeln und Institutionen zur Austragung betrieblicher Konflikte herausgebildet, von denen eine weitverbreitete Einrichtung hervorzuheben ist: die paritätischen Kommissionen. Sie bestehen je zur Hälfte aus Vertretern des Betriebsrats und der Werksleitung. Sie sind — zumeist auf der Grundlage von Betriebsvereinbarungen — zu zahlreichen Sachgebieten gegründet worden, wie z. B. Personalfragen, Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzbewertung, Akkord und Prämien, Arbeitsschutz, Ausbildung, Wohnungsfragen. Ihre Kompetenzen sind unterschiedlich: Soweit gesetzliche Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bestehen, beschränkt sich die Zuständigkeit der paritätischen Kommission bisweilen darauf, Empfehlungen auszusprechen — sofern der Betriebsrat die Entscheidungsbefugnis nicht auf die Mitglieder der Kommission delegiert hat. Darüber hinaus haben sie in Fragen, in denen das Betriebsverfassungsgesetz keine Mitbestimmungsrechte kennt, selbst das Recht der Entscheidung: z. B. bei personellen Einzelmaßnahmen, denen der Betriebsrat nach dem Gesetz nur aus bestimmten Versagungsgründen widersprechen kann. Dies hat zu einer erheblichen Ausweitung der bestehenden Mitbestimmungsrechte geführt. Man kann heute feststellen: Es gibt kaum eine bedeutende Entscheidung oder Maßnahme, die nicht zuvor der Zustimmung des Betriebsrats oder eines paritätischen Ausschusses bedarf.

Die Erfahrungen zeigen, daß die paritätischen Kommissionen stets innerhalb kurzer Zeit eine zufriedenstellende Entscheidung gefunden haben. So sind Arbeitsgerichtsprozesse im Bereich der Montanindustrie eine Seltenheit. Bemerkenswert ist überdies, daß die paritätische Zusammensetzung — ohne Schiedsrichter, neutralen Mann etc. — niemals ein Entscheidungshindernis war. Dies ist geradezu ein Kennzeichen der paritätischen Kommissionen, gleichgültig auf welchem Gebiet sie tätig sind. Nur in Ausnahmefällen mußten die Beteiligten mangels Einigung den Arbeitsdirektor oder andere Vorstandsmitglieder sowie die Gewerkschaft anrufen bzw., soweit Mitbestimmungsrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz bestehen, den Weg über die Einigungsstelle suchen[7].

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3.3.1 Interessenbereich Beschäftigungssicherheit

Der Wert der Beschäftigungssicherheit hängt nicht nur vom Ausmaß der sozialen Sicherung in so spektakulären Fällen wie Stillegungen ab; davon war schon die Rede. Mindestens ebenso wichtig sind innerbetriebliche Garantien und Schutzrechte, die unabhängig von der wirtschaftlichen Lage wirksam sind. Kündigungen z. B. sind kaum möglich und werden nur in gravierenden Fällen ausgesprochen. In fast allen Unternehmen der Montanindustrie haben die Betriebsräte — über die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes hinaus — bei allen Personalmaßnahmen, also insbesondere auch bei Kündigungen, faktisch ein echtes Mitbestimmungsrecht. Vielfach liegt die Entscheidung oder deren Vorbereitung in paritätischen Kommissionen. Schon dieses Verfahren gibt ein Höchstmaß an Schutz vor Willkür und vor sozial ungerechtfertigten Entlassungen.

Hinzu kommen besondere Schutzbestimmungen, namentlich für Problemgruppen. Als Beispiel sei auf Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge über Kündigungsschutz und Verdienstsicherung für ältere Arbeitnehmer hingewiesen. In den Unternehmen des Bergbaus gelten sie bereits seit Anfang der 60er Jahre, und zwar für alle Arbeitnehmer über 45 Jahre. Im Stahlbereich wurde die erste Regelung dieser Art durch eine Betriebsvereinbarung in den Fried. Krupp Hüttenwerken AG eingeführt. Erst später gelang es, außerhalb der Montanindustrie ähnliche (allerdings nicht so weitgehende) Regelungen durch Tarifverträge durchzusetzen.

Gerade wer sich die Entlassungspraxis etwa in Zeiten allgemeiner Arbeitslosigkeit vor Augen hält — Perioden des „Aufräumens" (so die FAZ) —, der vermag derartige Regelungen und ihre Wirkungen einzuschätzen. Allemal sind es die Fußkranken, darunter vor allem ältere Arbeitnehmer, die zuerst entlassen werden und zuletzt wieder einen angemessenen Arbeitsplatz finden. Hinzu kommt der zweite Teil jener Regelungen: die Verdienstsicherung. Vielleicht ist dies noch wichtiger als der eigentliche Kündigungsschutz. Meist werden ältere Arbeitnehmer, wenn sie nach herrschenden Leistungsvorstellungen nicht mehr voll einsatzfähig sind, auf primitivere, üblicherweise niedrig bezahlte Arbeitsplätze versetzt, und zwar unter erheblichen Einkommenseinbußen. Gerade dies ist nach den bereits erwähnten Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen unmöglich.

[7] Es ist ein Kennzeichen für die Praxisferne der gegenwärtigen politischen Auseinandersetzung über die Mitbestimmung, daß die sog. Patt-Situation eine so wichtige Rolle spielt. Wer die Situation, den Beratungs- und Verhandlungsstil im Aufsichtsrat oder zwischen Werksleitung und Betriebsrat in großen Unternehmen kennt, wer in die Arbeit der zahlreichen paritätischen Kommissionen auf betrieblicher Ebene Einblick genommen hat — dem muß die Legende vom Entscheidungs-Patt unverständlich bleiben.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ein weiteres Beispiel, das in diesen Zusammenhang gehört, ist eine gerade in diesen Monaten angelaufene Maßnahme, durch Umsetzung an andere Arbeitsplätze Kurzarbeit zu vermeiden. Zu diesem Zweck ist die Arbeitszeit in allen Werksteilen auf 40 Stunden pro Woche beschränkt worden. Überstunden werden nicht mehr gefahren. Wo Mehrarbeit anfällt, werden Arbeitnehmer aus anderen, unterbeschäftigten Werksteilen eingesetzt. Bis zur Stunde ist in dem betroffenen Werk nicht kurzgearbeitet worden.

3.3.2 Interessenbereich Lohn und Leistung

Der wichtigste Ausschnitt aus diesem Bereich, die Tarifpolitik, findet außerhalb der Unternehmen statt. Allerdings werden in Aufsichtsratssitzungen häufig Fragen der Tarifpolitik angesprochen. Bezeichnenderweise jedoch nicht von den Arbeitnehmern, sondern vom Vorstand. Umgekehrt haben die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat — insbesondere die Gewerkschaftsvertreter — stets Wert darauf gelegt, tarifpolitische Diskussionen aus dem Aufsichtsrat herauszuhalten. Dies hat seinen wesentlichen Grund darin, daß die Gewerkschaften die Tarifpolitik, von wenigen Ausnahmen abgesehen, überbetrieblich, regional oder zentral betreiben — und zwar betreiben müssen, schon um auch für Arbeitnehmer in Klein- und Mittelbetrieben einen einheitlichen Lebensstandard durchzusetzen und um nicht von der zufälligen ökonomischen und machtpolitischen Konstellation in einzelnen Betrieben abhängig zu sein. Zudem würde eine Verlagerung in einzelne (Groß-)Unternehmen bedeuten, daß die Arbeitnehmer in Klein- und Mittelbetrieben, insbesondere in Grenzbetrieben praktisch den überbetrieblichen Schutz und die Unterstützung durch ihre Kollegen in großen Unternehmen verlieren würden. Die Gewerkschaften haben daher ein vitales Interesse daran, Tarifpolitik aus den Unternehmensorganen, also auch aus dem Aufsichtsrat herauszuhalten.

Dies entspricht der Praxis in den Unternehmen der Montanindustrie. Wenn überhaupt Wirkungen der Mitbestimmung in diesem Bereich festzustellen sind, so eher umgekehrt auf gewerkschaftlicher Seite, und zwar in der Weise, daß die Gewerkschaften über die Ertragslage der Unternehmen besser informiert sind. Dies hat zu einer Versachlichung der Tarifauseinandersetzungen im Bergbau und in der Stahlindustrie geführt.

Im Rahmen der betrieblich relevanten Einkommenspolitik steht die Problematik der Arbeitsbewertung sowie der individuellen, auf den einzelnen Arbeitsplatz bezogenen Lohnbemessung im Vordergrund. Dieser Bereich ist stets und in allen Unternehmen höchst konfliktträchtig, mögen auch noch so perfekte, wissenschaftlich begründbare Methoden der Arbeitsplatzbewertung und Lohnbemessung angewandt werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Es entspricht der starken Stellung der Betriebsräte in der Montanindustrie, daß seit Anfang der 50er Jahre nicht nur die Wahl der Lohnfindungsmethode, sondern auch die Leistungsbewertung sowie die Lohnbemessung in jedem Einzelfall der Kontrolle und dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats unterliegt. Auch hier sind üblicherweise paritätische Kommissionen eingesetzt. Sie werden auf Antrag der Werksleitung tätig, wenn es darum geht, neue Arbeitsplätze zu bewerten oder die Bewertung geänderten Arbeitsanforderungen anzupassen; oder wenn sich auf Grund tarifvertraglicher Änderungen die Bemessungsgrundlage für einzelne Arbeitsplätze und Arbeitsbereiche geändert hat. Darüber hinaus können einzelne Arbeitnehmer eine Überprüfung ihres Arbeitsplatzes und ihrer Lohnbemessung verlangen. Dabei entscheidet die paritätische Kommission in aller Regel abschließend — es sei denn, das Verfahren läuft den betriebsverfassungsrechtlichen Weg zur Einigungsstelle.

3.3.3 Interessenbereich Arbeitsbedingungen

Allen optimistischen Zukunftsvisionen über die Humanisierung der Arbeit zum Trotz — Arbeitsschutz, die Abwehr weiteren Arbeitsverschleißes und zusätzlichen Arbeitsdrucks werden auch in der nächsten Zeit die Hauptsorge der Gewerkschaften und der Betriebsräte sein. Noch überwiegen technologische Entwicklungen, die zu einer Verschärfung der Arbeitsbedingungen führen. Vorstöße und Experimente, wie sie beispielsweise in einzelnen Betrieben anhand teilautonomer Gruppen gestartet werden, gehören nach dem Stand der organisatorischen Entwicklung und den absehbaren technologischen Trends noch zu den Ausnahmen.

Auch auf diesem Gebiet sind in den meisten Unternehmen der Montanindustrie paritätische Kommissionen tätig. Hinzu kommt, daß von Anfang an die Arbeitsdirektoren in Fragen des Arbeitsschutzes, der Arbeitsbedingungen und ganz allgemein der Ergonomie ein Hauptbetätigungsfeld gesehen haben. Einzelne Großunternehmen der Stahlindustrie und des Bergbaus unterhalten eigene wissenschaftliche ergonomische Zentren.

In diesem Zusammenhang gehören auch Überlegungen zur Reform des Führungsstils. Fast alle großen Unternehmen der Stahlindustrie haben — hier allerdings ähnlich wie große Unternehmen auch außerhalb der Mitbestimmung — Grundsätze der dezentralisierten Entscheidung, der Delegation von Verantwortung, des Begründungszwangs im Falle von Anweisungen etc. übernommen. Eine Besonderheit, die auf die Mitbestimmung zurückzuführen ist, liegt in der Überprüfbarkeit und Beschwerdemöglichkeit über den Betriebsrat für den Fall, daß derartige Richtlinien nicht eingehalten werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ein weiteres kommt hinzu: das System des innerbetrieblichen Aufstiegs. An anderer Stelle wurde schon erwähnt, daß Personalentscheidungen meist dem vollen Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats unterliegen. Dies gilt insbesondere für Versetzungen, Beförderungen und andere Formen des innerbetrieblichen Aufstiegs. Dabei geht es nicht allein um die Durchsetzung sozialer Gerechtigkeit bei der Verteilung innerbetrieblicher Gratifikationen. Ebenso wichtig ist es, bei Personalentscheidungen das tatsächliche Führungsverhalten des jeweiligen Kandidaten zu überprüfen. Dies ist im Grunde auch nicht neu. Nur meinen wir, daß die gleichberechtigte Mitbestimmung von gewählten Belegschaftsvertretern eine zusätzliche Gewähr für die sachgerechte Beurteilung der Führungsqualitäten bietet.

Die Folge ist, daß sich das Vorgesetztenverhalten langfristig gewandelt hat. Willkürakte sind infolge gestiegenen Selbstbewußtseins aller Arbeitnehmer angesichts der starken Stellung der stets paraten Beschwerdeinstanz Betriebsrat so gut wie ausgeschlossen. Diese Wandlungen vollzogen sich in Unternehmen, die sich in der Vergangenheit durch autoritären bis faschistoiden Führungsstil auszeichneten.

3.3.4 Interessenbereich Information

Die Wirksamkeit der Mitbestimmung sowie die Orientierung und das Selbstbewußtsein jedes einzelnen Arbeitnehmers hängen vom Ausmaß der Information über die Lage seines Betriebes und Unternehmens ab. Allen Beteuerungen zum Trotz liegt hier noch ein erheblicher Nachholbedarf. Nach wie vor klagen die meisten Betriebsräte über mangelhafte, unvollständige oder zu spät einsetzende Information. Für den Wirtschaftsausschuß, sofern ein solcher gebildet ist, gilt ähnliches.

Sicherlich kann auch in den paritätisch mitbestimmten Unternehmen der Montanindustrie noch manches verbessert werden. Dennoch bleibt festzuhalten, daß bereits ein formalisiertes Informationssystem dafür sorgt, daß wichtige Ereignisse und Pläne rechtzeitig bekanntwerden. Dazu das Beispiel aus einem Unternehmen der Stahlindustrie: Regelmäßig trifft der Arbeitsdirektor nach der montäglichen Vorstandssitzung am darauffolgenden Tag mit dem Gesamtbetriebsrat zusammen. Dienstags finden sodann in sämtlichen Werken Betriebsratssitzungen statt, in denen die Mitglieder des Gesamtbetriebsrats ihre Betriebsratskollegen unterrichten. Am darauffolgenden Tag finden Gespräche in den einzelnen Abteilungen zwischen Betriebsratsmitgliedern und den örtlichen gewerkschaftlichen Vertrauensleuten statt. Auch sie dienen u. a der gegenseitigen Information.

Ein solches System sorgt zum einen dafür, daß wichtige Entscheidungen der Unternehmensspitze innerhalb weniger Tage sämtlichen Trä-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gern der innerbetrieblichen Willensbildung bekanntgemacht sind. Umgekehrt garantiert ein solches System einen schnellen Rückfluß von unten nach oben.

Entscheidend ist jedoch noch ein weiteres: Immer wieder klagen Betriebsräte und Mitglieder des Wirtschaftsausschusses darüber, daß sie für Verhandlungen, Gespräche und sonstige Kontakte nicht den richtigen Partner finden. Meist müssen sie mit leitenden Angestellten verhandeln, deren Entscheidungskompetenz und Information oftmals nicht ausreichen. Es gehört demgegenüber zu den Erfolgen der Mitbestimmung, daß der Betriebsrat, sofern es notwendig ist, jederzeit den unmittelbaren Zugang zum Vorstand und einzelnen Vorstandsmitgliedern, unter Einschluß des Vorsitzenden, hat — von den regelmäßigen Kontakten zum Arbeitsdirektor ganz zu schweigen.

4. Exkurs: Der Einfluß der außerbetrieblichen Arbeitnehmervertreter

Dem Aufsichtsrat der mitbestimmten Unternehmen gehören zugleich außerbetriebliche Arbeitnehmervertreter an, die von den Gewerkschaften vorgeschlagen bzw. entsandt werden. Gerade in der politischen Auseinandersetzung sind sie für die Kritiker der Mitbestimmung ein Stein des Anstoßes. Böse Vokabeln wie „Gewerkschaftsstaat", „Funktionärsherrschaft" belegen dies. Dahinter steckt die Vision, als ob die Aufsichtsräte und damit die Unternehmenspolitik künftig zentral von der Gewerkschaftsspitze aus gesteuert werden könnten.

Doch berücksichtigt man die vorliegenden Erfahrungen, so zeigt sich:

— Die Mitbestimmung konzentriert sich auf soziale Korrekturen von Führungsentscheidungen, Personalentscheidungen, wirtschaftlichen Entscheidungen und betrieblichen Maßnahmen.

— Bei alledem sind der Mitbestimmung Grenzen gesetzt durch die Einbindung des Unternehmens in die Gesetze der privaten Konkurrenzwirtschaft. Auch das angebliche „Lohndiktat der Gewerkschaft", unterstützt durch Parität im Aufsichtsrat, wäre nur möglich, wenn im gleichen Atemzuge nationale und internationale Konkurrenz ausgeschaltet würden! Gerade in den Bedingungen ökonomischen Handelns, die auch dem einzelnen Unternehmensvorstand vorgegeben sind, liegen zugleich die Grenzen der Mitbestimmung.

— Außerbetriebliche Arbeitnehmervertreter sollen die Betriebsräte in ihrer Arbeit unterstützen; sie sollen zugleich einen Ausgleich schaffen gegen den Betriebsegoismus der Vertreter einzelner Werke oder Unternehmen, etwa im Verhältnis zu anderen Konzernunternehmen oder zu wirtschaftlich abhängigen Unternehmen. Keinesfalls ist es

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

jedoch möglich, über die Köpfe der Betriebsräte und der betrieblichen Arbeitnehmervertreter hinweg, ja, etwa gegen deren Willen, einen in der Gewerkschaftszentrale formulierten Willen (welchen auch?) durchzusetzen.

Es ist nützlich, sich in diesem Zusammenhang den inneren Aufbau der Gewerkschaften und die Machtverteilung innerhalb der Gewerkschaften vor Augen zu halten. Die entscheidende Macht innerhalb der Gewerkschaften liegt bei den Betriebsräten großer Unternehmen. Sie sind es, die Abstimmungsmehrheiten auf örtlichen Delegiertenversammlungen bilden, ja, die auf zentralen Gewerkschaftstagen den Ausschlag geben. Sekretäre und Vorstandsmitglieder der „Gewerkschaftsspitze" sind nicht in der Lage, den Betriebsräten großer Werke Anweisungen zu erteilen, schon gar nicht gegen deren Einsicht und Willen.

5. Zusammenfassung, Ergebnis

5.1 Inhaltlich wirkt sich die paritätische Mitbestimmung auf die Willensbildung im Unternehmen im wesentlichen dahin aus, daß die sozialen Folgen unternehmerischer, organisatorischer und betrieblicher Entscheidungen von Anfang an berücksichtigt werden. Das bedeutet für den *Entscheidungsinhalt:* Entweder werden von vornherein unter sozialen Gesichtspunkten Korrekturen vorgenommen oder es werden Maßnahmen der sozialen Abfederung ergriffen. Unter diesem Gesichtspunkt überprüfen Betriebsräte, Arbeitsdirektoren und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat die anstehenden Entscheidungen. Sie sehen ihre Aufgabe jedoch nicht darin, die Entscheidungsvorlagen in geschäftlicher Hinsicht zu kontrollieren.

Schlagwortartig lassen sich daher die inhaltlichen Auswirkungen der Mitbestimmung unter dem Stichwort der sozialen Kontrolle zusammenfassen.

5.2 Was die *Entscheidungsverfahren* angeht, so ist zu unterscheiden:

— Das *formelle Verfahren* in den Unternehmensorganen, insbesondere im Aufsichtsrat, hat sich unter dem Einfluß der Mitbestimmung nicht geändert. Die Aufsichtsratssitzung läuft in mitbestimmten Unternehmen ebenso ab, wie in Unternehmen unter der Geltung der Drittelbeteiligung oder in Unternehmen ohne jeden Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.

— Was sich dagegen nachhaltig geändert hat, ist der Prozeß der *informellen Vorbereitung* der wirtschaftlichen Entscheidung. Jede Entscheidung mit möglichen sozialen Konsequenzen wird vor der offi-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ziellen Beschlußfassung in gründlichen und oftmals langwierigen Abstimmungsprozessen beraten; Änderungen werden angebracht; Ausgleichsregelungen vereinbart. Dies ist das Feld der informellen Entscheidungsbeiträge der Arbeitsdirektoren und ihrer Stäbe sowie der Betriebsräte und — vor Entscheidungen von weittragender Bedeutung — der Gewerkschaft. Mit anderen Worten: Der gleiche Prozeß der Entscheidungsvorbereitung, der auf Anteilseignerseite seit eh und je im Verhältnis zu einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern (Bankenvertreter, Großaktionär) zu beobachten ist, findet nunmehr auch auf der Arbeitnehmerseite statt.

Das Ergebnis dieser Vorklärung ist eine Entscheidungsvorlage, die die unterschiedlichen Interessen bereits antizipiert, die ihrerseits also schon ein Kompromiß zwischen oftmals divergierenden Interessen ist. Hier liegt zugleich der Grund, daß es in der Aufsichtsratssitzung selbst nicht zum Entscheidungs-Patt kommt.

Die eigentlichen Auswirkungen der Mitbestimmung zeigen sich also nicht etwa in der Aufsichtsratssitzung selbst; sie werden zwischen den Sitzungen — durch die Einbeziehung des Betriebsrats, des Arbeitsdirektors und der Gewerkschaft — manifest.

— Auf Werks- und Betriebsebene führt die Mitbestimmung zu einer nachhaltigen *Stärkung der Betriebsräte*. Kennzeichnend ist die Einschaltung paritätischer Kommissionen in allen wichtigen betrieblichen Fragen.

5.3 Damit hat sich unter der Herrschaft der paritätischen Mitbestimmung allmählich ein Verfahren der informellen Vorklärung sowie der betrieblichen Umsetzung herauskristallisiert, das sich als Mechanismus *rationaler Konfliktaustragung* weitgehend bewährt hat. Ein Kennzeichen ist die extrem niedrige Zahl von Arbeitsgerichtsverfahren.

Dazu gehört auch, daß Konflikte nicht unterdrückt, sondern häufig wesentlich härter und offener als in anderen Betrieben ausgetragen werden. Frühzeitige und breite Information sowie die Haltung der Belegschaft, nichts einfach hinzunehmen, sind die Ursachen. So hat es kaum eine Stillegung in der Stahlindustrie und im Bergbau gegeben, die nicht zu lebhaften Diskussionen in den Belegschaften, am Ort und in der Presse geführt hätten. In anderen Fällen ist es zu spontanen Arbeitsniederlegungen gekommen, etwa wenn aus einer Unternehmenskonzentration Nachteile für einzelne Werke drohten[8]. Hierin jedoch ein Versagen der Mitbestimmung und ihrer Mechanismen zur Konfliktlösung zu sehen, wäre grundfalsch. Das Gegenteil ist der Fall. Wenn es zu den

[8] So noch vor kurzem aus Anlaß der Kooperation zwischen der August Thyssen Hütte und der Rheinstahl AG.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Zielen der Mitbestimmung gehört, Informationsstand und Selbstbewußtsein der Belegschaft zu erhöhen, so sind breite Diskussion, Kritik, Öffentlichkeit und — in Grenzfällen — selbst spontane Arbeitsniederlegungen geradezu ein Seismograph für die Bewährung der Mitbestimmung.

5.4 Doch bei allen Erfolgen gilt: Die Montanmitbestimmung kann keine Inseln humaner Arbeit und freier Selbstentfaltung inmitten einer inhumanen und entfremdeten Arbeitswelt schaffen. Nicht nur, daß die mitbestimmten Unternehmen die Zwänge der privaten Konkurrenzwirtschaft nicht abstreifen können. Hinzu kommt, daß sich Betriebsräte und Arbeitsdirektoren im Umfeld des allgemeinen gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Diskussionsstandes bewegen. Auch unter der Mitbestimmung kann etwa auf dem Felde der Arbeitsbedingungen und -organisation nur das an Vorstellungen durchgesetzt werden, was in der allgemeinen Diskussion schon entwickelt und angeboten worden ist. Insofern gibt die Mitbestimmung einen Rahmen ab. Doch inwieweit er modellhaft ausgefüllt wird, hängt nicht zuletzt vom Stand der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion ab.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Hensche

Der erste Diskussionspunkt war die in dem Referat zum Ausdruck kommende und in der Zuhörerschaft Erstaunen auslösende „Selbstbeschränkung" der Gewerkschaften insofern, als in dem Referat die Funktion der Arbeitnehmervertreter in der mitbestimmten Industrie im wesentlichen als Sicherung der Arbeitsplatzinteressen der Belegschaftsmitglieder gesehen wurde. Die eigentliche Absicht der Mitbestimmung sei ja auch die wirtschaftliche Einflußnahme gewesen. Im übrigen ständen in der deutschen Wirtschaft weitere bedeutende Strukturwandlungen bevor, und eine Politik der Gewerkschaften, die auf eine Erhaltung des Arbeitsplatzes in bestimmten Unternehmen gerichtet sei, müßte einen Immobilismus zur Folge haben. Der Referent antwortete, daß selbstverständlich alle Mitglieder des Aufsichtsrates in mitbestimmten Unternehmen die Investitionspläne überprüfen würden. Die Arbeitnehmervertreter würden aber dabei primär die sozialen Auswirkungen beachten, das sei das Zentrum ihrer Tätigkeit. Im übrigen wollten die Gewerkschaften durch die Mitbestimmung einem notwendigen Strukturwandel nicht im Wege stehen. Das sei aber kein Widerspruch zur Erhaltung des Arbeitsplatzes. Man könne, wenn man weit genug vorausplane, notwendige Schrumpfungen im Umfange des natürlichen Abganges der Belegschaft halten und im übrigen durch Sozialpläne u. a. die Auswirkungen des Strukturwandels auf die einzelnen Arbeitnehmer auffangen.

Ein Diskutant wunderte sich darüber, daß in dem Referat auf die Selbstbestimmung am Arbeitsplatz nicht eingegangen sei. Er wollte die Stellung des Referenten zu den autonomen Arbeitsgruppen wissen, wie sie in Schweden und Norwegen eingerichtet würden. Eine Unterstützung dieser Bewegung würde langfristig zu mehr Mitbestimmung führen. Der Referent antwortete, daß es sich hierbei stets nur um *teil*autonome Gruppen handeln könne, deren Einfluß auf die Geschäftsleitung gering sei. Ihre Einrichtung und Tätigkeit beruhen auf einer mehr zufälligen, dieser Bewegung günstigen Zusammensetzung des betreffenden Managements, auf das diese autonomen Gruppen keinen Einfluß haben. Die Gewerkschaften sähen diese Bewegung nicht so positiv an wie der Diskussionsredner. In beschränkten Teilbereichen könnte man aber in dieser Richtung vorwärts gehen. Im übrigen soll man berücksichtigen, daß innerhalb der Arbeitsgruppen oft ein weit stärkerer horizontaler Leistungsdruck bestehe als der übliche vertikale Leistungsdruck.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In der weiteren Diskussion wurde bestritten, daß die Mitbestimmung so irrelevant für den Außenbereich der Unternehmung sei, wie das der Referent in seinem Referat dargestellt habe. Die Antwort des Referenten war: Die Erfahrungen im Mitbestimmungsbereich zeigten, daß dies eben der Fall sei. Konflikte zwischen volkswirtschaftlichen und einzelwirtschaftlichen Zielsetzungen könnten nicht durch die Mitbestimmung gelöst werden. Die allgemeine Wirtschaftspolitik, insbesondere die Kartellpolitik müsse dafür sorgen, daß die einzelwirtschaftlichen Entscheidungen auch gesamtwirtschaftlich optimal seien. Fehler auf diesem Gebiet könnten nicht durch die Mitbestimmung ausgeglichen werden. Auf die Frage, ob die relative Konfliktlosigkeit bei den großen Stillegungen im Kohlenbergbaubereich und z. T. auch in der Stahlindustrie nicht dadurch möglich gewesen seien, daß die übrigen Bereiche der Wirtschaft die Kosten dieser Stillegungen mitgetragen hätten, daß also dieser Erfolg nicht der Mitbestimmung als solcher zuzuschreiben sei und sich nicht wiederholen lasse, antwortete der Referent, daß die staatlichen Hilfen bei Zechenstillegungen tatsächlich eine besondere Bedeutung hatten. Dies sei aber im Bereich der Stahlindustrie nicht der Fall, und da habe es auch Stillegungen gegeben. Im übrigen erhielten ja auch andere, nicht mitbestimmte Bereiche, wie z. B. die Landwirtschaft, Subventionen und würden daher von den anderen Bereichen der Wirtschaft unterstützt. Das würde auch in Zukunft der Fall sein. Selbstverständlich könne es sich dabei nur um wenige Bereiche handeln. Eine Ausweitung der Mitbestimmung würde daran nichts ändern.

Die Kritik eines Diskussionsteilnehmers an den „informellen Vorbesprechungen" zu den Aufsichtsratssitzungen in der mitbestimmten Industrie wurde von dem Referenten aufgenommen. Solche Vorbesprechungen seien auch in der nicht mitbestimmten Industrie üblich. Sicher bestehe dadurch die Gefahr, daß Alternativen untergingen, ohne daß sie im Aufsichtsrat erörtert würden. Das normale Aufsichtsratsmitglied würde von solchen Alternativen auch gar nichts erfahren. Das sei zweifellos keine gute Regelung. Er sehe allerdings im Augenblick keinen Ausweg außer den einer Unternehmensverfassung, in der derartige informelle Vorgänge institutionalisiert werden. Zum Schluß kam noch kurz das Problem der Stellung der Gewerkschaften zur Vermögensbildung zur Sprache. Der Referent sagte, daß die Vermögensbildung innerhalb der Gewerkschaften selbst umstritten sei. Es komme den Gewerkschaften vielmehr auf die sozialen Korrekturen an.

Wilhelm Krelle, Bonn

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Veränderungen im Prozeß der betrieblichen Willensbildung bei Mitbestimmung der leitenden Angestellten[1]

Von *Karl Alewell*, Gießen

Vorbemerkungen

Die folgenden Überlegungen setzen eine für den Untersuchungszweck ausreichende Begriffsbildung voraus (Teil 1), die bislang fehlt. Anschließend wird das System betrieblicher Willensbildung analysiert, insbesondere im Hinblick auf die es prägenden Merkmale (Teil 2), die der Veränderung durch die zu diskutierenden Formen der Mitbestimmung durch leitende Angestellte unterliegen würden. Im 2. Teil ist dabei zugleich der Einfluß leitender Angestellter im bisherigen System betrieblicher Willensbildung zu kennzeichnen, da sich die im 3. Teil vorgenommene Wirkungsanalyse nur unter Berücksichtigung dieses Ausgangszustandes vornehmen läßt. Die Wirkungsanalyse kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur Hypothesen über die Wirkungen auf den betrieblichen Entscheidungsprozeß entwickeln. Diese Hypothesen sind noch nicht durch empirische Erfahrungen und Untersuchungen abzusichern, da Formen organisierter Mitbestimmung durch leitende Angestellte bisher nicht praktiziert werden und — wie zu zeigen ist — die leitenden Angestellten in der Mitbestimmung der Arbeitnehmer bisher eine sehr begrenzte Rolle gespielt haben. Gewisse Anhaltspunkte ergeben sich aus Erfahrungen mit der Mitbestimmung des akademischen Mittelbaus im Universitätsbereich; sie lassen Analogieschlüsse für die Hypothesenbildung zu; dabei dürfen die Unterschiede, die sich aus den Strukturunterschieden der Institutionen, aus der unterschiedlichen Umweltabhängigkeit (Marktabhängigkeit der Unternehmen) sowie aus den Mentalitäts-, Alters-, Ausbildungs- und Erfahrungsunterschieden der Personengruppen ergeben, nicht übersehen werden.

---

[1] Zu diesem Thema verdanke ich wesentliche Anregungen, die sich nicht immer für Zitate isolieren lassen, meinem Gießener Kollegen Dietger Hahn. Aus intensiver Diskussion entstand eine Gemeinschaftsveröffentlichung *K. Alewell, D. Hahn*, Mitbestimmung leitender Angestellter, in: ZfB, 1972, S. 871 ff., die eine Grundlage dieser Ausarbeitung darstellt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

1. Leitende Angestellte als Entscheidungsträger

1.1 Begriff und Arten leitender Angestellter

Die Bemühungen um eine sachgerechte Abgrenzung des Begriffes „leitender Angestellter" haben, ganz abgesehen von sachbedingten Schwierigkeiten, angesichts des Nutzens, den verschiedene Gruppen aus einer engeren oder weiteren Definition des Begriffes zu ziehen hoffen, zu keiner allgemein anerkannten Definition geführt, obwohl dem Problem u. a. in der Rechtsprechung und in Kommentaren viel Aufmerksamkeit zugewandt wurde. Auch wenn es nicht Aufgabe der folgenden Überlegungen sein kann, in diese definitorische Diskussion einzugreifen[2], erscheint es doch erforderlich, auf einige wesentliche Punkte einzugehen, um eine begriffliche Grundlage für die Wirkungsanalyse, die Gegenstand der Ausarbeitung ist, zu schaffen.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht müßten — folgt man dem Sprachgebrauch, der „Leiten" und „Führen" gleichsetzt — alle Angestellten, die überwiegend Führungsfunktionen ausüben, als leitende Angestellte angesehen werden. Dazu gehören sowohl angestellte Geschäftsführer wie oberes, mittleres und unteres Management. Wie auch aus dem Gesetzestext[3] und der Rechtsprechung[4] hervorgeht, wird für die Abgrenzung des Arbeitnehmerkreises nach dem BVG ein Teil aller Führungskräfte umgrenzt und aus dem Kreis der Arbeitnehmer ausgesondert. Um einerseits dieser in der Praxis im Augenblick wohl dominierenden Begriffsbildung zu entsprechen und andererseits das aus betriebswirtschaftlicher Sicht u. U. weiter abzugrenzende Problem der Mitbestimmung leitender Angestellter zu erfassen, wird im folgenden der Gesamtbereich leitender Angestellter i. w. S. (Führungskräfte) in drei Gruppen unterteilt:

1. geschäftsführende Führungskräfte (Top-Management; Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder und sonstige Mitglieder der gesellschaftsrechtlich fixierten Führungsorgane einschl. ihrer ständigen Vertreter[5]),

---

[2] Vgl. zur Begriffsbildung *W. Sturzenhecker,* Der leitende Angestellte in Theorie und Praxis, Diss. Münster 1965; *F. Fischer,* Leitende Angestellte, in: Management Enzyklopädie, Bd. 4, München 1971, S. 63 ff.; *G. Boldt,* Die Rechtsstellung der leitenden Angestellten nach dem Betriebsverfassungsgesetz 1972, in: Der Betrieb, Beilage 5/72 v. 5. 5. 1972, S. 1 ff.; *Hartmann/Bock-Rosenthal/Helmer,* Leitende Angestellte, Neuwied—Berlin 1973; *E. Witte/R. Bronner,* Die leitenden Angestellten, München 1974.

[3] § 4 Abs. 3 BVG erfaßt nur leitende Angestellte, *wenn* sie ... (die Sachverhalte des Abs. 3 erfüllen), geht also von einem weiter gefaßten Oberbegriff aus.

[4] Begründung zum Urteil des BAG v. 5. 3. 1974, in: Betriebsberater, 1974, S. 553.

[5] Vgl. *K. Alewell/D. Hahn,* a. a. O., S. 877.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2. leitende Angestellte i. e. S. (oberes und ggfs. Teile des mittleren Managements entsprechend der folgenden Abgrenzung),
3. sonstige Führungskräfte (mittleres Management, ggfs. Teile des unteren Managements).

Für die Mitbestimmungsdiskussion erscheinen aus betriebswirtschaftlicher Sicht die zweite Gruppe und die oberen Ränge der dritten Gruppe relevant, weil für die erstgenannte Gruppe Mitbestimmungsregelungen u. W. nicht diskutiert werden, während für die unteren Ränge der dritten Gruppe die Ähnlichkeit mit den (sonstigen) Arbeitnehmern zunimmt, die themenspezifische Fragestellung also zunehmend zurücktritt.

Grundmerkmal beider Gruppen ist die Führungstätigkeit, die als

a) Willensbildung mit
   — Entscheidungsvorbereitung
   — Treffen von Entscheidungen und

b) Willensdurchsetzung
   — Veranlassung der Entscheidungsausführung
   — Kontrolle der Entscheidungsausführung

näher gekennzeichnet wird[6]. Kern der Führungstätigkeit ist damit das Entscheiden, Voraussetzung eine entsprechende Entscheidungsfreiheit, Konsequenz die Verantwortung der getroffenen Entscheidung.

Zur Abgrenzung der zweiten von der dritten Gruppe wird nach verschiedenen Kriterien versucht, Unterschiede in der Art der Führungstätigkeit zu kennzeichnen:

1. *Art der Führungsaufgaben*
   — sogenannte Arbeitgeberfunktion (selbständige Entlassung und Einstellung von Arbeitnehmern[7])
   — Unternehmer-(teil)aufgaben[8]
2. *Bedeutung/Gewicht der Führungsaufgaben*
   — Bedeutung für Bestand und Entwicklung des Betriebes[9]
   — absolut[10]: Anzahl unterstellter Abteilungen und/oder Mitarbeiter (Personalverantwortung), Verantwortung für Budget, Umsatz, investiertes Kapital (Sachverantwortung)

---

[6] Vgl. *D. Hahn*, Planungs- und Kontrollrechnung, Wiesbaden 1974, S. 25.

[7] § 5 Abs. 3 Ziff. 1 BVG.

[8] Begründung zum Beschluß des BAG v. 19. 11. 1974, in: Betriebsberater, 1975, S. 280.

[9] § 5 Abs. 3 Ziff. 3 BVG.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— relativ[10]: Anteil am Gesamtvolumen der vorstehend genannten Größen

3. *Entscheidungsfreiheit und Verantwortlichkeit*
   — Eigenverantwortlichkeit[11]
   — Einstehen für Folgen und Ergebnisse des Handelns[12]
4. *Führungsebene*[13]
5. *Rechtliche Vertretungsmacht*[14]
   — Generalvollmacht
   — Prokura
6. *Erforderliche Kenntnisse und Fähigkeiten*
   — besondere Erfahrungen und Kenntnisse[15]

Ein knapper Überblick soll die mangelnde Abgrenzungskraft andeuten; es ist übereinstimmende Ansicht von Literatur[16], Rechtsprechung[17] und Praxis[18], daß eine allgemeingültige und präzise Abgrenzung nicht möglich ist.

1. Bei der *Art der Führungsaufgaben* wird immer wieder die sogenannte Arbeitgeberfunktion und der damit verbundene „direkte Gegnerbezug" gegenüber dem Betriebsrat hervorgehoben. Abgesehen davon, daß in der Praxis Einstellungen bzw. Entlassungen in der Regel im Zusammenwirken anderer Stellen erfolgen, so daß eine selbständige Arbeitgeberentscheidung bei einzelnen Personen nur ausnahmsweise erfolgt, muß heute angesichts der veränderten Betrachtung des Zusammenwirkens von Unternehmensleitung und Betriebsrat bezweifelt werden, ob das Abstellen auf die Gegnerschaft noch sachgerecht ist (zumal bereits heute in einem Teil der Unternehmen die Unternehmensleitung von Arbeitnehmern mitgetragen wird). Insbesondere dann aber, wenn die Abgrenzung leitender Angestellter nicht (nur) zum Zwecke ihrer Einbeziehung/Nichteinbeziehung in den Betriebsrat erfolgt, sondern zur Entwicklung anderer Mitbestimmungsformen, erscheint dieses Kriterium nicht zweckmäßig. — Teile der Führungsaufgaben als Unternehmer(teil)aufgaben zu selektieren, dürfte als der Versuch verstanden werden, die folgenden Kriterien heranzuziehen, eine eigenständige Abgrenzungskraft ist nicht erkennbar.
2. Die Versuche, die im Gesetz angesprochene *Bedeutung der Führungsaufgaben* als Abgrenzungskriterium heranzuziehen, bietet praktikable Möglichkeiten für Positionen, deren Bedeutung mit quantifizierbaren Kri-

[10] Vgl. *E. Witte/R. Bronner*, a. a. O., S. 19 und die dort angeführte Literatur.

[11] § 5 Abs. 3 Ziff. 3 BVG.

[12] Beschluß des BAG v. 5. 3. 1974, vgl. Betriebsberater, 1974, S. 553.

[13] Vgl. *E. Witte/R. Bronner*, a. a. O., S. 83 ff.

[14] Vgl. § 5 Abs. 3 Ziff. 2 BVG.

[15] Vgl. § 5 Abs. 3 Ziff. 3 BVG.

[16] Vgl. *E. Witte/R. Bronner*, a. a. O., S. 10 und 20, sowie die gesamte Kommentierung der Befragungsergebnisse.

[17] Vgl. insbesondere *G. Boldt*, a. a. O., S. 1 ff.

[18] Vgl. die Befragungsergebnisse von *E. Witte/R. Bronner*, a. a. O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

terien erfaßbar ist. Die angeführten absoluten und relativen Kriterien sind quantifizierbar und empirisch nachweisbar. Witte und Bronner geben als Ergebnis ihrer Befragung an, daß eine „Personalverantwortung von 300 Personen als sicheres Indiz für die Eigenschaft als leitender Angestellter“[19] angesehen werden könne und daß im Durchschnitt aller untersuchten Unternehmen ein „Richtwert von 5 %“ für die (relative) Kostenbzw. Umsatzverantwortung angegeben werden könne. Diese Maßstäbe sind jedoch nicht in allen Funktionsbereichen anwendbar (z. B. Rechtsabteilung, Planungsabteilung, Forschung), und die Ansichten über anzusetzende Werte streuen stark.

3. *Entscheidungsfreiheit und Verantwortlichkeit* als Indiz für die spezifische Tätigkeit leitender Angestellter werden im Gesetz und in der Rechtsprechung stark betont. In mehreren Urteilen wurde herausgearbeitet, daß diese Entscheidungsfreiheit durch Richtlinien nicht zu stark beschnitten sein darf[20], daß eine reine Umsetzung von Anweisungen innerhalb der Abteilung und eine schlichte Vorgesetztenstellung nicht ausreichen[21], ebensowenig eine bloße Teilnahme an der Planung für den eigenen Bereich[20] und ein bloßer Einfluß auf Einstellungen und Entlassungen[21]. Andererseits wurde anerkannt, daß Mitarbeit in einem Entscheidungsteam[22] und entscheidungsvorbereitende Stabstätigkeit[23] wegen des darin möglicherweise enthaltenen faktischen Entscheidungsgehaltes als Tätigkeit leitender Angestellter anerkannt werden kann. Diesem Merkmal kommt aus rechtlicher wie auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht entscheidende Bedeutung zu. Die Operationalität dieses Kriteriums muß man allerdings vorerst noch in Frage stellen, da es kaum möglich erscheint, den Grad an Freiheit und Verantwortlichkeit durch Kennzeichnung

   a) der Alternativenmenge,
   b) der Menge der möglichen zukünftigen Umweltzustände,
   c) des Grades der Unsicherheit ihres Eintretens und/oder
   d) durch das Aufzeigen der Spanne zwischen den Ergebnissen guter und schlechter Entscheidungen (z. B. maximal erreichbarer Gewinn ⁄ maximal drohender Verlust)

   zu umschreiben. Ersatzkriterien sind z. T. die unter 2. aufgeführten absoluten und relativen Maßstäbe.

4. Dem Merkmal der *Führungsebene* kann zwar keine entscheidende, aber doch eine erläuternde Funktion zukommen, weil daraus tendenziell Schlüsse auf den Grad der Entscheidungsfreiheit abgeleitet werden können, obwohl je nach dem Führungsstil und -modell wesentliche Unterschiede bestehen. Witte und Bronner haben gezeigt, daß bei den von ihnen untersuchten Firmen in der zweiten Führungsebene (d. h. unmittelbar unter der Geschäftsleitung) „ausnahmslos“, in der dritten Ebene „fast

---

[19] *E. Witte/R. Bronner*, a. a. O., S. 121.

[20] Vgl. Urteil des BAG v. 19. 11. 1974 (AEG-Urteil), in: Betriebsberater, 1975, S. 279 ff.

[21] Vgl. Urteil des BAG v. 19. 11. 1974 (AEG-Urteil), in: Betriebsberater, 1974, S. 553 ff.

[22] Vgl. Urteil des BAG v. 5. 3. 1974 (AEG-Urteil), in: Betriebsberater, 1974, S. 555.

[23] Vgl. Urteil des BAG v. 5. 3. 1974 (AEG-Urteil), in: Betriebsberater, 1974, S. 555.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ausschließlich", auf der vierten Ebene „noch viele" und auch auf der fünften Ebene, insbesondere bei größeren Unternehmen, noch leitende Angestellte zu finden sind[24]. Diese Beobachtung zeigt zugleich die mangelnde Abgrenzungskraft dieses Kriteriums.

5. Die *rechtliche Vertretungsmacht* ist — insbesondere im Hinblick auf die „Prokura ehrenhalber" — ebenfalls nur bedingt als Kriterium verwendbar.
6. Ebenso läßt sich aus dem Merkmal der *erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten* wiederum nur auf den relativ hohen Schwierigkeitsgrad der einzugrenzenden Führungstätigkeit schließen.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Abgrenzungsversuche sich im Kern auf den Umfang des Entscheidungsbereiches von Führungskräften sowie den Grad der Entscheidungsfreiheit und die damit verbundene Verantwortung erstrecken. Die übrigen Merkmale sind Ersatz- bzw. Hilfskriterien (wenn auch z. T. wegen ihrer Meßbarkeit für praktische Zwecke vorzuziehen). Da die Ausprägungen bei den Hauptkriterien von „sehr gering" bis „sehr umfangreich" kontinuierlich abstufbar sind, ergibt sich für klassifikatorische Zwecke das Problem der exakten Grenzziehung. Für die hier durchzuführende Wirkungsanalyse reicht hingegen eine typisierende Betrachtung aus, in der in größeren Unternehmen der typische *leitende Angestellte* (i. e. S.) *auf der zweiten/dritten Führungsebene in Stabs- oder Linienstellungen sach- oder personenbezogene Führungsaufgaben mit einem erheblichen Entscheidungsspielraum zu lösen hat, den er mit Eigeninitiative und Gestaltungsfreiheit verantwortlich ausfüllt, wozu er über entsprechende Kenntnisse, Erfahrungen und ggfs. Vertretungsrechte verfügen muß.*

Demgegenüber sind in Großunternehmen typische *sonstige Führungskräfte auf den folgenden Führungsebenen (insbesondere 5. - 7. Ebene) tätig; sie fällen personen- und sachbezogene Führungsentscheidungen überwiegend im Rahmen vorgegebener Richtlinien und Planungen (die die Alternativenmenge und/oder das Erwartungsspektrum einengen), so daß ihnen nur ein enger Entscheidungsspielraum verbleibt. Auf die Richtlinien und Planungen haben sie keinen maßgebenden individuellen Einfluß.* Auf mittlere und kleinere Unternehmen ist diese typisierende Abgrenzung übertragbar, wenn die Rangziffern der Führungsebenen entsprechend reduziert werden.

1.2 Ziele leitender Angestellter

Die Zielsetzungen leitender Angestellter sind intrapersonell und interpersonell sehr heterogen[25]. Sie lassen sich nach dem sachlichen Ziel*inhalt* entsprechend dem Schaubild 1 gliedern[26].

[24] Vgl. *E. Witte/R. Bronner*, a. a. O., S. 121.

[25] Vgl. *Hartmann/Bock-Rosenthal/Helmer*, a. a. O., insbes. S. 76 ff.

[26] Vgl. die hier leicht modifizierte Gliederung bei *K. Alewell/D. Hahn*, a. a. O., S. 879 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Schaubild 1: **Zielsetzungen, die von leitenden Angestelltenim Mitbestimmungsprozeß vertreten werden können**

Sachlicher Zielinhalt	*Personen- bzw. Gruppenbezug der Zielsetzung*			
	A Persönliches Interesse des mitbestimmenden LA	B Gruppeninteresse der LA	C Unternehmensgesamtinteresse (bzw. Interessen anderer beteiligter Gruppen)	D Interesse der Gesellschaft bzw. anderer sozialer Gruppen
Zielgruppe 1: Verbesserung von Einkommen, sozialer Sicherung und beruflicher Position des LA 1.1 Leistungs- und betriebszugehörigkeitsbezogene Gehaltssetzung Erfolgsbeteiligung	×××	×××	×	×
1.2 Kündigungsschutz Alterssicherung Sonstige Sozialleistungen	×××	×××	××	×
1.3 Fortbildungs- und Karriereplanung Weiterbildung	×××	×××	××	×
1.4 Einfluß auf Entscheidungen, die die eigene Position betreffen (Kompetenz, Information, Führungsstil, Entfaltungsmöglichkeiten)	×××			
Zielgruppe 2: Verbesserung der Einflußmöglichkeiten auf die Führung der Unternehmung 2.1 verbesserte Information über die wirtschaftliche Lage der Unternehmung	×××	×××	××	××
2.2 verstärkter Einfluß auf Entscheidungen, die die Gesamtunternehmung betreffen	×××	×××	××	××

××× Besonders häufiges Auftreten zu erwarten, ×× geringere Bedeutung zu erwarten, × gelegentliches Auftreten denkbar.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Für die Analyse der Mitbestimmungswirkungen ist neben dem sachlichen Inhalt auch der *Personen- oder Gruppenbezug* der Ziele wichtig, der hier in vier Erscheinungsformen gegliedert wird. Neben dem *persönlichen Interesse* des leitenden Angestellten, der in einem Mitbestimmungsprozeß mitwirkt, steht das *Interesse* der von ihm vertretenen *Gruppe* der leitenden Angestellten (die in sich sehr heterogen sein kann).

Diese Unterscheidung ist für die Wirkungsanalyse wesentlich. Soweit die Zielsetzungen der leitenden Angestellten gruppenbezogen sind, wird man allgemeine Aussagen über das Entscheidungsverhalten treffen können. Soweit es sich jedoch um persönliche Ziele des einzelnen leitenden Angestellten handelt, sind Wirkungen schwerer prognostizierbar. Derartige persönliche Ziele (wie Macht- und Einflußstreben, Ausbau der eigenen Position und Karriere) können den Entscheidungsprozeß in sehr unterschiedlicher Weise beeinflussen, je nachdem, ob die zu treffenden Entscheidungen die Ziele des leitenden Angestellten fördern oder behindern (z. B. wird eine geplante Fusion völlig unterschiedlich beurteilt, je nachdem, ob sie den Arbeitsplatz des leitenden Angestellten gefährdet oder seine Aufstiegschancen und seinen Einflußbereich erweitert). Persönliches und Gruppeninteresse dürften in vielen Fällen komplementär sein, nicht selten dürfte aber das persönliche Interesse außerhalb des Gruppeninteresses liegen bzw. sogar eine konfliktäre Beziehung bestehen (u. a. im Zielbereich 1.4).

Das *Gesamtinteresse der Unternehmung* kann als eine Addition bzw. ein Kompromiß lang- und kurzfristiger Zielsetzungen aller an der Unternehmung beteiligten Personen verstanden werden. Hier sind v. a. das Renditestreben, das Umsatzstreben, die Sicherung des Unternehmens und seiner Marktanteile sowie seiner Entwicklungsfähigkeit zu nennen. Ausgehend von den erkennbaren Leitbildern leitender Angestellter im betrieblichen Entscheidungsprozeß wird häufig angenommen, daß eine Mitbestimmung leitender Angestellter zu einer verstärkten Berücksichtigung dieser Zielsetzungen führen müßte. V. a. bei der Zielgruppe 1, aber auch bei der Zielgruppe 2, werden konfliktäre Zielbeziehungen gegenüber persönlichen und Gruppeninteressen auftreten. Jedoch können durchaus Ziele der Gruppe 2, aber auch der Zielgruppe 1, nicht nur im persönlichen oder Gruppeninteresse der leitenden Angestellten, sondern im Unternehmensgesamtinteresse verfolgt werden (z. B. um der Unternehmung eine leistungsfähige Führungsschicht zu sichern). Schließlich ist es denkbar, daß die genannten Ziele, v. a. der Zielgruppe 2, auch aus *gesamtgesellschaftlichen Interessen* heraus verfolgt werden (um z. B. eine bestimmte Wirtschaftsordnung zu verteidigen oder umzuformen). Angesichts ihres Bildungsstandes und Interessenhorizontes dürften leitende Angestellte für derartige Zielsetzungen sehr viel stärker aufgeschlossen sein, als dies bisher erkennbar ist. So erscheint die Annahme plausibel,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

daß leitende Angestellte, wenn ihnen die notwendige Entscheidungskompetenz in Mitbestimmungsorganen gegeben wird, gesellschaftliche, ggfs. politische, parteipolitische oder ethische Zielsetzungen in ihre Entscheidungen einfließen lassen, wobei es keineswegs sicher ist, daß diese Zielsetzungen mit den Kapitalgeberzielsetzungen übereinstimmen, wie dies offenbar gelegentlich unterstellt wird.

Ob und wie weit die genannten Ziele tatsächlich vorhanden sind und vertreten werden, ist gegenwärtig nicht zu beurteilen. Die Befragung, die Hartmann[27] bei leitenden Angestellten durchführte, ergab eine klare Dominanz der hier unter 2.2, 2.1 und 1.3 erfaßten Ziele (wobei offen bleibt, ob das formulierte Interesse an der „Entscheidungsfindung" auch die Zielsetzung 2.2 umschließt), sowie eine relativ große Bedeutung der sozialen Zielsetzungen (1.2). Die Untersuchung läßt jedoch den Personen- oder Gruppenbezug der Zielsetzung offen, der für die spätere Diskussion der Zielkomplementarität gegenüber anderen Gruppen wichtig ist[28].

2. Die bisherige Stellung leitender Angestellter im System betrieblicher Willensbildung (ohne Mitbestimmungsrechte leitender Angestellter)

2.1 Die Struktur des betrieblichen Willensbildungssystems

Die Systeme der Willensbildung unterscheiden sich grundsätzlich in allen Betrieben voneinander, da weitgehende Gestaltungsfreiheit besteht. Trotzdem lassen sich Gemeinsamkeiten erkennen: Aus dem gesellschaftsrechtlich bestimmten Kern einer Willensbildungsorganisation — wie sie u. a. bei Kapitalgesellschaften erkennbar ist — haben sich aus den Bedürfnissen der Praxis unter Heranziehung betriebswirtschaftlich-organisatorischer Erkenntnisse Führungsorganisationen entwickelt, die ursprünglich rein kapital(geber)orientiert waren, in einigen Bereichen der Wirtschaft bereits heute und in Zukunft verstärkt gemischt kapitalgeber- und arbeitnehmerorientiert sind. Wegen des zeitlichen Primats, aber auch wegen der — jedenfalls heute noch gegebenen — Dominanz im Gesamtwillensbildungsprozeß wird dieses System als *Primärsystem* bezeichnet. Ihm steht als *Sekundärsystem* das nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BVG) entwickelte Willensbildungssystem (v. a. Betriebsrat, Wirtschaftsausschuß, Gesamtbetriebsrat) gegenüber. Zwischen beiden Systemen be-

[27] Vgl. *Hartmann/Bock-Rosenthal/Helmer*, a. a. O., insbesondere S. 82.

[28] Auch muß das Befragungsergebnis deshalb mit Vorbehalt betrachtet werden, weil die Zielkategorien als Fragen vorgeformt und die Selbstauskünfte möglicherweise die tatsächliche Interessenlage verzerrt wiedergeben. Darauf könnte das geringe Interesse hindeuten, das (angeblich) dem Kündigungsschutz und der Einkommensverbesserung entgegengebracht wird. Beides sind Forderungen, die als Schwächesymptom ausgelegt werden könnten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

stehen mannigfache formale und informale Beziehungen, die nach den Normen des BVG gestaltet und im Konfliktfall ggfs. durch die Einschaltung weiterer Organe (Einigungsstelle, Arbeitsgericht) geklärt werden müssen.

Beide Willensbildungssysteme vollziehen die Willensbildung in Willensbildungs- oder *Entscheidungsorganen,* die unipersonal oder multipersonal zusammengesetzt sind. Im zweiten Fall gehören zum Entscheidungsorgan mehrere *Entscheidungsträger,* im ersten Falle sind beide gleichzusetzen. Zwischen den Entscheidungsorganen, sowie zwischen den Entscheidungsträgern innerhalb und außerhalb der Entscheidungsorgane bestehen verschiedenartige *Informationsbeziehungen* (vgl. Schaubild 2).

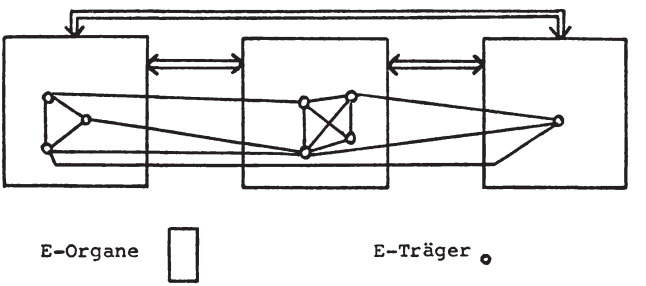


Schaubild 2: **Informationsbeziehungen zwischen Entscheidungsorganen (=) und Entscheidungsträgern (—)**

Relevante Arten dieser Informationsbeziehungen sind

a) *Formal geregelte Informationsbeziehungen*
   aa) reine Informationsbeziehungen
   ab) Informationsbeziehungen mit Anweisungscharakter

b) *Informelle Informationsbeziehungen*
   ba) reine Informationsbeziehungen
   bb) Informationsbeziehungen mit Anweisungscharakter (faktische Machtbeziehungen)

Die *formal geregelten* Informationsbeziehungen übermitteln reine Informationen oder Anweisungen[29] aufgrund eines organisatorisch geregelten, oft auch rechtlich gesicherten Beziehungssystems, das in der Regel transparent ist. Sie werden oft ergänzt, manchmal überlagert durch *informelle Beziehungen,* die z. T. als reine Informationsbeziehungen, z. T. durch den Geber und/oder Informationsempfänger faktisch als Anord-

[29] In der Realität gibt es eine Reihe von Übergangsformen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nungsbeziehungen gestaltet werden; diese werden im folgenden als faktische Machtbeziehungen bezeichnet[30].

Das Willensbildungs- bzw. Entscheidungssystem besteht somit aus den Entscheidungsorganen, den in ihnen wirkenden Entscheidungsträgern sowie den zwischen ihnen vollzogenen verschiedenartigen Informationsbeziehungen. Die Eigenart eines konkreten Willensbildungssystems und insbesondere des zu erwartenden Outputs läßt sich durch eine Reihe von Merkmalen kennzeichnen, deren Ausprägung für den Entscheidungsprozeß und die erarbeiteten Entscheidungen maßgeblich sind. Diese Merkmale sind zugleich Ansatzpunkte für Veränderungen durch die Einführung von Mitbestimmungsformen für leitende Angestellte[31].

1. Anzahl, Art und Trägerstruktur der Entscheidungsorgane
   1.1 Anzahl und Art der Entscheidungsorgane
   1.2 Personale Zusammensetzung der Entscheidungsorgane
2. Verteilung der Entscheidungsaufgaben auf die Entscheidungsorgane
   2.1 Sachlicher Inhalt der zugeordneten Aufgaben
   2.2 Art des Mitwirkungsrechtes
3. Ziele der Entscheidungsträger und -organe
   3.1 Ziele der einzelnen Entscheidungsträger
   3.2 Wirksame Zielbündel der Entscheidungsorgane
4. Qualifikation der Entscheidungsträger und -organe
   4.1 Qualifikation der einzelnen Entscheidungsträger
   4.2 Wirksam werdende Gesamtqualifikation der Entscheidungsorgane
5. Art, Intensität und Ablaufstruktur der Informationsbeziehungen zwischen Entscheidungsträgern sowie -organen
   5.1 Informationsbeziehungen zwischen Entscheidungsträgern innerhalb von Entscheidungsorganen
   5.2 Informationsbeziehungen zwischen Entscheidungsorganen sowie Entscheidungsträgern verschiedener Entscheidungsorgane

Die *Merkmalsgruppen 1 und 2*[32] sind für die zentralen Willensbildungsorgane des Primär- und Sekundärsystems durch Gesellschafts- und Betriebs-

---

[30] Von einer Machtbeziehung kann man dann sprechen, wenn ein Informationsempfänger durch den Informanten veranlaßt werden kann, diese Information als Entscheidungsgrundlage zu benutzen, was er andernfalls nicht tun würde; vgl. hierzu *E. Heinen*, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1971, S. 188; *W. Kirsch*, Entscheidungsprozesse, Bd. III, Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971, S. 187; *H. U. Küppers*, Grundlagen einer Theorie der betrieblichen Mitbestimmung, Berlin 1974, S. 97.

[31] Vgl. hierzu auch *H. U. Küppers*, a. a. O., S. 101 ff., der als „Variablen eines Entscheidungsträgersystems" Input, Kompetenzbereich, personale Struktur des Entscheidungsträgers, Art der Entscheidungsprozesse und den Entscheidungsoutput ansetzt. (Der in dieser Arbeit verwendete Begriff Entscheidungsorgan ist mit dem von Küppers verwendeten Begriff des Entscheidungsträgers gleichzusetzen.)

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

verfassungsrecht weitgehend normiert, können aber z. T. ergänzt (Bildung zusätzlicher Ausschüsse) oder geändert werden (dispositives Recht). Unterhalb der rechtlich fixierten Organstruktur besteht weitgehende Gestaltungsfreiheit für organisatorische Regelungen.

Die Kennzeichnung der *Ziele* der Entscheidungsträger (Merkmalsgruppe 3) kann analog der Zielanalyse für leitende Angestellte (s. oben Abschnitt 1.2) erfolgen, wenn auch Akzentverschiebungen zu beachten sind. Das wirksam werdende Zielbündel des Entscheidungsorgans kann man als Resultante der einzelnen Zielbündel der im Organ vertretenen Entscheidungsträger verstehen. Der Entstehungsprozeß wird dabei nicht nur von der Zahl der Stimmberechtigten im Entscheidungsorgan, sondern auch von der Qualifikation der einzelnen Personen sowie von einem wechselseitigen Anpassungsprozeß bestimmt. Bei den untergeordneten Organen sind vorgegebene Zielsetzungen der jeweils übergeordneten Entscheidungsorgane für das Ziel des Organes maßgeblich. Selbst dann, wenn derartige übergeordnete Zielsetzungen vorhanden sind, wird aber in der Regel die Zielsetzung der Entscheidungsträger für eine Ausfüllung des verbleibenden Entscheidungsrahmens, zum Teil aber auch für dessen Ausweitung maßgeblich sein.

Die *Qualifikation* (Merkmalsgruppe 4) der einzelnen Entscheidungsträger läßt sich näher kennzeichnen durch das bei ihnen vorhandene Wissen über den Ist-Zustand der Unternehmung und der Umwelt, durch ihr Wissen über künftige zu erwartende Umweltzustände (Kenntnis künftiger Zustände, Erwartungen über die Sicherheit des Eintretens dieser Umstände) und durch die Kenntnis vorhandener oder denkbarer Entscheidungsalternativen. — Weitere wesentliche Komponenten der Qualifikation sind die Fähigkeit zur Informationssammlung, -verarbeitung und -verwendung für die Strukturierung von Alternativen, die Urteilsfähigkeit (Anwendung und Kombination von Zielvorstellung mit dem Faktenwissen) sowie die Durchsetzungsfähigkeit (vorhandenes Wissen und ein gewonnenes Urteil im Entscheidungsorgan zur Geltung zu bringen). Die wirksam werdende Gesamtqualifikation des Entscheidungsorgans kann mit der Summe der einzelnen Qualifikationen nicht gleichgesetzt werden, auch wenn sie davon abhängt. Vorhandene Einzelqualifikationen blockieren sich möglicherweise angesichts kontroverser Zielsetzungen oder persönlicher Gegensätze. Umgekehrt können vorhandene Einzelqualifikationen bei Zusammenfassung durch den sogenannten Synergieeffekt zu einem Qualifikationszuwachs über die Summe der Einzelqualifikationen hinaus führen.

Die früher gekennzeichneten Arten von *Informationsbeziehungen* (Merkmalsgruppe 5) können innerhalb eines Entscheidungsorganes in strukturierter und nicht strukturierter Form auftreten. Vielfach lassen sie sich in typischen Ablaufmustern zusammenfassen, so etwa bei der Gestaltung eines Entscheidungsprozesses, wenn ein bestimmtes Entscheidungsproblem vom Aufsichtsratsvorsitzenden zur Debatte gestellt wird, nach Einholung bestimmter Informationen sowie verschiedener Stufen des Meinungsaustausches inner-

[32] Zur genauen Zusammensetzung der beiden Gruppen nach internen und externen Vertretern sowie zum Vorschlagsrecht von Betriebsrat oder Gewerkschaftsorganisationen vgl.: Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der eisen- und stahlerzeugenden Industrie in der Fassung v. 6. 9. 1965 (BGBl. I 1185), S. 4 ff.; Gesetz zur Ergänzung des vorstehenden Gesetzes in der Fassung v. 27. 4. 1967 (BGBl. I 505), § 5 ff., und Änderungsgesetz hierzu v. 27. 4. 1967 (BGBl. I 505).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

halb und außerhalb des Organes einer vorläufigen Entscheidung zugeführt werden und anschließend nach Einholung weiterer Informationen eine endgültige Entscheidung gefällt wird. Die Ablaufstruktur von Informationsbeziehungen zwischen verschiedenen Entscheidungsorganen wird grundsätzlich durch ein formales Regelungssystem geordnet, das die Abfolge und den Zusammenhang der Entscheidungen sicherstellt. Gleiches gilt für das reine Informationssystem. Überlagert wird dieses formale Regelungssystem normalerweise durch eine Vielfalt zusätzlicher reiner Informationsbeziehungen, aber auch faktischer Machtbeziehungen vertikaler und horizontaler Art, die im Grenzfall das formale Regelungssystem faktisch außer Kraft setzen.

Die gekennzeichneten Merkmale des Entscheidungssystems sind in der Realität in einer Vielzahl formaler Regelungen teils schriftlicher, teils mündlicher Art niedergelegt. Jedoch verändern sich allmählich im Zeitablauf durch Personenwechsel, durch Verschiebungen in den Anforderungen der Umwelt, aber auch durch persönliches Machtstreben sowie wechselseitige Beeinflussung die Verteilung der Entscheidungsaufgaben, die Zielsetzung der Entscheidungsträger und die Ablaufstruktur, ohne daß die formale Regelung angepaßt wird. Die dadurch entstehenden informalen Informationsbeziehungen und Kompetenzverteilungen sind nur schwer erfaßbar. Infolgedessen ist bereits die Analyse der Ausgangssituation vor der Einführung von Mitbestimmungsregelungen erschwert.

2.2 Die Stellung leitender Angestellter im Primärsystem betrieblicher Willensbildung

Das Primärsystem betrieblicher Willensbildung ist ursprünglich aus dem Direktionsrecht des Eigentümers entwickelt und kann insofern als ursprünglich kapital(geber)orientiert gekennzeichnet werden. Die aktienrechtliche Regelung verdeutlicht den Grundgedanken, der in abgeschwächter und modifizierter Form auch bei anderen Kapitalgesellschaften auftritt, während bei den Personengesellschaften entsprechende Regelungen wenig entwickelt sind.

Als Versammlung der Eigenkapitalgeber übt die *Hauptversammlung* nach § 119 Aktiengesetz gewissermaßen legislative Funktionen aus und fixiert die formalen und materiellen Ziele (Zweck der AG). Eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist in der Hauptversammlung bisher nicht erfolgt, obwohl verschiedene Konzeptionen die Umwandlung der Hauptversammlung in eine Unternehmensversammlung mit Beteiligung der Arbeitnehmer fordern. Leitende Angestellte können in der Hauptversammlung und entsprechend in den Gesellschafterversammlungen von Unternehmungen anderer Rechtsformen stimmberechtigt sein, wenn sie zugleich Aktionäre bzw. Gesellschafter sind.

Der *Aufsichtsrat* überwacht nach § 111 Aktiengesetz die Geschäftsführung des Vorstandes. Er ist prinzipiell in den Zielbildungsprozeß nicht eingeschaltet, beeinflußt aber durch die ihm obliegende Bestellung und

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Abberufung des Vorstandes sowie das Vorbehaltsrecht des § 111 Abs. 4 (Bindung von Maßnahmen des Vorstandes an die Zustimmung des Aufsichtsrates) in der Praxis die Konkretisierung der von der Hauptversammlung beschlossenen Zielsetzung stark.

Die Funktionen des Aufsichtsrates haben sich gegenüber dem ursprünglichen Funktionsbild (Überwachung und Kontrolle) stark verschoben: In der Praxis ist der Aufsichtsrat mindestens bei grundlegenden Entscheidungen (insbesondere Investitionen) beteiligt. Im sogenannten Montanbereich sind im Aufsichtsrat die Arbeitnehmer paritätisch beteiligt: Den Kapitaleignern steht eine gleiche Anzahl von Arbeitnehmern gegenüber; gemeinsam ist ein „11. Mann" zu wählen, der in „Pattsituationen" den Ausschlag geben soll. Im übrigen sieht bei größeren Unternehmen das BVG eine Drittelparität vor[33]. In den Aufsichtsrat können leitende Angestellte als Vertreter von Kapitalgebern gewählt werden, soweit kein Hinderungsgrund nach § 100 Abs. 2, oder § 105 Abs. 1 Aktiengesetz vorliegt[34]. Als Vertreter der Arbeitnehmer können leitende Angestellte in den nach dem BVG besetzten Aufsichtsrat einbezogen werden, wenn der Aufsichtsrat sich aus mehr als 6 Personen zusammensetzt. In diesem Fall können der dritte und ggfs. weitere Vertreter der Arbeitnehmer leitende Angestellte sein, soweit nicht die angeführten Hinderungsgründe der §§ 100, Abs. 2, und 105 Abs. 1 Aktiengesetz entgegenstehen. Entsprechendes gilt für die Vertreter der Arbeitnehmer im paritätisch besetzten Aufsichtsrat im Montanbereich; dort ist vorgesehen, daß nur die ersten zwei bzw. vier Vertreter der Arbeitnehmerschaft Arbeitnehmer des Unternehmens sein müssen[35].

Bisher wurden wenige Fälle bekannt, in denen leitende Angestellte als Vertreter einer der beiden Gruppen in den Aufsichtsrat entsandt wurden.

Nach § 77 ff. Aktiengesetz ist der *Vorstand* mit der eigenverantwortlichen Leitung der Gesellschaften betraut. Seine Aufgabe ist es, die Ziele der Kapitalgeber in operationale Unternehmensziele umzusetzen und Teilziele für einzelne Unternehmensbereiche zu formulieren. Im Montanbereich ist die Mitbestimmung der Arbeitnehmer durch die Wahl eines Arbeitsdirektors vorgesehen. Von diesem Prinzip scheint man aber in der

---

[33] Vgl. BVG 1952.

[34] Vgl. *K. Alewell/D. Hahn*, a. a. O., S. 884: Nach § 100 Abs. 2 AktG darf ein Aufsichtsratsmitglied nicht zugleich gesetzlicher Vertreter einer abhängigen Unternehmung oder einer anderen Kapitalgesellschaft, deren Aufsichtsrat ein Vorstandsmitglied der Gesellschaft angehört, sein oder mehr als zehn Aufsichtsräten angehören; § 105 Abs. 1 AktG regelt die Unvereinbarkeit einer für die gesamte Unternehmung verantwortlichen Tätigkeit (als Vorstandsmitglied, als ständiger Vertreter eines Vorstandsmitgliedes, als Prokurist oder Generalbevollmächtigter) mit der Aufsichtsratsmitgliedschaft.

[35] Vgl. *K. Alewell/D. Hahn*, a. a. O., S. 885; § 6 Abs. 1 MitbG; § 6 Abs. 1 MitbEG.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

neueren Mitbestimmungsdiskussion generell wieder abzurücken. Das Eintreten eines leitenden Angestellten in den Vorstand (etwa als Arbeitsdirektor) ist möglich, bedeutet jedoch, daß er seine Eigenschaft als leitender Angestellter aufgibt.

Die Führungsorganisation *unterhalb der Vorstandsebene* kann grundsätzlich vom Vorstand frei gestaltet werden, obwohl auch hier in vielen Fällen ein Mitspracherecht des Aufsichtsrates praktiziert wird. Eine allgemein gültige Form der Führungsorganisation ist hier nicht mehr gegeben, weil Branchengegebenheiten, Unternehmensgröße, persönliche Präferenzen u. ä. eine entscheidende Rolle spielen. Die Grundstruktur in den meisten Großunternehmen läßt sich jedoch gegenwärtig noch als Stab-Liniensystem kennzeichnen. Das hierarchisch aufgebaute Liniensystem wird auf verschiedenen Ebenen durch Stäbe ergänzt, die entscheidungsvorbereitende und kontrollierende Funktionen ausüben. Die sachliche Struktur dieser formal gleichen Stab-Liniensysteme unterscheidet sich dabei sehr stark im Hinblick auf

— Leitungsebenen,
— Gliederungsgesichtspunkte (funktional, regional, objekt- bzw. produktbezogen, kundengruppenbezogen),
— Kontrollspanne,
— Grad der Delegation von Entscheidungsbefugnissen und den damit verbundenen Führungsstil,
— nach der Beteiligung jeweils untergeordneter Instanzen an den Entscheidungen übergeordneter Instanzen.

Als Alternative zu diesem Stab-Liniensystem finden sich zunehmend Ansätze zu anderen Führungsmodellen, die zum Teil auch mit dem Stab-Liniensystem kombiniert werden. Genannt seien die sogenannte Matrix-Organisation, die als zweidimensionale Organisationsform mehrere Gesichtspunkte gleichrangig berücksichtigt und das traditionelle Unterordnungsprinzip durch teilweise Gleichordnung von Führungskräften ergänzt. Ansätze zum Projektmanagement lösen für zeitlich begrenzte Großaufgaben Mitarbeiter, insbesondere auch Führungskräfte, für eine längere, aber begrenzte Frist aus ihren sonstigen Führungspositionen heraus und führen damit ebenfalls zu einer grundlegenden Wandlung der Führungsorganisation.

Die leitenden Angestellten finden sich vor allem in den oberen Positionen des Stab-Liniensystems bzw. anderer Organisationsformen. Je nach dem Aufbauprinzip können dabei die Kompetenzen dieser Angestellten sachlich und nach dem Grade der Entscheidungsfreiheit stark differenziert sein. Die Möglichkeiten ihrer Einwirkungen auf übergeordnete Instanzen sind ebenso unterschiedlich wie die Einflußmöglichkeit

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

auf gleichgeordnete Instanzen anderer Bereiche sowie umgekehrt die Einflußmöglichkeiten unterer Instanzen auf ihre eigenen Entscheidungen. Hinzu kommen die bereits früher erwähnten informalen Informationsbeziehungen vertikaler und horizontaler Art. Dementsprechend lassen sich generell präzise Aussagen über die Einflußmöglichkeiten leitender Angestellter in der Primärorganisation nicht treffen. Tendenzmäßig allerdings ist festzustellen, daß die Entwicklung der Unternehmensgröße und die zunehmend komplexere Aufgabenstellung sowie die zunehmende Qualifikation nachwachsender Führungskräfte dazu geführt haben, daß Entscheidungsbefugnisse von der Vorstandsebene delegiert und Entscheidungsprozesse dezentralisiert werden. Die weiterhin auf der obersten Ebene zu treffenden Rahmenentscheidungen werden von untergeordneten Stellen vorbereitet und können dabei u. U. entscheidend beeinflußt werden, da die Auswahl möglicher Alternativen, die Annahmen über zu erwartende künftige Entwicklungen sowie die Auswahl und Anwendung der Beurteilungsmaßstäbe zu einer Präformierung der Entscheidung führt, die im Grenzfall die Vorwegnahme der Entscheidung bedeuten kann. Auch bei der Ausfüllung der vom Vorstand getroffenen Rahmenentscheidungen wird gerade bei einer zunehmend komplexeren und sich rascher wandelnden Umwelt der Entscheidungsspielraum untergeordneter Stellen vergrößert werden müssen. Dabei können die einzelnen Elemente des vorgegebenen Zielbündels unterschiedlich beachtet und gewichtet und eigene Zielsetzungen der nachgeordneten Führungskräfte einbezogen werden. Faktisch ist hier so etwas wie eine Partizipation untergeordneter Führungsstellen an der Entscheidungskompetenz des Vorstandes festzustellen.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß das ursprünglich weitgehend kapital(geber)orientierte Primärsystem durch die Einbeziehung von Arbeitnehmern in den Aufsichtsrat und zum Teil auch in den Vorstand in einigen Branchen aus seiner einseitigen Kapital(geber)orientierung bereits jetzt herausgelöst wurde. Die ursprünglich einseitig gerichtete Delegation (Hauptversammlung, Aufsichtsrat, Vorstand, untere Instanzen) ist durch die Entwicklung der Führungsmethoden sowie durch die Entwicklung der Anforderungen an Führungskräfte im Bereich unterhalb des Vorstandes stark verändert worden, so daß schon nach dem gegenwärtigen System die Führungskräfte tendenziell zunehmenden Einfluß auf die Entscheidungen des Vorstandes nehmen können. Auch ist festzuhalten, daß die Bindung des Aufsichtsrates an die Kapitalgeber durch die Delegation von Fachleuten in den Aufsichtsrat sowie durch die zunehmende Einflußnahme des Vorstandes auf die Besetzung von Aufsichtsratsmandaten gelockert wurde. Damit ist die einseitig gerichtete Führungsbeziehung Kapitalgeber-Unternehmung durch ein abgestuftes vielfältiges System wechselseitiger Beziehungen ersetzt worden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2.3 Der leitende Angestellte und das Sekundärsystem betrieblicher Willensbildung

Wenn im folgenden die nach dem BVG zu bildenden Organe als Sekundärsystem zusammengefaßt werden, so ist in der Bezeichnung keine Wertung zu sehen, sondern ein Hinweis auf die spätere Entstehung dieses Teilsystems sowie die Art seiner Beteiligung am Entscheidungsprozeß, die überwiegend, wenn auch keinesfalls ausschließlich, als Reaktion auf Entscheidungen, die im Primärsystem getroffen werden, ausgestaltet ist.

Nach dem BVG von 1972 wurden in allen Betrieben mit mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern Betriebsräte gebildet. Das Gesetz gibt den Betriebsräten erheblich umfangreichere Kompetenzen als die vorangehenden Gesetze von 1952 und 1920, folgte allerdings nicht den sehr viel weitergehenden Forderungen des DGB, durch deren Verwirklichung der Betriebsrat faktisch zum Zentrum eines dem Primärsystem gleichgewichtigen sekundären Entscheidungssystems geworden wäre. Doch auch die im Gesetz aufgeführten Rechte enthalten eine Reihe bedeutsamer Mitwirkungskompetenzen:

1. Allgemeines Informations- und Initiativrecht (§§ 80 und 89),
2. Beratungsrecht bei Beschwerden von Arbeitnehmern (§ 85),
3. Mitbestimmungsrecht in sozialen Angelegenheiten (§§ 78 - 89),
4. Informations-, Beratungs- und begrenztes Widerspruchsrecht bei Planung von Arbeitsplatz und Arbeitsablauf (§§ 90 - 91),
5. Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrecht in personellen Angelegenheiten (§§ 92 - 95),
6. Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrecht bei der Berufsausbildung (§§ 96 - 98),
7. Begrenztes Mitbestimmungsrecht bei personellen Einzelmaßnahmen (§§ 99 - 105),
8. Informations-, Beratungs- und bedingtes sowie begrenztes Einspruchsrecht bei sog. Betriebsänderungen (§§ 111 - 113).

Die Tragweite dieser Entscheidungskompetenzen ist gegenwärtig noch nicht in allen Fällen übersehbar (z. B. beim Beschwerderecht) und bedarf der Klärung durch die Rechtsprechung.

Zum Sekundärsystem gehören neben dem Betriebsrat, der gegenwärtig sicherlich das Kernorgan darstellt, der Wirtschaftsausschuß[36], der nach dem neuen Gesetz allein durch den Betriebsrat gebildet wird, sowie die Jugendvertretungen[37], die durch die Wahlen jugendlicher Arbeitnehmer

[36] § 106 ff. BVG.

[37] § 60 ff. BVG.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gebildet werden und begrenzte Antrags- und Einspruchsrechte beim Betriebsrat geltend machen können. Darüber hinaus bilden Betriebsräte mit neun oder mehr Mitgliedern einen Betriebsausschuß als geschäftsführendes Organ sowie ggfs. weitere Ausschüsse[38]. Schließlich sind noch die Betriebs- und Abteilungsversammlungen zu nennen, denen im wesentlichen Informationsrechte zustehen[39].

Die Betriebsräte eines Unternehmens, die jeweils auf Arbeitsstättenbasis organisiert sind, bilden nach dem neuen Gesetz obligatorisch einen Gesamtbetriebsrat[40], der nunmehr das sekundäre Entscheidungssystem auf Unternehmensebene zusammenfaßt und ein der Unternehmensleitung gegenüberstehendes Organ bildet; er setzt sich aus Mitgliedern der einzelnen Betriebsräte zusammen.

In Konzernen kann darüber hinaus von den Gesamtbetriebsräten des Konzernes ein Konzernbetriebsrat gebildet werden[41]. Die Gesamt- und Konzernbetriebsräte sind zuständig für Angelegenheiten, die das Gesamtunternehmen oder mehrere Betriebe bzw. den Gesamtkonzern oder mehrere Unternehmen betreffen und nicht durch die jeweils stufenspezifischen Betriebsräte geklärt werden können; ein Überordnungsverhältnis wird ausdrücklich verneint.

Leitende Angestellte (i. e. S.) können nicht Mitglied der einzelnen Organe sein, da sie keine Arbeitnehmer im Sinne des BVG sind. Nur in den Wirtschaftsausschuß können vom Betriebsrat leitende Angestellte berufen werden[42]. Sonstige Führungskräfte können hingegen in allen Organen Mitglied sein, was offenbar in begrenztem Umfang auch der Fall ist.

Von diesen Fällen abgesehen dürften Führungskräfte in der Regel eher Gesprächs- und Verhandlungspartner als Mitglied des Sekundärsystems sein, wobei über Grad und Häufigkeit der Zielkonvergenz bzw. -divergenz keine Informationen vorliegen.

2.4 Die Koordination zwischen dem Primär- und Sekundärsystem

Formal muß sich die Zusammenarbeit der beiden Subsysteme nach den Bestimmungen des Gesetzes abwickeln. In den meisten Fällen werden danach zunächst Entscheidungen in den Organen des Primärsystems getroffen und anschließend dem jeweils zuständigen Organ des Sekundärsystems zur Kenntnisnahme, zur Stellungnahme bzw. zur Einholung der

[38] §§ 27, 28 BVG.
[39] § 42 ff. BVG.
[40] § 47 ff. BVG.
[41] § 54 ff. BVG.
[42] § 107 Abs. 1 BVG.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Zustimmung, zugeleitet; in einigen Fällen liegt die Initiative bei den Organen des Sekundärsystems. Ein großer Teil der Beziehungen wird dezentral in den einzelnen Betriebsstätten durch die jeweiligen Betriebsräte und die Leitungsorgane der Betriebsstätten abgewickelt. Nicht zu verkennen ist jedoch, daß sowohl im Primärsystem wie Sekundärsystem Zentralisierungstendenzen erkennbar sind: Soweit dies die unterschiedlichen Verhältnisse bei den einzelnen Betriebsstätten zulassen, versucht man, durch zentrale Abstimmung zu gemeinsamem Vorgehen zu kommen.

Neben diesen formal geregelten Beziehungen dürften umfangreiche Beziehungen zwischen dem Primär- und dem Sekundärsystem auf einer informellen Ebene bestehen. Durch Antizipation erwarteter Reaktionen des Sekundärsystems werden im Primärsystem von vornherein Entscheidungen anders konzipiert, als dies bei einem Fehlen des Sekundärsystems der Fall wäre. Durch Vorverhandlungen werden Entscheidungen des Primärsystems angestrebt, denen die Organe des Sekundärsystems zustimmen (können). Durch derartige informelle Beziehungen dürften nicht selten auch Fragenkreise einbezogen werden, die nach dem Wortlaut des Gesetzes der Mitbestimmung dem Betriebsverfasungsgesetz nicht unterliegen, weil Organe des Primärsystems davon ausgehen, daß ein „Wohlverhalten" in diesen Bereichen zu einer Erleichterung der Verhandlungen in den vom Gesetz umrissenen Bereichen führen kann.

Leitende Angestellte, aber auch sonstige Führungskräfte, dürften als Entscheidungsträger des Primärsystems an einem wesentlichen, wenn nicht dem überwiegenden Teil der formalen und informellen Beziehungen zwischen den beiden Subsystemen partizipieren und durch ihre detaillierten Kenntnisse der Sachprobleme, aber auch der Personen des Sekundärsystems, durch ihre Ziele und durch ihr Verhandlungsgeschick den wechselseitigen Adaptionsprozeß entscheidend beeinflussen. Offenbar verstehen sich die leitenden Angestellten dabei weitgehend als Sachwalter des Primärsystems, was allerdings zunehmend — v. a. bei der jüngeren Generation — nicht zugleich eine alleinige Identifikation mit den Zielen der Kapitalgeber bedeutet[43].

Soweit eine Einigung zwischen den beiden Subsystemen des betrieblichen Willensbildungssystems erforderlich ist, aber durch Verhandlungen nicht herbeigeführt werden kann, sieht das BVG eine Einigungsstelle[44] vor, die paritätisch durch Arbeitnehmer und Arbeitgeber besetzt wird, und von einem gemeinsam zu wählenden unparteiischen Vorsitzenden zu leiten ist, der im Streitfall vom Arbeitsgericht eingesetzt wird. Die dieser Einigungsstelle zugewiesenen Entscheidungsrechte lassen erken-

[43] Diese Feststellung stützt sich auf zahlreiche Gespräche mit leitenden Angestellten und Führungskräften.

[44] § 76 BVG.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nen, daß der Gesetzgeber die Problematik einer Zweiteilung des betrieblichen Entscheidungssystems erkannt hat. Derartige Entscheidungen sind vor allen Dingen in folgenden Angelegenheiten zu treffen:

— Behandlung von Beschwerden (§ 85, 2)
— Mitbestimmung des Betriebsrates in sozialen Angelegenheiten (§ 87)
— Mitbestimmung des Betriebsrates bei Änderungen des Arbeitsplatzes, des Arbeitsablaufes oder der Arbeitsumgebung (§ 91)
— Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Aufstellung von Personalfragebögen und Auswahlrichtlinien (§§ 94, 95)
— Mitbestimmung des Betriebsrates bei Bildungsmaßnahmen (§ 98)
— Streitigkeiten über das Informationsrecht des Betriebsrates in wirtschaftlichen Angelegenheiten (§ 109)
— Interessenausgleich über den Sozialplan (§ 112).

Darüber hinaus kann in einer Reihe von Fällen die Einigungsstelle im gegenseitigen Übereinkommen von Arbeitgeber und Betriebsrat freiwillig angerufen werden.

In anderen Fällen von Streitigkeiten zwischen den beiden Systemen spielen das Arbeitsgericht oder das Landesarbeitsamt eine entscheidende oder vermittelnde Rolle[45].

Leitende Angestellte (i. e. S.) können von beiden Seiten in die Einigungsstelle entsandt werden und auch die Position des Vorsitzenden übernehmen, wenn beide Seiten sich darauf einigen. Angesichts der Bedeutung dieser Position — letztlich kann bei dem Vorsitzenden die Entscheidung über strittige Unternehmensprobleme liegen — würde diese Schiedsrichterrolle eine Überforderung der leitenden Angestellten bedeuten, obwohl diese noch am ehesten den erforderlichen Sachverstand aufbringen würden.

3. Die Formen und Wirkungen der Mitbestimmung leitender Angestellter im betrieblichen Willensbildungsprozeß

3.1 Zum Begriff der Mitbestimmung

Die Kennzeichnung der Stellung leitender Angestellter im Willensbildungssystem hat deutlich werden lassen, daß diesen sowohl innerhalb des Primärsystems wie auch bei den Beziehungen zwischen Primär- und Sekundärsystem eine Schlüsselrolle zukommt, da sie

[45] Das Arbeitsgericht u. a. bei personellen Maßnahmen §§ 99, 100, 101, 102, 103 und Nachteilsausgleich bei Betriebsänderungen § 113; das Landesarbeitsamt bei Anerkennung von Schulungsveranstaltungen für Betriebsratsmitglieder § 97, Interessenausgleich über Betriebsänderungen § 112.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

a) in bestimmten Stufen des Primärsystems allein entscheiden,
b) die Entscheidungen darüber liegender Ebenen durch Vorbereitung, Beratung und Ausführung beeinflussen,
c) die Entscheidungen unterer Instanzen durch Rahmenentscheidungen, Richtlinien, Personalauswahl und Einzelanweisungen beeinflussen,
d) auf die Beziehungen zwischen Primär- und Sekundärsystem als Verhandlungspartner einwirken.

Bei einer entsprechenden Fassung des Mitbestimmungsbegriffes könnte man von Mitbestimmung sprechen. In der Regel wird jedoch der Mitbestimmungsbegriff (aus historischen Gründen) enger gefaßt. Ausgehend von der ursprünglich kapital(geber)orientierten Form des Primärsystems versteht man unter Mitbestimmung eine Einschränkung der Entscheidungsbefugnisse, die aus den gesellschaftsrechtlich begründeten Kapitalgeberrechten abgeleitet sind, durch Mitentscheidungsrechte von Mitarbeitern der Unternehmung bzw. deren Organisationen. Gelegentlich werden auch Mitentscheidungsrechte anderer Interessenten, wie des Staates, der Öffentlichkeit oder der Kommunen einbezogen. Hingegen werden Mitentscheidungsrechte von Gläubigern, Banken, Lieferanten, Vertragspartnern etc. nicht erfaßt.

Die Mitbestimmung kann auf Gesetz oder auf Verträgen mit Mitarbeitergruppen beruhen und durch die Schaffung zusätzlicher Entscheidungsorgane (wie im oben dargestellten Sekundärsystem) oder durch Integration zusätzlicher Entscheidungsträger in bestehende Organe des Primär- oder Sekundärsystems erfolgen. Dabei können folgende Arten von Mitbestimmungsrechten unterschieden werden[46]:

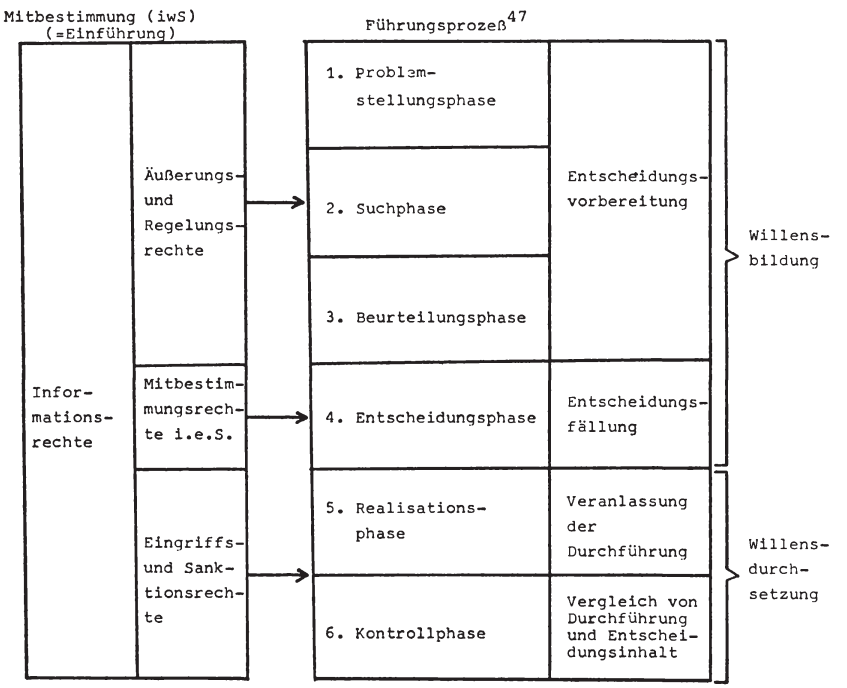
1. Informationsrechte
   — Rechte, über bestimmte — nach Art und Umfang näher eingegrenzte — Sachverhalte informiert zu werden
   — Rechte, sich über derartige Sachverhalte (nach einem ggfs. festzulegenden Verfahren) selbst zu informieren
2. Äußerungsrechte
   — Initiativ- und Vorschlagsrechte
   — Anhörungsrechte
   — Beratungsrechte
3. Regelungsrechte (mittelbare Mitbestimmungsrechte)
   — Rechte auf Mitbestimmung bei Verfahrensregelungen
   — Rechte auf Mitbestimmung bei der Festlegung von Richtlinien für Entscheidungskriterien

[46] Vgl. *K. Alewell/D. Hahn*, a. a. O., S. 882 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

4. Mitbestimmungsrechte (im engeren Sinne)
   — Widerspruchsrechte
   — Zustimmungsrechte
   — Mitentscheidungsrechte

5. Eingriffs- und Sanktionsrechte
   — Eingriff in die Durchführung getroffener Führungsentscheidungen
   — Zubilligung bestimmter Sanktionsmöglichkeiten.



Die Diskussion um die Mitbestimmung leitender Angestellter kennt sämtliche Formen und Arten des Mitbestimmungsrechts.

Im folgenden wird die Schaffung neuer Organe in einem Tertiärsystem, anschließend die Einbeziehung mitbestimmungsberechtigter leitender Angestellter in Organe des Sekundärsystems und abschließend die Mitbestimmung in Organen des Primärsystems behandelt. Eine notwendige Ergänzung für diese Untersuchung stellt schließlich die Analyse

[47] Vgl. *D. Hahn*, a. a. O., S. 28.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der Rückwirkungen dar, die sich für die Position leitender Angestellter im Primärsystem ergibt, wenn sie Mitbestimmungsfunktionen übernehmen. In jedem Abschnitt wird die Beeinflussung der früher herausgearbeiteten Merkmale des Willensbildungssystems analysiert, um daraus Schlüsse auf die zu erwartenden Wirkungen abzuleiten.

3.2 Wirkungen einer Mitbestimmung über ein zu schaffendes Tertiärsystem

Ein Vorschlag der Union leitender Angestellter sieht die Mitbestimmung leitender Angestellter über eine zu schaffende Vollversammlung, betriebsbezogene Sprecherausschüsse und ggfs. einen Unternehmensausschuß vor[48]. In der Zwischenzeit sind derartige Sprecherausschüsse auch ohne gesetzliche Grundlage geschaffen worden; Einsprüche von Betriebsräten wurden durch die Gerichte zurückgewiesen.

Die *Anzahl* der in den Entscheidungsprozeß eingeschalteten *Organe* würde bei einer derartigen Konstruktion der Mitbestimmung erhöht. — Die *Zusammensetzung dieser Organe* läßt sich generell nicht kennzeichnen. Je nach den Wahlergebnissen und damit wahrscheinlich je nach der zahlenmäßigen Zusammensetzung der leitenden Angestellten könnte sich eine Dominanz von leitenden Angestellten aus bestimmten Unternehmensbereichen mit besonders zahlreichen leitenden Angestellten ergeben. Auch ist zu erwarten, daß die jeweils unteren Ränge der als leitende Angestellte anerkannten Führungskräfte eine dominierende Stellung in dieser Gruppe erringen. Darüber hinaus liegt die Vermutung nahe, daß sich die Kritiker der Unternehmensleitung im Hinblick auf Zielsetzung, Führungsmethodik oder Führungsstil unter den leitenden Angestellten in den Mitbestimmungsorganen stärker engagieren. Auch ist anzunehmen, daß leitende Angestellte, die ihre Qualifikationen in der Unternehmung nicht hinreichend anerkannt glauben, stärkere Anstrengungen unternehmen als Führungskräfte, die mit ihrer Position und der gewährten Anerkennung zufrieden sind. Ein derartiges Engagement frustrierter leitender Angestellter müßte zu einer Konfliktstellung des Sprecherausschusses gegenüber der Unternehmensleitung führen.

Die Zuweisung von *Mitbestimmungsrechten* kann sich auf zwei Aufgabenbereiche beziehen:

a) personelle und soziale Angelegenheiten leitender Angestellter,

b) andere Fragen der Unternehmensführung.

---

[48] Vgl. Gesetzentwurf über die Rechtstellung der leitenden Angestellten in der betrieblichen Ordnung, vorgelegt von der Union der leitenden Angestellten, in: Der leitende Angestellte, 1970, Sonderheft; analog schlägt der Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen chemischen Industrie e. V. die Bildung eines Sprecherausschusses vor (Arbeitsring Chemie).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Der Schwerpunkt der Mitbestimmungsforderungen liegt gegenwärtig (noch) in einem Mitwirkungsrecht in eigenen personellen und sozialen Angelegenheiten, wobei zumindestens auf ein Informations- und Anhörungsrecht, zum Teil aber auch auf ein Widerspruchs- und Mitentscheidungsrecht gedrungen wird. Derartige Mitbestimmungsrechte könnten in Analogie zum Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates für Arbeitnehmer (mit Ausnahme der leitenden Angestellten) gestaltet werden. Trotz der geringen Zahl der von diesem Recht betroffenen Personen würden die Konsequenzen für den Entscheidungsprozeß der Unternehmung wahrscheinlich noch schwerwiegender sein, als dies bei den entsprechenden Betriebsratsrechten der Fall ist. Mitentscheidungsrechte, aber auch bereits Einspruchsrechte oder auch nur Informations- und Beratungsrechte würden die Bewegungsfreiheit des Vorstandes und des oft in Personalangelegenheiten leitender Angestellter eingeschalteten Aufsichtsrates bei Entlassungen und Stellenneubesetzungen entscheidend beeinträchtigen. Der schwierige Auswahl- und Verhandlungsprozeß mit potentiellen Kandidaten und die Unwägbarkeiten in der Personalbeurteilung könnten die Gewinnung externer, insbesondere auch eigenwilliger Kräfte, erheblich erschweren und die Verbeamtungs- und Bürokratisierungstendenzen, die in Großbetrieben ohnehin spürbar sind, verstärken.

Eine Ausweitung der Mitbestimmungsrechte des Sprecherausschusses auf andere Angelegenheiten der Unternehmungsführung — etwa in dem Ausmaß, wie sie dem Betriebsrat zustehen — würde die Grundstruktur des betrieblichen Willensbildungssystems entscheidend verändern, weil aus einem bis jetzt zweiteiligen System ein dreiteiliges System würde, in dem Vorstand bzw. Aufsichtsrat, Gesamtbetriebsrat und Sprecherausschuß die zentralen betrieblichen Entscheidungen aushandeln müßten, wobei die Vielzahl der dabei entstehenden möglichen Konfliktfälle wiederum durch eine betriebliche Einigungsstelle entschieden werden müßte.

Die im Entscheidungsprozeß wirksam werdenden *Ziele* leitender Angestellter würden durch die Bildung eines Sprecherausschusses, in dem diese Zielsetzungen gebündelt und konzentriert verfolgt werden, sicherlich stärker ins Gewicht fallen als bisher. Die persönlichen Ziele der jeweiligen mitbestimmenden leitenden Angestellten und ebenso die Einkommens- und Sozialziele der Gruppe würden bei der Bildung der Unternehmensziele eine entscheidende Rolle spielen.

Die Sicherung der Gruppenmitglieder vor Entlassungen, die Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen und die Sicherung ihrer Aufstiegsmöglichkeit könnte zu einer Abwehr neuer Bewerber von außen, zu einer Stellungnahme gegen an sich erforderliche Reorganisationen oder auch Fusionen führen und auch je nach der Konstellation innerhalb der Gruppe der leitenden Angestellten zur Bevorzugung bestimmter Teil-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bereiche führen. In Fragen der allgemeinen Unternehmenspolitik könnte die jeweilige Person des Sprechers mit ihrem persönlichen, fachlichen und positionsmäßigen Hintergrund die Gestaltung der Gesamtunternehmenspolitik wesentlich beeinflussen und spezielle fachliche Gesichtspunkte oder persönliche Interessen (auch im Hinblick auf die Position dieses Angestellten im Leitungssystem) in den Vordergrund rücken. Ob und wie weit die Berücksichtigung dieser Ziele zu einer Veränderung des Entscheidungsprozesses führt, ist nicht zuletzt davon abhängig, wie weit die Zielsetzungen leitender Angestellter schon jetzt auf informellem Wege in den Entscheidungen der Unternehmensleitung berücksichtigt werden, was sicherlich bei einer Reihe von Unternehmen schon heute geschieht. Die *fachliche Qualifikation* der Entscheidungsträger dürfte zu einer erheblichen fachlichen Qualifikation der Entscheidungsorgane führen, nicht nur in persönlichen und sozialen Angelegenheiten der leitenden Angestellten, sondern gerade auch in Fragen der allgemeinen Unternehmenspolitik. Die Schwierigkeit dürfte hier wieder darin bestehen, die Zusammensetzung des Organs und den Willensbildungsprozeß der leitenden Angestellten so zu organisieren, daß die verschiedenen, in der Unternehmenspolitik zu berücksichtigenden fachlichen Gesichtspunkte angemessen und gleichgewichtig berücksichtigt werden, so daß nicht ein Sprecher an die Spitze tritt, der aus persönlichen Gründen oder aus einem vermeintlichen Gruppeninteresse einseitig und verzerrt spezielle Gesichtspunkte in den Vordergrund rückt. Bei einer etwa gleichgewichtigen Berücksichtigung von Mitgliedern verschiedener Unternehmensbereiche im Sprecherausschuß könnte hier praktisch eine Abstimmung der Unternehmenspolitik zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen erfolgen, die wegen ihrer fachlichen Absicherung in den Details und der Möglichkeit, die Informationsquellen des Unternehmens heranzuziehen und gleichzeitig zu beeinflussen, dem Vorstand die Entwicklung, Koordination und Durchsetzung andersartiger Alternativen entscheidend erschweren würde. Ob durch die Qualifikation des Organs der Gesamtentscheidungsprozeß verbessert wird, hängt auch davon ab, ob die Qualifikation der leitenden Angestellten im Führungsprozeß des Primärsystems auch ohne Mitbestimmung hinreichend zum Zuge kommt. Im Zweifel ist anzunehmen, daß die Qualifikation der leitenden Angestellten in einem gut organisierten Primärsystem besser genutzt wird, als über ein Mitbestimmungsorgan, dessen Zusammensetzung in der Regel nicht fachlich orientiert ist.

Ein weiteres Problem ist darin zu sehen, daß die Struktur des Sprecherausschusses bei jeder Wahl entscheidend verändert werden kann, so daß eine sachfremde Instabilität auftritt, die einen Anpassungsprozeß des Primärsystems an die jeweilige Zusammensetzung und Willensbildung im Sprecherausschuß immer erneut erforderlich macht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Dreipoligkeit des Entscheidungssystems würde die Ablaufstruktur zwischen den Organen erheblich komplizieren. Angesichts der vielfältigen Möglichkeiten zeitweiliger oder ständiger Kooperationen und Koalitionen zwischen jeweils zwei der drei Organen erscheint eine Prognose für die Veränderung des Entscheidungsinhaltes kaum möglich. Für den Entscheidungsablauf läßt sich dagegen eine erhebliche Komplizierung voraussagen, die sich wahrscheinlich weitgehend in einer Antizipierung und Verlagerung von Entscheidungen in informale Prozesse auswirkt. Ein solcher informaler Vermaschungsprozeß zwischen den drei Willensbildungssystemen würde — ganz abgesehen von dem Zeitbedarf und der Notwendigkeit zu „Gegengeschäften" — die Verantwortlichkeit für getroffene Entscheidungen verwischen. Die Qualität der Entscheidungen kann einerseits durch den stärkeren Begründungszwang und die eingehendere Diskussion von Vor- und Nachteilen steigen; andererseits ist nicht zu verkennen, daß das Durchsetzen von Entscheidungen, die auf Intuition, Einfühlungsvermögen und Gespür beruhen, erschwert wird. Die formale Absicherung des Zusammenwirkens der drei Systeme wäre durch eine Einigungsstelle erforderlich, deren Vorsitzendem letzten Endes die Aufgabe zufallen würde, die eigentliche Entscheidung zu treffen, falls ein Kompromiß nicht möglich ist.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Einrichtung eines Sprecherausschusses, wenn und soweit dieser nicht nur auf die eigenen Angelegenheiten der leitenden Angestellten beschränkt wird, sondern weitergehende Kompetenzen erhält, zu einer grundlegenden Veränderung des Willensbildungsprozesses sowohl im Ablauf wie dem zu erwartenden Ergebnis führen müßte. Die bereits heute den leitenden Angestellten zugewachsene Macht würde noch stärker erweitert, mindestens formal bestätigt.

Die Mitbestimmung in eigenen sozialen Angelegenheiten würde ebenfalls Konsequenzen nach sich ziehen, könnte aber bei einer entsprechenden Begrenzung der Rechte (Anhörungs- und Informationsrechte, begrenztes Veto) die positiven Wirkungen der Einschaltung einer zusätzlichen Instanz ohne die gekennzeichneten negativen Folgen nutzen.

3.3 Wirkungen einer Mitbestimmung in vorhandenen Organen des Sekundärsystems

Eine Mitbestimmung leitender Angestellter über die Organe des Sekundärsystems — d. h. vor allem im Betriebsrat — würde dann wirksam, wenn Vorstellungen der Gewerkschaften durchgesetzt werden, nach denen die Gruppe der Arbeitnehmer ungeteilt, d. h. einschließlich aller leitenden Angestellten, in den Mitbestimmungsprozeß einbezogen werden soll. Gegenwärtig ist es wahrscheinlich, daß ein begrenzter Kreis

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

leitender Angestellter (der im Rahmen der Definition des BVG durch die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes eng umgrenzt wird) als Sondergruppe behandelt, aus der Arbeitnehmerschaft ausgegliedert und damit nicht in das Sekundärsystem einbezogen wird. Auch in diesem Falle bleibt aus betriebswirtschaftlicher Sicht das Problem der Mitbestimmung von Führungskräften über das Sekundärsystem bestehen: Gerade die enge Fassung des Kreises leitender Angestellter in der Rechtsprechung führt dazu, daß ein größerer Teil der sonstigen Führungskräfte (die im betriebswirtschaftlichen Sinne noch als leitende Angestellte bezeichnet werden könnten) in den Kreis der Arbeitnehmer eingegliedert und damit passiv und aktiv wahlberechtigt für den Betriebsrat wird. Unabhängig von der zu erwartenden gesetzlichen Mitbestimmungsregelung ist somit das Problem einer Mitbestimmung von Führungskräften im Sekundärsystem zu behandeln.

Bei einer Einbeziehung leitender Angestellter i. e. S. oder sonstiger Führungskräfte in die Organe des Sekundärsystems würden keine zusätzlichen Organe geschaffen, dagegen die *Zusammensetzung* der vorhandenen Organe verändert. Prinzipiell sind zwei Möglichkeiten der Partizipation möglich:

a) die Schaffung einer Sondergruppe von leitenden Angestellten bzw. sonstigen Führungskräften innerhalb der Arbeitnehmerschaft,

b) die undifferenzierte Einbeziehung leitender Angestellter unter die Angestellten oder die Gesamtarbeitnehmerschaft.

Im zweiten Falle würde das Gewicht der Führungskräfte abhängen von der Übereinstimmung ihrer Zielsetzung mit der der übrigen Arbeitnehmer, sowie von ihrer Qualifikation und Durchsetzungsfähigkeit; im ersten Falle zusätzlich von dem Stimmenanteil, der ihnen im Sekundärorgan gewährt wird. Es ist anzunehmen, daß eine Vertretung von Führungskräften über den Betriebsrat angesichts ihrer geringen Zahl nur dann wirksam ist, wenn ihnen eine Reihe von Sitzen zugebilligt wird oder wenn es ihnen wegen ihrer Zielidentität mit den Interessen der übrigen Arbeitnehmerschaft gelingt, sich auch ohne Sitzreservat durchzusetzen. Auch hier ist auf die Bedeutung der fachlichen Zusammensetzung der „Führungskräftefraktion" und deren persönliche Einstellung gegenüber der Unternehmensleitung und dem Primärsystem hinzuweisen (vgl. Abschnitt 3.2).

Formal wird die Verteilung der Entscheidungsaufgaben durch die Einbeziehung von Führungskräften in den Betriebsrat nicht von vornherein verändert. Faktisch kann es jedoch durch die noch zu erörternde Qualifikation und den Informationsvorsprung von Führungskräften dazu kommen, daß der Betriebsrat gegebene Rechte stärker ausschöpft oder seinen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Einfluß über den rechtlich zugestandenen Bereich hinaus ausdehnt. Die Vermutung liegt nahe, daß eine derartige Ausweitung sektoral erfolgt, wenn leitende Angestellte aus Positionsinteresse in ihrem eigenen Bereich eine verstärkte Heranziehung des Betriebsrates durchsetzen oder umgekehrt den Betriebsrat aus ihrem eigenen Arbeitsbereich heraushalten. Anzunehmen ist jedenfalls, daß sich die Ausrichtung der Betriebsratsarbeit durch den speziellen Horizont des (der) leitenden Angestellten, der sich aus seiner (ihrer) Position in der Primärhierarchie ergibt, verschiebt.

Die Wirksamkeit der Mitbestimmung leitender Angestellter über Betriebsratsorgane wird wesentlich von ihren *Zielen* und deren Akzeptierung durch die anderen im Rahmen des Betriebsrates vertretenen Arbeitnehmer abhängen. Persönliche oder gruppenbezogene Zielsetzungen der leitenden Angestellten werden im Betriebsrat durch gegenläufige Interessen der Gesamtarbeitnehmerschaft begrenzt und somit überwiegend nur auf Kosten der Kapitalgeber verfolgt werden können. In der Regel wird jedoch erwartet, daß die Zielsetzungen insbesondere der oberen Führungskräfte unter Zurückdrängung etwaiger Partialinteressen sowie ideologischer Motivierungen auf die Interessen der Gesamtunternehmung bezogen sind. Trifft diese Vermutung zu, dann würden die leitenden Angestellten in dem Maße, in dem sie diese Interessen im Betriebsrat durchsetzen können, partielle Interessen der Arbeitnehmerschaft zurückdrängen. Ebenfalls wäre daraus zu folgern, daß externe Zielsetzungen (etwa gewerkschaftlicher Art), die nicht direkt dem Unternehmensinteresse dienen, geringere Resonanz finden würden. Es ist aber zu betonen, daß auch diese Gruppe persönliche und Gruppeninteressen (Einkommensziele, Führungsmöglichkeit, Positionssicherung, Arbeitsplatzsicherung bei Fusionen etc.) verfolgen wird und nicht als der über den Partialinteressen von Kapitalgebern und Arbeitnehmern stehende Schiedsrichter aufgefaßt werden sollte. Zudem erscheint es ungeklärt, ob und wie weit leitende Angestellte gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Zielsetzungen verfolgen, wenn ihre Position ihnen dies ermöglicht (vgl. Abschnitt 1.2).

Die *Qualifikation* der Führungskräfte dürfte im Vergleich zu dem übrigen Potential an Betriebsratsanwärtern relativ hoch anzusetzen sein. Es ist daher anzunehmen, daß die leitenden Angestellten den Informationsstand des Betriebsrates über die gegenwärtige Situation, über mögliche Alternativen, über zukünftige Umweltentwicklungen und eigene Verhaltensweisen sowie die Auswertung und Verwendung der Informationen stark beeinflussen können. Dies dürfte in erster Linie für leitende Angestellte gelten, die relativ hoch in der Hierarchie angesiedelt sind und gesamtunternehmensbezogene Aufgaben wahrzunehmen haben (Planung, Organisation, Rechnungswesen, Finanzierung). Demgegenüber dürften

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Führungskräfte aus niedrigeren Positionen oder Positionen mit stark sektoralem Bezug (Absatz, Fertigung, Einkauf, Forschung) ein begrenzteres Segment an Wissen über den eigenen und angrenzende Bereiche in den Entscheidungsprozeß einbringen. Wenn und soweit diese Qualifikationen im Entscheidungsprozeß des Betriebsrates genutzt und nicht wegen Zieldivergenz und aus persönlichen Gründen unterdrückt werden, liegt hier ein wesentlicher Faktor für eine qualitative Veränderung, insbesondere eine Versachlichung, des Entscheidungsprozesses vor. Soweit diese Verbesserung jedoch sektoral begrenzt ist, kann sie allerdings durch eine Überbetonung sektoraler Gesichtspunkte zu einer Verzerrung des Informationsstandes und damit sogar zu einer Verschlechterung des Entscheidungsprozesses führen.

Die *Informationsprozesse* zwischen den Entscheidungsträgern innerhalb der Organe des Sekundärsystems werden sich in dem Maße komplizieren, in dem leitende Angestellte als gesonderte Gruppe im Betriebsrat aktiv werden und sich durchsetzen können. Die Vorbereitung von Entscheidungen des Betriebsrates wird eingehendere Diskussionen in Ausschüssen oder in formellen Gremien voraussetzen, wodurch der Entscheidungsprozeß des Betriebsrates zwar möglicherweise verlangsamt, jedoch der Entscheidungsinhalt wahrscheinlich verbessert wird. — Art, Intensität und Ablaufstruktur der Beziehungen zwischen den verschiedenen Entscheidungsorganen und den ihnen zugehörigen Entscheidungsträgern wird sich bei Einbeziehung von Führungskräften in den Betriebsrat entscheidend verändern. Zwar dürften die formalen Anordnungsbeziehungen des Primärsystems grundsätzlich nicht berührt werden; es sei denn, daß innerhalb des Primärsystems als Reaktion auf die Einbeziehung von Führungskräften in das Sekundärsystem Veränderungen vorgenommen werden, um die betreffende Führungskraft „auszuschalten", oder umgekehrt, um ihrer vergrößerten Machtstellung im Sekundärsystem durch Erweiterung der Befugnisse im Primärsystem Tribut zu zollen (s. Abschnitt 3.5).

Die informalen Informationsbeziehungen zwischen dem Primär- und Sekundärsystem werden in dem Maße verdichtet, in dem der leitende Angestellte die ihm in seiner Primärposition verfügbaren Informationen auch dem Betriebsrat zugänglich macht bzw. in seiner Mitarbeit von diesen Informationen — ggfs. auch ohne Offenlegung — ausgeht. Diese Verbreiterung der Informationsbeziehungen des Betriebsrates wird allerdings möglicherweise nur selektiv erfolgen und kann, wie erwähnt, zu einer Verzerrung des Gesamtinformationsbildes führen. Es ist zu erwarten, daß das Primärsystem dies antizipiert und Informationen bereitwilliger an die Sekundärhierarchie gibt.

Bei der Prognose für die Veränderungen der Verhandlungsbeziehungen zwischen dem Primär- und Sekundärsystem muß unterschieden wer-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

den zwischen Problemen, die den Arbeitsbereich der im Betriebsrat vertretenen Führungskräfte betreffen, und anderen Problemen. Im ersten Falle wird es dem Primärsystem nur schwer gelingen, Wünsche gegen den Willen der betreffenden Führungskräfte durchzusetzen. Sowohl in diesem wie in allen anderen Fällen wird die Qualifikation der Führungskräfte, wenn sie sich im Betrieb durchsetzen, zu einer Versachlichung der Verhandlungsbeziehungen führen, was bedeuten kann, daß gut begründete Vorstellungen des Primärsystems leichter akzeptiert werden, daß aber andererseits nicht hinreichend begründete bzw. den Interessen des Betriebsrates zuwiderlaufende Vorschläge auch härter bekämpft werden. Die Folge können weitere Verhandlungsphasen mit zusätzlicher Argumentation sein. Etwaige Qualifikationsmängel des Betriebsrates dürften also in Zukunft für den Lauf der Verhandlungen weniger entscheidend sein, das Informationsgefälle zwischen Primär- und Sekundärhierarchie wird jedenfalls teilweise eingeebnet. Infolgedessen können Interessenwidersprüche um so deutlicher hervortreten und trotz der Versachlichung zu einer Verschärfung von Konfrontationen führen.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Einbeziehung leitender Angestellter oder sonstiger Führungskräfte in den Betriebsrat oder anderen Organen des Sekundärsystems von großer Bedeutung ist,

— wenn die Führungskräfte kraft formaler Ordnung und/oder Durchsetzungsfähigkeit ihre Ziele und ihre Qualifikation im Betriebsrat zur Geltung bringen können,

— wenn auf diesem Wege eine bisher schlechtere Qualifikation des Betriebsrates verbessert und die Zielsetzung modifiziert wird,

— wenn dadurch die bisherigen Entscheidungen des Primärsystems verändert werden.

Durch die horizontale Verflechtung der beiden Hierarchien des Primär- und des Sekundärsystems entstehen zahlreiche Informationsbeziehungen, die einen Teil der Trennung zwischen den beiden Subsystemen beseitigen und damit faktisch zu einer Verflechtung und möglicherweise Annäherung der beiden Subsysteme führen. Die Auflockerung der Geschlossenheit der beiden Subsysteme kann zu einer Minderung der Effizienz eines jeden Subsystems führen, die nicht notwendig durch den positiven Effekt der Subsystemkoppelung kompensiert wird. Es ist nicht vorauszusehen, ob die Konfrontation zweier in sich geschlossener, unter der jeweiligen Zielsetzung effizienter Systeme mit einem geordneten Koordinationsprozeß die Ziele aller Beteiligten besser verwirklicht als eine graduelle Auflösung der Subsystem-Homogenität bei gleichzeitiger Verflechtung und Verknüpfung von Elementen verschiedener Subsysteme.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3.4 Wirkungen einer Mitbestimmung in vorhandenen Organen des Primärsystems

Eine institutionalisierte Mitbestimmung leitender Angestellter könnte — wenn man das Modell der Aktiengesellschaft als der führungsorganisatorisch am stärksten normierten Gesellschaftsform — zugrunde legt, in der Hauptversammlung, im Aufsichtsrat oder im Vorstand erfolgen. Die Mitbestimmung in der Hauptversammlung und im Vorstand soll nicht behandelt werden, da beide Formen gegenwärtig höchstens am Rande diskutiert werden. Auch lassen sich Wirkungen einer etwaigen Mitbestimmung in der Hauptversammlung (bzw. Unternehmensversammlung) aus den folgenden Überlegungen ableiten.

Die Mitbestimmung leitender Angestellter im Aufsichtsrat steht im Mittelpunkt der politischen Diskussion. Die bisher bekanntgewordenen Modelle gehen davon aus, daß neben der Gruppe der Kapitalgeber und der Arbeitnehmer eine Gruppe von leitenden Angestellten (i. e. S.) im Verhältnis 6 : 4 : 2 oder 4 : 4 : 2 mitwirkt[49]. Das Entsendungsrecht für diese Vertreter ist umstritten. Diskutierte Alternativen sind die Entsendung je eines Vertreters durch Kapitalgeber und Arbeitnehmer oder die Entsendung beider Vertreter durch die Arbeitnehmer.

Im zweiten Fall wird alternativ eine Entsendung durch die leitenden Angestellten oder die Entsendung durch ein von den Arbeitnehmern des Unternehmens gebildetes und nach Ansicht der Gegner dieses Vorschlages von den Gewerkschaften beherrschtes Wahlmännergremium diskutiert. Die diskutierten Modelle würden dem leitenden Angestellten im Aufsichtsrat eine Schlüsselstellung einräumen; bei der erstgenannten Parität könnten sie zusammen mit den Arbeitnehmern einseitige Beschlüsse der Kapitalgeber blockieren und mit den Kapitalgebern gemeinsam die Unternehmenspolitik bestimmen, im zweiten Modell zusammen mit den Arbeitnehmern oder mit den Kapitalgebern die Unternehmenspolitik bestimmen.

Angesichts der Entscheidungsbefugnisse des Aufsichtsrates (insbesondere die Einstellung, Abberufung und Wiederbestellung des Vorstandes sowie die Teilhabe an Grundentscheidungen der Unternehmenspolitik) kann diese Form der Mitbestimmung kombiniert mit einer oder mehreren der vorher behandelten Formen der Mitbestimmung zu einer grundlegenden und dominierenden Beeinflussung des Entscheidungsprozesses in der Unternehmung führen.

Nach den bisher bekanntgewordenen Modellen dürften die Entscheidungsaufgaben des Aufsichtsrates gesetzlich nicht verändert werden (das

[49] Vorschlag der FDP 1972.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Modell eines Unternehmungsrates, das in Anlehnung an das angloamerikanische Boardsystem konzipiert ist, scheint gegenwärtig nicht weiter diskutiert zu werden). Angesichts der bevorstehenden gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen, die die Mehrheit der Kapitalgeber im Aufsichtsrat abschaffen würde, werden allerdings gegenwärtig in den Unternehmen die Änderung von Satzungen oder Geschäftsordnungen diskutiert, um, soweit möglich und zweckmäßig, Kompetenzen auf den Vorstand oder die Hauptversammlung zu übertragen. Auch abgesehen von solchen Antizipationen, die als indirekte Wirkungen der Mitbestimmung verstanden werden können, ist mit faktischen Änderungen für den Entscheidungsbereich des Aufsichtsrates zu rechnen. Im Rahmen der rechtlich umgrenzten Befugnisse kann ein größerer Teil von Entscheidungsproblemen in den Aufsichtsrat getragen werden, wenn die dort mitbestimmenden leitenden Angestellten dies wünschen, etwa um ihre Ansichten gegenüber gegensätzlichen Meinungen des Vorstandes durchzusetzen. Hieraus können sich Disproportionalitäten in der Tiefe des Entscheidungsdurchgriffes durch den Aufsichtsrat in das Unternehmen hinein ergeben. In jedem Falle ist davon auszugehen, daß die Stellung des Vorstandes gegenüber dem Aufsichtsrat entscheidend geschwächt werden kann, wenn die leitenden Angestellten die gebotenen Möglichkeiten nutzen und kraft ihrer Qualifikation, ggfs. zusätzlich angestachelt durch sachliche Auseinandersetzungen mit dem Vorstand oder durch persönliche Rivalitäten, die gebotenen Möglichkeiten nutzen.

Generell wird auch die Art des Mitentscheidungsrechtes des Aufsichtsrates sich faktisch zugunsten einer stärkeren Einschaltung des Aufsichtsrates verschieben, weil leitende Angestellte — und zwar je näher sie der Unternehmensspitze stehen um so mehr — durch bessere Informationen, eingehendere Diskussion und fundierteren Widerspruch den Informationsvorsprung und die Aktionsfreiheit des Vorstandes mindestens faktisch einschränken werden; allerdings wird sich dies nur ergeben, wenn die Zielsetzung und das Verhalten der leitenden Angestellten mindestens von einer der anderen Gruppen des Aufsichtsrates toleriert oder sogar akzeptiert wird. Wie weit ständige Koalitionen zwischen jeweils zwei der dann drei Partner im Aufsichtsrat zustande kommen und welche Stabilität diesen Koalitionen zukommt, läßt sich mangels Erfahrungen nicht voraussagen.

Eine entscheidende Rolle wird dafür der Grad der Übereinstimmung oder Abweichung der *Zielsetzungen* spielen. Soweit persönliche Zielsetzungen des mitbestimmenden Angestellten betroffen sind, wird sich in vielen Fällen eine Zieldivergenz ergeben (Entscheidungen im Hinblick auf sein persönliches Ressort oder seine persönliche Stellung bei Fusionen etc.). Wenn und soweit unmittelbar die persönliche Stellung des leitenden Angestellten oder seiner engeren Umgebung betroffen ist, wird man so-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gar an einen Ausschluß von der Abstimmung denken müssen. Die Gruppeninteressen der leitenden Angestellten werden ebenfalls zum Teil sowohl von Kapitalgebern wie Arbeitnehmern als Gegensatz zu ihren eigenen Zielsetzungen gesehen werden müssen (Einkommenszielsetzungen). Andererseits wird erwartet, daß relativ häufig leitende Angestellte Ziele der Gesamtunternehmung verfolgen werden (Erhaltung, Return on Investment) und insoweit Partialinteressen (Ausschüttung, Lohnerhöhung) zurückstellen, in langfristiger Sicht jedoch mit einer solchen Ausrichtung Interessen auch der beiden anderen Gruppen verfolgen. Insofern läßt sich für viele Entscheidungen eine gewisse Mittlerstellung und Interessenharmonisierung erwarten.

Diese Stellung wird durch die besondere *Qualifikation* der leitenden Angestellten, die schon wiederholt im anderen Zusammenhang charakterisiert wurde, unterstützt. Insbesondere gegenüber den externen Mitgliedern des Aufsichtsrates wird der Informationsvorsprung fühlbar sein. Ob und wie weit dadurch die Gesamtqualifikation des Aufsichtsrates verbessert wird, hängt von der Qualifikation der übrigen Aufsichtsratsmitglieder ab, insbesondere von ihrer Fähigkeit, sich auf anderem Wege die entsprechenden Informationen zu verschaffen (schon jetzt werden vielfach leitende Angestellte zur Berichterstattung in den Aufsichtsrat geladen) und die beigebrachten Informationen zu verwenden. Auch hier besteht die Gefahr, daß durch sektorales Denken und Informieren vor allem bei Angestellten aus Positionen niedrigerer Führungsebenen eine sektorale Partialinformation und damit eine Verzerrung des Gesamtinformationsbildes entsteht. Ablauf, Art und Intensität der Informationsbeziehungen innerhalb des Aufsichtsrates werden durch die Einschaltung leitender Angestellter komplizierter. Die Informations- und Abstimmungsbeziehungen spielen sich zwischen drei Gruppen ab; es dürfte ein komplizierterer Aushandlungs- und Koalitionsprozeß zwischen drei Kräften in Gang kommen, wobei angesichts der vielfältigen Ziele leitender Angestellter völlig offen ist, ob es zu Dauerkoalitionen zwischen jeweils zwei der drei Partner (und mit welchen Partnern) kommt. Die Informationsbeziehungen zwischen Aufsichtsrat und Unternehmung werden verdichtet und zum Teil durch direkte Informationsbeziehungen am Vorstand vorbei ergänzt. Es erscheint wesentlich, daß die Möglichkeiten des Vorstandes, als Informationsfilter und Selektor in beiden Richtungen tätig zu werden, durch die Einbeziehung leitender Angestellter mindestens begrenzt ausgeschaltet wird, mit allen daraus resultierenden Vor- und Nachteilen. Die Informationsbasis des Aufsichtsrates wird breiter, aber damit nicht notwendig besser. Ebenso gelangen mehr Informationen aus dem Aufsichtsrat in die Unternehmung, was einerseits zu einer engeren Verbindung zwischen Aufsichtsrat und Unternehmung führt, andererseits aber die Geschlossenheit der Willensbildung mindern kann.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3.5 Wirkungen von Mitbestimmungsaktivitäten leitender Angestellter auf deren Position im Primärsystem

Die Wirkungsanalyse kann sich nicht mit einer Untersuchung des veränderten Entscheidungsverhaltens in Mitbestimmungsorganen begnügen; zu berücksichtigen ist auch die Rückwirkung, die sich aus der Tätigkeit leitender Angestellter in Mitbestimmungsorganen für ihre Führungsposition im Primärsystem ergibt.

Eine Tätigkeit leitender Angestellter im Sprecherausschuß, im Betriebsrat oder im Aufsichtsrat wird in der Regel zu einer Veränderung seiner Position und seines Einflusses innerhalb der Primärhierarchie führen. Wenn man von dem Fall absieht, daß seine Mitarbeit v. a. im Betriebsrat von anderen Mitgliedern des Primärsystems ablehnend beurteilt wird und durch Kompetenzentzug und Informationssperren „bestraft" wird, so wird man in der Regel unterstellen können, daß sich der Einfluß leitender Angestellter durch Mitbestimmungstätigkeiten auch außerhalb des Mitbestimmungsorgans erhöhen wird. Sein Einfluß hängt nunmehr nicht nur von den ihm übertragenen oder von ihm angeeigneten Kompetenzen im Rahmen des Primärsystems ab, sondern wird zusätzlich gestützt durch Einflußmöglichkeiten innerhalb der Mitbestimmungsorgane in einem der zwei bzw. drei Subsysteme.

Seine Stellung gegenüber seinen unmittelbaren und ggfs. auch mittelbaren Vorgesetzten wird gestärkt. Diese werden in ihren Anweisungen, insbesondere in der Rechenschaftsforderung, wesentlich zurückhaltender sein und das Vorgesetztenverhältnis stärker in Richtung einer Gleichberechtigung, möglicherweise sogar im Sinne einer faktischen Unterordnung gestalten, auch dann, wenn dies nicht generell praktizierter Führungsstil ist. Besonders kraß wird diese Entwicklung einsetzen, wenn leitende Angestellte als Mitglieder des Aufsichtsrates ihren eigenen unmittelbaren Vorgesetzten übergeordnet werden. Ein derartiger vertikaler Hierarchiekonflikt bei relativ schwachen Vorstandspersönlichkeiten und relativ aktiven und durchsetzungsfähigen untergebenen leitenden Angestellten kann zu einer starken Störung des Führungsverhältnisses und der Durchsetzungsmöglichkeiten des Vorstandes führen. Das Problem tritt in abgeschwächter Form auf, wenn der leitende Angestellte nicht unmittelbarer, sondern mittelbarer Untergebener des Vorstandes ist, d. h. eine Position auf einer unteren Führungsebene einnimmt.

Die Position leitender Angestellter gegenüber ihren Untergebenen dürfte im Regelfall ebenfalls durch Mitbestimmungsaktivitäten gestärkt werden, weil ihre zusätzlichen Einflußmöglichkeiten in der Primär-, Sekundär- und ggfs. Tertiärhierarchie von diesen berücksichtigt werden.

Ähnliches gilt für das horizontale Verhältnis gegenüber leitenden Angestellten gleicher Ebenen in anderen Bereichen. Hier besteht die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Möglichkeit, Sachvorstellungen des durch Mitbestimmungsaktivitäten gestärkten leitenden Angestellten auf Kosten der Sachvorstellungen anderer leitender Angestellter durchzusetzen, ohne daß der sonst übliche und erforderliche Überzeugungs- und Regelungsprozeß nach den Normen des Primärsystem abgewickelt werden müßte.

Eine weitere Konsequenz der Mitwirkung in Mitbestimmungsorganen kann es sein, daß der leitende Angestellte als Folge des Koalitions- oder Konfrontationsprozesses seine Einstellung gegenüber den Kapitalgebern, gegenüber den Arbeitnehmern sowie gegenüber Entscheidungsträgern des Primär- oder Sekundärsystems verändert und die ihn leitenden Zielsetzungen modifiziert. Dementsprechend werden die Entscheidungen innerhalb seines Entscheidungsspielraumes anders ausfallen. Ob hieraus eine stärker kapitalorientierte oder arbeitnehmerorientierte Ausrichtung entsteht, ist nicht vorauszusagen.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß als indirekte Auswirkung von Mitbestimmungsaktivitäten leitender Angestellter die grundsätzlich an Sacherfordernissen orientierte Gliederung der betrieblichen Führungsorganisation (z. B. Gleichgewicht der Funktionsbereiche, Dezentralisierungsgrad der Entscheidungen, zentrale Überwachung und Kontrolle) an einzelnen oder mehreren Punkten des Unternehmens außer Kraft gesetzt wird. Informale Informations- und Machtbeziehungen treten gegenüber den formal geregelten Informationsbeziehungen in den Vordergrund. Besonders gravierend könnten derartige Erscheinungen sein, wenn mehrere leitende Angestellte i. e. S. oder sonstige Führungskräfte im Aufsichtsrat, im Betriebsrat oder im Sprecherausschuß wirken und unabhängig voneinander in ihren Positionen im Primärsystem die gekennzeichneten Wirkungen auftreten. Zusätzlich können zwischen den leitenden Angestellten gleichgerichtete oder entgegengerichtete (Rivalitäts-)Beziehungen entstehen, die zu parallelen oder kontroversen Entwicklungen innerhalb des Führungssystems führen. Diese an einer oder mehreren Stellen des Führungssystems wirksamen Veränderungen sind ganz besonders deshalb kritisch zu betrachten, weil die leitenden Angestellten jeweils nur für eine Amtsperiode die entsprechenden Mitbestimmungspositionen einnehmen und möglicherweise in relativ kurzen Abständen von einem oder zwei Jahren Wechsel in den Mitbestimmungspositionen auftreten, so daß leitende Angestellte aus anderen Ebenen und anderen Funktionsbereichen nachrücken und der Prozeß der Machtumverteilung erneut einsetzt.

4. Zusammenfassung

Die Problematik einer exakten definitorischen Abgrenzung leitender Angestellter erscheint zwar nicht lösbar, doch kann in typisierender Be-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

trachtung eine ausreichende Beschreibung des *typischen* leitenden Angestellten (i. e. S.) und der *typischen* sonstigen Führungskraft gegeben werden. Zielsetzung, Qualifikation, Aufgabe und Stellung im Primärsystem ergeben eine deutliche Differenzierung untereinander und gegenüber sonstigen Arbeitnehmern, auch wenn in der Realität die Merkmalsausprägungen fließend sind, und damit die klassifizierende Ordnung, die z. B. für rechtliche Subsumierungen erforderlich ist, erschwert wird.

Die Analyse des betrieblichen Willensbildungssystems hat ergeben, daß leitende Angestellte (i. e. S.) im Rahmen des Primärsystems auch oberhalb ihrer Führungsposition durch Entscheidungsvorbereitung und Beratung über Einfluß verfügen, der u. U. bis in den Aufsichtsrat hineinreichen kann. Eine Schlüsselposition nehmen sie darüber hinaus in dem Verhältnis zwischen Primär- und Sekundärsystem ein.

Durch die Einführung alternativer oder kombinierter Mitbestimmungsformen für leitende Angestellte (i. e. S.) und ggfs. sonstige Führungskräfte würde der Einflußbereich einzelner Führungskräfte oder der gesamten Gruppe erheblich verstärkt.

Ein ggfs. aufzubauendes Tertiärsystem würde dieser Gruppe — in unterschiedlichem Maße je nach der Kompetenz dieses Systems — zusätzliche Eingriffsmöglichkeiten schaffen, insbesondere auch als Mittler oder Partner im Koordinationsprozeß zwischen dem Primär- und Sekundärsystem.

Eine Einbeziehung leitender Angestellter in das Sekundärsystem würde in dem Maße, in dem sie sich dort durchsetzen können, tendenziell zu einer Verbesserung der Qualifikation der Organe, möglicherweise zu einer Modifikation der Ziele und zu einem stärkeren Gewicht der Sekundärorgane gegenüber den Organen des Primärsystems führen; die daraus normalerweise entstehende Versachlichung der Diskussion könnte dazu führen, daß sachlich fundierte Entscheidungen des Primärsystems eher als solche erkannt und akzeptiert würden, während andere Entscheidungen stärker begründet werden müßten und möglicherweise nicht mehr durchgesetzt werden könnten.

Eine Vertretung leitender Angestellter im Aufsichtsrat würde zu ähnlichen Wirkungen v. a. dann führen, wenn die leitenden Angestellten, wie vorgesehen, das „Zünglein an der Waage" darstellen würden. Auch dies wiederum unter der Voraussetzung, daß die leitenden Angestellten als Gruppe repräsentiert und nicht als interessengebundene Vertreter anderer Gruppen auftreten müssen (wie dies z. T. durch vorgeschlagene Wahlsysteme bewirkt werden könnte).

Die im ganzen aus der Sicht aller Gruppen wohl positiv zu wertenden, mindestens akzeptablen Wirkungen entfallen dann oder werden in ihr

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gegenteil verkehrt, wenn ressortbegrenztes Denken, persönliche Positionsinteressen oder Frustrationen, die sich aus einem echten Versagen in Führungspositionen oder aus ungerechtfertigter Zurücksetzung ergeben, mitbestimmende leitende Angestellte dazu verleiten, ihre Fähigkeiten nicht aufgabengerecht zu verwenden und das System der Entscheidungen zu stören oder gar zu zerstören.

Damit ist ein weiterer Punkt angesprochen, der als eine überwiegend negativ zu wertende Folge gesehen werden kann: Durch die Übernahme einer Mitbestimmungsposition kann der leitende Angestellte seine Position im Primärsystem aufwerten. Durch zusätzliche Informationen, durch Einfluß- und Mitentscheidungsmöglichkeiten in der Mitbestimmungsposition kann er Vorgesetzten, Untergebenen und Führungskräften gleicher Stufe gegenüber Macht entfalten, die im Führungssystem nicht vorgesehen ist und auch allein kraft Persönlichkeit nicht errungen werden könnte. Daraus können sich Störungen, ja Zerstörungen im Primärsystem ergeben, die in einer Machtlosigkeit von Vorgesetzten, notwendige Sachentscheidungen durchzusetzen, in einer Überbetonung bestimmter Ressortinteressen oder in einer zeitweiligen Unabsetzbarkeit unfähiger Führungskräfte zum Ausdruck kommen können. Gerade dann, wenn derartige Erscheinungen an mehreren Stellen auftreten[50], kann das daraus entwickelte Netz von mitbestimmungsbedingten Kooperations- und Gegnerbeziehungen zu einer zusätzlichen Verknüpfung von Positionen des Primärsystems untereinander wie auch mit den Mitbestimmungsorganen führen, die teilweise oder zeitweilig die Führungsbeziehungen im Primärsystem überdeckt und außer Kraft setzt.

Derartige Möglichkeiten — die nach den Erfahrungen im Universitätsbereich nicht auftreten müssen, wohl aber, v. a. in der Anfangszeit, nicht selten auftreten — führen u. a. dann zu erheblichen Effizienzverlusten, wenn das Gewicht des Sekundärsystems durch Erweiterung seiner Kompetenzen erhöht oder wenn zusätzlich ein Tertiärsystem eingeführt würde.

Es ist hier nicht der Platz, für oder gegen die letztlich politische Entscheidung über das Maß an Mitbestimmung leitender Angestellter einzutreten. Die Überlegungen dürften aber gezeigt haben, daß das für erforderlich gehaltene Maß an Mitbestimmung angesichts der Wirkungen auf das Führungssystem aus betriebswirtschaftlicher Sicht zweckmäßigerweise im Aufsichtsrat angesiedelt wird[51], wenn und so lange die politischen Kräfte bereit sind, systemkonform zu reformieren. Die Geschlossenheit, Effizienz und Entwicklungsfähigkeit des Führungssystems

[50] Z. B. leitende Angestellte im Sprecherausschuß und Aufsichtsrat tätig sind, mittlere Führungskräfte im Betriebsrat sitzen.

[51] Vgl. *K. Alewell/D. Hahn*, a. a. O., S. 896 ff. und das dort skizzierte Modell.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— wobei nicht nur an überkommene „autoritäre“ Formen, sondern gerade auch an neuere Führungsstile und -organisationsmodelle zu denken ist — würde dann relativ wenig tangiert. Dies gilt vor allem dann, wenn durch geeignete Beschränkungen der Mitwirkungsrechte leitender Angestellter negative Folgen (wie vertikale Hierarchiekonflikte) ausgeschaltet oder begrenzt würden. Zusätzlich könnten soziale und persönliche Ziele leitender Angestellter durch einen Sprecherausschuß, dessen Rechte auf Information und Anhörung in einschlägigen Fragen beschränkt sind, sowie durch Weiterentwicklung geeigneter Führungsstile befriedigt werden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Willensbildung in Unternehmen mit großem Akademikeranteil

Von *Hasso von Falkenhausen,* Düsseldorf

Die neuen Hochschulgesetze haben neue Mitspracherechte der Assistenten und Studenten bei der Willensbildung im Hochschulbereich festgelegt. Seit etwa einem Jahr macht man Erfahrungen mit dem neuen Prozeß der Willensbildung in unterschiedlichen Formen. Ganz zwangsläufig ergibt sich aus dieser Entwicklung die Frage, welche Anforderungen frisch ausgebildete Akademiker an die Mitwirkung bei der Willensbildung stellen, wenn sie in ein Wirtschaftsunternehmen eintreten. Finden sie in den Mitarbeitervertretungen oder, zu einem späteren Zeitpunkt, in unteren und mittleren Führungspositionen ähnliche Möglichkeiten, in Entscheidungen bei Zielsetzung, Planung und Kontrolle einzugreifen wie heute unter den verschiedenen Hochschulgesetzen?

Nur in wenigen Ausnahmefällen wird das wohl zutreffen. Aber ihre älteren Kollegen in den Wirtschaftsunternehmen können auf drei Phänomene verweisen, die auf Änderungen im Prozeß der Willensbildung im Lauf der letzten Zeit hinweisen, wenn kritische, abstrakt denkende, formulierungsfreudige, wissenschaftlich neugierige und vielseitig engagierte Mitarbeiter in größeren Gruppen zusammenarbeiten.

Das erste Phänomen ist die Debatte über die Form der Mitbestimmung durch leitende Angestellte. Hier drängen die gut geschulten und erfahrenen Mitarbeiter in Führungspositionen — zum größten Teil Akademiker — nach mehr Einfluß auf die Entscheidungen des Aufsichtsrats durch eigene Vertreter und damit auf die Willensbildung bei strategischen Entscheidungen für das Unternehmen.

Das zweite Phänomen ist der steigende Anteil akademisch ausgebildeter Mitarbeiter bei deutschen Großunternehmen. Dieser Trend ist zunächst das Ergebnis der steigenden Anforderungen bei den in der Wirtschaft zu bewältigenden Aufgaben, dann die Folge der erhöhten Ausbildungskapazitäten der Hochschulen. Aber er wird noch verstärkt durch die Vergabe von Produktionsaufgaben an Tochtergesellschaften im Ausland; damit steigt der Anteil der Planungs-, Forschungs-, Entwicklungs- und Konstruktionsaufgaben am Arbeitsvolumen im Inland — lauter Tätigkeiten, die durch hochqualifizierte Mitarbeiter auszuführen sind.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Und schließlich hat man in den vergangenen Jahren Erfahrungen mit den sich selbst organisierenden Forschungs- oder Projektgruppen in der Luft- und Raumfahrtindustrie gemacht. Durch die Beteiligung aller Mitarbeiter — und in dieser Industrie ist der Akademikeranteil besonders hoch — an der Diskussion über Zielsetzung und Planung soll sich die Produktivität wesentlich erhöht haben.

Die Eigenschaften der einzelnen Personen, die von diesen Phänomenen betroffen werden, lassen sich auf den verschiedensten Ausbildungswegen entwickeln, nicht nur in der Hochschule. Deshalb ist der Titel für diesen Vortrag nur als Arbeitstitel zu sehen: Besser wäre es, von Unternehmen mit einem hohen Anteil an Mitarbeitern zu sprechen, die wegen der gründlichen Ausbildung, sei es an der Hochschule oder in der Praxis, entsprechend hohe Ansprüche stellen. Sie wollen die eigene Arbeit mitgestalten, sie wollen bei wichtigen Entscheidungen mitwirken, und sie möchten in Entwicklung und Durchführung strategischer Maßnahmen mit eingeschaltet sein. Der Einfachheit halber möchte ich in diesem Vortrag unter dem Begriff „Akademiker" alle Mitarbeiter verstehen, auf die diese Beschreibung zutrifft.

Bei der großen Zahl von Wirtschaftszweigen mit jeweils verschiedenen Ansprüchen an die schulmäßige Vorbildung lassen sich Aussagen mit statistischer Signifikanz über dieses Thema nur treffen, wenn man von einer umfassenden Untersuchung ausgehen kann, die viele Unternehmen in verschiedenen Branchen erfaßt. Dabei müßte jeweils differenziert werden, wie hoch der Akademikeranteil in den einzelnen Funktionen (Vertrieb, Produktion, Forschung und Entwicklung) ist und wie sich in diesen Funktionen die Höhe des Akademikeranteils auf die Willensbildung auswirkt. Auf eine solche Untersuchung kann ich mich nicht stützen. Meines Wissens gibt es auch kein Material, mit dem man hierzu statistisch gesicherte und damit zuverlässige Aussagen machen kann. Denn der Prozeß der Willensbildung ist von den agierenden Personen abhängig und ändert sich schnell durch Umbesetzungen in einzelnen Positionen. Schlußfolgerungen aus Messungen gelten dann jeweils nur für eine gegebene Personenkombination. Und die Varianz der Aussage ist dann vermutlich so groß, daß daraus keine robusten Schlußfolgerungen zu ziehen sind.

Ich möchte mich heute auf Institutionen beschränken, die wegen der ihnen gestellten Aufgabe immer einen großen Anteil von Akademikern haben. Das gilt z. B. — und hier kann ich aus eigener Erfahrung urteilen — für Dienstleistungsfirmen, die man im angelsächsischen Sprachgebrauch als „professional firms" bezeichnet, wie z. B. Wirtschaftsprüfer, Anwälte, Berater, Ärzte, Ingenieurbüros, Institute für Auftragsforschung oder auch, im weiteren Sinne, für Universitätsinstitute — aber

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

hier vollzieht sich die Willensbildung heute nach den neuen Regeln, die hier nicht diskutiert werden sollen.

In meinem Referat möchte ich mich mit der Willensbildung in diesen Unternehmen beschäftigen. Ich betrachte das Entstehen des Willens dabei nicht als Zufallsprozeß oder als Vorgang in einem schwarzen Kasten, an dem man mißt, unter welchen Randbedingungen sich einzelne Gruppen in diesem Prozeß mit ihrem Willen durchsetzen. Mir geht es aus der Sicht eines Verantwortlichen für ein Unternehmen um die Möglichkeit, den Prozeß der Willensbildung durch Instrumente so zu lenken, daß die Interessen der handelnden Parteien, der Mitarbeiter wie der Geschäftsführung, ausgeglichen sind und daß das gemeinsam vereinbarte Ziel mit möglichst wenig Reibung erreicht wird. Man muß also auf der einen Seite den Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, ihren Willen teilweise oder in einzelnen Punkten vollständig zu verwirklichen; und auf der anderen Seite muß die Möglichkeit gegeben sein, daß die Geschäftsführung ihren Willen nach Abstrichen oder mit verlagerten Akzenten realisiert.

Das in diesen Unternehmen entwickelte Instrumentarium für Zielsetzung, Planung und Kontrolle läßt sich nicht ohne weiteres auf andere Unternehmen übertragen. Aber die Methodik beim Ausgleich der Interessen und beim Fördern der Bestrebungen des einzelnen Mitarbeiters könnte auch, in abgeänderter Form, in anderen Wirtschaftszweigen anwendbar sein.

1. Kennzeichen der betrachteten Unternehmen

Lassen Sie mich kurz umreißen, welche Eigenschaften diese Unternehmen im Leistungsangebot, in ihrer Organisation und in den Charakteristika ihrer Mitarbeiter aufweisen. Danach läßt sich leichter verstehen, an welchen Vorgängen man das Procedere bei der Willensbildung messen kann und wo das Instrumentarium zur Steuerung der Willensbildung einsetzen muß.

1.1 Leistungsangebot

Unternehmen bei der beschriebenen Gruppe haben zwar ein Standard-Arbeitsgebiet, aber nur in begrenztem Umfang ein Standardprodukt. In der Hauptsache bieten sie ihren Klienten oder Mandanten Problemlösungen an, für deren Erstellung die Mitarbeiter eine bestimmte Vorbildung mitbringen müssen, wie z. B. bei Anwalts- oder Arztpraxen. Der gefundene Lösungsvorschlag muß auf den Einzelfall zugeschnitten werden und läßt sich nicht ohne weiteres von bereits vorhandenen Lösungen abschreiben.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Das Standard-Arbeitsgebiet wird bei den erfolgreichen und renommierten Firmen durch die Initiative einzelner Mitarbeiter ergänzt oder erweitert. Zum Beispiel expandieren Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in die allgemeine Beratung, und Anwälte spezialisieren sich auf Gesellschafts- oder Steuerrecht. Beide beeinflussen mit dieser Entscheidung das für sie erreichbare Marktvolumen, weil die Qualität der angebotenen Spezialleistung ihre Mandanten dazu bringt, Arbeiten nach außen zu vergeben, die früher gar nicht oder in begrenztem Umfang mit eigenen Mitteln erledigt wurden. In welcher Richtung sich das Unternehmen entwickelt, hängt deshalb weitgehend von dem Einsatz und der Initiative der Mitarbeiter auf allen Senioritätsstufen ab. Ohne das Interesse eines einzelnen Mitarbeiters für eine Spezialaufgabe läßt sich ein Spezialgebiet nicht entwickeln, selbst wenn der Markt es verlangt. Und der Markt für eine Leistung ist schwer zu halten, wenn es den einzelnen nicht reizt, sich für das Produzieren dieser Leistung einzusetzen. Die Entwicklung des Leistungsangebots, dessen Qualität und, letzten Endes, der Erfolg des Unternehmens werden also weitgehend dadurch bestimmt, wie gut sich die Präferenzen des Markts, der Geschäftsführung und der einzelnen Mitarbeiter aufeinander abstimmen lassen.

1.2 Organisationsform

In diesen Dienstleistungsunternehmen haben die „Professionals" — d. h. die Mitarbeiter, die unmittelbar an der Ausarbeitung von Problemlösungen beteiligt sind — und die Funktionen Verwaltung und Technik jeweils ihre eigene Organisationsform.

Bei Verwaltung und Technik sind die Aufgaben für das Tagesgeschäft fest eingeteilt; z. B. haben Buchhaltung, Personalwesen oder Labor täglich ihre Aufgabe in ähnlichem Rahmen abzuwickeln wie vergleichbare Bereiche in einem Industriebetrieb.

Die „Professionals" üben ihren Beruf in Projektgruppen, manchmal auch allein aus. Jedes Projekt ist zeitlich begrenzt, die Projektgruppe ist für die spezielle Aufgabe zusammengestellt. Die Mitarbeiter in den Gruppen sind deshalb darauf eingespielt, sich auf den Führungsstil verschiedener Projektleiter und die Arbeitsmethodik ihrer Kollegen einzustellen. Daraus ergibt sich innerhalb der Projektgruppe eine informelle Arbeitsweise mit einem Zwang zur Kooperation und Duldung der verschiedenen Eigenschaften, solange die Besonderheiten des Kollegen im Arbeitsstil nicht den Fortschritt des Projekts gefährden.

Bei den meisten der Unternehmen ist dabei die Organisation „durchlässig nach oben", und in der Führungsspitze ist sie flexibel in der Zahl der Plätze, die in der Geschäftsführung zu besetzen sind. Die Geschäfts-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

führung rekrutiert sich mit wenigen Ausnahmen aus den führenden Mitarbeitern der „Professionals". Die Zahl der Mitglieder der Geschäftsführung richtet sich nach der Art der Aufgaben und der Qualifikation der zu berufenden Mitarbeiter auf der nächsten Ebene, selten nach Vorschriften einer Geschäftsordnung oder Satzung.

1.3 Anreize zum Einsatz

Die „Professionals" in diesen Unternehmen sind in stärkerem Maße mobil, einsatz- und leistungsbereit als manche ihrer Alters- oder Studiengenossen. Dafür gibt es mehrere Gründe: Zum einen ist es die Anregung durch ständig neue Aufgaben, von denen jede in der Zeitdauer überschaubar ist; deshalb gibt es wenig Routinetätigkeiten. Zum zweiten sind die Perspektiven für Honorierung und Aufstiegschancen bei der Durchlässigkeit nach oben günstig. Zum dritten gibt es die attraktiven Möglichkeiten zum Entfalten eigener Initiative beim Gestalten des Leistungsangebots und damit zum Verwirklichen eigener Vorstellungen. Und schließlich ist der „Produktionsprozeß" einstufig: Die gesamte Leistungserstellung ist von den einzelnen Projektmitarbeitern abhängig, von der Entwicklung der Idee bis zur Durchführung. Projektleiter und Kollegen sind Korrektur- und Beratungsinstanz, aber keine nachgeschaltete selbständige Funktion. Damit entfallen die Reibungen zwischen Bereichen wie Produktion und Vertrieb oder Marketing und Entwicklung, die in manchem Großunternehmen Einsatzbereitschaft und Initiative eher dämpfen als anregen.

Aber diese Beweglichkeit bedeutet auch, daß der einzelne Alternativen zum Verbleib im Unternehmen ständig kritisch prüft, wenn die Perspektiven weniger günstig scheinen, z. B. in Zeiten großer Belastung, bei ungenügender oder unattraktiver Beschäftigung und bei unglücklichen Personenkombinationen einer Arbeitsgruppe.

1.4 Procedere bei der Willensbildung

Sucht man nach einer treffenden Bezeichnung für Organisation und Arbeitsweise dieser Unternehmen, dann scheint „intelligente Anarchie" eher zu stimmen als „Führung durch Zielvorgabe". Aber diese „intelligente Anarchie" bietet Möglichkeiten, das Entstehen eines Consensus im Willen der Mitarbeiter und der Geschäftsführung durch bestimmte Formen zu steuern. An drei Beispielen soll gezeigt werden, wie sich der Prozeß der Willensbildung lenken läßt: 1. Bei der Karriereplanung des einzelnen Mitarbeiters; 2. bei der Bearbeitung einer Aufgabe in der Projektgruppe; 3. bei der längerfristigen Planung für das Unternehmen. Dabei möchte ich jeweils erläutern, mit welchen Instrumenten man die Willensbildung in dieser „intelligenten Anarchie" fördern kann und wie

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der einzelne Mitarbeiter dabei unterstützt wird, den geäußerten und begründeten Willen im Rahmen der Ziele des gesamten Unternehmens zu verwirklichen.

2. Karriereplanung

Ein neuer Mitarbeiter, der in ein solches Dienstleistungsunternehmen eintritt, hat konkrete Vorstellungen über das, was er in diesem Unternehmen an Aufgaben auf lange Sicht erarbeiten und erreichen möchte. Nun wird er schnell, nach kurzer Einarbeitungszeit, einer Projektgruppe zugeteilt und ist von da ab voll eingespannt in die Ausarbeitung einer Problemlösung, z. B. in die Erstellung eines juristischen Gutachtens oder in die Jahresabschlußprüfung einer Aktiengesellschaft. In diesem Projekt sind bestimmte Aufgaben zu erledigen; Termine sind bereits gesetzt, und die Dringlichkeit einzelner Teilaufgaben läßt zunächst die Karrierewünsche des neuen Mitarbeiters in den Hintergrund treten. Nach Abschluß dieses Projekts wird er direkt der nächsten Aufgabe zugeordnet, mit einem neuen Vorgesetzten und anderen Kollegen. Wieder müssen zu einem festgelegten Termin Arbeitsergebnisse vorliegen, und wieder müssen sich die langfristigen Vorstellungen des neuen Mitarbeiters den Dringlichkeiten des Projekts unterordnen. Dieser durch das Geschäft vorgegebene Zwang der intensiven Mitarbeit an den Aufgaben des Augenblicks macht es für den neuen Mitarbeiter schwierig, seine Ideen über neue Ansätze oder neue Problemlösungen weiter zu verfolgen. Er findet keine Zeit, sie mit anderen Kollegen zunächst zu diskutieren, dann durch Entwicklungsarbeiten zu substantivieren und schließlich durch Diskussionen mit potentiellen Mandanten oder Klienten langsam in die Tat umzusetzen. Jedoch hängt die Lebensfähigkeit des Unternehmens davon ab, daß solche eigene Initiative gefördert wird und nicht unter dem Druck der Alltagsarbeit untergeht.

Bei Dienstleistungsunternehmen hat man deshalb zwei Instrumente entwickelt, um diese nachteiligen Folgen aus dem Druck des Alltagsgeschäfts zu vermeiden: das persönliche Entwicklungsprogramm für den einzelnen und Patenschaft durch ein Mitglied der Geschäftsführung.

2.1 Persönliches Entwicklungsprogramm

Jeder Mitarbeiter legt zu Beginn seiner Arbeit in den Dienstleistungsunternehmen in einem persönlichen Entwicklungsprogramm seine Vorstellungen fest, die er im Lauf der nächsten Zeit, z. B. im Lauf der nächsten 18 Monate, verwirklichen möchte. Er beschreibt dabei z. B. die Präferenzen für seine Ausbildung bei Projekten, die Arbeitsgebiete, in denen er sich verstärkt betätigen möchte und die Tätigkeit in Fachgremien außerhalb des Hauses. Soweit wie möglich legt er in diesem Programm Arbeitsschritte und Ergebnisse fest. Das Programm wird von

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der Geschäftsführung durchgesehen und schließlich akzeptiert. Es ist danach durch ihn selbst und durch die Geschäftsleitung überprüfbar: Er kann an Zwischenterminen prüfen, wie weit er sein Ziel erreicht hat, und seine Vorgesetzten können prüfen, ob sie ihren Verpflichtungen nachgekommen sind, die sie durch Annahme des Programms eingegangen sind. Je weiter der Mitarbeiter im Unternehmen fortschreitet, um so präziser wird das Entwicklungsprogramm und um so stärker beeinflußt er selbst, nach den Präferenzen dieses Entwicklungsprogramms, Projektaufgaben im Unternehmen zu übernehmen, an Forschung und Entwicklung mitzuarbeiten und Lücken in seinem Wissen durch interne oder externe Ausbildungskurse aufzufüllen.

2.2 Patenschaft

Zur Unterstützung des einzelnen Mitarbeiters bei seiner Entwicklung im Hause hat jeder Mitarbeiter einen „Paten", der Mitglied der Geschäftsführung ist. Dieser Pate betreut den Mitarbeiter im Lauf seiner Karriere und hat dabei folgende Aufgaben: Zunächst hilft er ihm bei der Formulierung des Arbeitsprogramms und verabschiedet mit ihm das Arbeitsprogramm für das nächste Jahr, in der ersten Zeit in Eigenverantwortung, in späteren Jahren mit anderen Mitgliedern der Geschäftsführung. Der Pate stützt den Mitarbeiter bei der Einschaltung in interne oder externe Fachgruppen und bei dem Einsatz seines Spezialwissens bei Fachprojekten im Hause. Zum zweiten sorgt der Pate dafür, daß der Mitarbeiter, trotz allem Druck der einzelnen Projekte, so weitergebildet wird, daß er damit neue Anregungen für die eigene Entwicklung und für das Unternehmen erhält. Zum dritten prüft er regelmäßig mit den jüngeren Kollegen, ob die verabredete „Marschrichtung", wie sie im Entwicklungsprogramm festgelegt ist, nicht über Gebühr durch dringende Arbeiten bei laufenden Projekten beeinträchtigt wird; werden die vorgesehenen Schritte im Entwicklungsprogramm immer wieder verschoben, weil die Tagesprobleme drängen, dann muß sich der Pate mit seinen Kollegen in der Geschäftsführung in Verbindung setzen. Denn hier besteht die Gefahr, daß die Interessen des einzelnen zu kurz kommen und daß damit letzten Endes die langfristigen Chancen des Unternehmens gefährdet sind. Zum vierten rät er dem Mitarbeiter bei internen Konflikten, die zwischen ihm und anderen Kollegen entstehen können oder die sich ganz automatisch aus der Differenz zwischen den Karrierewünschen und den Arbeitsmöglichkeiten bei der gegebenen Geschäftslage ergeben können. Mit dem Gewicht seiner Stellung in der Geschäftsführung kann der Pate hier ausgleichen oder Korrekturen fordern. Zum fünften vertritt er die Interessen des Mitarbeiters in der Geschäftsführung bei Entscheidungen über Beförderungen und Gehaltsfindung. Und schließlich,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

last not least, führt der Pate mit den ihm zugeordneten Mitarbeitern das Personalgespräch über Honorierung, Chancen zur Beförderung und längerfristige Möglichkeiten zur Entwicklung im Hause.

Natürlich kann dieser Pate auch für eine begrenzte Zeitspanne der direkte Vorgesetzte bei einem Projekt sein. Diese direkte Unterstellung für den Zeitraum der Projektdauer fördert nur die bessere Kenntnis der beiden Diskussionspartner über die eigenen Fähigkeiten und ist kein Hinderungsgrund für die Zusammenarbeit bei der Förderung des einzelnen Mitarbeiters im Unternehmen.

2.3 Übertragbarkeit auf andere Unternehmen

Viele junge Führungskräfte in Großunternehmen leiden darunter, daß sie im Verlauf der Arbeiten in einer Abteilung „vergessen" werden. Sie haben den Eindruck, bei einer Aufgabe verschlissen zu werden, und sie beklagen sich darüber, daß Versprechen über die Zuordnung zu neuen Aufgaben oder über die Mitarbeit bei firmeninternen Projekten nicht eingehalten werden. Diese Klagen lassen sich durch eine weitere Verfeinerung des Arbeitsvertrages nicht abstellen, denn so genau läßt sich bei Einstellung nicht vorhersehen, wie sich der Mitarbeiter im Unternehmen bewährt und für welche Aufgaben er sich nach Abschluß der Einarbeitungszeit wirklich einsetzt. Das persönliche Entwicklungsprogramm, das von seiner Initiative ausgeht und nicht die Unbeweglichkeit eines Arbeitsvertrags hat, ist hier das bessere Instrument. Es muß jedoch jemanden geben, der sich für dieses Programm einsetzt und im Konfliktfall dafür sorgt, daß die Interessen des Unternehmens und die Interessen des einzelnen an der Verwirklichung eigener Ideen in einem akzeptablen Ausgleich stehen. Die „Personalabteilung Führungskräfte" ist für diese Aufgabe nur in Ausnahmefällen die richtige Stelle. Sie wird von manchen jungen Mitarbeitern in Großunternehmen eher als Klagemauer bezeichnet, wo sie ihre eigenen Sorgen loswerden. Aber die effektive Förderung durch Druck auf einzelne Vorgesetzte im Unternehmen ist schwierig, weil der Personalabteilung der operative Bezug fehlt. Sie hat häufig nicht den Einblick in die operativen Zusammenhänge und kann deshalb nur selten konkrete Vorschläge machen, wie die Karrierewünsche des einzelnen in der Tagesarbeit einer Stabs- oder Linienposition zu verwirklichen sind. Der Pate in der Geschäftsführung oder in der Ebene der Direktoren hat dort bessere Möglichkeiten, auf seine Kollegen in anderen Bereichen einzuwirken. Er kennt das Unternehmen aus der Abwicklung der Arbeiten und kann deshalb konkrete Vorschläge dafür machen, wie man den Karrierewünschen des einzelnen Mitarbeiters besser gerecht wird. Man muß jedoch darauf achten, daß die Patenaufgabe nicht als Machtmittel gesehen wird, mit denen sich

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

einzelne ihre eigene „Mafia" aufbauen. Das hilft weder dem Unternehmen noch dem einzelnen Mitarbeiter.

Was für den jüngeren Mitarbeiter gilt, läßt sich in ähnlicher Form für den Direktor oder Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft einrichten. Die Bindung dieser Führungskräfte an einen Vorgesetzten allein führt häufig zu Mißverständnissen, Unzufriedenheit und schließlich zu Kündigungen. Ein Pate in der Geschäftsführung oder im Vorstand hätte hier die Möglichkeit, auszugleichen und Reibungen zu vermeiden, die letzten Endes zum Schaden des Unternehmens sind.

3. Willensbildung bei der einzelnen Aufgabe

Bei jeder Projektarbeit ist die Aufgabe eindeutig gestellt und das Endergebnis ist genau definiert. Trotzdem bleibt ein großer Spielraum für die Ausführung des Auftrags, denn bei der Ausarbeitung der Lösung kann die Originalität der Projektmitarbeiter verschiedene Punkte verschieden stark durchdringen, die Gründlichkeit bei der Bearbeitung einzelner Unteraufgaben läßt sich variieren, die Vorschläge können in den einzelnen Teilbereichen verschieden ausführlich sein, und die Argumentation für eine Lösung läßt sich verschieden gut entwickeln. Das alles ist bei der Vergabe des Auftrags im Detail nicht festgelegt. Die Qualität der abgelieferten Lösung hängt damit in erster Linie vom Engagement des einzelnen Projektmitarbeiters für die zu lösende Aufgabe ab. Sein professioneller Stolz, seine Unzufriedenheit mit dem ersten Entwurf und sein eigenes Drängen auf Verbesserungen, seine Messung seiner Arbeit an von ihm akzeptierten Qualitätsnormen führt schließlich zu der Qualität, die den Ruf seines Unternehmens bestimmt. Die Qualität dieser Arbeit steuert er im wesentlichen selbst. Anregungen, Anleitung und Führung durch seine Vorgesetzten verhindern schlechte Qualität, aber sie können nicht ohne Einsatz des einzelnen gute Qualität erzeugen.

Alle Projekte haben einen Zeitrahmen, der den Handlungsspielraum einengt. Deswegen ist nicht immer genügend Zeit für die wissenschaftliche Gründlichkeit, mit der professionell denkende jüngere Mitarbeiter die Aufgabe gern angehen würden — und der Auftraggeber verlangt diese Perfektion möglicherweise nicht. Damit kann sich ein Konflikt in der Willensbildung bei der Projektarbeit zwischen dem formulierten Ziel der Projektführung und den professionellen Interessen der Projektmitarbeiter ergeben. Mit drei verschiedenen Instrumenten läßt sich die Willensbildung hier so steuern, daß man zu einem sinnvollen Ausgleich der Interessen des einzelnen Mitarbeiters, der Projektführung und des Auftragsgebers kommt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3.1 Forcierung von Arbeitshypothesen durch alle

Um zu Beginn eines Projekts den vorgegebenen Zeitrahmen möglichst produktiv zu nützen, ist es sinnvoll, Arbeitshypothesen für die Lösung der gestellten Aufgabe zu formulieren. Das Problem wird in mehrere Teilprobleme zerlegt, für jedes Teilproblem wird eine Lösungshypothese formuliert und der Weg beschrieben, der für die Lösung zu beschreiten ist, falls die Hypothese stimmt. Jeder Projektmitarbeiter wird in das Vorgehen beim Aufstellen dieser Hypothesen miteinbezogen, unabhängig von Seniorität oder Rang; jeder hält sich an die Regel, daß die Standardargumente „das geht nicht, weil ..." nicht zulässig sind. Die Bildung des Willens über Teilaufgaben, Lösungsansätze, Lösungsmethodik und angestrebte Zwischenergebnisse wird damit durch alle beeinflußt. Auch der jüngste Mitarbeiter im Team wird gedrängt, seinen Beitrag aus seiner eigenen Perspektive zum Problem zu leisten. Die Arbeit konzentriert sich auf die wichtigsten Gebiete, und Detailarbeit wird nur dort in die Wege geleitet, wo Hypothesen zu belegen oder zu widerlegen sind. In den Sitzungen über Zwischenberichte ist dann darauf zu achten, vom Projektleiter wie vom einzelnen, daß Differenzen über die Wertigkeit von Ergebnissen nicht durch Abstimmung oder Mehrheitsbeschlüsse gelöst werden.

3.2 Arbeitsprogramm für den einzelnen

Die Willensbildung in der Arbeitsgruppe läßt sich von vornherein beschleunigen, wenn Projektleiter und die älteren Mitarbeiter vor Beginn des Projekts schriftlich festlegen, welche Ziele sie für sich im Rahmen dieses Projekts verwirklichen wollen, wie z. B. die Prüfung einer neuen Methode, die Verbesserung in der Führung der Arbeitsgruppe, das Testen einer neuen Methodik zur Dokumentation von Zwischenergebnissen oder das Herausfordern jüngerer Mitarbeiter bei den Sitzungen über Zwischenergebnisse. Mit diesen formulierten „persönlichen Zielvorstellungen" für eine spezielle Aufgabe ist die Rolle des einzelnen bei diesem Projekt vorher durchdacht und umrissen worden. Dieser Umriß ist nicht ein Plan, der den einzelnen in allen Einzelheiten bindet, sondern er ist gedacht als Leitfaden für den eigenen Einsatz; er sorgt dafür, daß bei aller Bereitschaft, sich auf neue Probleme und neue Lösungsansätze zu stürzen — und bei der Gefahr, sich damit zu verzetteln — das eigene Zwischenziel nicht aus den Augen verloren wird.

3.3 Leistungsbeurteilung nach Abschluß des Projekts

Nach Abschluß des Projekts wird vom Projektleiter die Leistung jedes Mitarbeiters beurteilt und mit ihm besprochen. Dabei wird die gesamte Palette der geforderten Leistung erfaßt, von der Originalität

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

und Gründlichkeit beim Ausarbeiten der Lösung über die Mitarbeit im Team, die Ausbildung jüngerer Mitarbeiter, die Konzentration auf die Hauptaufgaben bis zur argumentativen und didaktischen Fähigkeit beim Zusammenfassen der Ergebnisse. In diesen Gesprächen ergibt sich automatisch eine Beurteilung der Leistung des Projektleiters durch das Teammitglied, denn der Arbeitsstil in diesen Teams führt dazu, daß man sich frei und ohne Behinderung durch Rangunterschiede über positive und negative Aspekte des abgeschlossenen Projekts ausspricht. Natürlich wird man sich dabei auch darüber unterhalten, wie denn die in der Zielvorstellung für den einzelnen bei dem Projekt festgelegten Punkte verwirklicht worden sind und was beim nächsten Projekt an diesen Punkten zu tun bleibt.

3.4 Was läßt sich übertragen?

Die Projektarbeit zwingt viele Mitarbeiter in Linienpositionen aus ihrer Reserve heraus. Zum Beispiel kann ein Fertigungsingenieur aus der Arbeitsvorbereitung in einem Projekt zur Materialkostensenkung bei einem Produkt in der Zusammenarbeit mit anderen Funktionen manches von dem verwirklichen, was er bei der reinen Einbindung in seine Abteilung schwer erreichen kann. Das Institut von Projekten führt dazu, daß persönliche Vorstellungen mit mehr Intensität geäußert werden, daß sich Initiative stärker entwickelt und daß damit auch die Ziele des einzelnen besser berücksichtigt werden können.

Es scheint deshalb nach den Erfahrungen in Dienstleistungsunternehmen sinnvoll, jüngere Führungskräfte im Rahmen ihres Karrierewegs in Unternehmen als Teammitglied ohne andere Aufgaben in Projektgruppen zu delegieren. Sie haben sich voll für die Lösung des gestellten Problems einzusetzen und sind nicht passive Vertreter ihres Vorstandsbereichs mit Beobachtungsaufgaben. Gibt man ihnen bei diesem Projetk ein Ziel für die eigene Entwicklung vor, und legt man mit ihnen eine „Mission" für diese Aufgabe fest, dann deckt man ihnen den Rükken bei der aktiven Einwirkung auf die Problemlösung. Gleichzeitig hat man einen Maßstab definiert, an dem der Projektleiter ihre Arbeit nach Abschluß des Projekts messen kann. Beides, Zielvorgabe und Messung der Ergebnisse, vervielfältigen die Wirksamkeit der Projektarbeit für alle Beteiligten.

4. Willensbildung bei der längerfristigen Planung

Die Ziele in diesen Unternehmen ergeben sich aus den Möglichkeiten der derzeitigen Geschäftsbasis und aus den Zielvorstellungen der einzelnen, die ihre Selbstverwirklichung anstreben. Deshalb wird hier

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

meistens die Zielvorstellung in der Geschäftsführung und der nächsten Ebene durch Consensus gebildet, nicht durch einen formalisierten Prozeß, bei dem Ertrags- und Renditeziele genau definiert sind und mit verfügbaren Ressourcen abgestimmt werden müssen. Man wird nur darauf bestehen, daß mehrere Eckwerte eingehalten werden, um das Unternehmen auf der richtigen Bahn zu halten: Zum einen müssen die Qualitätsstandards gehalten oder verbessert werden, von denen langfristig die Überlebenschance des Unternehmens abhängt; zum anderen müssen Nebenbedingungen wie Honorierung des einzelnen, Ertrag des Gesamtunternehmens und Selbstfinanzierung eingehalten werden.

Bei der Planung der Schritte zum Erreichen der durch Consensus festgelegten Ziele kann man jedoch mit formalen Instrumenten arbeiten; sie müssen auf das Mitglied der Geschäftsführung abgestimmt sein, weil es jeweils von dessen Aktivität abhängt, ob das Ziel erreicht wird. Hier hat sich gezeigt, daß man, ähnlich wie bei jüngeren Mitarbeitern, ein Arbeitsprogramm für jeden Geschäftsführer aufstellen kann, in dem er sein Ziel und seinen Willen für die nächste Zeit, z. B. die nächsten zwei Jahre, festlegt. Dabei nimmt er sich bestimmte Aufgaben vor, die nach außen wie nach innen wirken. Zum Beispiel kann es um das Eindringen in einen bestimmten Markt gehen, um die Verfeinerung eines Ansatzes zur Problemlösung, um die Reaktivierung eines alten Mandanten, um die Mitwirkung bei der internen Weiterbildung oder um das Zusammenfassen vorliegender Erfahrungen in einem Handbuch. Dieses Arbeitsprogramm muß nach Einzelschritten und Terminen unterteilt sein und darin Checkpunkte vorsehen, an denen man Zwischenergebnisse prüfen kann.

Legt man die Arbeitsprogramme der Geschäftsführer zusammen, dann ergibt sich aus der Konsolidierung der Gesamtplan des Unternehmens, der noch gegen die im Consensus festgelegten Ziele zu prüfen ist. Nach Korrektur, sofern erforderlich, und Verabschiedung werden diese Programme regelmäßig überprüft, z. B. im Gespräch mit Paten im Aufsichtsrat oder mit älteren Mitgliedern der Geschäftsführung. Diese Kontrolle vollzieht sich nun nicht durch einen Soll-/Ist-Vergleich in Zahlen oder Koeffizienten, sondern durch regelmäßige Gespräche mit dem einzelnen über angestrebte oder versprochene Zwischenergebnisse in seinem Arbeitsprogramm. Die Höhe der Erfolgsbeteiligung zum Jahresende hängt auch davon ab, wie weit vorgesehene Arbeitsschritte mit Erfolg abgeschlossen wurden, und damit wird für jeden deutlich, wie wichtig das Programm zu nehmen ist. Nur so läßt sich vermeiden, daß der Reichtum der Ideen nicht zur Verzettelung des einzelnen bei seiner Arbeit führt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

4.1 Was läßt sich davon übertragen?

Das Vorgehen nach Arbeitsprogrammen für Führungskräfte läßt sich auf alle Führungsebenen in Produktions- oder Dienstleistungsunternehmen (z. B. Banken, Versicherungen) übertragen. Sie bieten zwei Vorteile für den Mitarbeiter: Sie zwingen zunächst zur Formulierung eigener Vorstellungen und damit zum Nachdenken über das, was man über die Tagesarbeit hinaus im Unternehmen erreichen möchte. Danach sind sie eine Meßlatte, gegen die man den Zeitablauf des letzten Monats halten kann, um das Soll seiner Vorstellungen mit dem Ist der geleisteten Arbeit zu vergleichen. Korrekturen sind dann rasch möglich, ohne daß vorgesetzte Stellen nachfassen müssen.

Für das Unternehmen bieten diese Arbeitsprogramme die Chance, den Willen der führenden Mitarbeiter bei der Gestaltung des Unternehmens zu aktivieren und sie mehr zum Denken in Plänen und Strategien anzuleiten. Ein meiner Einsicht nach erheblicher Teil der kreativen, planenden Energie führender Mitarbeiter kann sich nicht rechtzeitig entfalten, weil der Druck von oben sich immer nach Zahlen und Kennziffern über das Erreichte ausrichtet, nicht nach dem Vollzug der Schritte, von denen günstige Zahlen und Kennziffern in der Zukunft abhängen. Je höher eine Führungskraft gestellt ist, um so mehr erwarten Eigentümer, Staat und Öffentlichkeit an Weitsicht, Perspektive für wichtige Probleme in der Zukunft und aktiver Gestaltung bei Vorhaben, von denen der zukünftige Erfolg abhängt. Arbeitsprogramme sind kein Allheilmittel, aber sie sind ein Hilfsmittel dafür, hier einen Schritt weiterzukommen.

5. De-facto-Mitbestimmung der leitenden Angestellten

Leitende Angestellte haben seit mehreren Jahren Möglichkeiten geschaffen, sich in Mitarbeiterfragen wirksam in den Unternehmen wie in der Öffentlichkeit vertreten zu lassen. Der eigene Verband und Sprecherausschüsse vieler Unternehmen war der Anfang; die angestrebte Mitbestimmungsregelung ist ein weiterer Schritt in dieser Richtung. Ausgangspunkt für diese Entwicklung waren z. B. Unzufriedenheit mit den Chancen für die Karriere, Sorge um ungerechte Behandlung und Differenzen mit Auffassungen und Tendenzen, für die andere Gremien der Mitarbeitervertretungen eintraten.

Wenn eine Mitbestimmungsregelung für leitende Angestellte eingeführt wird, muß man die Themen, die zur Unzufriedenheit führen, am Verhandlungstisch diskutieren. Dann sind aber die Positionen polarisiert: Vertretung spricht zu Vertretung, komplizierte Regeln mit Gültigkeit für alle werden verabschiedet und Einzelfälle werden nicht berück-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sichtigt oder verallgemeinert — beides ist unbefriedigend. Die Instrumente zur Willensbildung, die ich hier für eine Gruppe von Unternehmen geschildert habe, lösen einen Teil dieser Probleme elegant und schnell, mit der Möglichkeit, den persönlichen Verhältnissen im Einzelfall gerecht zu werden. Manches von dem, was leitende Mitarbeiter letzten Endes anstreben, läßt sich damit verwirklichen. Denn bei Dienstleistungsunternehmen, die ich in meinen Überlegungen erfaßt habe, hat sich gezeigt, daß sich die kreative Energie der Mitarbeiter mit hohem durchschnittlichen Bildungsniveau dann besser freisetzen und für sie selbst nutzbar machen läßt, wenn Möglichkeiten zur Verwirklichung des eigenen Willens bei Zielsetzung und Planung für das Gesamtunternehmen vorgesehen sind.

Die Gruppe der Führungskräfte ist letzten Endes ein Dienstleistungsbereich für das Gesamtunternehmen. Dieses Analogon regt dazu an, Methoden zur Führung hochqualifizierter Mitarbeiter aus Dienstleistungsunternehmen kritisch daraufhin zu prüfen, wie weit sie übertragbar sind. Manches läßt sich damit reibungslos abwickeln, was mit dem Institut der Mitbestimmung schwerfällig, aufwendig und im Eigeninteresse der leitenden Mitarbeiter schließlich kontraproduktiv wird.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Alewell und v. Falkenhausen

I. Beide Referate wurden gemeinsam diskutiert. Das Schwergewicht der Diskussion erstreckte sich — offenbar wegen des politischen Gewichtes — auf Fragen der Mitbestimmung von leitenden Angestellten im Rahmen einer Neuordnung der Unternehmensverfassung. Gegenstände der Diskussion waren insbesondere:

— Die Problematik einer Abgrenzung des Personenkreises der leitenden Angestellten

— Die Frage nach den Interessen und nach der Legitimation einer gesonderten Vertretung der leitenden Angestellten in einem besonderen Organ, im Aufsichtsrat oder im Betriebsrat

— Die hypothetischen Konsequenzen einer Mitbestimmung der leitenden Angestellten nach den verschiedenen Vorschlägen und Modellen.

II. Diskussionsergebnisse:

1. Als hinderlich für eine Diskussion des Gesamtkomplexes erwies sich — wie zu erwarten — die mangelnde Abgrenzung des Personenkreises der leitenden Angestellten. Auch die zukünftige Forschung wird an dem Abgrenzungsproblem nicht vorbei gehen können, denn eine Regelung der Mitbestimmung leitender Angestellter im Unternehmensverfassungsrecht setzt eine solche Abgrenzung voraus. Bisherige empirische Untersuchungen haben bestätigt, daß ein Konsens über die Abgrenzungskriterien z. Z. fehlt. In der Diskussion wurde immer wieder auf die Besonderheiten der einzelnen Wirtschaftszweige (vgl. vor allem Referat v. Falkenhausen), auf die Einflüsse der Unternehmensgröße und auf die Einflüsse der Gestaltung des „Primärsystems" hingewiesen. Es bleibt abzuwarten, inwieweit die Rechtsprechungspraxis hier normierend wirken könnte.

2. Kontrovers blieb während der gesamten Diskussion die Frage, ob die leitenden Angestellten kraft ihres Selbstverständnisses und ihrer Interessenlage bzw. im Interesse des Unternehmensganzen eine Sonderposition in der Unternehmensverfassung haben sollten: Der Position, leitende Angestellte seien über den Betriebsrat, d. h. im sogenannten Sekundärsystem ausreichend vertreten, stand die Meinung

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gegenüber, daß eine Sondervertretung notwendig oder zumindest zweckmäßig sei.

3. Weitgehende Übereinstimmung bestand darin, daß, falls eine Sondervertretung in Aussicht genommen werden sollte, eine Vertretung der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat der Bildung weiterer Gremien in einem „Tertiärsystem" vorzuziehen sei.

4. Beide Referenten und ein Teil der Diskussionsteilnehmer bedauerten es, daß die politische Diskussion über die Mitbestimmung der leitenden Angestellten geführt werde, bevor die mutmaßlichen Auswirkungen der verschiedenen Vorschläge und Modelle auf die Willensbildung und Willensdurchsetzung im Unternehmen hinreichend analysiert seien. Auf der Grundlage der beiden Referate lägen hier weitere Forschungsnotwendigkeiten.

Klaus von Wysocki, München

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Wandlungen in der Personalführung durch die „autonomen Arbeitsgruppen"?

Von *Lutz von Rosenstiel,* Augsburg

1. Zur Aktualität des Problems

Nur wenige Themen finden in jüngster Zeit in der Diskussion jener, die sich für Fragen gesellschaftlichen Wandels interessieren, soviel Beachtung, wie die sogenannten „autonomen Arbeitsgruppen", wobei gehäuft auf die schwedische Automobilindustrie, insbesondere auf Volvo verwiesen wird, was fraglos für die Leistungsfähigkeit der PR-Abteilung dieser Unternehmung spricht.

Wir wollen uns fragen, ob es auch für anderes spricht; ob es sich bei diesem Phänomen um eine inadäquate Überzeichnung eines nicht zu generalisierenden Einzelfalls handelt, oder um den Beginn einer Entwicklung, durch den die Verhältnisse der arbeitenden Menschen in den Betrieben grundsätzlich gewandelt werden können, wobei wir der Frage, ob dadurch die betriebliche Personalführung zukünftig anders als bisher verstanden werden muß, besondere Beachtung schenken wollen.

Der Kontext, in dem von der „autonomen Arbeitsgruppe" gesprochen wird, ist vielfältig, was an einigen wesentlichen Beispielen aufgezeigt sein soll:

— Das Schaffen „autonomer Arbeitsgruppen" sei ein wesentlicher Bestandteil bei der Erfüllung der Forderungen nach einer Humanisierung des Arbeitslebens[1].

— Angesichts der steigenden allgemeinen Bildung in den hochentwikkelten Industriestaaten führe die bisher übliche intensive Teilung und Elementarisierung der Arbeit zu wachsender qualitativer Unterforderung[2]. Dem könne durch „autonome Arbeitsgruppen" entgegengewirkt werden.

---

[1] Vgl. F. Vilmar (Hrsg.), Menschenwürde im Betrieb, Reinbek bei Hamburg 1973, S. 23.

[2] So zeigt etwa *R. Weil,* Neue Arbeitsstrukturen bei Volvo, in: IfaA Mitteilungen 47, 1974, S. 13, daß der Modalwert der Ausbildungsdauer schwedischer Arbeitnehmer im Jahre 1969 unter 8 Jahren lag, der entsprechende Wert arbeitsuchender Jugendlicher zwischen 1971 und 1972 dagegen schon zwischen 10 und 12 Jahren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— Angesichts des erhöhten Selbstbewußtseins der Arbeitenden führe die Entfremdung der Arbeit zu Widerstand gegen die bisher üblichen Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalte[3]. „Autonome Arbeitsgruppen" böten sich als Alternative an.

— Die Leistungsfähigkeit der Unternehmungen leide, da die Mitarbeiter, frustriert durch die derzeitigen Arbeitsbedingungen und -inhalte, in erhöhtem Maße zu Fluktuation, Fehlzeiten, wilden Streiks, Zerstörung von Produktionseinrichtungen neigten[4]; die „autonomen Arbeitsgruppen" seien ein Mittel, dem entgegenzuwirken.

— Die raschen Wandlungen in der Umwelt implizieren die Forderung nach erhöhter Flexibilität an die Unternehmung[5], was durch „autonome Arbeitsgruppen" erleichtert werde.

— Schließlich ein für unsere Thematik besonders gewichtiger Punkt: Fremdbestimmung im Sinne einer disfunktionalen Regelung und Kontrolle der Arbeit durch Hierarchien sei mit der im Grundgesetz garantierten Würde des Menschen unvereinbar und könne u. a. durch „autonome Arbeitsgruppen" weitgehend abgebaut werden[6].

2. Zum Stand der Information

Da es kaum jemanden, der sich mit Fragen der Unternehmensorganisation befaßt, geben dürfte, der nicht die Lösung der angedeuteten Probleme begrüßen würde, fragt man sich — wie etwa auch die Wirtschaftswoche[7] —, warum „autonome Arbeitsgruppen" nicht längst überall eingeführt worden sind. Sucht man in der bei uns allgemein zugänglichen — d. h. in der deutsch- und englischsprachigen — Literatur eine Antwort darauf, so stößt man auf ein krasses Mißverständnis zwischen der breiten Abhandlung des Themas in der Tagespresse und der nicht befriedigenden wissenschaftlichen Darstellung. Neben einigen Aufsätzen, insbesondere von Thorsrud[8], Ulich[9] und Weil[10], verdienen die

---

[3] Vgl. *N. Maier*, Selbststeuernde Gruppen — Idee und Verwirklichung, Diplomarbeit, München 1975.

[4] Vgl. Partnerschaftsausschuß der Firma F. Pieroth (Hrsg.), Die 8 Stunden am Tag, München 1974.

[5] Vgl. *D. Gebert*, Organisationsentwicklung, Stuttgart 1974.

[6] Vgl. F. Vilmar, a. a. O., 1973.

[7] Vgl. Wirtschaftswoche Nr. 26 vom 31. 8. 1973: „Selbstgesteuert".

[8] Vgl. *E. Thorsrud*, Socio-Technical Approach to Job Design and Organizational Development, in: MIR 4/5, 1968, S. 120 - 131; *ders.*, A Strategy for Research and Social Change in Industry: A Report on the Industrial Democracy Project in Norway, in: Social Science Information, 5, 1970, S. 65 - 90; *ders.*, Demokratisierung der Arbeitsorganisation. Einige konkrete Methoden zur Neustrukturierung des Arbeitsplatzes, in: afa Informationen, 11, 1972, S. 147 - 160.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Bücher von Bihl[11], Davis and Taylor (Hrsg.)[12], Emery und Thorsrud[13], Lattmann[14], Lindestad und Norstedt[15], Ulich, Groskurth und Bruggemann[16], Vilmar[17], sowie eine bislang noch unveröffentlichte Arbeit von Maier[18], in diesem Zusammenhang besondere Beachtung. Obwohl dies zunächst als umfangreiches Material erscheinen mag, vermißt man bei der Sichtung der Literatur doch eines: eine nicht nur programmatische oder wichtig erscheinende Globalergebnisse herausstellende, sondern kritisch-differenzierte Arbeit über die wissenschaftlichen Untersuchungen durch jene Forscher, die sie planten und auswerteten. In einigen Arbeiten anderer Autoren (etwa Bihl, Lattmann, Maier) wird versucht, diese Lücke zu schließen. Daß dies nur teilweise gelingen kann, ist verständlich und auch von Maier adäquat dargelegt und begründet worden[19].

Man darf also wohl sagen, daß selbst die wissenschaftliche Literatur, die zur Verfügung steht, kein abschließendes Urteil erlaubt, da eine umfassende und nicht nach Gesichtspunkten der sozialen Erwünschtheit vorausgelesene kritische Darstellung der Empirie nicht vorliegt. Dennoch soll, spezifiziert auf unsere Thematik, versucht werden, wichtigste Ergebnisse darzulegen.

3. Begriffsbestimmung

Verfolgt man Berichte in Presse, Funk und Fernsehen, so kann man den Eindruck gewinnen, als handle es sich bei den „autonomen Arbeitsgruppen" um etwas gänzlich Neues. Schließt man sich üblichen Defini-

---

[9] Vgl. *E. Ulich,* Aufgabenerweiterung und autonome Arbeitsgruppen, in: IO, 8, 1973, S. 265 - 275; *ders.,* Neue Formen der Arbeitsstrukturierung, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 3, 1974, S. 187 - 196.

[10] Vgl. *R. Weil,* Neue Formen der Arbeitsorganisation bei Saab-Scania, in: IfaA Mitteilungen, 46, 1974, S. 16 - 37; *ders.,* Neue Arbeitsstrukturen bei Volvo, in: IfaA Mitteilungen, 47, 1974, S. 7 - 58.

[11] Vgl. *G. Bihl,* Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung, München 1973.

[12] Vgl. *L. E. Davis* und *J. Taylor,* Job Design, Harmondsworth 1972.

[13] Vgl. *F. E. Emery* und *E. Thorsrud,* Form and Content in Industrial Democracy, London and Assen 1969.

[14] Vgl. *Ch. Lattmann,* Das norwegische Modell der selbstgesteuerten Arbeitsgruppe, Bern 1972.

[15] Vgl. *H. Lindestad* und *J. P. Norstedt,* Autonomous Groups and Payment by Result, Falköpping 1973.

[16] Vgl. *E. Ulich, P. Groskurth* und *A. Bruggemann,* Neue Formen der Arbeitsgestaltung, Frankfurt 1973.

[17] Vgl. F. Vilmar (Hrsg.), a. a. O.; *ders.,* Strategien der Demokratisierung, Darmstadt und Neuwied 1973; *ders.,* Industrielle Demokratie in Westeuropa, Reinbek b. Hamburg 1975.

[18] Vgl. *N. Maier,* a. a. O.

[19] Vgl. *N. Maier,* a. a. O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tionen an, die etwa dahin gehen, daß es sich bei einer „autonomen Arbeitsgrupppe" um eine Kleingruppe handle, „der ein Aufgabenzusammenhang übertragen wird, dessen Regelung von ihr selber vorgenommen wird, so daß alle in ihr vorkommenden Tätigkeiten und Interaktionen von ihr selbst gesetzten Normen unterstellt sind"[20], oder „autonome Arbeitsgruppen sind tatsächlich führerlose Arbeitsgruppen, die bei der Lösung der wesentlichen Aufgaben der Gruppe zusammenarbeiten"[21], so hat man Zweifel. Man wird eher vermuten, daß es sich bei bestimmten Formen von Holzfällergruppen oder Baukolonnen, die allerdings kaum wissenschaftliches Interesse gefunden haben, um seit langem bestehende autonome Arbeitsgruppen handelt.

Die Diskussion hat sich jedoch ganz auf jene Gruppen verlagert, die innerhalb von Industriebetrieben — insbesondere in der Produktion — seit etwas über 10 Jahren im Sinne der oben genannten Definitionen tätig sind und die in unterschiedlicher Weise mit dem kennzeichnenden Adjektiv „autonom", „teilautonom", „selbstgesteuert", „selbststeuernd" versehen werden.

Da man die Frage nach der Autonomie nicht mit einem einfachen Ja oder Nein beantworten kann, sondern ein Kontinuum anzunehmen ist, das vermutlich nicht ein- sondern mehrdimensional ist, erscheinen Kriterien erforderlich, an denen gemessen werden kann, auf welchen Dimensionen und in welchem Ausmaß Autonomie der Gruppe gegeben ist. Eine derartige Kriterienzusammenstellung stammt von Gulowsen[22]. Sie sei hier sinngemäß wiedergegeben:

A. Kriterien auf der Ebene der Gruppe:

1. Die Gruppe hat Einfluß auf für sie geltende Zielsetzungen
   a) in qualitativer Hinsicht,
   b) in quantitativer Hinsicht.
2. Innerhalb übergeordneter Rahmenbedingungen kann die Gruppe selbst festlegen
   a) wo sie arbeitet,
   b) wann sie arbeitet,
   c) welche zusätzlichen Tätigkeiten sie ausübt.
3. Die Gruppe entscheidet über die Produktionsmethode.
4. Die Gruppe regelt die interne Aufgabenverteilung.

[20] Vgl. *Ch. Lattmann*, a. a. O., S. 27.

[21] Vgl. L. E. Davis und J. Taylor (Hrsg.), a. a. O., S. 17.

[22] Vgl. *J. Gulowsen*, A Measure of Work-Group Autonomy, in: L. E. Davis und J. Taylor (Hrsg.), a. a. O., S. 374 - 390.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

5. Die Gruppe entscheidet darüber, wer in ihr Mitglied wird.

6. Die Gruppe entscheidet in den Führungsfragen
   a) ob sie für gruppeninterne Angelegenheiten einen Führer haben will und ggf. welchen,
   b) ob sie zur Regelung von Grenzbedingungen einen Führer haben will und ggf. welchen.

B. Kriterium auf der Ebene des einzelnen Gruppenmitglieds

1. Das Gruppenmitglied entscheidet, wie die von ihr auszuführenden Aufgaben bewältigt werden.

Untersuchungen von Gulowsen mit Hilfe dieser Kriterien an sog. autonomen Gruppen zeigten, daß sich die Gruppen erheblich voneinander unterscheiden was a) die zeitliche, b) die inhaltliche Stufung der Auswirkungen betrifft. Interessanterweise fand Gulowsen den höchsten Grad an Autonomie bei einer Holzfällergruppe, was wenig überrascht, wenn man bedenkt, daß eine solche Gruppe ihre Aktivitäten weit weniger mit denen anderer Gruppen koordinieren muß, als es bei komplexen, ineinander verflochtenen Tätigkeiten im Produktionsbereich der Fall ist.

4. Organisationspsychologische Einordnung

Sucht man das Interesse an den teilautonomen Arbeitsgruppen in die Entwicklung der Organisationspsychologie einzuordnen, so gelingt dies recht zwanglos. Schein[23] hat als kennzeichnend für diese Entwicklung den Wandel der impliziten Persönlichkeitstheorien, die — vorwissenschaftlich oder wissenschaftlich — organisationspsychologischen Annahmen zugrunde liegen, angesehen. So sei zunächst der Mensch als ein zweckrational an wirtschaftlichen Interessen orientiertes Wesen gesehen worden („rational-economic man"), was in der Zeit des Taylorismus dazu geführt habe, den arbeitenden Menschen fast ausschließlich über finanzielle Anreizsysteme motivieren zu wollen. Durch die Arbeiten von Mayo und seinen Mitarbeitern seien dann die mitmenschlichen Bedürfnisse („social man") in das Zentrum der Überlegungen gerückt, was innerhalb der sog. „human-relations"-Bewegung dazu geführt habe,

[23] Vgl. *E. H. Schein,* Organizational Psychology, Englewood Cliffs 1965. — Vgl. dazu außerdem *L. v. Rosenstiel, W. Molt, R. Rüttinger,* Organisationspsychologie, Stuttgart 1972; *L. v. Rosenstiel,* Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, Berlin 1975; *F. Taylor,* Scientific Management, New York 1918; *F. J. Roethlisberger* und *W. J. Dickson,* Management and the Worker, Cambridge, Mass. 1939; *A. Maslow,* A Theroy of Human Motivation, in: Psychological Review, Bd. 50, 1943, S. 370 - 396; *D. McGregor,* The Human Side of Enterprise, New York 1960; *F. Herzberg, B. M. Mausner* und *B. B. Snydermann,* The Motivation to Work, New York 1959.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

fast ausschließlich die sozialen Anreize, wie informelle Kontaktmöglichkeiten, Arbeitsgruppen, Beziehungen zwischen Management und Arbeitern, zu beachten. Durch die theoretischen Arbeiten von Maslow und der von ihm beeinflußten Organisationspsychologen wurde dann die Bedeutung des Arbeitsinhalts stärker beachtet und danach gefragt, wie er gestaltet sein müsse, um Anreizwirkung zu haben. Da der Mensch darauf angelegt sei, sich in seiner Tätigkeit selbst zu verwirklichen („self actualizing man"), sei es wesentlich, solche Arbeitsinhalte zu schaffen, die abwechslungsreich, verantwortungsvoll und sinnvoll sind und dem einzelnen die Möglichkeit zum Lernen bieten. Insbesondere Herzberg und seine Schüler haben sich damit empirisch besonders intensiv auseinandergesetzt. Heute — so betont Schein — werden in all diesen Konzepten Überpointierungen und Vereinseitigungen gesehen. Der Mensch sei von vielfältigen Motiven bewegt und die Unterschiede zwischen den Menschen seien zudem beträchtlich („complex man").

Mit diesem Konzept des „complex man" korrespondiert das Experimentieren mit autonomen oder teilautonomen Gruppen. Man berücksichtigt den differentialpsychologischen Aspekt, d. h., man arbeitet mit Personen, die von der Ausbildung und der Interessenlage dafür besonders geeignet erscheinen; man beachtet die finanziellen Bedürfnisse, weshalb dem Entlohnungssystem bei der Einrichtung teilautonomer Gruppen besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird; man bedenkt in hohem Maße die Kontaktbedürfnisse, was darin seinen Niederschlag findet, daß Interaktion in der Gruppe im Zuge der Selbststeuerung unabdingbar zum Arbeitsinhalt gehört und die Gruppe die Möglichkeit erhält, ihre Mitglieder selbst auszuwählen; man beachtet schließlich den Arbeitsinhalt, was sich in der vertikalen und horizontalen Ausweitung der Aufgaben zeigt, die den Gruppenmitgliedern die Möglichkeit bietet, Verantwortung zu übernehmen und ihre Kenntnisse beständig auszuweiten.

5. Zur Empirie

Obwohl man durch Pressemeldungen den Eindruck gewinnt, daß in beinahe allen wichtigen Industrienationen Versuche mit zumindest teilautonomen Gruppen unternommen werden, liegen wissenschaftlich verwertbare Ergebnisse vor allem aus nordeuropäischen Staaten (Norwegen, Schweden, Holland) und aus den USA vor. Die Ergebnisse zusammenfassend zu interpretieren ist vor allem deshalb problematisch, weil erhebliche Zweifel daran berechtigt erscheinen, ob die in der Literatur berichteten Versuche repräsentativ für die durchgeführten Versuche sind[24].

[24] Vgl. *N. Maier*, a. a. O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Geht man dennoch daran, das vorliegende Material zu sichten, so ist unübersehbar, daß die Initiative zu Versuchen mit teilautonomen Gruppen von dem norwegischen Arbeitswissenschaftler E. Thorsrud ausging, der wissenschaftlich mit dem Tavistock Institut in London zusammenarbeitete und in seinen Bemühungen durch den norwegischen Arbeitgeber- und den norwegischen Arbeitnehmerverband unterstützt wurde. Die Untersuchungen begannen in den 60er Jahren und gliederten sich in zwei Phasen eines „Projekts der Zusammenarbeit". In der ersten Phase sollten — auch ausländische — Erfahrungen mit Mitbestimmungsmodellen analysiert werden, die die Vertretung von Arbeitnehmern in den obersten Entscheidungsorganen der Betriebe als Kern hatten, also in irgendeiner Form Grundgedanken repräsentativer demokratischer Strukturen realisierten. Ein wesentliches Ergebnis dieser Analysen war, daß die Lage des Arbeitnehmers am Arbeitsplatz durch repräsentative Formen der Mitbestimmung nicht wesentlich verbessert wird.

Die Phase II ging von basisdemokratischen Vorstellungen aus[25] — auch getragen von der Hoffnung, daß die Demokratisierung der Industriebetriebe einen entsprechenden Lernprozeß im ganzen Lande auslösen würde — und hatte konkret Untersuchungen in vier norwegischen Betrieben zum Gegenstand, in denen die Möglichkeit der direkten persönlichen Mitwirkung am Entscheidungsprozeß über die tägliche Arbeit in ihren Auswirkungen untersucht wurden.

Die ersten Untersuchungen[26] waren als „Demonstrationsversuche" geplant; es wurde die Hoffnung damit verbunden, daß der Erfolg dieser Experimente weitere nach sich ziehen werde. Die Betriebe, in denen experimentiert wurde, wurden durch Arbeitgeberverband und Gewerkschaft gemeinsam ausgewählt, bei Berücksichtigung der Gesichtspunkte 1. guter Führung, wirtschaftlicher Gesundheit und starker gewerkschaftlicher Organisation, 2. für Norwegen typischer Technologie, 3. führender Stellung innerhalb der Branche, 4. freiwilliger Bereitschaft zur Mitarbeit.

Innerhalb der Betriebe wurde dann wie folgt gearbeitet:

1. Kontaktaufnahme zwischen Wissenschaftlern, dem Arbeitgebergewerkschafts-Ausschuß und dem Management der Firma,
2. Auswahl der Abteilung, in der experimentiert werden sollte,
3. Befragung der Betroffenen über ihr Interesse an der Aktion,
4. Bildung eines Aktionskomitees mit Vertretern aller Gruppen,

---

[25] Vgl. *E. Thorsrud* und *F. E. Emery,* Industrielt Demokrati, Oslo 1964.

[26] Die nachfolgenden Darstellungen stützen sich vor allem auf die Werke von *G. Bihl,* a. a. O., *Ch. Lattmann,* a. a. O., sowie *N. Maier,* a. a. O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

5. Abschirmung der Experimentierabteilung nach außen,
6. nach soziotechnischer Analyse in der Abteilung Beginn der Untersuchungen mit veränderten Arbeits- und Organisationsbedingungen,
7. Prüfung der Ergebnisse und Entscheidung über Fortführung oder Abbruch des Experiments.

Experimentiert wurde im Sinne der Aktionsforschung, also mit dem Ziel, möglichst optimale Veränderungen für die Betroffenen zu erreichen, so daß von seiten dessen, der sich an den klassischen Methoden der empirischen Sozialforschung orientiert, mancherlei Kritik gegen die Versuchsdurchführung erhoben werden kann.

Experimentiert wurde in einer Drahtzieherei, einer Papier- und Zelluloseaufbereitungsabteilung, einer Heizofenabteilung und einer Kunstdüngerabteilung.

Die Untersuchungen können hier im einzelnen nicht dargestellt werden. Das Gemeinsame an ihnen war, daß Arbeitsgruppen die Möglichkeit bekamen, die Arbeitsverteilung innerhalb der Gruppe autonom zu regeln und der Einfluß des formellen Vorgesetzten entsprechend zurückging; hinzu kamen v. a. in unterschiedlichem Ausmaß vertikale Anreicherung der Arbeit, spezifische Ausbildungsmaßnahmen und ein modifiziertes Entlohnungssystem.

Die Ergebnisse sind zwiespältig: Im allgemeinen wurden die Leistung und die Zufriedenheit gesteigert; bei spezifischen Personengruppen gab es jedoch Widerstände gegen das Programm; die Ausbreitung kam in den Werken nur zögernd und teilweise überhaupt nicht voran. Wo es über die Firmen hinaus zu Ausweitungen kam, schienen informelle Kontakte dafür verantwortlich zu sein.

Allgemein bekannter als die norwegischen sind die schwedischen Versuche mit teilautonomen Gruppen geworden — insbesondere jene in den beiden großen schwedischen Automobilwerken. Im Gegensatz zum umfassenden basisdemokratischen Anspruch suchte man in Schweden den Effekt der teilautonomen Gruppen als Bestandteil eines spezifischen Managementkonzepts auf betriebliche Teilaspekte wie Rationalisierung oder Vorgesetztenrolle zu untersuchen. Der Widerstand der Unternehmungen dürfte daher auch weniger ausgeprägt gewesen sein.

Die Untersuchungen in der Automobilindustrie sind darum besonders interessant, weil in diesem klassischen Bereich der Fließfertigung der Grad der Monotonie der Arbeit bei der Produktion besonders hoch, der der Autonomie besonders gering war.

Die Einführung teilautonomer Gruppen war also in diesem Bereich an tiefgreifende technologische Veränderungen gebunden; etwa an Be-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

förderungskarren, auf denen Motoren und Karosserien aus dem Band herausgenommen und zu einer Arbeitsgruppe gebracht werden können. Zudem sind erhebliche höhere Investitionen für die Ausbildung erforderlich, da im optimalen Fall jeder Arbeiter in der Lage sein sollte, alle, statt nur eine Aufgabe, die in der Gruppe erforderlich sind, auszuführen. Beispielsweise bieten sich dadurch in der Saab-Motorenproduktion folgende Alternativen:

Die Gruppe hat eine Zyklus-Zeit von 30 Minuten; es kann jetzt

1. jeder Arbeiter selbständig einen ganzen Motor montieren (Zykluszeit: 30 Minuten);
2. alle Arbeiter arbeiten zugleich an einem Motor (Zykluszeit: 10 Minuten);
3. jeder Arbeiter übernimmt nur eine Teilarbeit; im Extremfall 1/6 (Zykluszeit: 5 Minuten).

Zuvor — am konventionellen Fließband — lag die Zykluszeit bei ca. 100 Sekunden.

Insgesamt wird die Modifikation von den Arbeitern positiv empfunden, obwohl sie die höhere Belastung betonen. Fluktuation und Fehlzeiten gingen herab; die Werksleitung hofft, daß die erhöhten Kosten für Technologie und Ausbildung dadurch wieder kompensiert werden.

Auf weitere Versuche in Schweden soll hier nicht eingegangen werden; es sei lediglich vermerkt, daß in ihnen — trotz einiger Rückschläge in Anfangsphasen — meist Verbesserung der Produktivität in quantitativer und in qualitativer Hinsicht, Erhöhung der Zufriedenheit und Senkung von Fluktuation und Fehlzeiten nachgewiesen wurden. Zugleich stieg das Interesse an der Arbeit.

In entsprechende Richtung weisen auch Ergebnisse, die in „kleinen, autonomen, produktionsorientierten Gruppen" in der Fernsehproduktion in Holland gemacht wurden. Keines der Gruppenmitglieder möchte in die traditionelle Bandfertigung zurück[27].

6. Interpretation der Ergebnisse

Die organisationspsychologische Interpretation der weitgehend positiven Ergebnisse — wenn wir einmal voraussetzen, daß sie kein Artefakt unrepräsentativer Auswahl oder der nicht allzu strengen Untersuchungsmethodik sind — gelingt in relativ einfacher Weise in Übereinstimmung mit bestehenden theoretischen Konzepten. Die verschie-

[27] Vgl. *E. Ulich, P. Groskurth* und *A. Bruggemann,* a. a. O., S. 88ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

denen Interpretationshinweise, die hier gegeben werden, stehen nicht in Konkurrenz miteinander, sondern ergänzen sich weitgehend.

— Die Gruppen wirkten bei der Entscheidung über das Programm mit. Empirische Untersuchungen zeigten, daß in solchen Fällen die Identifikation mit dem beschlossenen Programm größer ist, was in der Regel positive Auswirkungen auf die Leistung der Gruppe und die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder hat[28].

— Die Mitglieder der Gruppen nahmen freiwillig an den Versuchen teil. Man darf annehmen, daß sie nicht repräsentativ für die Arbeiterschaft waren, sondern ein erhöhtes Bedürfnis nach Selbständigkeit und geringere autoritäre Neigungen haben. Die Forschung zeigte[29] — obwohl in jüngster Zeit wiederum einige Zweifel[30] daran aufgetaucht sind —, daß derartige Personen unter dem Aspekt der Leistung und der Zufriedenheit besonders positiv auf die Möglichkeit zur Mitbestimmung reagieren.

— Die horizontale und vertikale Ausweitung der Arbeit führt keineswegs — wie gelegentlich angenommen — bei allen Arbeitenden zu positiven Effekten, sondern nur bei jenen, die den Normen des Mittelstandes[31] nahestehen. Diese Bedingungen dürften jedoch für die ausgelesenen nordeuropäischen Gruppen, die ausgeweitete Arbeit in den teilautonomen Gruppen ausführten, gegeben gewesen sein.

— Die teilautonomen Gruppen, die gebildet wurden, waren meist klein. In kleinen Gruppen findet man, vermutlich weil die Interaktionsmöglichkeiten größer, die Reibungsverluste schwächer und die Gefahr der Konflikte durch Cliquenbildung geringer sind, meist höhere Leistung und höhere Zufriedenheit[32].

— Aufgrund der spezifischen Vorbereitung und der dabei erforderlichen Zusammenarbeit zwischen Gruppenmitgliedern und Management war die Gruppenkohäsion hoch und die Einstellung zum Management positiv. Eine solche Konstellation hat in der Regel positive Effekte auf die Leistung und die Zufriedenheit[33].

---

[28] Vgl. *L. Coch* und *J. R. P. French,* Overcoming Resistance to Change, in: Hum. Relat., Bd. 1, 1948, S. 512 - 532.

[29] Vgl. *V. H. Vroom,* Some Personality Determinants of the Effects of Participation, in: J. abnorm. soc. Psychol., Bd. 59, 1959, S. 322 - 327.

[30] Vgl. *H. Tosi,* A Reexamination of Personality as a Determinant of the Effects of Participation, in: Pers. Psychol., Bd. 23, 1970, S. 91 - 99.

[31] Vgl. *M. R. Blood* und *C. L. Hulin,* Alienation, Environment Characteristics and Worker Responses, in: J. appl. Psychol., Bd. 51, 1967, S. 284 - 290; sowie *C. L. Hulin* und *M. R. Blood,* Job Enlargement, Individual Differences, and Worker Responses, in: Psychol. Bull., Bd. 69, 1968, S. 41 - 55.

[32] Vgl. *B. M. Bass,* Organizational Psychology, Boston 1965.

[33] Vgl. *S. Seashore,* Group Cohesiveness in the Industrial Work Group, Ann Arbor 1954.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— Da die Gruppen Einfluß auf die Mitgliedschaft hatten, ist anzunehmen, daß unter dem Aspekt der Leistung eine Tendenz zur Homogenisierung bestand, wobei — da häufig mit dem Gruppenleistungslohn gearbeitet wurde — die Leistungsnorm als hoch anzusehen sein dürfte[34].

— Die Gruppenmitglieder hatten erhöhte Möglichkeit, über Probleme, die ihre Arbeit betrafen, selbst zu entscheiden. Dies führt nicht nur zu stärkerer Identifikation mit der Aufgabe, sondern auch dazu, daß in der Freizeit vermehrt über die Arbeit nachgedacht wird[35], was wiederum positiv auf die Leistung wirken dürfte.

— Da in den meisten Fällen nicht mit akzeptablen Kontrollgruppendesigns gearbeitet wurde, ist nicht auszuschließen, daß die positiven Ergebnisse weitgehend auf einen Hawthorne-Effekt zurückzuführen sind[36]. D. h. die Arbeiter leisteten mehr und waren zufrieden, weil sich überhaupt etwas tat. Der Inhalt des Experiments wäre demnach weitgehend bedeutungslos. Das „sich etwas tun" bezieht sich dabei keineswegs allein auf die Einführung der teilautonomen Gruppe, sondern auch auf die „wissenschaftlichen Prozessionen", die nach dem Bekanntwerden der Versuche einsetzten. Die Arbeiter wußten sich also im Blickpunkt der Öffentlichkeit, was ihr Verhalten vermutlich erheblich beeinflußte.

Die Beurteilung des wissenschaftlichen Werts der Ergebnisse — obwohl sie überwiegend positiv erscheinen — fällt nicht ganz leicht, weil neben der Einführung der teilautonomen Gruppe auch andere Bedingungen modifiziert wurden und Kontrollgruppen in strengem Sinne nicht vorhanden waren. Dennoch wird man nicht ganz fehlgehen, wenn man davon ausgeht, daß in den genannten Untersuchungen die Effekte auf Leistung, Zufriedenheit, Fehlzeiten und Fluktuation, die durch die Gruppenbildung bedingt waren, positiv zu beurteilen sind. Es fragt sich daher, warum sich die teilautonomen Gruppen nicht rascher ausbreiten.

7. Grenzbedingungen

Teilautonome Gruppen sind nicht nach einem Zufallsprinzip in der Industrie eingeführt worden, sondern in der Regel nach sorgfältiger Vorprüfung der Gegebenheiten und nach dem Grad der Bereitschaft der von den organisatorischen Veränderungen betroffenen Organisa-

[34] Vgl. *N. Maier*, a. a. O.

[35] Vgl. *V. H. Vroom*, Ego-involvement, Job Satisfaction, and Job Performance, in: Pers. Psychol., Bd. 15, 1962, S. 159 - 177.

[36] Vgl. *L. v. Rosenstiel, W. Molt* und *B. Rüttinger*, Organisationspsychologie, Stuttgart 1972.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tionsmitglieder. Die Ergebnisse sind daher nicht repräsentativ für den Gesamtbereich der industriellen Produktion, sondern sie dürften bestenfalls auf jene Fälle generalisiert werden, in denen bestimmte Vorbedingungen erfüllt sind. Auf die wichtigsten dieser Bedingungen sei kurz eingegangen:

— Technologie: Es ist zu fragen, inwieweit „technische Sachzwänge" Raum für die Bildung teilautonomer Gruppen lassen. Wo Fließfertigung herkömmlichen Stils ohne Einschaltmöglichkeit von Puffern zwischen verschiedenen kleinen Bereichen besteht, ist die Einführung teilautonomer Gruppen extrem erschwert; wo ohnehin schon Gruppenarbeit bestand, ist diese Einführung in der Regel ohne nennenswerte technische Innovation möglich. Die Einführung teilautonomer Gruppen bietet sich also vor allem da an, wo Werke neu- oder umgebaut werden sollen[37]. Das vielbeschriebene neue Werk von Volvo in Kalmar ist dafür ein markantes Beispiel[38]. In der Regel ist die Bereitstellung einer auf teilautonome Gruppen zugeschnittenen Technologie gegenüber herkömmlichen Strukturen mit erheblichen Mehrkosten verbunden.

— Aufgabe: Durch das Schaffen teilautonomer Arbeitsgruppen soll der Entscheidungsspielraum für die Gruppe und ihre Mitglieder bezüglich der konkreten Arbeitsbedingungen und -abläufe vergrößert werden. Dies bedeutet, daß die Gruppe vor Aufgaben gestellt wird, die Entscheidungen fordern[39]. Dies ist bei extremer Arbeitsteilung und Hierarchisierung keineswegs immer der Fall, da durch technische Vorgegebenheiten und organisatorische Verflechtungen die Ausführung der Aufgabe fast völlig determiniert ist. Erweiterung der Aufgaben ist dann eine Voraussetzung für die Einführung teilautonomer Gruppen. Dabei ist eine lediglich horizontale Ausweitung als „job enlargement" oder „job rotation" unzureichend[40]; zu fordern wäre eine auch vertikale Ausweitung im Sinne des „job enrichment", die Disposition und Kontrolle mit einschließt.

— Organisationsstruktur: Die Einführung teilautonomer Gruppen wird erschwert, wenn dadurch die bestehende Struktur der Organisation stark geändert werden muß, etwa bestehende Gruppen geteilt oder aufgelöst werden. Weitere Schwierigkeiten sind dann zu erwarten,

---

[37] Vgl. F. Vilmar (Hrsg.), a. a. O.

[38] Vgl. *R. Weil*, Neue Arbeitsstrukturen bei Volvo, in: IfaA Mitteilungen 47, 1974, S. 7 - 58.

[39] Vgl. den von Fürstenberg verwendeten Ausdruck des „Demokratisierungspotentials" in: F. Fürstenberg, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 10, 1973.

[40] Vgl. die Argumentation Herzbergs, daß 0 + 0 = 0 sei, in: *F. Herzberg*, One More Time: How Do you Motivate Employees?, in: L. E. Davis und J. Taylor (Hrsg.), a. a. O., S. 113 - 125.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wenn nur einige Abteilungen auf Gruppenarbeit umgestellt werden und diese nicht schon zuvor relativ selbständig arbeiteten, sondern in ihren Aktivitäten stark mit anderen Gruppen verflochten waren. So zeigten beispielsweise die Untersuchungen in der bereits erwähnten norwegischen Drahtzieherei, daß die Arbeit der teilautonomen Gruppen durch den Widerstand anderer Kollegen behindert wurde[41].

— Lohnstruktur: In beinahe allen Untersuchungen mit teilautonomen Arbeitsgruppen war die Frage der Entlohnung einer der kritischen Punkte[42]. Geht man davon aus, daß das von der Gruppe gesteuerte „job rotation" ein wesentliches Merkmal dieser Gruppen ist, so wird man bei der Berechnung des Lohnes von der Befähigung der Mitglieder ausgehen, bestimmte höherwertige Tätigkeiten auszuüben, auch wenn sie dies faktisch nicht oder nur selten tun. Das Lohngefüge innerhalb der gesamten Unternehmung kann dadurch empfindlich gestört werden. Geht man — soll Leistungslohn gezahlt werden — davon aus, daß für teilautonome Arbeitsgruppen spezifische Formen der Gruppenentlohnung adäquat sind, so besteht die Gefahr, daß überdurchschnittlich tüchtige Gruppenmitglieder die Gruppe verlassen und unterdurchschnittlich qualifizierte — falls dies im Rahmen der Entscheidungskompetenz der Gruppe liegt — von der Gruppe ausgeschlossen werden. Dies widerspricht unter Umständen der betrieblichen Personalpolitik.

— Unternehmensziele: Die Untersuchungen mit teilautonomen Gruppen fanden nicht im Labor statt; sie mußten sich in den betrieblichen Ablauf einfügen, was zugleich bedeutet, daß die übergeordneten Unternehmensziele hier als Rahmenbedingungen wirkten[43]. Dies gilt insbesondere für das Prinzip der Wirtschaftlichkeit, wenn man berücksichtigt, daß die Einführung teilautonomer Gruppen für die Unternehmungen mit erheblichen Kosten für technische Innovation und Weiterbildungsmaßnahmen verbunden ist[44].

— Management: Es dürfte schwer sein, teilautonome Arbeitsgruppen gegen den Widerstand des Managements einzuführen. Die Initiative zur Bildung derartiger Gruppen dürfte aus Gründen der Macht und der Ausbildung kaum entscheidend von den späteren Gruppenmitgliedern ausgehen; auch die Gewerkschaft drängt — zumindest derzeit — nicht in diese Richtung. So dürfte die Einführung wesentlich von der Initiative des Managements — das bereit sein muß, Macht abzugeben — abhängen; zumindest zeigen die bisherigen Un-

---

41 Vgl. *N. Maier*, a. a. O.

42 Vgl. *G. Bihl*, a. a. O.; sowie *Ch. Lattmann*, a. a. O.; sowie *N. Maier*, a. a. O.

43 Vgl. *N. Maier*, a. a. O.

44 Vgl. *E. Ulich, P. Groskurth* und *A. Bruggemann*, a. a. O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tersuchungen, daß dies bei der Einführung faktisch eine ganz entscheidende Variable war[45].

— Gruppenmitglieder: Die Arbeit in einer teilautonomen Gruppe ist anspruchsvoller als die meisten herkömmlichen Aufgaben in der Produktion. Sie fordert vom Gruppenmitglied mehr Fachkenntnisse, mehr Bereitschaft zu Selbständigkeit und Verantwortung und mehr fachliche und emotionale Kooperation. Wo Fachkenntnisse, Bedürfnisse nach Selbständigkeit und Verantwortung sowie die Grundlagen zur Kooperation (beispielsweise durch emotionale Kontaktunfähigkeit oder durch Sprachbarrieren bei fremdsprachigen Mitgliedern der Gruppe) fehlen, ist ein Scheitern wahrscheinlich[46]. Mitarbeiterauswahl und -schulung, beides sind kostenintensive Maßnahmen, sind also erforderlich.

— Gründliche Vorbereitung: Da sehr viele Randbedingungen beachtet werden müssen und sozialpsychologisch erklärbare Widerstände gegen eine so tiefgreifende Änderung antizipiert und überwunden werden sollten, dürfte die Einführung teilautonomer Gruppen nur dann erfolgreich sein, wenn die Maßnahme wissenschaftlich vorbereitet und bis in die Details hinein mit den Betroffenen geplant wurde[47].

— Umwelt: Neben bisher besprochenen innerbetrieblichen Faktoren spielen auch Bedingungen der weiteren Umwelt bei der Einführung der teilautonomen Gruppen eine entscheidende Rolle; man denke beispielsweise an das Schul- und Ausbildungssystem eines Landes[48], an die für eine Gesellschaft typischen und beherrschenden Wertsetzungen[49], an die Normen bezüglich der beruflichen Arbeit bei bestimmten Teilgruppen der Bevölkerung[50] oder an die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverband, die in Norwegen in dieser Frage recht erfolgreich verlief[51].

8. Konsequenzen für die Personalführung

Die — sicherlich nicht erschöpfende — Nennung wesentlicher Rahmenbedingungen dürfte deutlich machen, daß mit einer raschen allgemeinen

---

[45] Vgl. *G. Bihl*, a. a. O.; sowie *N. Maier*, a. a. O.

[46] Vgl. *V. Vroom*, a. a. O., 1959.

[47] *E. Ulich, P. Groskurth* und *A. Bruggemann*, a. a. O.

[48] Vgl. *R. Weil*, Neue Arbeitsstrukturen bei Volvo, in: IfaA Mitteilungen 47, 1974, S. 7 - 58.

[49] Vgl. *J. R. P. French, J. Israel* und *D. Ås*, An Experiment on Participation in a Norwegian Factory, in: Human Relations, Bd. 13, 1960, S. 3 : 19.

[50] Vgl. *C. L. Hulin* und *M. R. Blood*, a. a. O.

[51] Vgl. *G. Bihl*, a. a. O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ausbreitung teilautonomer Arbeitsgruppen nicht zu rechnen ist. Dort aber, wo es zu ihrer Bildung kommt, dürfte dies erhebliche Konsequenzen für bisherige Formen der Personalführung haben.

Dies wird in einer Schlußfolgerung Mayers[52], die er nach einer knappen Darstellung der genannten Ergebnisse in dem norwegischen Heizkörperwerk zieht, besonders deutlich: „Die ‚klassischen' Führungsfunktionen wie: Ziele setzen, Planen, Probleme lösen und Entscheidungen treffen, Koordinieren und Organisieren, Motivieren, Innovieren, Konflikte lösen u. a. übte die einzelne Arbeitsgruppe oder der von ihr gewählte Repräsentant aus. Die Gruppe führte und steuerte sich also selbst."

Diese Verlagerung der Kompetenzen bringt verständlicherweise Konflikte mit sich, da mit dem Widerstand derer zu rechnen ist, die in ihren bisherigen Kompetenzen durch die Einführung teilautonomer Gruppen beschnitten werden. Dies zeigte sich etwa in der Verunsicherung und im Widerstand der Meister und Vorarbeiter jener norwegischen Papier- und Zelluloseaufbereitungsabteilung, innerhalb derer eine Umstrukturierung auf teilautonome Arbeitsgruppen erfolgte[53]. Tatsächlich wird ja vom Management unter dem Aspekt der Personalführung eine fast widersprüchlich erscheinende Aufgabe gefordert: vermehrte Initiative, ohne die es kaum zur Einführung teilautonomer Gruppen kommt, deren Einführung dann aber die Konsequenz hat, daß der Einfluß des Managements erheblich zurückgeht. Daß mit diesem Rückgang des Einflusses tatsächlich gerechnet werden muß — insbesondere aufgrund der vertikalen Aufgabenerweiterung — berichten Ulich, Groskurth und Bruggemann[54] aus US-amerikanischen Erfahrungen an solchen teilautonomen Arbeitsgruppen, die medizinische Meßgeräte herstellten. Die Zahl der Linienvorgesetzten ging zurück; darüber hinaus sank auch der relative Anteil der Zeit, den die Vorgesetzten für die Erstellung von Arbeitsplänen und die Gestaltung des Arbeitsablaufes aufbrachten.

Bedenkt man, daß nach den zuvor referierten Kriterien von Gulowson die autonome Arbeitsgruppe entscheiden soll über die 1. Quantität und Qualität ihrer Arbeit, 2. das Wo, Wann ihrer Arbeit sowie über zusätzliche Aktivitäten, 3. die Arbeitsmethode, 4. die Mitgliedschaft in der Gruppe, 5. die interne Aufgabenverteilung, 6. das Ob der Führung in inneren und äußeren Angelegenheiten der Gruppe und ggf. über die führende(n) Person(en), so fragt sich, welche Aufgaben dann einem formellen Linienvorgesetzten im herkömmlichen Sinne noch bleiben. Selbst wenn man anerkennt, daß in den bisher bekanntgewordenen Experi-

[52] *A. Mayer* im Vorwort zu G. Bihl, a. a. O.

[53] *N. Maier*, a. a. O.

[54] *E. Ulich, P. Groskurth* und *A. Bruggemann*, a. a. O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

menten diese Kriterien nur zum Teil erfüllt waren, so impliziert dies dennoch zumindest eine Minderung des Einflusses des direkten Vorgesetzten.

Am Beispiel[55] einiger der durchgeführten Untersuchungen sei das aufgewiesen:

— In der mehrfach genannten norwegischen Papier- und Zelluloseaufbereitungsabteilung wurde u. a. das Personal mit dem Ziel der Qualifikation für alle Aufgaben der Abteilung geschult, ein Informationszentrum mit Datenbank für die Abteilung zum Zwecke besserer Koordination eingerichtet, die Möglichkeit der Abteilungs- und Gruppenbesprechungen geschaffen, Gruppenrepräsentanten zur Erleichterung der Kommunikation gewählt. Die Vorarbeiter verloren dadurch praktisch alle Funktionen, was zusätzlich dadurch intensiviert wurde, daß das mittlere Management nicht bereit war, Kompetenzen zu delegieren.

— In dem ebenfalls bereits genannten norwegischen Heizofenwerk hatten die Gruppenmitglieder — ebenfalls nach einem Training, daß sie für alle in der Abteilung anfallenden Aufgaben qualifizieren sollte — eine „Kontaktperson" zu wählen; die „Kontaktperson" wurde spezifisch trainiert, um ihrer Aufgabe gewachsen zu sein, die u. a. darin bestand, in morgendlichen Besprechungen mit der Gruppe kurzfristige Produktionsziele festzulegen oder mit ihr gemeinsam Entscheidungen darüber zu erarbeiten, welche Akkordzuschläge man erreichen wolle.

— In einem großen schwedischen Automobilwerk wurde der Verantwortungsbereich der Gruppenmitglieder in der Form erweitert, daß der Gruppe Verteilung der Einzelaufgaben, Durchführung der Montage in Gruppenarbeit und die Kontrolle übertragen wurden. Zudem wählte die Gruppe einen Kontaktmann, der die Kommunikation nach außen gewährleisten sollte. Die Gruppenleitung sollte nach Möglichkeit rotieren, doch wurde die Entscheidung darüber der Gruppe selbst überlassen. Fragen der Arbeitszeit, der äußeren Arbeitsbedingungen, etv. Rationalisierungsmaßnahmen wurden von der Gruppe einmal wöchentlich in einer einstündigen Sitzung besprochen; die verschiedenen Gruppenleiter ihrerseits trafen sich einmal im Monat.

— In der Versuchsabteilung einer staatlichen schwedischen Tabakwarenfabrik wurden als Führungsorgane zur Durchführung eines Programms, das 1. Planung und Durchführung von „job rotation", 2. Festlegung kurzfristiger Produktionsziele, 3. Arbeitsplatzgestal-

[55] Vgl. hierzu *G. Bihl*, a. a. O.; sowie *Ch. Lattmann*, a. a. O.; sowie *N. Maier*, a. a. O.; sowie *E. Ulich, P. Groskurth* und *A. Bruggemann*, a. a. O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tung, 4. Auswahl neuer Mitarbeiter, 5. Ausbildung, 6. Arbeitszeitregelung umfaßte, ein Kontaktmann, ein Abteilungsausschuß und die Abteilungsversammlung eingesetzt. Der Kontaktmann und die Mitglieder des Abteilungsausschusses wurden — bis auf den Meister — auf Zeit gewählt. Der Meister als nichtgewähltes Mitglied übte — abgesehen von der Vertretung der Gruppe nach außen — nur noch beratende Funktionen aus.

— Bei den ebenfalls schon genannten „kleinen, autonomen, produktorientierten Gruppen" einer holländischen Fernsehgerätefabrik übernahm die Gruppe die Feinregelung des Arbeitsablaufs und der Arbeitsteilung, die Material- und Werkzeugbeschaffung, Planungs- und Kontrollaufgaben. Bei schwer lösbaren Problemen standen der Gruppe Stabsstellen als Berater zur Verfügung.

Diese Beispiele und weiterführende Überlegungen, die man daran anschließen kann, zeigen, daß durch die Einführung der teilautonomen Arbeitsgruppen der Grad der Fremdbestimmung abgebaut und — was zum Teil damit zusammenfällt — die vertikale Arbeitsteilung ansatzweise zurückgenommen wird.

Dies dürfte innerhalb der Organisation dazu führen, daß die Anzahl der hierarchischen Ebenen in den Betrieben geringer, die Organisationsstruktur also flacher wird[56]. Innerhalb der Gruppen ist zu erwarten, daß es zu einer Annäherung der — durch autonome Vorgesetzten- und Mitgliederauswahl bedingten — formellen Struktur an die informelle kommt. Beide Strukturen klaffen bei herkömmlichen Organisationsformen oft beträchtlich auseinander[57].

Diese Tendenz birgt nun fraglos auch Gefahren in sich. In den teilautonomen Arbeitsgruppen dürften weit eher spontane gruppendynamische Prozesse[58] bedeutsam werden, als bei herkömmlichen Organisationsformen, in denen die Zweckrationalität des Planes[59] derartige Tendenzen abschwächt. Die spontanen gruppendynamischen Prozesse beinhalten für die Gruppenmitglieder nicht nur positiv die Chance der Befriedigung ihrer sozialen Bedürfnisse und die Minderung der Distanz zwischen persönlicher Sphäre und Arbeitswelt (die etwa im neuen Volvo-Werk in Kalmar durch Räume für Freizeitaktivitäten, die der Gruppe zur Verfügung stehen, weiter gemindert werden soll). Sie beinhalten auch die Gefahr einer diktatorischen Machtausübung der Star-

---

[56] Vgl. dazu die auf ganz andere Weise erzielten ähnlichen Effekte in den jugoslawischen Betrieben (Information darüber in: F. Vilmar [Hrsg.], a. a. O.).

[57] Vgl. *L. v. Rosenstiel, W. Molt* und *B. Rüttinger,* a. a. O.

[58] Vgl. *P. R. Hofstätter,* Gruppendynamik — Kritik der Massenpsychologie, Reinbek b. Hamburg 1957.

[59] *R. Mayntz,* Bürokratische Organisation, Köln und Berlin 1968.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ken über die Schwachen, der Ausbildung einer ausgeprägten Rangordnung, der Bildung von Vorurteilen innerhalb der Gruppe, des Schaffens der Rolle eines Sündenbockes, sachlich nicht gerechtfertigten Ausschlusses von unliebsamen Gruppenmitgliedern, harter Sanktionen bei Abweichungen von der Gruppennorm, des Aufbaus von Heterostereotypen anderen Gruppen gegenüber, was zu sozialen Konflikten führen kann.

Das Schaffen teilautonomer Arbeitsgruppen ist somit lediglich Chance für größere Selbstentfaltung des einzelnen am Arbeitsplatz, keineswegs aber eine Garantie dafür. Soll der einzelne durch die Gruppe nicht noch diktatorischer fremdbestimmt werden als bisher durch formelle Linienvorgesetzte, so ist für die Gruppenmitglieder nicht nur qualifiziertere Fachschulung erforderlich, die sie die erweiterten Aufgaben bewältigen läßt, sondern auch das Training spezifischer gruppenbezogener sozialer und emotionaler Fertigkeiten.

Schließlich ein letzter Gedanke in diesem Kontext:

Das Bemühen, autonome Arbeitsgruppen zu schaffen, ist ein besonders ehrgeiziges, ursprünglich von basisdemokratischen Vorstellungen ausgehendes Konzept, Mitbestimmung am Arbeitsplatz und darüber hinaus in der Gesellschaft zu verwirklichen. Diese Mitbestimmung beschränkt sich jedoch in der Regel — innerhalb bestimmter Grenzen — auf Arbeitsquantität, Arbeitsmethode, Arbeitsteilung, Mitgliedschaft. Darüber hinausgehende Fragen sind durch die nicht mehr beeinflußbaren Entscheidungen hierarchisch höherer Ebenen weitgehend beantwortet[60]. Dies erscheint auch insofern sinnvoll, als eine Gruppe nicht über eine andere hierarchisch gleichgestellte bestimmen sollte.

Zu fragen aber ist, ob die Meinungen der Gruppen in den höheren Entscheidungsebenen adäquat repräsentiert werden. Dies ist in den bisher bekanntgewordenen Versuchen zumindest zweifelhaft. Das wiederum könnte heißen, daß nicht genehme Entscheidungen der Gruppe mit dem Hinweis, sie ständen im Gegensatz zu Beschlüssen auf höherer Ebene, abgeschmettert werden.

Dies Problem kann zwar nicht völlig beseitigt, aber doch gemindert werden, wenn neben die direkte Mitbestimmung am Arbeitsplatz auch irgendeine Form der repräsentativen Mitbestimmung auf Unternehmensebene tritt, wie sie etwa Likert[61] in seinem bekannten Organisationsmodell der „überlappenden Gruppen" vorgeschlagen hat.

---

[60] Vgl. *K. Bartölke* und *H. Wächter,* Mitbestimmung und betriebswirtschaftliche Organisationstheorie, in: N. Koubek et. al., Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, Frankfurt 1974, S. 66 - 83.

[61] Vgl. *R. Likert,* New Patterns of Management, New York 1960.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

The Human Aspect in the Quality Problematics

Von *Lucien Hautekiet*, Brügge

The best quality can only be achieved if every human participant in the process towards achievement of the product is placed in the situation which induces him to endeavour towards the best possible quality.

In our present economic world a product is practically realised only (from the concept up to and including the definite version) within the framework of a form of organization.

It is, therefore, our opinion that this form of organization and the manner in which this organization will involve all human participants in the quality problematics, is a primary point.

Perhaps it will remain impossible to invent and particularly to realise an organization form which automatically sufficiently motivates and stimulates all human participants.

It is therefore that in the second instance for cases where the organization form as such has no sufficient stimulating effect, a great deal of attention will have to be paid to the motivation of the participants as regards the achievements of the best possible quality.

Thinking out and prescribing refined systems and directives becomes useful only if the two conditions mentioned above are met, and as regards the provision on the execution of these two systems and directives we would even like to state that they must be seen as a more or less necessary evil.

We believe that in a quality motivating form of organization in which continuous attention is paid to general rules of motivation for the participants, the systems and directives will not only be better but also more limited and particularly that they will be better followed by the participants so that there will be less need for supervision.

The quality efforts made in CBRT should, therefore, be seen in the framework of organizational ideas and realizations which first of all are based on the human aspect.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

1. Form of Organization

This introduction to the initiatives taken in CBRT to improve the quality is not the ideal opportunity for analysing the way in which and the reasons for which our enterprises, like most organizations, have developed during the last decennia.

Let it suffice here to state that what is currently termed scientific industrial management has led to:

— strong concentrations per specialism, so that the total survey of our economic operations became accessible to relatively constantly fewer participants

— monopolisations of the management in the top of the organizations with the same (more cumbersome) effect.

Without any doubt the result of the scientific industrial policy has been that the know-how per specialism made enormous progress, that a great deal of useless and inefficient labour was eliminated and that owing to scale expansion many impossibilities were suddenly made possible.

Hence this plea is not a complaint against the scientific organization, but a warning against its excesses, its applications, which were not or less necessary, its incidental disagreement with the qualities and aspirations of (evaluating) people.

At the same time it is intended to be a suggestion for other organisation forms which maintain as much as possible the advantage of the scientific industrial policy, yet, however, combined with situations in which people can give their best performance.

A brief historic survey cannot be ignored before we arrive at the initiatives developed since 1968 which at the present time are evolving spontaneously.

In 1957 CBRT was created as a pure product of scientific organization. Merely production centre (assembly of TV equipment) without contacts with development and commercial organization, procuring the parts required from a central store in Eindhoven, delivering production to a central store.

In the factory itself all relationships were supported by the very great authority of a few persons which were responsible for the specialisms with which they were entrusted. The operational contact between the departments and the world outside was therefore limited to these persons (at the most about ten for a company which in ten years' time grew out to a thousand employees).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

However much after ten years a need was felt to change over to another organization form, we still wish to put forward our opinion that it is probably correct to start an organisation in that manner. With which we particularly mean that there would seem no sense in discussing organizational forms in an abstract and general manner without drawing into the discussion the past and future of the participants, the maturity of these participants, their aspirations, the extent of the organization, the complexity of the events etc . . .

At any rate, after about ten years it became necessary to sail another course. The relationships within the organization were getting stale, the situation no longer met the aspirations of many and, furthermore, the enterprise was being confronted with the urgent task of quickly developing into an employment about twice as large.

1.1 Production Groups

A new policy was clearly necessary and the lines of force of the new organisation could be sketched as follows:

— more involvement with and better possibilities of growing for as many as possible participants

— replacing authoritarian influences as much as possible by self motivation

— clearly indicating the relationship between the various parts of the economic process

— better operational contacts with development and the commercial department.

It was decided to start reorganisation with the production department. Formerly this department existed of three different groups, continuously expanding concentrations around a specialism (semi-products, chassis production, measurements and encasement).

Even at the dimensions of that time bureaucratic phenomena occurred and these could only gain more field at a high rate with the planned growth.

The measures taken were the following:

— The concept *production group* was introduced:
a production group would never contain more than 200 people under supervision of a *production leader* who was appointed as a kind of enterprise chief for a smaller enterprise.

The employment of the production group could even be considerably less than 200 people, in case of complexity of the programme or the technical process.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— The task of the *production group* must be as homogeneous as possible, involve as little as possible activities of different kinds, but on the other hand be as integrated as possible, for example, the assembly of a complete television set.

— Activities which do not fit into this philosophy should be kept out of the programme as much as possible (make or buy).

— Activities which owing to too high investments could not be decentralized towards several production groups and could not be carried out elsewhere, should be re-grouped into one or several special production groups. The relationship between these production groups and the TV production groups should be compared with a supplier/customer relationship with the stress on the customer.

— In principle the same was stated for the relationships between the production groups and the various auxiliary departments (preparation, industrial mechanisation, materials management, housing, personnel affairs, administration, quality and TEO). When doing so the differentiation between these distinguished industrial relationships were in principle permitted provided this would give no cause to excess complications in the supplying specialism and/or excessive costs.

— Owing to the fact that the former production head was no longer regarded as much as operational chief, but rather as a coach for the production leaders, the number of hierarchic levels in production was reduced from five to three (production leader—group chief—direct worker) process in which the former function of boss became obsolete.

Our expectations that this organization could offer room to arrive at more clarity of events, more involvement on the part of the participants, better possibilities of growth, and self-motivation of the participants, fairly quickly found a positive response.

Furthermore a better method was found for the realisation of the coming important expansion of the company. The growth according to various autonomous modules of never more than 200 people decidedly developed more smoothly than could have been the case with central steering.

One of the immediate yields of the re-organization was without doubt to be found in the quality field. As by stroke of magic eternal and useless discussions between chassis-production on the one hand and encasing on the other hand disappeared. A striking team spirit

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

became apparent within the production group which in striving for better quality was not only clearly left to its own resources but could become more dynamic due to the fact of having received more power via the customer/supplier relationship.

The mutual competition between the production groups will certainly have had stimulating effects. By way of illustration it should be noted that in a period of one year 10 % of the total assembly time could be saved by doing away with provision times which were gradually being considered unnecessary by the production groups themselves. At the same time the quality figures rose above the former standards.

This would certainly not have been possible without the convincing cooperation of the vast majority of the directs who, confronted with a more clear situation in which the responsibilities were defined in a more concrete manner, became much more quality conscious. In addition to all this it was, of course, a great support that production leads to a final product which is known to our labour both as a producer and as a consumer.

It is a fact that in a very short time and while an important expansion was in progress the situation was reached in which the driving force of the enterprise was brought much closer to its basis, the number of people with possible impact on the course of events was considerably increased, the basis for a dynamic team spirit per production group had been founded.

1.2 Production Teams

Our next concern was the streamlining of the relationships between the auxiliary departments and the existing production groups. In the meantime the growing autonomy of the production groups had shown that the pattern of cooperation between auxiliary departments and production was too singular, left insufficient initiative to the most operational departments and offered insufficient flexibility both as regards time as searching for the best alternative.

Already in the definition of the production groups it was stated that their relationships with the auxiliary departments would develop according to a supplier/customer pattern and that differentiation would be permissible under certain conditions.

As a result of the urgent demand of the leaders of the production groups the conviction rapidly grew that short-circuiting the auxiliary departments on the production groups ought to be formalised. This happens under the title of production teams which in fact means a horizontal traversing of the existing set-up per specialism.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

The main targets were:

— Better guarantees for the realization of the preparation and product planning
— Better balanced quality policy
— Better productivity, in other words a better relationship between the means and the ultimate results.

The production team consists at least of the production leader, a representative from preparation and a representative from materials management. In all staff departments however, contact persons are also appointed for the relevant project. In the widest sense the production team thus comprises a member of each specialism in the enterprise.

It was stated that first of all the production team was an operational group and that all problems ought to be considered in the light of the above-mentioned main targets.

The driving force in the pre-production would be the representative from the preparation department, but from the start of production, however, the production leader.

It was also stated that decisions taken in the production team would be binding for all specialisms in the enterprise.

Although this evolution is still in progress the following points were achieved:

— The entire company began to realise clearly that there is no sense in grouping all members of an auxiliary department indifferently per specialism. Provided they maintain a more or less intense contact with the know-how of the departments, certain specialists ought to be almost permanently involved in the operations of their production group. Some even received a geographic position in their production group.

  Not only did the decisions in the production groups become more balanced, but the activities of the auxiliary departments became more realistic.

— The accent on authority was shifted to production which in fact is our company's main concern.
— The flexibility increased substantially owing to the direct contact between production group and auxiliary departments.
— Again more people were involved in realistic managerial problems in the sense that decisions at lower levels than previously could be taken after a fairly complete investigation of all factual material and the corresponding alternatives.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

But, as already stated, this organisational form is still evolving and it was rather recently decided that the responsible people in the pre-production period would in the future form part of the production department under the denomination of the pre-production leader.

This was deemed necessary to ensure the practical approach to the problems at the earliest stage.

Gradually the thought became established that it is perhaps useful to maintain various specialist departments but that except for a limited group of highly qualified people, the majority of these specialists must be coupled as directly as possible to the operational activities which must be oriented towards realising planning in the most profitable and qualitative manner. The only reason for keeping these people in the auxiliary department is to maintain contact with their know-how, their science, and their specialistic philosophy.

A further step, which has been started, is the integration of activities falling outside the geographical borders of our enterprise, namely the performances of ancillary companies and the design of our product in the initial traject, the commercial activity and service in the final traject.

1.3 Product Column

In our opinion geographical distances and/or the belonging to a different specialism should be no handicap for an operational re-grouping around a project. Only where per product column unacceptable material or immaterial means (machine and human capacity) are involved, there is reason to distribute their effects over several product columns. It will be clear that our conviction also includes the management which, it is true, must carry the responsibility for the allocated activity, but via a delegation policy interlaced and differentiated in the organization will not in all cases take action with the same intensity.

We believe that a set-up is necessary in product columns which, taking into account the dimensions and complexity comprehensive to the participants, cover all activities which are unavoidable from the conception of a product in the mind of the inventor up to and including the aftercare of the product on the market.

If we wish to arm ourselves against growing problems, against useless work that pops up in our organizations as soon as the ties with reality break, against the ever quicker changing requirements of our potential markets, the product column would seem to us the only concrete answer.

At any rate all experiments in this direction carried out in CBRT, also with external partners, have yielded positive results.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Systematic experience in this field is still scarce. It is a fact, however, that as one of the conditions for the proper functioning of product columns and the required team spirit, there will be a need for new information systems which will supply concrete information concerning the results achieved in the product column, against the background of the targets set. If the participants will not sufficiently recognise the correlation between their efforts and the results, motivation and decision—making will definitely not remain on the required level for long.

We have thus explained what ideas about organization have been conceived in our company and have partly been realised. Obviously these ideas do not apply only to the quality problem, but if we refer more frequently to the quality, it is mainly because the integration of the quality concept in the (semi-official) product column has progressed farthest.

2. Motivation

An adapted organizational form is not sufficient to automatically motivate all participants. Therefore an independent motivation system was needed which approached as closely as possible the individual aspirations and which ran parallel with the reorganization.

Some of the large social trends can be clearly distinguished:

— As the primary needs of man are satisfied, secondary needs arise of more psychological nature (involvement, recognition, appreciation, urge for growth and completion etc . . .)
— Owing to educational methods and the availability of information media the average development level of the participants is rapidly rising.
— Spontaneous respect for fundamental authority is disappearing and is being replaced by respect for individuals.
— Whereas individual emancipation leads to more individualised needs, there is a movement towards ever greater anonymous groups (concentration in towns, living in flats, growing enterprises etc . . .) and further to greater loneliness of man.

The motivation system should take good account of these evolutions and supply the best possible human answer.

When the production groups had assumed definite forms, and furthermore, the production teams had got started, there was an ideal moment to initiate a more participative management. The K9 design, already of a more modular nature, offered the possibility to abandon the belt system and to change over to production with small groups.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

An enquiry with all members of the personnel clearly showed that the vast majority attached great value on intensive contacts with the group chief, had a great interest for the performance of their group and the entire enterprise, wanted to have more information about the enterprise (although in CBRT always enough room has been reserved for that purpose) and particularly expressed the opinion that usually their personal views were not sufficiently taken into account.

It was then decided immediately to work out a concertation structure which would closely link up with the existing organizational structure.

In contrast with other work structuring projects it was decided that the initiative should be taken at the same time for everybody in the company.

The so-called concertation circles were to consist of 15 to 25 persons under supervision of the group chief (production) or service chief (auxiliary departments). In principle the formal meetings were to be held every two months and would consist of an informative part concerning the enterprise, the department and the group, and a concertation part which would grow with the maturity of the participant, become more important, and would gradually extend to the ordinary every-day work situation.

Within short the concertation circles will have been going two years and the results are very encouraging although definitely an evolution is involved which is going to take many years.

On the credit side of the initiative there are a few indisputable points:

— The work situation is adapting itself to the personal preference of the participants to a degree allowed by general profitability considerations.
— People involved in the decision formation understand and accept the decision taken better even if it deviates from their original views.
— A feeling of personal value is growing with the participants.
— The critical attitude towards individual and group performance is increasing.

Delicate points are that certain chiefs now and again have difficulties with the new style of management, particularly those who grew up in a time when it was generally accepted that a chief knew everything immediately and never made a mistake.

Moreover, certain participants in whom former customs are deeply rooted, would rather stay aside.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

But the response of the majority is so overwhelming positive and so many concrete results have already been achieved that it is more than worthwhile to continue these efforts.

Concluding we might say that the organizational form encourages better rational thingking and particularly action, whilst the concertation structure which links up completely takes over the part of emotional motivating and also leaves enough room to allow the participant personal growth in the rhythm that suits him best and for which he feels a growing need.

3. Systems and Procedures

Systems and procedures should situate themselves on the infrastructure of the organizational form and motivation structure as described above.

4. Supervision

It should in principle be possible to do away with supervision in the sense of simple repetition of an activity or supervision of its performance.

Let it suffice here to state that the abolition of inspection in a correct organization and with motivated participants always leads to a greater sense of responsibility with these participants.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von v. Rosenstiel und Hautekiet

In der Diskussion wurden vor allem zwei Themenkomplexe behandelt:

1. Abwägen von Kosten und Nutzen bei der Einführung autonomer Arbeitsgruppen

2. Gruppendynamische Prozesse

Die wichtigsten Punkte des ersten Themenkomplexes:

— Bei der Einführung autonomer Arbeitsgruppen muß die Kapitalausstattung an die geänderte Produktionsstruktur angepaßt werden. Diese Kosten sind abhängig von der bisherigen Produktionsmethode und damit von Fall zu Fall stark verschieden.

— Die Koordinationskosten sind um so geringer, je „autarker" die einzelnen Gruppen organisiert sind. Da sich aber nur wenige Bereiche ausgewählter Betriebe „autark" organisieren lassen, kann dieses Einsparungsprinzip nicht allgemein zur Anwendung kommen (nur geringe Ausbreitungsmöglichkeiten für autonome Gruppen, Widerstand der übrigen Betriebsangehörigen). Durch gute Planung läßt sich der Koordinationszwang teilweise abbauen (u. a. Einbau von Puffern).

— Das Ausbildungsniveau der Arbeitnehmer ist gestiegen und steigt weiter: Es ist ineffizient, Arbeitnehmer in Tätigkeiten, die unter ihrem Ausbildungsniveau liegen, zu beschäftigen. Autonome Arbeitsgruppen steigern die Anforderungen, die an den einzelnen Arbeitnehmer gestellt werden. Der Produktionsfaktor Arbeit wird effizienter eingesetzt, was sich vor allem im Rückgang der Fehl- und Kontrollzeiten äußert. Die höhere Befriedigung der Arbeitnehmer infolge qualifizierterer Arbeit schlägt sich in einer höheren Qualität nieder (was man gerne tut, tut man gut).

— Tätigkeiten, die bisher dem unteren Management (Vorarbeiter, Werkmeister) vorbehalten waren, werden von der autonomen Gruppe selbst ausgeführt (Verflachung der Hierarchie). In diesem Sinne kann von einem Rückgang des Managementeinflusses gesprochen werden; Einsparungen bei den Personalkosten sind dabei denkbar.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— Die Frage, ob Nutzen oder Kosten überwiegen, blieb kontrovers. Sie kann auf der Basis der bisher vorliegenden empirischen Untersuchungen nicht eindeutig beantwortet werden. Die Hypothese, daß bei einer gebührenden Berücksichtigung des dynamischen Aspektes die Nutzenseite eindeutig überwiege, fand jedoch eine starke Unterstützung. Da eine dauernde Anpassung an sämtliche Wandlungen der Umweltsbedingungen zu erfolgen hat, führt eine Kosten-Nutzen-Analyse, die nur die heutige Situation berücksichtigt, zu Fehlinterpretationen.

Die wichtigsten Punkte des zweiten Themenkomplexes:

— Es besteht die Gefahr, daß große persönliche Spannungen innerhalb der autonomen Gruppen auftreten (Bestimmung der Hackordnung, Festlegung eines Sündenbocks). Solche Spannungen sind latent immer vorhanden, sie sind aber bei stärker hierarchisch organisierten Strukturen leichter in den Griff zu bekommen. (Der Vorgesetzte kann u. a. seine schützende Hand über den Sündenbock halten.)

— Grundsätzlich besteht in jedem Unternehmen neben der offiziellen eine inoffizielle Struktur der Beziehungen zwischen den Mitarbeitern. Eine Deckung der beiden Strukturen ist nicht erstrebenswert, eine zu starke Abweichung ist jedoch zu vermeiden, damit die Spannungen nicht zu groß werden.

— Negative gruppendynamische Prozesse lassen sich reduzieren, wenn die Einführung autonomer Gruppen sorgfältig vorbereitet wird (Schaffung des richtigen psychologischen Klimas). Kontrovers blieb die Frage, ob sich Spannungen besser vermeiden lassen, wenn autonome Gruppen zuerst im unteren Bereich der betrieblichen Hierarchie eingeführt werden, oder wenn die Einführung beim mittleren Management erfolgt. (Für den zweiten Fall wurde ein konkretes Beispiel angeführt.)

Aus der Diskussion ergaben sich die folgenden wichtigen Aufgabenbereiche für die weitere Forschung:

— Verbesserung der empirischen Unterlagen, wobei die Untersuchungen nach dem strengen Standard empirischer Forschung durchzuführen sind (u. a. repräsentative Auswahl, Kontrollgruppen) und und der dynamische Aspekt nicht vernachlässigt werden darf.

— Analysieren der Möglichkeiten, das Sozialverhalten so zu beeinflussen, daß die Gruppenfähigkeit steigt. Es sind Untersuchungen durchzuführen, die zeigen, wie negative gruppendynamische Prozesse abgebaut werden können und wie das Verhalten in autonomen Gruppen erlernbar ist.

Heidi Schelbert Syfrig, Zürich

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

The Process of Decision Making Within a Firm With Worker Self Determination

Von *Jaroslav Vanek,* Ithaca, N.Y.

1. Introduction

When I was invited by the organizers of this conference to deliver a paper on the process of decision-making in self-managed enterprises and started thinking on what paper to prepare, I was faced with a dilemma. On the one hand, there was the possibility of writing on what I would call the frontier of the subject; on the other hand there was the possibility to prepare a survey paper. After a good deal of reflection I have decided to try to strike a compromise between the two; that is, survey the most essential aspects of the problem but also try to lead the reader or auditor to what I consider the frontiers of the subject matter and indicate some essential unresolved problems in that area.

By decision-making processes in enterprises with self-determination, we understand processes which translate the will of those who are entitled to decide into concrete actions. Implicit in this definition are several key problems or sets of problems which will serve us as headings in our subsequent discussion. The first problem is who actually are the decision-makers and how are they defined with respect to the enterprise. In essence we are seeking here a more precise meaning of workers' economic self-determination. The second problem, which will occupy us in Section 3, is that of the objectives of the decision-making process. The third and in some sense the most interesting problem, involving among other things the question of efficiency, is that of the method or technique of the decision-making process. It will occupy us in Section 4.

2. Identifying the Firm with Worker Self-determination

We first turn to a subject which many may consider trivial; none the less it is important to deal with it. It is the question of who actually is the subject of the decision-making process. The question is so important because it stands at the heart of the definition of the enterprise. As such it raises some fundamental issues regarding the very nature of self-management.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Perhaps it will be useful to start by considering Figure 1. As shown by the headings of the three rows and two columns, in a typical enterprise of any kind there are correspondingly three functions or roles to be fulfilled by two alternative possible social groups. The rows correspond to the three questions of (1) who decides, (2) on behalf of whom decisions are taken and (3) who carries out the decisions. On the other side the two alternative groups are (1) all working members or (2) the owners of the assets of the enterprise. The table could be more extensive to include several alternative hybrid cases, but this is not our objective here. We want only to emphasize the most essential matters.

Figure 1

Distribution of Functions in Three Different Enterprises

	All working members on basis of equality	Owners on basis of share ownership
Who decides	Selfmanaged	Capitalist (paternalistic)
On behalf of whom decisions are taken	Selfmanaged (paternalistic)	Capitalist
Who carries out the decisions	Selfmanaged capitalist (paternalistic)	

We can now distinguish two major types of enterprise. The first is the selfmanaged enterprise or enterprise with workers' self-determination, and the second is the capitalist enterprise, whether private capitalist or state capitalist. As is shown in the table, the selfmanaged enterprise is characterized by complete unity, all three rows being assumed by one and the same group of people and the roles are assumed on the basis of equality. On the other hand, the capitalist enterprise is characterized by a relationship of domination—some might want to call it split personality—wherein the three functions are not fulfilled by one and the same group but rather divided between two.

It is the distinction shown in Figure 1 that allows us to speak of selfmanaged systems as systems based on economic freedom or self-determination, whereas we refer to the capitalist systems as dehumanized.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

At least from the group behavioral point of view, this distinction appears as far more significant than the distinction between the two major capitalist systems, both of whom are endowed with the "Frankenstein" quality of a human social body functioning governed by another body pursuing its own objectives rather than objectives of the body which does the work.

The nature of the selfmanaged enterprise thus conceived is essential for our full understanding of the decision-making processes in self-managed enterprises. In fact because we have in the world today only a limited number of experiences with selfmanagement, and those that we have not lasted for long periods of time, we have only very primitive forms of selfmanagement. The institutionalized forms described by "selfmanaged" in Figure 1 can be thought of as a framework, or external shell, to be filled by the praxis of selfmanagement in the same way as the capitalist praxis wal developed over 200 years of its existence through a process of learning and adaptation. We will return to these questions in Sections 3 and 4.

The function corresponding to the second row of Figure 1 can be paraphrased as the question of "supplying the objective" which will concern us in Section 3. It may be useful to use this distinction in defining another well known form of enterprise which, with greater or lesser successes, has been tried by some owners and entrepreneurs. That is the paternalistic form, described parenthetically in the diagram, wherein decisions are taken by the owners, but they are taken or at least supposed to be taken on behalf of the working community. The Japanese enterprise, at least recently, is an appropriate, albeit partial example of such a situation. It may be interesting to observe that positive results associated with selfmanagement also are encountered in the Japanese enterprise.

Another rather subtle but extremely important point remains to be made. There are enterprises run by workers, in fact the majority in the western world, which basically are capitalistic according to our representation in Figure 1, but which become so-called workers' enterprises by virtue of a relationship of equality between or overlapping of the groups of membership or ownership. Not only do some fundamental problems of distribution of power, income and competence arise under such conditions, but in a deep philosophical sense such enterprises should not truly be considered selfmanaged or based on economic self-determination. What is at stake here is the cause or justification of our three functions being given to the working collective. Under true selfmanagement these functions are given to the members directly because they are members, not because they have to buy their

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

way to membership by possession of shares. This of course does not preclude participation of members in the funding corporation, but that should always remain secondary.

Of course it is another matter that the legal systems of most western countries most often require selfmanaged and worker-controlled enterprises to be incorporated as worker-owned corporations. But this does not diminish the validity of my argument. In fact we may have in the European Economic Community and in the precedent of the European Company Law a tremendous opportunity to remedy this situation. A European, *pure* selfmanaged company which, in its legal characteristics, also in its spirit, would incorporate fully what is shown in Figure 1 for the selfmanaged enterprise, would be highly commendable and perhaps could serve as a powerful stimulus to the development of true economic self-determination in Europe*.

What is at stake here of course is a legal step of formidable dimensions far more radical than the definition of socialist or communist ownership. What is at stake is a total abolition of the traditional notion of ownership of means of production (whether private or state) and its replacement by a new concept in which some of the many traditional attributes of "rights of property" are irrevocably assigned to the working community. Specifically the two most important among these rights thus reassigned are the right of appropriation of product produced by the use of given capital assets and the right to manage, that is, the right of decision-making, our central concern in this paper. An excellent formal discussion arguing this position is provided by Ellerman. Also my paper in the volume in honor of Professor Tinbergen is addressed to this fundamental redefinition.

3. The Objective Function Underlying the Decision Making Process

As we noted in Figure 1 in our preceding section, those who decide and on behalf of whom decisions are taken are the members of the enterprise. This will of course have a fundamental influence on the nature of the objective function and the decision-making process. As compared with a conventional capitalist firm, the nature of the objectives will change in many different respects. The purpose of this section is to elucidate these changes and give the principal characteristics of the objective function under selfmanagement. I will proceed in two stages. In the first I will present in a summary manner the objective functions as they are proposed by the various writers, and as

* This and some other related ideas are further developed by Steinherr and Vanek.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

much as space permits will make a comparative evaluation of them. In the second part of the section I will briefly introduce some more up-to-date reflections of my own on the subject.

Quite obviously the study of a new economic system, ever since its inception some twenty years ago, involved as one of its principal aspects, the attempt to understand the motivational base of that system and, more specifically, of the selfmanaged enterprise. Two schools of thought can be distinguished, one mostly Yugoslav and mostly in the Marxist tradition and the other Western, in part neoclassical, in part of a new kind which can neither be classified as Marxist nor neoclassical. The difference between the two schools is not only in the nature of the analysis but also in the questions that they ask or the purpose for which the analysis was designed. Whereas the Yugoslav approaches have been primarily oriented towards identification and understanding of what actually motivates decisions of Yugoslav firms, the western authors or at least the earlier western authors such as Ward and Domar were primarily concerned with the identification of simple operational hypotheses which would permit the determination of the equilibrium characteristics of the selfmanaged firm.

The three main Yugoslav authors are Horvat, Korac and Todorovic. English discussion of the last two who wrote in Serbocroatian can be found in Milenkovitch and the equilibrium and dynamic implications of the Horvat objective function for Yugoslav firms have been analyzed by Vanek and Miovic.

Horvat, responding to some of the anomalies emerging from the Ward theoretical model, argued that Yugoslav firms—presumably from his observation—maximize profit or surplus value very much in the same way as do capitalist firms. Of course, because under selfmanagement there is no competitive labor market but rather the workers act as free associated producers, wages for each period are determined through an internal democratic process. In my paper with Professor Miovic we study the stability and other characteristics of this model on alternative assumptions about such wage setting.

We now turn to the other two Yugoslav authors, Korac and Todorovic. Korac's objective function is cast using Marxist terminology and categories and can best be translated into the maximization of value added divided by value added plus value of fixed capital. A good English discussion of the Korac objective can be found in Milenkovitch who also shows that it amounts to the minimization of capital used per unit of value added. Todorovic, also writing in Serbocroatian and discussed in English by Milenkovitch, simply postulates as the objective function of the Yugoslav selfmanaged firm the maximization of profit

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

(or suplus value) per unit of capital. Because of the nonobjective nature of Yugoslav wages, this of course creates some problems of definition. Professor Mahony in his doctoral dissertation presented at Cornell compares analytically the implications of the Korac, Todorovic, capitalist and Wardian objective functions.

Let uns now move West and discuss the objective functions proposed by economists here. Benjamin Ward's maximization of net income per worker was used by him in his pioneering article but also by other writers, specifically Domar and myself when I started writing on the subject of labor management. In my view this function is interesting not only because of the extensive analytical work to which it has led but also because it helps us to understand western economic thought. We could almost say that it contains a good deal of socio-psychoanalytic information. For a scientist growing up in an individualistic capitalistic environment and writing approximately 200 years after the inception of capitalism, the Ward objective function appears as not only patently correct but just about the only possible objective consistent with the notion, beloved by economists, of "rationality".

And yet once one spends several years of serious reflection on the world of selfmanagement or in any other way starts extricating oneself from the morasse of capitalist scientific thought, the thought occurs that perhaps something might be wrong with the Ward objective function or at best that it may apply only to workers' collectives who—as if having just left the jungle—truly behave in a totally individualistic manner.

Such was the experience of this writer in the middle of writing the first chapters of my *General Theory of Labor-Managed Market Economies*. The backward bending of the Wardian supply function stemming from the "patently" rational maximizing function strikes one suddenly as patently unrealistic in the context either of common sense or empirical observation of any selfmanaged firms, whether Yugoslav or other. To reduce employment and output in the face of increasing prices is just utterly absurd. It implies that workers having gained, say, 50 per cent higher income through higher prices would, in addition, gain, say, another three per cent in income through firing ten per cent of their fellow workers. Joan Robinson, on whom her study of Marxian economics probably had the same therapeutic value as my extended exposure to selfmanagement, saw quite clearly this problem in her critique of Domar.

In my own writing the first and most obvious remedy was to introduce the concept of *social* behavior and corresponding *social* short-run and long-run supply relationships. By the term "social" I simply

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

recognized the obvious, namely, that a working collective might consider itself as a constant social body which does not engage in self-mutilation as a matter of adjustment to changing economic conditions. Only attrition or voluntary severance then remain dynamic forces of reduction of the working collective.

An interesting and more analytical paraphrasing of the concept of *social* behavior is to observe that in fact the original Ward objective function should read in full "maximization of income per worker for those workers who happen to remain in the enterprise". Indeed, the Wardian dynamic behavior might involve minimization of income and considerable hardship for those members of the collective about to be fired by their fellow workers. Humanly speaking, the Wardian behavior would be worse than that of a group of North Pole explorers who, when in difficulty, eat one of their fellows to survive. It is worse because those in the North Pole context eliminated one of their group to preserve their own lives. The Wardian ultra-individualistic working collective, by contrast, eliminates a fellow worker in a period of increasing wealth and affluence.

Through continuing exposure to problems of selfmanagement, for well over ten years now, and especially in discussions with my late brother Jan whose point of departure was the reality of the Yugoslav economy (rather than, as was the case for me, Samuelson's *Foundations of Economic Analysis* in which human labor appears, if at all, only as one of many factors, v_j), I have been led to other objective functions and in effect other processes which appear fare more realistic. The first steps in this direction are contained in Part III of my *General Theory of Labor-Managed Market Economies* which, in my view, is the most valuable part of the study. It is unfortunate that most writers in the West and in particular Professor Meade associate my work primarily with Part 1 of the study.

The obvious first step, the cornerstone of my Part III just mentioned, was to recognize the multivariate nature of the objective of the labor-managed enterprise. But even this, as I see it today, is only a first step in a long learning process—or, if we want, a prolonged therapy of the collective mind of western economics—leading to the discovery of truth about the subject at hand. I will elaborate a little more on this below. But even here it may be good to observe that the truth of the matter is not independent from, and in fact does not exist in the absence of, a prolonged praxis of selfmanagement. In fact in this praxis, as I will try to indicate below, the objective function becomes one of the results of the process and the process of decision-making becomes part of the objective.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

I will be very brief here giving only a brief listing of the points I want to make on behalf of what I call a true objective function of the labor-managed firm. A more detailed discussion must be reserved for the subsequent section where we speak about the process of decision-making, because of the interdependence of *process* and *objective* just noted. It would be impossible to speak about the objective function in isolation.

The first point already made in my 1970 writing is that selfmanagement opens a virtual infinity of objectives of the working collective. These objectives may be individualistically self-centered, collectively self-centered or outright altruistic, with respect to the narrow outside community or with respect to the broad outside community. The objective function may change over time and transform itself haphazardly or systematically according to some rules that we may understand. One such very important case is analyzed by myself and Espinosa in the context of developing countries.

There is a very significant element of social or of collective choice problems, about some of which we will speak in the next section and which bring us close to the areas of voting, public choice, social welfare functions, etc., but the objective function will also be heavily influenced by the collective learning process which is itself a part of the production activity and the activity of self-management. This brings us to the sphere of Paulo Freire's pedagogy. Finally, some argue, as did my late brother, that there is no identifiable objective function and all that counts is the social process of self-management. But let us stop here and move on to the question of decision-making.

4. The Process of Decision Making in the Labor-managed Enterprise

When we move from a capitalist or other externally controlled enterprise to a selfmanaged one, the changes that occur with respect to the decision-making process are as fundamental and radical as are the changes in the objective function. Going over from external to internal fully democratic and egalitarian control can be compared to a transition from a state of bodily paralysis to a state of full feeling and control of one's bodily functions. As with deparalysis, what is involved is a slow progressive process, combining a process of learning with something comparable to growing-in and reactivation of the nervous system. Indeed the channels of communication and transmission of desires to actual actions is quite specific to the labor-managed enterprise.

First of all, on the most superficial plane, it can be said the process of selfmanagement is one of a judicious balancing between direct and

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

indirect participation in decisions, the degree of directness being proportional to the significance of the decisions to be taken. Thus, for example, the whole general assembly of the workers will have to act on the question of a merger whereas an elected or even director-appointed commercial director will decide on the purchases of raw materials. But the finding of this balance itself is already an act of self-management or economic self-determination within the enterprise which combines elements of both the workers' feeling about the self-managing activity and questions of more traditional economic efficiency. This balance often will be embodied in a statute (or the constitution) of the enterprise and will be decided in what we may term the constitutional stage of decision-making.

This constitutional stage, similar to that in the political sphere, is an essential and often overlooked component of selfmanagement and is to be distinguished from short-run decision making that we may refer to as the parliamentary stage. It is this constitutional stage which defines the internal structure of the enterprise, its functioning and the decision-making processes themselves that, as we have argued in the preceding section, enter the objective function of the enterprise. They do so in the sense that optimal forms of the constitution or the enterprise statute are being sought through the democratic process over time.

Many of the distributive questions (for which western theory based on individualistic profit maximization finds no solution) are resolved precisely in the constitutional stage through something that resembles Rawls' original position or Harsanyi's putting oneself in others' shoes or argument of equiprobability. Especially because there is a good deal of mobility within a typical selfmanaged firm and because people live with each other eight hours a day, a good deal of objectivity and equity normally emerges from the constitutional deliberations of a working collective.

The two most significant examples of this observed in practice, whether in Yugoslavia or in the Western selfmanaged firms, are the income distribution within the firm and firing or severance of members. Both invariably are embodied into the constitution. Income distributions, defined with respect to positions, are invariably found far more equitable and egalitarian than what the capitalist labor market would grind out. Severance rules always make it eventually impossible for the collective to fire someone except of course for reasons of disciplinary action.

We have already compared the functional creation of selfmanagement to a biological or medical process of deparalysis. The "reactivation

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

of the nervous system" and creation of optimally defined decentralized cells, that is, optimally sized workshops or departments, also derive from a continuing statute-giving and statute-transforming activity of the working collective. In Yugoslavia where these processes pertain to thousands of firms the broad outlines of such decentralization in fact are codified in the new constitution of the nation. But in essence, as I am trying to show in a new study of mine on which I am currently working (*The Universal Law of Participation*), the autonomous process of optimal decentralization can always be associated with certain fundamentals:

First, the decentralization can be initiated by either the general workers' council of the enterprise or as a matter of exercising a right of secession on the part of a specific department. Departments then in a decentralized framework can play two distinct roles with respect to the rest of the enterprise. Either (using standard economic terminology) they play the role of supplying to the rest of the working community what is usually referred to as a "private good" or "service" or supply a "public good" or „service". Typically a department producing a part for some other departments falls into the first category and a department such as administration, legal services or purchasing, is supplying public goods to some or all other departments. Clearly, besides information and communication, the essential links among the decentralized units are, on the political plane, the delegation of representatives to an enterprise workers' council; on the economic plane it is the determination of transfer prices for goods or services transacted. While there is no space to go into detail of the economics involved, let me only note here from my more detailed manuscript that neat and efficient solutions to the transfer-pricing problem exist, based precisely on what we have called the constitutional decision-making and on certain broadly accepted (at least accepted within a self-managed enterprise) principles of equity.

The autonomous democratic decentralization makes it possible to combine and establish a bridge between worker and employee participation in management from the top and participation at the level of the workshop. If we want, it is the combination between the Scandinavian and German ways of participation, but it is participation in full and defined through a fully self-determining constitutional process. But of course, constitutional enactment of appropriate institutional and organizational forms is only a necessary condition but need not be a sufficient condition of a full and optimal participatory process.

The condition of sufficiency brings us to the most unfinished but perhaps also the most fascinating aspect of the science of self-management. I deliberately use here the term science rather than

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

economics, sociology, or other, because, indeed, the endeavor must be multi- and inter-disciplinary.

Perhaps for the moment it is not much more than an informed intuition, but an intuition shared by several authors in the relevant fields, that true worker participation and selfmanagement in its fullest form, is a process—once it is brought to the shop-floor level in the above-indicated way—that has a lot in common with Paulo Freire's liberating pedagogy. In fact the Freirian dialogue constitutes on the level of education the liberating educational process, and on the level of production the true and genuine selfmanagement. The two applications of his same process are closely related, not only *in abstracto*, but also in the sense that a truly democratic and selfmanaged society cannot exist without the self-determining educational process and self-determined production being physically very close to each other. In fact they must permeate each other. As we try to show in our paper with Bayard, the most genuine and most successful experiences of selfmanagement, however rare they may be, are found to be experiences where education goes hand in hand with production. In fact, often chronologically the former precedes the latter. Perhaps all of us who are interested in implementing democratic forms of production ought to learn from this and explore further this *terra incognita*.

BIBLIOGRAPHY

The Constitution of the Federal Republic of Yugoslavia, Belgrade 1974.

Domar, Evsey, The Soviet Collective Farm, in: American Economic Review, Vol. 56 (September 1966), S. 734 - 57.

Ellerman, David, Foreword: Capitalism and Workers' Self-Management, in: Gerry Hunnius et al. (eds.), Workers' Control: A Reader on Labor and Social Change (N. Y. Random House 1973), S. 3 - 21.

Ellerman, David, The Labour Theory of Property and the Responsibility Theory of Imputation. Prepared for the Second International Conference on Selfmanagement held at Cornell University, June 6 - 8, 1975.

Espinosa, J., and *Vanek,* J., The Subsistence Income, Effort and Development Potential of Labour Management and Other Economic Systems, in: Economic Journal, Vol. 82 (September 1972), S. 1000 - 1013.

Freire, Paulo, Pedagogy of the Oppressed, The Seabury Press, 1973.

Harsanyi, J. C., Cardinal Welfare Individualistic Ethics and Interpersonal Comparisons of Utility, in: Journal of Political Economy, Vol. 63, 1955.

Horvat, Branko, Prilog zasnisavanju teorije jugoslavenskih poduzeca (A Contribution to the Theory of the Yugoslav Firm), in: Ekonomska Analiza, 1967, 1, S. 7 - 28.

Korac, Miladin, Teze teorije socijalisticke robne proizvodnje, in: Socijalizam 4, No. 1 (Jan. - Feb. 1961), S. 31 - 51.

Mahony, Daniel, Four Models of the Enterprise in Yugoslavia, Ithaca, N. Y., Cornell University. Ph. D. dissertation (unpublished), 1972.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Meade, J., The Theory of Labour Managed Firms and of Profit Sharing, in: Economic Journal, Special Issue in honor of A. E. G. Robinson, March 1972, supplement.

Milenkovitch, Deborah, Plan and Market in Yugoslav Economic Thought, New Haven and London 1971.

Rawls, J., A Theory of Justice, Cambridge, Mass. 1971.

Steinherr, Alfred, and *Vanek,* Jaroslav, Quo Vadis Europa? Bologna 1974, Johns Hopkins Centre Dicussion Paper Series.

Todorovic, Mijalko, Some Questions of Our Economic System, in: Socialist Thought and Practice, No. 9 (Jan. 1963), S. 17 - 65.

Vanek, Jan, The Economics of Workers Management, New York 1973.

Vanek, Jaroslav, and *Miovic,* Peter, Explorations into the ‚Realistic' Behavior of a Yugoslav Firm, in: Jaroslav *Vanek,* The Labor-Managed Economy: Additional Essays, to be published by Cornell University Press, Ithaca, N. Y., and London.

Vanek, Jaroslav, Some Fundamental Considerations on Financing under Labour Management, in: H. C. Bos et al. (eds.), Economic Structure and Development. Essays in Honour of J. Tinbergen (Amsterdam 1973), S. 139 - 52.

Vanek, Jaroslav, The General Theory of Labor-Managed Market Economies. Ithaca, N. Y., 1970.

Vanek, J., and *Bayard,* T., Selfmanagement, Underdevelopment and Education, forthcoming in S. I. D., World Development Review.

Ward, Benjamin, The Firm in Illyria: Market Syndicalism, in: American Economic Review, Vol 48 (September 1958), S. 566 - 89.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ökonomische Aspekte der Willensbildung im selbstverwalteten Betrieb

Von *Hans G. Nutzinger**, Heidelberg

1. Interne Entscheidungsstrukturen und betriebliche Zielsetzungen

1.1 Zur Diskussion über Unternehmensziele

Die Frage, von welchen Zielsetzungen das Verhalten produzierender Wirtschaftseinheiten in marktwirtschaftlichen Systemen bestimmt wird, ist besonders nach dem Zweiten Weltkrieg Gegenstand umfangreicher und mitunter heftiger Erörterungen geworden[1]. Die bis dahin — zumindest in der wirtschaftstheoretischen Literatur — dominierende Hypothese der (statischen) Gewinnmaximierung wurde von einer Vielzahl von Autoren und mit unterschiedlichen Argumenten und Alternativkonzeptionen bestritten[2]. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit lassen sich dabei in erster Annäherung drei große „Blöcke" von Einwendungen unterscheiden, die gegen die traditionelle Gewinnmaximierungshypothese erhoben wurden. Eine — im einzelnen recht heterogene — Gruppe von Autoren schlug vor, das Gewinnziel durch andere skalare Größen, wie Umsatz, Marktanteil, Wachstumsrate u. ä. zu ersetzen; dabei sollte die Maximierung der Zielgröße in der Regel bestimmten Beschränkungen (häufig etwa der Einhaltung eines Mindestgewinns) unterworfen sein. Die zweite Gruppe von Alternativen hatte demgegenüber das entscheidende Charakteristikum, daß sie das Konzept der Maximierung (oder auch der Optimierung) überhaupt aufgab und durch das Streben

* Alfred-Weber-Institut der Universität Heidelberg. — Diese Arbeit wurde durch ein Habilitandenstipendium der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördert. Für hilfreiche Diskussionen über die Problematik danke ich besonders Manfred Bischoff (Heidelberg), David Ellerman (Boston), Malte Faber (Heidelberg), Felix FitzRoy (Heidelberg), Kevin Sontheimer (Buffalo, N. Y.), Jaroslav Vanek (Ithaca, N. Y.) und C. C. v. Weizsäcker (Bonn).

[1] Zur Übersicht über diese hier nur sehr grob zusammengefaßte Diskussion siehe besonders G. C. Archibald (Hrsg.), The Theory of the Firm, Harmondsworth 1971; *M. Bischoff*, Multivariable Zielsysteme in der Unternehmung, Meisenheim am Glan 1973, bes. Teil I, sowie ferner *F. Machlup*, Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial, in: American Economic Review, Vol. 57 (1967), S. 1 - 33.

[2] Wir verwenden hier und im folgenden den Terminus „Gewinnmaximierung" abkürzend für „Maximierung des Gegenwartswerts der erwarteten zukünftigen Nettoerträge".

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nach einem *befriedigenden* Erreichungsgrad des Unternehmensziels, üblicherweise des Gewinns, ersetzte. Diese sog. Anspruchsanpassungstheorien lassen sich jedoch bekanntlich unter bestimmten Voraussetzungen als Operationalisierung der theoretischen Gewinnmaximierung bei unvollständiger Information auffassen[3], und in diesem Sinne haben sie auch die Verteidiger der Gewinnmaximierungshypothese interpretiert[4]. Bei der dritten Alternativkonzeption wird schließlich die Maximierung unter Nebenbedingungen zu einem multivariablen Zielsystem erweitert, das nur im Spezialfall einer unternehmerischen Nutzenfunktion[5] zu eindeutigen Optimallösungen führt und im allgemeinen nur Lösungsbereiche beschreibt.

Die gemeinsame Voraussetzung all dieser Alternativkonzeptionen war natürlich die explizite oder implizite Aufgabe des traditionellen Modells der vollständigen und reinen Konkurrenz, in dem die Verfolgung des Gewinnziels keine selbständige Verhaltensweise des Unternehmens ist, sondern bei Strafe des Untergangs vom Markt erzwungen wird: Da unter den üblichen Annahmen der maximale Gewinn für jedes (atomistische) Unternehmen im Marktgleichgewicht gerade gleich Null ist, würde jede Abweichung von dieser Zielsetzung offenbar das Eingehen von Verlusten und damit die Gefährdung der Unternehmenssubstanz implizieren. Eine weitere Stütze fand die Ablehnung der monistischen Gewinnhypothese in der zunehmenden Trennung von Unternehmenseigentum (Kapitaleigner) und Unternehmensleitung (Management), wie sie etwa Berle und Means in ihrer inzwischen klassischen Studie konstatiert hatten[6]: Danach ergab sich ein gewisser Entscheidungsspielraum für das Management, besonders der großen Gesellschaften, innerhalb dessen selbständige „Managementziele", wie Unternehmensgröße, Anzahl der Untergebenen, Prestige u. a. m. auch zu Lasten des Gewinns und damit der Unternehmenseigentümer verfolgt werden konnten. Da diese Gesellschaften meist auch eine bedeutende Marktmacht ausübten, war zugleich von der Marktseite her ein ausreichendes Gewinnpolster vorhanden, das ein Abweichen von der Gewinnzielsetzung innerhalb gewisser Grenzen ohne Gefährdung des Unternehmens möglich machte. Die damit mögliche Bildung von

[3] Vgl. etwa *H. Sauermann* und *R. Selten,* Anspruchsanpassungstheorie in der Unternehmung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Bd. 118 (1962), S. 577 - 597, und *H. A. Simon,* Models of Man, New York u. a. 1957.

[4] Vgl. etwa *G. Schmitt-Rink,* Über Unternehmensziele, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 179 (1966), H. 5, S. 418 - 428, bes. Abschnitt III.

[5] Das gilt unabhängig davon, ob man eine solche Nutzenfunktion explizit angibt oder durch Annahme *bestimmter* Gewichte $a_i \geq 0$, $\Sigma a_i = 1$ bei der parametrischen Optimierung implizit voraussetzt.

[6] *A. Berle* und *G. Means,* The Modern Corporation and Private Property, New York 1933.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

organizational slack konnte darüber hinaus noch damit gerechtfertigt werden, daß er nicht (nur) als Vergeudung aufzufassen war, sondern zugleich eine durch Abbau mobilisierbare Leistungsreserve darstellte, die unter ungünstigen Absatzbedingungen eingesetzt werden konnte und die Überlebensfähigkeit des Unternehmens erhöhte.

Zumindest bisher konnten jedoch diese Alternativansätze weder zu einer geschlossenen neuen Theorie ausgebaut werden noch konnten sie die Vorherrschaft der Gewinnhypothese in wirtschaftstheoretischen Überlegungen — besonders in der Allokationstheorie — entscheidend beeinträchtigen. Zahlreiche Nationalökonomen haben, meist unter Hinweis auf den vom Markt ausgeübten Wettbewerbsdruck, gegenüber den skizzierten Einwänden betont, daß auch für die Großunternehmung und auch für den Fall der Trennung von Eigentum und Kontrolle letztendlich die Gewinnhöhe das oberste Entscheidungskriterium sein müsse und daß andere Ziele allenfalls als Nebenbedingungen auf das Unternehmensverhalten einwirken[7].

Für unsere Untersuchung der Willensbildung im selbstverwalteten Betrieb ist ein Fall des Einwirkens von „Nebenzielen", den Verteidiger einer adäquat interpretierten Gewinnmaximierungshypothese für das kapitalistische Unternehmen gewöhnlich konzedieren, besonders interessant: solche Verletzungen der Gewinnzielsetzung, die nicht der bewußten Absicht der Unternehmensleitung entsprechen, sondern durch eigenmächtiges Handeln nachgeordneter Instanzen entstehen, die von der Unternehmensspitze nicht ausreichend kontrolliert werden können. So hält es z. B. Schmitt-Rink für „unbestreitbar, daß in einer umfänglichen Organisation nicht nur auf der anordnenden, sondern auch auf der ausführenden Ebene Zielkollisionen eine Rolle spielen"[8]. Dem Ziel der Gewinnmaximierung, das die Unternehmensleitung anstrebt, stellen sich bei der praktischen Verwirklichung der Entscheidungen, die dementsprechend kostenminimal erfolgen soll, andere Ziele der ausführenden Instanzen und Individuen entgegen: das Bedürfnis nach angenehmen Arbeitsbedingungen, Selbständigkeit bei der Verrichtung der Arbeit, Prestigewünsche auf den unteren Ebenen des Managements, Verlagerung privater Kosten auf das Unternehmen und nicht zuletzt die vielfältigen Formen der Vermeidung von Arbeit, die von verringerter Anstrengung über Nichteinhaltung der Arbeitszeit bis hin zum „Krankfeiern" reichen. Natürlich gibt es verschiedene Möglichkeiten, derartige

[7] Vgl. *G. Schmitt-Rink*, a. a. O., S. 428. — Daß Nebenbedingungen *allenfalls* auf das Unternehmensverhalten einwirken, verschleiert ein wenig die Bedeutung solcher Restriktionen, da tatsächlich eine Maximierung des „Oberziels" erst in Frage kommt, wenn die Beschränkungen erfüllt sind; sie können also durchaus dominant gegenüber der „eigentlichen" Zielsetzung sein.

[8] A. a. O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Verletzungen des „Oberziels" so zu interpretieren, daß die Gewinnmaximierungshypothese weiterhin aufrechterhalten werden kann, allerdings auf die Gefahr hin, daß ihre praktische Aussagekraft erheblich abnimmt und sie im Extremfall zur Leerformel wird. Wir skizzieren kurz zwei naheliegende Möglichkeiten dazu.

Ein häufig angewandter, aber in der Praxis nicht immer operationaler Ausweg besteht in der begrifflichen Unterscheidung zwischen 1. *dispositiven* Tätigkeiten, die das Entscheidungsverhalten der Unternehmung bestimmen, und 2. *ausführenden* Tätigkeiten, die den Wirkungsgrad determinieren, mit denen die getroffenen Entscheidungen in die Praxis umgesetzt werden. In diesem Sinne rechtfertigt Schmitt-Rink das Festhalten am „Oberziel" Gewinnmaximierung: „Es handelt sich freilich nicht um die Unvollkommenheit des Entscheidungs-, sondern des Ausführungsprozesses, der Effizienz, mit der jene Entscheidungen verwirklicht werden ... Das alles interessiert an dieser Stelle nicht: Hier standen die von der obersten Entscheidungsinstanz fixierten Ziele der Unternehmung und nicht die ‚subgoals' der zur Verwirklichung engagierten Individuen zur Debatte."[9] Eine andere Möglichkeit der Deutung, die unter bestimmten Umständen operational sein kann, aber nicht frei von der Gefahr der Tautologisierung ist, bietet das Konzept der *Transaktionskosten*[10]. In unserem Falle bestehen sie in den Kosten der Lenkung, Kontrolle und Überwachung des Produktionsprozesses — Alchian und Demsetz bezeichnen sie anschaulich als *costs of monitoring*[11] —, die entstehen würden, wenn man die Verwirklichung von „Unterzielen" ausführender Instanzen durch Detailanweisungen und Detailüberwachung — also durch Reduzierung von Entscheidungsspielräumen „ausführender" Organe — beseitigen würde. Diese Betrachtungsweise erlaubt es, die durch mangelhafte Kontrolle entstehenden Verluste als *reale Kosten* und nicht als Abweichungen vom Gewinnmaximum zu deuten, falls gezeigt werden kann, daß die Alternativkosten des *monitoring* über den aus mangelhafter Überwachung resultierenden Verlusten liegen würden[12].

---

[9] A. a. O.

[10] Zu der Bedeutung dieses Begriffs im Rahmen der *Theory of Property Rights* siehe *H. Demsetz*, Toward a Theory of Property Rights, in: American Economic Review, Bd. 57 (1967), S. 347 - 359; wiederabgedruckt in: E. G. Furubotn und S. Pejovich (Hrsg.), The Economics of Property Rights, Cambridge, Mass., 1974, S. 31 - 42; ferner Kapitel 4 des genannten Sammelbandes von Furubotn und Pejovich.

[11] Siehe *A. Alchian* und *H. Demsetz*, Production, Information Costs, and Economic Organization, in: American Economic Review, Bd. 62 (1972), S. 777 - 795; wiederabgedruckt in: E. G. Furubotn und S. Pejovich, a. a. O., S. 303 - 325.

[12] Diese Abwägung kann allerdings recht illusionär sein, da einerseits das *monitoring* selbst durch Widerstand und Leistungszurückhaltung der Beleg-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Für eine Analyse der betrieblichen Willensbildung bei Arbeiterselbstverwaltung sind zwei Charakteristika der dargestellten Problematik, die sich in abgewandelter Form auch in den beiden diskutierten Lösungsansätzen wiederfinden, besonders interessant. Das erste einprägsame Merkmal unseres Problems war die Annahme, daß alle wichtigen Entscheidungen, insbesondere die Festlegung der Unternehmensziele, in der Unternehmensspitze getroffen werden, oder anders ausgedrückt, daß die Entscheidungsgewalt bei der Unternehmensleitung zentralisiert ist. Das zweite, nicht weniger interessante Charakteristikum besteht darin, daß diese zentralisierte Entscheidungskompetenz — d. h. die Fähigkeit, in dem von der Außenwelt (Markt, Staat, Gesellschaft) gesetzten Rahmen Unternehmensziele festzulegen und in Handlungsanweisungen an die Belegschaft des Betriebes umzusetzen — bestimmten Grenzen unterworfen ist, die durch sachliche und persönliche Gegenkräfte bestimmt werden. Zu den *sachlichen Begrenzungen* gehört die von der Unternehmensleitung praktisch nicht bewältigbare Vielzahl von Detailhandlungen und Detailentscheidungen, die an nachgelagerte Instanzen delegiert werden müssen und diesen *in praxi* einen Entscheidungsspielraum eröffnen, selbst wenn die Entscheidungszentrale eine Kontrolle über den Gebrauch solcher abgeleiteter Handlungsspielräume ausübt und sich das Recht vorbehält, bei Ermessensmißbrauch oder Ermessensfehlgebrauch der unteren Organe die Kompetenz wieder an sich zu ziehen; der Grund für die Delegation war ja gerade die beschränkte Kapazität der Unternehmensleitung, Detailanweisungen zu geben und ihre Ausführung zu überwachen. Wahrscheinlich noch wichtiger ist die begrenzte Information der Unternehmensspitze über die speziellen Bedingungen der einzelnen Abteilungen und Arbeitsplätze, die insbesondere jene Elemente betrieblichen Wissens betreffen, die nur durch praktische Arbeit an der betreffenden Betriebsstelle erlernbar sind. Dieser „learning by doing"-Aspekt der Produktion und Information leitet über zu den *persönlichen Beschränkungen,* denen sich die Unternehmensleitung bei der Ausübung ihrer Entscheidungskompetenz, namentlich bei der Umsetzung von Unternehmenszielen in operationale Direktiven und bei der Kontrolle ihrer Ausführung, gegenübersieht[13].

---

schaft begrenzt wird und andererseits die „Kontrolle der Kontrolleure", das *monitoring of the monitors,* erhebliche Schwierigkeiten aufwirft.

[13] Der „learning by doing"-Aspekt der Produktion und die damit zusammenhängende Möglichkeit relativer Autonomie der ausführenden Unternehmensmitglieder spielen eine zentrale Rolle bei der Durchsetzung und Aufrechterhaltung der (kapitalistischen) Unternehmenshierarchie. Illustrative historische Beispiele dazu geben folgende Arbeiten: *S. Marglin,* What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production, in: Review of Radical Political Economics, Bd. VI (Sommer 1974); *K. Stone,* The Origins of Job Structures in the Steel Industry, ebd., S. 113 - 173;

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Diese persönlichen Begrenzungen unternehmerischer Entscheidungsgewalt sind in einem — zumindest partiellen — Konflikt zwischen den Interessen der entscheidenden Organe einer Unternehmung (Unternehmensleitung) und den ausführenden Organen (Belegschaft) zu sehen, der entsprechende Zielkollisionen auslöst: Der sachlich vorhandene Handlungsspielraum der Mitglieder auf den unteren Stufen der Unternehmenshierarchie wird also stets dann entgegen den Absichten und Interessen der Unternehmensspitze genutzt, wenn die unteren Instanzen davon abweichende Interessen besitzen. Diese Interessendivergenz gründet sich wesentlich, aber nicht ausschließlich auf die hierarchisierte oder *vertikale* Struktur der Unternehmung[14], die wir bereits bei der Konzentration von Entscheidungen in der Unternehmensspitze beobachtet haben: Dem Interesse der Unternehmensleitung an möglichst vollständiger Kontrolle des Produktionsprozesses steht das Bedürfnis der ausführenden Unternehmensmitglieder nach Selbstverwirklichung in der Arbeit gegenüber[15]. Andere Aspekte der Unternehmenshierarchie zeigen sich in der Monopolisierung von Information in den oberen Rängen des Managements und vor allem in der spezifischen Form der Verteilung des Betriebsergebnisses[16]. Das für hierarchische Unternehmensformen (auch sozialistischen Typs) charakteristische Institut der *Lohnarbeit*, d. h. der zeitlich und rechtlich begrenzten Unterordnung der Belegschaftsmitglieder unter die Ziele und Direktiven der Unternehmensleitung gegen vertragliche Entlohnung[17], ist ein besonders prägnanter Ausdruck dieser hierarchiebedingten Interessenkollision auf allen drei genannten Ebenen (Entscheidung, Information, Verteilung).

Bei der Verteilung des Betriebsergebnisses zeigt sich die vertikale Unternehmensstruktur wie auch die daraus bedingte Interessendivergenz in den unterschiedlichen Entlohnungsformen für „Arbeit", die

---

H. Braverman, Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century, New York — London 1974, bes. Teil I. Zu den theoretischen Implikationen des „learning by doing" für vertikale Organisationen siehe *F. R. FitzRoy* und *H. G. Nutzinger*, Entfremdung, Selbstbestimmung und Wirtschaftsdemokratie, in: J. Vanek (Hrsg.), Marktwirtschaft und Arbeiterselbstverwaltung, Frankfurt — New York 1975, S. 165 - 223, bes. Teil III.

[14] Zu den *funktionalen* Aspekten von Betriebshierarchie siehe Kap. 3.5.

[15] Die Bedeutung dieses Bedürfnisses wird in der psychologischen und betriebssoziologischen Forschung nahezu einhellig hervorgehoben; vgl. dazu *F. R. FitzRoy/H. G. Nutzinger*, a. a. O., bes. Teil II, mit umfangreichen Literaturhinweisen.

[16] Selbstverständlich sind diese verschiedenen Hierarchieaspekte nicht voneinander unabhängig, sondern bedingen sich in hohem Maße wechselseitig; siehe etwa *F. R. FitzRoy/H. G. Nutzinger*, a. a. O., Teil III.

[17] Eine sehr prägnante Darstellung der Besonderheiten des Lohnvertrages gegenüber anderen Verträgen gibt der nun schon klassische Aufsatz von *R. H. Coase*, The Nature of the Firm, in: Economica, New Series, Bd. 4 (1937), S. 386 - 405, abgedruckt in: G. Stigler und K. E. Boulding (Hrsg.), Readings in Price Theory, London 1953, S. 331 - 351.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

einen kontraktbestimmten Lohn erhält, und für „Kapital", d. h. die Eigentümer der Firma und ihre Beauftragten, die den Anspruch auf den nach Abzug aller Kosten verbleibenden Überschuß besitzen. Für die letzte Gruppe besteht daher ein unmittelbares Interesse an der Maximierung dieses Überschusses, während für die Arbeiter und Angestellten der Unternehmung bei gegebenem Lohn umgekehrt ein Interesse an Minimierung ihrer Anstrengung zu Lasten dieses Überschusses herrscht. An dieser Situation ändert sich auch nichts Grundsätzliches, wenn die vertraglich bestimmte Entlohnung der Beschäftigten an den Unternehmenserfolg gekoppelt wird (z. B. durch Akkordsysteme oder Prämien), da derartige partielle Leistungsanreize nicht die Fremdbestimmung der Arbeitstätigkeit aufheben und somit keine wirkliche Identifikation der Unternehmensmitglieder mit ihrer Arbeitstätigkeit und den Unternehmenszielen hervorrufen: An die Stelle der offenen Leistungszurückhaltung bei erfolgsunabhängiger Entlohnung treten gewöhnlich subtilere Formen der Gewinnminderung, wie etwa mangelhafte Produktqualität (bei Stücklohn) oder Auseinandersetzungen über die Zurechnung der Prämie auf die einzelnen Betriebsstellen und -mitglieder[18]. Schließlich wird der Grad der Erfolgsbeteiligung durch das dominante Gewinninteresse der Eigentümer begrenzt, die nur in dem Maße zu einer Aufteilung des Betriebsergebnisses bereit sein werden, als sie sich davon eine Erhöhung des ihnen verbleibenden Gewinnanteils im Vergleich zum Überschuß bei erfolgsunabhängiger Entlohnung versprechen. Für die Beschäftigten dagegen besteht keine lineare Koppelung zwischen Anstrengung und Erfolgsbeteiligung, weil der durch die Gewinninteressen der Kapitaleigner ohnehin begrenzte Leistungsanteil der Entlohnung verglichen wird mit der erhöhten Arbeitsanstrengung und den nichtmonetären Aspekten der Arbeitstätigkeit, wie z. B. sozialen Kontakten im Betrieb, Prestige, Arbeitsbedingungen und den Auswirkungen der Arbeitsintensität auf Gesundheit und Freizeitverhalten. In vergröbernder Zusammenfassung dieser Überlegungen kann man sagen, daß in vertikalen Organisationen not-

[18] Dieser Sachverhalt wird sowohl in der westlichen Managementliteratur wie auch in kritischen Berichten über die anreizorientierten Entlohnungssysteme der staatssozialistischen Länder nach den Reformen der sechziger Jahre betont. Auch die in neuester Zeit unternommenen Versuche, die Identifikation mit der Arbeit durch *job rotation, job enrichment, job enlargment* und andere Formen begrenzter Partizipation und Eigenverantwortlichkeit zu fördern, scheinen letztlich wenig erfolgversprechend, weil ihnen durch die hierarchische Grundstruktur der Unternehmensorganisation, die der Gewährleistung der vom Management bestimmten Ziele dient, enge Grenzen gesetzt sind; hinzu kommen Widerstände von seiten des Managements, das sich in seiner Funktion bedroht sieht. Vgl. dazu die Literaturangaben und Beispiele bei *F. R. FitzRoy/H. G. Nutzinger,* a. a. O., bes. S. 181 - 184. Zum begrenzten Wert von Anreizsystemen in den staatssozialistischen Ländern vgl. etwa *R. Selucky,* Economic Reforms in Eastern Europe, New York u. a. 1972.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wendig ein Konflikt zwischen den Interessen der Belegschaft und denjenigen der Unternehmensleitung besteht und daß dementsprechend Zielkollisionen auftreten, weil die Beschäftigten, unabhängig von den speziellen Entlohnungsformen, das zutreffende Bewußtsein haben, nicht für sich, sondern für andere zu arbeiten.

1.2 Zielbildung und Zielrealisierung

Was folgt aus dieser Untersuchung für eine horizontale, demokratisch gestaltete Organisation, wie es der selbstverwaltete Betrieb zumindest dem Anspruch nach ist? Unter den Aspekten von 1. Ziel*bildung* und 2. Ziel*realisierung* sind zwei gewissermaßen symmetrische Unterschiede auffällig, die eine vergleichende Analyse der Auswirkungen von Arbeiterselbstverwaltung auf die Unternehmensziele teils zu erleichtern und zum Teil zu erschweren scheinen. In vertikalen Unternehmungen kapitalistischen oder staatssozialistischen Typs gibt es einen gewichtigen Grund für die Annahme einer einheitlichen *Zielbildung* und auch einer entsprechenden Unternehmenspolitik, nämlich die Konzentration von Entscheidungs- und Anordnungsbefugnissen in der Unternehmensspitze. Bei der Verwirklichung der Unternehmensziele dagegen machen sich anders geartete Interessen und „Unterziele" der Belegschaft geltend, welche die Annahme eines auch *in praxi* von einem einheitlichen Willen gesteuerten und nach einem eindeutigen Ziel ausgerichteten Unternehmens als problematisch erscheinen lassen.

Für den selbstverwalteten Betrieb dagegen, dessen Charakteristika wir im folgenden Abschnitt näher darlegen wollen, erscheint das Problem der einheitlichen Willensbildung weitaus schwieriger als für eine hierarchische Unternehmung. An die Stelle eines relativ einfachen Willensbildungsprozesses[19], der nur wenige Personen an der Unternehmensspitze einbezieht, tritt bei Arbeiterselbstverwaltung *im theoretischen Idealfall* die gesamte Belegschaft des Betriebes. Wie immer das Problem der Betriebsdemokratie praktisch gelöst wird — ob durch direkte Partizipation aller Beteiligten, durch Delegations- und Rätesysteme oder durch effektive Kontrolle des professionellen Managements —, in jedem Fall muß erwartet werden, daß nunmehr weitaus umfangreichere Interessen bereits bei der Entscheidungsfindung artikuliert werden und daß diese auch in höherem Maße zum Zuge kommen als in hierarchischen Organisationsformen. Der Prozeß der betrieblichen Willensbildung, insbesondere die Formulierung von Unternehmenszielen und ihre Umsetzung in konkrete Handlungsanweisungen,

[19] Dieser Willensbildungsprozeß kann tatsächlich selbst dann noch sehr kompliziert sein, wenn etwa unterschiedliche Eigentümerinteressen auf die Unternehmensleitung einwirken, z. B. langfristige Wachstumsinteressen gegenüber dem Wunsch nach hoher Gewinnausschüttung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wird aller Wahrscheinlichkeit nach schwieriger und zeitraubender sein als bei klarer Zentralisation der Entscheidungskompetenzen. Für die ökonomische Analyse bedeutet dies, daß die apriorische Annahme „gegebener" oder aus der Organisationsstruktur eindeutig ableitbarer Unternehmensziele — wie der Maximierung des Gewinns über einen Planungszeitraum — weitaus problematischer, wenn nicht gar völlig unhaltbar wird. Eine theoretische Untersuchung des betrieblichen Willensbildungs- und Entscheidungsprozesses bei Arbeiterselbstverwaltung führt dann in die ebenso bekannten wie kaum lösbaren Probleme der Theorie der politischen Willensbildung, der kollektiven Verhandlung und der gesellschaftlichen Wahl (*social choice*)[20]. Erschwert wird eine theoretische Bestimmung von Unternehmenszielen bei Arbeiterselbstverwaltung zusätzlich noch dadurch, daß auch der alternative Ansatz zur Zielbestimmung, die Marktdetermination von Unternehmenszielen, selbst im Fall der vollkommenen Konkurrenz nicht zu völlig eindeutigen Ergebnissen führt — dies im Gegensatz zum Fall des kapitalistischen Unternehmens. Empirische Untersuchungen zeigen gleichfalls kein eindeutiges Bild[21]. Aus den eben skizzierten Schwierigkeiten demokratischer Willensbildung ist auch schon gefolgert worden, daß als Folge des kollektiven Entscheidungsprozesses „die betriebliche Wirtschaftsrechnung tendenziell irrational ist"[22].

Dieser erhöhten Schwierigkeit auf der Ebene des Willens- und Zielbildungsprozesses bei Arbeiterselbstverwaltung entspricht aber andererseits eine weniger kontroverse Situation auf der Ebene der *Zielrealisierung*. Dies gilt in mehrfacher Hinsicht. Was für die betriebliche Willensbildung als Nachteil erschien — nämlich die Einbeziehung einer Vielzahl von Interessen —, erweist sich für die Umsetzung der Entscheidungen, wenn sie einmal gefällt sind, als bedeutender Vorzug: „Unterziele" nachgeordneter Instanzen werden in weitaus geringerem Maße der Verwirklichung der Unternehmensziele entgegenstehen, da die spezifischen Interessen der „ausführenden" Organe jedenfalls in gewissem Umfang bereits berücksichtigt sind. Außerdem ist die Unterscheidung zwischen „dispositiver" und „ausführender" Tätigkeit für den selbstverwalteten Betrieb von weitaus geringerer Bedeutung, da

[20] Eine gute deutschsprachige Übersicht über diese Problematik und viele weiterführende Literaturhinweise gibt der Sammelband von H. P. Widmaier (Hrsg.), Politische Ökonomie des Wohlfahrtsstaates. Eine kritische Darstellung der Neuen Politischen Ökonomie, Frankfurt/M. 1974.

[21] Zu den empirischen Befunden, die sich im wesentlichen auf den Fall Jugoslawiens stützen und daher nicht ohne weiteres auf das theoretische Modell der Arbeiterselbstverwaltung verallgemeinert werden können, siehe die folgenden Abschnitte 2. und 3.

[22] *H. Leipold,* Konflikt und Rationalität in der selbstverwalteten Unternehmung, in: H. Hamel (Hrsg.), Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien, München 1974, S. 84 - 107, hier S. 103.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

es keine vollständige Arbeitsteilung zwischen beiden Handlungsformen gibt und da die unternehmerische Entscheidungskompetenz nicht ausschließlich bei der Unternehmensleitung zentralisiert ist; gleichwohl ist dieser Unterschied auch bei Arbeiterselbstverwaltung nicht völlig bedeutungslos, da es schon produktionstechnisch bestimmte Aktivitäten gibt, die mehr als andere sachliche Kompetenz erfordern und dementsprechend ihren Trägern größere Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis verleihen[23].

Noch wichtiger für die Annahme einer weithin gleichgerichteten Zielverwirklichung ist aber der Umstand, daß nicht nur die Entscheidungsstruktur horizontal ist, sondern daß auch die anderen Organisationscharakteristika, insbesondere die Informations- und Verteilungsstruktur, weniger hierarchisiert sind. Insbesondere die Tatsache, daß der betriebliche Überschuß unmittelbar und im Prinzip vollständig[24] den Beschäftigten zugutekommt, oder negativ formuliert, daß alle gewinnmindernden Aktivitäten die Belegschaft selbst, und nicht die Unternehmensleitung oder externe Kapitalgeber treffen, schafft eine weitgehende Kongruenz zwischen den Zielen des Unternehmens und denen der einzelnen Unternehmensmitglieder. Der häufig geäußerte Einwand, bei Arbeiterselbstverwaltung (oder allgemeiner bei mangelnder vertikaler Kontrolle des Unternehmens) gebe es eine „natürliche Tendenz zur Drückebergerei" (*natural tendency of shirking*[25]), da jedes Unternehmensmitglied hoffe, sich die Vorteile der Leistungsminderung allein zu erhalten und deren negative Auswirkungen auf alle Gruppenmitglieder verteilen zu können[26], übersieht nicht nur den geänderten Charakter der Arbeitsbeziehungen in demokratischen Organisationsformen, sondern vor allem den schon von *Mill*[27] formulierten und beispiels-

[23] Dabei ist vor allem an die Rolle des professionellen Managements und der Spezialisten und Fachleute zu denken. In der Praxis ist natürlich die erforderliche Unterscheidung von Sachkompetenz einzelner Personen und (unternehmens-)politischer Kompetenz der gesamten Belegschaft recht problematisch. Vgl. dazu *B. Horvat*, Arbeiterselbstverwaltung im Betrieb, in: P. Hennicke (Hrsg.), Probleme des Sozialismus und der Übergangsgesellschaften, Frankfurt/M. 1973, S. 243 - 257. Zur Rolle des professionellen Managements siehe *I. Adizes*, Industrial Democracy: Yugoslav Style, New York u. a. 1971, Kap. 7; *ders.*, Problems of Implementation and the Role of Professional Management, Research Paper, Juni 1975, University of California, Los Angeles.

[24] Zu Möglichkeiten des *profit sharing* siehe Teil 3.4 dieser Arbeit.

[25] Diesen gewiß nicht unproblematischen Ausdruck verwendet *H. Demsetz*, Information and Efficiency: Another Viewpoint, in: Journal of Law and Economics, Bd. 12 (1969), S. 1 - 22, hier S. 6.

[26] Diese Annahme ist offenbar ein Arbeiterselbstverwaltungsanalogon zur vielzitierten „Sozialisierung der Verluste bei privater Profitaneignung", die nach verbreiteter Auffassung den zeitgenössischen „regulierten" Kapitalismus kennzeichnet.

[27] Vgl. *J. St. Mill*, Grundsätze der politischen Ökonomie, Waentig-Ausgabe, Band 1, Jena 1913, Buch II, Kap. 1, § 3, bes. S. 308.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

weise von *Adizes*[28] empirisch beobachteten Umstand, daß gerade wegen dieser Gefahr in genossenschaftlichen und anderen wirtschaftsdemokratischen Organisationsformen eine effektive *soziale Kontrolle* durch alle Belegschaftsmitglieder ausgeübt wird, die in ihrer Wirksamkeit die vertikalen Kontrollmechanismen erheblich übertrifft, zumal da sie nicht durch das bekannte System wechselseitiger Gefälligkeiten („Augen zudrücken") auf den verschiedenen Hierarchiestufen zu Lasten der obersten Unternehmensspitze konteragiert wird.

Im Vergleich zu den traditionellen vertikalen Organisationsformen können wir also feststellen, daß zwar der Willens- und Zielbildungsprozeß des selbstverwalteten Betriebes schwieriger sein wird und eine eingehende Analyse der stattfindenden kollektiven Willensbildung erfordert; auf der anderen Seite aber wird die Realisierung einmal getroffener Entscheidungen mit geringeren Zielabweichungen und Reibungsverlusten vonstatten gehen, da eine größere — wenn auch nicht vollkommene — Interessenübereinstimmung zwischen den verschiedenen Abteilungen und Mitgliedern des selbstverwalteten Betriebes erwartet werden kann. Fassen wir auch diese Überlegungen kurz zusammen: In horizontalen Organisationen besteht ein grundsätzlich geringeres Konfliktpotential — im theoretischen Idealfall gar keines — zwischen den Interessen der Belegschaft und der von ihr demokratisch bestimmten und kontrollierten Unternehmensleitung, und dementsprechend ist auch die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Zielkollisionen bei der Zielrealisierung kleiner, weil die Mitglieder eines selbstverwalteten Betriebes, unabhängig von den speziellen Organisations- und Verteilungsformen, das Bewußtsein haben können, nicht für die Interessen anderer, sondern für sich selbst zu arbeiten.

Ist die Annahme einer strukturellen Interessenhomogenität, unter Anerkenntnis von Divergenzen im Detail, richtig[29], so können auch die Perspektiven für die erste Phase des Entscheidungsprozesses, die Zielbildung, günstiger beurteilt werden, als die formale Analyse der *Anzahl* der bei der Entscheidungsfindung involvierten Interessen erwarten ließ. Herrschen nämlich wesentlich identische Interessen vor, so können die aus der größeren Anzahl der beteiligten Personen auftretenden Komplikationen unter Umständen durch ein höheres Maß an Übereinstimmung ausgeglichen oder sogar überkompensiert werden. Verstärkt wird diese Erwartung noch durch die Möglichkeit *solidarischen Handelns* in wirtschaftsdemokratischen Organisationen, also die Bereitschaft von Individuen, im Interesse gemeinsamer Ziele persönliche Wünsche und Bedürfnisse hintanzustellen. Diese in der Literatur nicht

[28] Siehe *I. Adizes*, a. a. O., Kap. 6, bes. S. 191 - 194.

[29] Zur Berechtigung dieser Annahme siehe Abschnitt 3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ungebräuchliche Vermutung kann sicher theoretisch und empirisch einige Berechtigung beanspruchen; aber da nicht systematisch abgeleitet werden kann, wann diese Solidarität konkret zum Zuge kommt — abgesehen von außergewöhnlichen Situationen, wenn etwa die Existenz des Betriebes auf dem Spiel steht —, handelt es sich dabei um eine methodisch bedenkliche, weil beliebig einsetzbare *ad-hoc*-Annahme[30]. Auf jeden Fall gibt es gute Gründe, trotz der Komplexität des betrieblichen Entscheidungsprozesses bei Arbeiterselbstverwaltung eine einheitliche und eindeutige Zielbildung zu erwarten. Auf der Grundlage dieser Voraussetzungen haben *Ward, Domar* und besonders *Jaroslav Vanek*[31] eine Theorie marktwirtschaftlicher Arbeiterselbstverwaltung konstruiert, deren mikroökonomische Fundierung die Annahme der Pro-Kopf-Einkommensmaximierung für die produzierenden Einheiten bildet. Wir stellen diese Theorie in ihren Grundzügen und im Vergleich zur traditionellen Gewinnmaximierungshypothese dar und konfrontieren sie mit anderen Auffassungen in der Literatur, bevor wir zu einer Analyse der auftretenden theoretischen Probleme übergehen.

2. Grundzüge der ökonomischen Theorie der Arbeiterselbstverwaltung

2.1 Das Grundmodell

Die ältere Theorie des Marktsozialismus, wie sie von Barone, Lange und Lerner entwickelt wurde[32], versuchte, die Allokationsregeln der vollkommenen Konkurrenz auf die sozialistischen (d. h. im Staatseigentum befindlichen) Unternehmen zu übertragen. Die interne Struktur der Unternehmung, deren Bedeutung wir im vorhergehenden Abschnitt dargelegt haben, wurde dagegen weitgehend außer acht gelassen. Betrachtet man etwa Langes „Grenzkostenregel", so kann man wenigstens implizit aus dem Fehlen einer Leistungsmotivierung und der Formulierung von Direktiven an den „Direktor" und die „Techniker" des sozialistischen Betriebes eine hierarchische Unternehmensstruktur mit zentraler Planungsbehörde, Unternehmensleitern, Fachleuten und der Be-

[30] Eine entsprechende Funktion hat in der traditionellen sozialistischen Literatur die — jeweils an entscheidender Stelle eingeführte — Annahme eines veränderten „sozialistischen Bewußtseins".

[31] Siehe vor allem *B. N. Ward,* The Firm in Illyria: Market Syndicalism, in: American Economic Review, Bd. 48 (1958), S. 566 - 589; *E. D. Domar,* The Soviet Collective Farm as a Producer Cooperative, in: American Economic Review, Bd. 56 (1966), S. 734 - 757; *J. Vanek,* The General Theory of Labor-Managed Market Economies, Ithaca, N. Y. — London 1970.

[32] Eine gute Übersicht über die klassische Sozialismusdebatte gibt *B. N. Ward,* The Socialist Economy. A Study of Organizational Alternatives, New York, Kapitel 2. Zur Kritik des klassischen Marktsozialismus vgl. *H. G. Nutzinger,* Die Stellung des Betriebes in der sozialistischen Wirtschaft, Frankfurt — New York 1974, Teil II.1.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

legschaft unten vermuten. Im Gegensatz dazu geht die ökonomische Theorie der Arbeiterselbstverwaltung von der Frage aus, wie sich wohl eine Unternehmung am Markt verhält, die von den Arbeitern selbst geleitet wird, d. h., bei der im einfachsten Fall jeder Arbeiter gleichberechtigt an den Entscheidungen und den Erträgen beteiligt ist. Diese vereinfachende Voraussetzung bedeutet jedoch nicht, daß es keine Arbeitsteilung und Spezialisierung beim betrieblichen Willensbildungsprozeß gibt; selbst Delegation von Entscheidungskompetenz an einzelne Individuen oder Institutionen ist zulässig (und in der Praxis wahrscheinlich sogar unerläßlich), solange nur gewährleistet ist, daß die Einfluß*chancen* — nicht notwendig der tatsächliche Einfluß — aller Arbeiter gleich sind. Praktisch heißt dies, daß jeder Arbeiter nicht nur die gleiche Stimme bei der Wahl der betreffenden Personen und Institutionen hat, sondern daß seine Chancen, selbst in die entsprechenden Funktionen und Positionen berufen zu werden, wenn er sich zur Wahl stellt, nicht systematisch durch seine Stellung im Produktionsprozeß determiniert werden[33]. Weiterhin muß eine effektive Kontrolle der an das Management und die Selbstverwaltungsgremien delegierten Entscheidungen durch die Belegschaft ausgeübt werden, und zwar nicht nur durch negative Sanktionsmechanismen oder bloße Abstimmung über die vorgelegten Vorschläge, sondern auch durch unmittelbaren Einfluß auf die Auswahl der zur Beratung anstehenden Alternativen[34].

In der Realität, etwa Jugoslawiens, sind natürlich diese Idealbedingungen keineswegs erfüllt, und es ist zweifelhaft, ob sie überhaupt je vollständig erfüllt werden können. Immerhin gibt es selbst in weniger idealen Delegationssystemen verschiedene Einflußmöglichkeiten, die den Handlungsspielraum des Managements und der Selbstverwaltungsorgane deutlich einschränken, wie etwa die Ablehnung der Wiederwahl oder — in besonders gravierenden Fällen — die Abberufung von Managern und Delegierten[35]. Im Vergleich zu vertikalen Unternehmens-

[33] Tatsächlich bereitet diese Forderung in der Praxis besondere Schwierigkeiten. Nach den älteren Feststellungen von Paul Blumberg, die durch neuere Untersuchungen offenbar unterstützt werden, sind die weniger qualifizierten Arbeiter in den jugoslawischen Selbstverwaltungsinstitutionen deutlich unterrepräsentiert; vgl. *P. Blumberg,* Industrial Democracy: The Sociology of Participation, London 1968, S. 217 - 221.

[34] Genau dasselbe Problem tritt bekanntlich in der politischen Demokratie im Verhältnis von Parlament (Gemeinderat) zu Regierung (Verwaltung) auf, wo eine effektive Kontrolle und Bewertung der Vorlagen in der Praxis häufig gar nicht mehr möglich ist und sich die demokratischen Institutionen oft den von der Administration geschaffenen „Sachzwängen" gegenübersehen.

[35] Das bislang in Jugoslawien obligatorische *Rotationssystem* mit ausgeschlossener oder beschränkter Wiederwahl ist, offenbar wegen der damit verbundenen Reibungs- und Einarbeitungsverluste durch das Amendment XV von 1968 weitgehend aufgehoben worden; vgl. z. B. *M. Hagemann,* Die jugoslawische Unternehmensverfassung und die Interessen der Beschäftigten, in: H. Hamel (Hrsg.), a. a. O., S. 41 - 62, bes. S. 43.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

formen kapitalistischen oder staatssozialistischen Typs wird daher im allgemeinen das „diskretionäre" Verhalten und die Ausübung sachlich nicht legitimierter Autorität engen Grenzen unterworfen sein. Diese Sanktionsmöglichkeiten werden aber kaum ausreichen, die Bildung *faktischer* Informations- und Entscheidungsmonopole zu verhindern, die dem traditionellen Demokratiemodell mit klarer Arbeitsteilung zwischen Wählern und Gewählten inhärent sind, wie theoretische und empirische Untersuchungen der politischen Demokratie zeigen[36]. Auf diese hier angedeuteten Repräsentationsprobleme und die damit zusammenhängenden Komplizierungen der betrieblichen Willensbildung gehen wir in Teil 3 näher ein; jedenfalls zeigen sie die Bedeutung der politisch-gesellschaftlichen Dimension für die Arbeiterselbstverwaltung.

Um unnötige Schwierigkeiten bei der Darstellung der „reinen" ökonomischen Theorie der Arbeiterselbstverwaltung zu vermeiden, machen wir zunächst die heroische Annahme, daß die skizzierten Delegationsprobleme praktisch gelöst werden können, oder alternativ, daß sie keinen entscheidenden Einfluß auf das Marktverhalten des selbstverwalteten Betriebes ausüben, auch wenn sie nicht befriedigend gelöst sind. In diesem „reinen Fall" kann man aufgrund der gleichberechtigten Beteiligung aller Unternehmensmitglieder an den Entscheidungen und den Erträgen annehmen, daß das Unternehmensverhalten wesentlich durch die Maximierung des Betriebseinkommens, d. h. der Differenz zwischen Erlösen und Nichtarbeitskosten, pro Arbeitseinheit bestimmt sein wird; nur im Falle völlig homogener Arbeit stimmt dies mit der Maximierung pro Arbeiter überein. Eine weitere, wenn auch nicht ganz unproblematische Annahme[37], erlaubt es uns aber, den realistischen Fall unterschiedlicher Arbeitstätigkeiten ohne weiteres in das Modell mit einzubeziehen: Wir unterstellen nämlich, daß alle Arbeitstätigkeiten nach einem vom Betrieb oder auch von betriebsexternen Instanzen festgelegten Schlüssel auf eine Basis-Arbeitseinheit, z. B. eine Stunde ungelernter Arbeit, umgerechnet werden; diese Funktion erfüllt in Jugoslawien ein Punktesystem für die Bewertung verschiedener Arbeitsarten[38]. Da somit alle Arten von Arbeit in einem festen Verhältnis zueinander und zur Basiseinheit stehen[39], kann im Rahmen dieser Regelung ohne weitere Einschränkung der Allgemeinheit die Maximierung des Betriebseinkommens pro Arbeitseinheit unterstellt werden; wir werden sie abkürzend als Maximierung des Pro-Kopf-Einkommens bezeichnen,

---

[36] Eine ausgezeichnete Gegenüberstellung des arbeitsteiligen und des partizipatorischen Demokratiemodells gibt C. *Pateman,* Participation and Democratic Theory, Cambridge 1970, bes. Kap. 1, 2 und 4.

[37] Zu den dabei entstehenden Komplikationen siehe Teil 3.3 unten.

[38] Vgl. etwa *M. Hagemann,* a. a. O., bes. S. 44 - 48.

[39] Das hat allerdings die unangenehme Konsequenz, daß es für jeden Bewertungsschlüssel eine andere Produktionsfunktion gibt; vgl. dazu Teil 3.3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wo dies nicht im Hinblick auf die Unterscheidung zwischen „Arbeiter" und „Arbeitseinheiten" verwirrend sein würde.

Im Modell der vollkommenen Konkurrenz erfüllt diese Zielsetzung eine analoge, aber nicht völlig identische Funktion wie die traditionelle Gewinnmaximierungshypothese: Sie entspricht einerseits den theoretisch ableitbaren monetären Interessen der Entscheidungsträger, und sie ist andererseits bei vollständigem Wettbewerb die einzige Möglichkeit, langfristig Verluste zu vermeiden. Die Analogie ist aber nicht perfekt, da für die selbstverwaltete Unternehmung kein eindeutiger Verlustbegriff vorliegt und selbst bei vollkommener Konkurrenz eine begrenzte Substitution zwischen monetären und nichtmonetären Einkommenskomponenten (wie Freizeit, Arbeitsbedingungen u. ä.) entsprechend den jeweils vorherrschenden Belegschaftspräferenzen möglich ist, solange dadurch der monetäre Einkommensanteil nicht unter ein gesetzlich oder gesellschaftlich determiniertes Minimum abfällt. Die Marktdetermination der betrieblichen Zielsetzung(en) ist daher im Konkurrenzmodell der Arbeiterselbstverwaltung schwächer als im traditionellen Modell des vollständigen Wettbewerbs. Ein weiterer Unterschied zur Gewinnzielsetzung zeigt sich im Hinblick auf die unter den üblichen Konkavitätsannahmen ableitbaren Allokationsregeln[40]. Alle Faktoren, mit Ausnahme der Arbeit, werden nach ihrem Grenzprodukt entlohnt; der verbleibende Überschuß wird nach dem vorher festgelegten Verteilungsschlüssel auf die verschiedenen Arbeiter verteilt. Beschränken wir uns zunächst zur Vereinfachung der Terminologie auf den Fall homogener Arbeit, so können wir den Tatbestand der Residualentlohnung der Arbeit auch so interpretieren, daß die *ex post* erfolgende Bewertung der Arbeit — der „implizite Lohnsatz"[41] — nicht notwendig gleich dem Wertgrenzprodukt der Arbeit ist. Der formale Optimierungsprozeß führt zwar zu dieser Bedingung, aber nach dem bekannten Euler-Theorem wird sie nur erfüllt, wenn die Unternehmung im Bereich konstanter Skalenerträge operiert. Aber genau in diesem Fall wird eine vergleichbare gewinnmaximierende Unternehmung, die sich denselben marktmäßigen und technologischen Bedingungen gegenübersieht — wir bezeichnen sie im Anschluß an Domar kurz als „kapitalistischen Zwilling"[42] —, einen Gewinn von Null im Gleichgewicht erzielen. Bei gegebenen identischen Faktor- und Absatzpreisen und gleicher Technologie folgt daraus

---

[40] Vgl. dazu im einzelnen *H. G. Nutzinger,* Die Stellung . . ., a. a. O., Teil III.1, mit weiteren Literaturangaben.

[41] Diesen Ausdruck und die damit zusammenhängende Betrachtungsweise des Pro-Kopf-Einkommens als erwartete Kosten verdanke ich Professor C. C. v. Weizsäcker.

[42] *E. D. Domar,* a. a. O., S. 737.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

1. die Gleichheit des vertraglich vorherbestimmten „expliziten" Lohnsatzes in der kapitalistischen Unternehmung und des im selbstverwalteten Betrieb erzielten Einkommens pro Arbeitseinheit (des impliziten Lohnsatzes), und daraus ergibt sich weiterhin

2. eine identische Allokation in beiden Unternehmenstypen. Dies Ergebnis stimmt völlig mit *Samuelsons* in anderem Zusammenhang geäußerten Bemerkung überein, „that in a perfectly competitive market it really doesn't mater who hires whom; so have labor hire ‚capital'"[43].

Betrachten wir nun die allgemeinen Gleichgewichtseigenschaften in beiden Systemen, so beobachten wir eine ähnliche, wenn auch nicht vollständige Analogie. Im traditionellen Modell der vollkommenen Konkurrenz ist der zentrale Gleichgewichtsmechanismus die Mobilität des „Kapitals": Durch Kapitaleinsatz in Branchen mit überdurchschnittlichen Profiten, also durch Marktzutritt, und durch Kapitalabzug aus unterdurchschnittlich profitablen Sektoren (Ausscheiden aus dem Markt) entsteht eine Tendenz zum Ausgleich der Profitraten zwischen verschiedenen Unternehmen und Sektoren. Gibt es zusätzlich keine langfristigen Renten und operieren die gewinnmaximierenden Betriebe nicht im Bereich abnehmender Skalenerträge[44], dann impliziert der Profitratenausgleich auch die Gewinnlosigkeit aller Unternehmen (nach Abzug einer Marktverzinsung für das eingesetzte Kapital). Dieser Mechanismus ist entscheidend für das Erreichen eines allgemeinen Konkurrenzgleichgewichts unter idealisierten kapitalistischen Bedingungen, und er spiegelt unverkennbar die zentrale Rolle des Unternehmers in der kapitalistischen Gesellschaft wider.

Der entsprechende Gleichgewichtsmechanismus bei marktwirtschaftlicher Selbstverwaltung zeigt ebenso die entscheidende Stellung der „Arbeit" als des Produktionsinputs, der Anspruch auf den Unternehmensüberschuß hat. Hier ist der Anpassungsprozeß durch die Höhe des Pro-Kopf-Einkommens in den verschiedenen Betrieben und Branchen bestimmt: Kann eine Firma nicht den durchschnittlichen impliziten Lohnsatz erwirtschaften (oder unter Berücksichtigung nichtmonetärer Komponenten ein Realeinkommen, das von der Belegschaft als gleichwertig mit dem durchschnittlichen Realeinkommen eingeschätzt wird), so wird sie von einem Teil ihrer Mitglieder verlassen und muß schließlich ganz aus dem Markt ausscheiden[45]. Andererseits ziehen Unterneh-

[43] *P. A. Samuelson,* Collected Economic Papers, Vol. 1, Cambridge, Mass. 1966, S. 351.

[44] Zu einem Gleichgewicht mit positiven Profiten vergleiche etwa das Modell der *private ownership economy* bei *G. Debreu,* Theory of Value, New York 1959.

[45] Ob das Ausscheiden von Arbeitern zur Stabilisierung des Unternehmens ausreicht, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Selbst wenn keine aus-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

men und Branchen mit überdurchschnittlichem (realem) Pro-Kopf-Einkommen neue Arbeiter an. Können sie keine Beschäftigung in bestehenden Unternehmen finden — z. B. weil diese bereits in ihrem Optimum mit höherem Einkommen pro Arbeitseinheit sind und dieses nicht durch Beschäftigung zusätzlicher Arbeiter verringern wollen —, so werden sie versuchen, neue Unternehmen zu gründen, und dies führt im Erfolgsfall durch erhöhten Wettbewerb zu einer Senkung der überdurchschnittlich hohen Pro-Kopf-Einkommen in der betreffenden Branche. Entsprechend erhöht das Ausscheiden von Arbeitern und Betrieben den impliziten Lohnsatz in den schlechter gestellten Sektoren. Wie man sieht, bestimmt der Status der Residualentlohnung die jeweilige Form der Bewegung zum Gleichgewicht: Der kapitalistischen Tendenz zum Ausgleich der Profitraten entspricht eine vergleichbare Tendenz zum Ausgleich der (realen) Pro-Kopf-Einkommen. Diese Analogie ist aber nicht ganz vollständig, da im Modell der Arbeiterselbstverwaltung nichtmonetäre Ziele in unterschiedlichem Maße — je nach den Präferenzen der Belegschaft — zum Zuge kommen können, solange nicht die betriebliche Substanz gefährdet wird; dies verleiht dem Selbstverwaltungsmodell ein zusätzliches (und wohlfahrtssteigerndes) Element der Flexibilität. Davon abgesehen gelten für das allgemeine Gleichgewicht in beiden Systemen genau dieselben Bedingungen. Diese Behauptung ist nach dem Gesagten einleuchtend und kann formal nachgewiesen werden[46]. Die wesentliche Unterschiede zeigen sich darin, wer Anspruch auf den Überschuß des Unternehmens hat und dementsprechend im Konkurrenzgleichgewicht mit positiven Profiten eine Rente bezieht[47], und, damit zusammenhängend, welche Partei die übrigen Inputs unter Vertrag nimmt[48]. Die weitgehende Übereinstimmung in den Ergebnissen darf also nicht als Kongruenz der zugrundeliegenden gesellschaftlichen Voraussetzungen verstanden werden.

2.2 Folgerungen

Unsere recht abstrakte Überlegung über die Funktionsweise marktwirtschaftlicher Selbstverwaltung versetzt uns in die Lage, die auf-

---

reichende Erhöhung der physischen Arbeitsproduktivität eintritt und das Pro-Kopf-Einkommen unter dem Durchschnitt bleibt, ist eine Marktbehauptung des Unternehmens dann möglich, wenn die verbleibenden Arbeiter in höherem Maße als die Ausgeschiedenen „nichtmonetäre Präferenzen" haben.

[46] Zu einem formalen Beweis siehe *J. Drèze*, The Pure Theory of Labour-Managed and Participatory Economies, Part I, CORE Discussion Paper 7422, Löwen 1975.

[47] Diese Rente braucht selbstverständlich nicht monetär zu sein, sondern kann sich auch in „organizational slack" äußern.

[48] *D. Ellerman* verwendet den anschaulichen Terminus „hiring party" zur Kennzeichnung dieses sozioökonomischen Tatbestandes; vgl. sein Manuskript: The Ownership of the Firm Is a Myth, Boston 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tretenden Unterschiede im Verhalten der beiden idealisierten Unternehmenstypen systematischer zu interpretieren als in der Literatur üblich. Unter den bisherigen Voraussetzungen tritt ein abweichendes Verhalten genau dann auf, wenn der kapitalistische Lohnsatz und das Pro-Kopf-Einkommen des selbstverwalteten Betriebes differieren. Wir beschränken uns dabei auf den wahrscheinlichen Fall, daß das (reale) Einkommen pro Arbeitseinheit größer ist als der entsprechende Lohnsatz. Das bedeutet aber gerade, daß der „kapitalistische Zwilling" auch im Gleichgewicht einen positiven Profit erwirtschaftet, oder, in Anwendung des Prinzips der Faktorentlohnung nach dem Wertgrenzprodukt, daß die selbstverwaltete Unternehmung im Bereich abnehmender Skalenerträge operiert.

Wichtig an diesem hypothetischen Vergleich ist folgende Beobachtung über den Einsatz von Arbeit in beiden Systemen. Immer wenn der kapitalistische Zwilling einen (gleichgewichtigen) positiven Gewinn erzielt, dann bewertet die entsprechende selbstverwaltete Unternehmung eine Arbeitseinheit höher: Ihr impliziter Lohnsatz liegt über dem expliziten des gewinnmaximierenden Unternehmens. Unter sonst gleichen Bedingungen wird daher der selbstverwaltete Betrieb entsprechend dem Prinzip der Kostenminimierung *weniger* Arbeit einsetzen. Bei Abwesenheit von Hicksscher Regression[49] folgt dann weiter, daß die Grenzproduktivität aller übrigen Faktoren (wegen der positiven Kreuzableitungen der Produktionsfunktion zwischen Arbeits- und Nichtarbeitsinputs) ebenfalls abnimmt und daß deshalb — bei identischen Preisen — eine Tendenz zum verringerten Einsatz auch der Nichtarbeitsinputs besteht. Man kann daher erwarten, *daß die durchschnittliche Betriebsgröße bei Arbeiterselbstverwaltung geringer sein wird als bei traditioneller kapitalistischer Konkurrenz*[50]. Diese ökonomische Schlußfolgerung wird durch die sozialen Aspekte der Arbeiterselbstverwaltung erhärtet: Die prinzipielle Identität von entscheidenden und ausführenden Mitgliedern der Unternehmung begünstigt die Übereinstimmung der produktionstechnischen Einheit „Betrieb" mit der eigentums- und verfügungsrechtlichen Ebene „Unternehmung". Kapitalbedingte Zusammenfassungen verschiedener Betriebe, wie sie in entwickelten kapitalistischen Volkswirtschaften üblich sind, sind in der Arbeiterselbstverwaltung weit weniger wahrscheinlich, da sie keine zusätzliche Dispositionsbefugnis für die Eigentümer des Firmenkapitals eröffnen, gleichviel ob es sich dabei um Privatpersonen, bestehende Unternehmen oder den Staat handelt, da als *Definitionsmerkmal* von Selbstverwaltung die

[49] Vgl. *J. R. Hicks,* Value and Capital, 2. Aufl., Oxford 1946, S. 96 - 98.

[50] Diese Heuristik gilt nur für den kurzfristigen Fall *gegebener* Kapitalbestände; langfristig besteht, wie in 3.1 gezeigt, eine Tendenz zur Produktion im Bereich *konstanter* Skalenerträge.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Entscheidungskompetenz stets der betreffenden Belegschaft zusteht. Diese und andere politisch-gesellschaftlichen Überlegungen kann man mit Vanek dahingehend zusammenfassen, „that there is a far greater desire within democratic structures to decentralize than in non-democratic ones“[51].

Kehren wir zum reinen ökonomischen Modell zurück. Aus unserem obigen Ergebnis können wir einige wichtige Folgerungen über das Marktverhalten bei Arbeiterselbstverwaltung ableiten. Betrachten wir zunächst den Fall des reinen Monopols. Bekanntlich bestimmt der traditionelle Monopolist, der sich einer abwärts geneigten Nachfragekurve gegenübersieht, seinen Angebotspreis (und damit die absetzbare Menge) derart, daß er bei Vorliegen der üblichen Maximierungsvoraussetzungen Grenzkosten und Grenzerlös gleichsetzt. Sei nun sein Monopolgewinn im Cournotschen Punkt gleich M. Unter sonst gleichen Bedingungen würde der Monopolist bei Arbeiterselbstverwaltung ein Pro-Kopf-Einkommen in Höhe von M/L+w erzielen, wenn L die Anzahl der vom kapitalistischen Monopolisten eingesetzten Arbeitseinheiten (in unserem einfachen Fall Arbeiter) und w der entsprechende Lohnsatz ist. Dies gilt natürlich nur dann, wenn alle Preise und Mengen identisch sind. Nun ist offenkundig das monopolistische Pro-Kopf-Einkommen M/L+w *höher* als der kapitalistische Lohnsatz w; dementsprechend wird der Monopolist bei Selbstverwaltung *weniger* Arbeit einsetzen und wegen der damit gleichzeitig verringerten Wertgrenzproduktivität der übrigen Faktoren auch weniger Nichtarbeitsinputs. Die prokopfeinkommensmaximalen *Absatzmengen* sind also *geringer,* und das heißt entlang einer fallenden Nachfragekurve nichts anderes, als daß auch der *Monopolpreis* höher liegt. Über die Bewertung dieser Tatsache gehen die Meinungen auseinander[52], aber das interessiert in unserem Zusammenhang nicht.

Eine andere wichtige Schlußfolgerung können wir für das Marktverhalten eines (polypolistischen) selbstverwalteten Betriebes ableiten, der die Preise als Daten betrachtet und Mengenanpassung betreibt. Wir betrachten den Fall einer externen (marktbedingten) Preiserhöhung; symmetrische Ergebnisse gelten für den Fall einer Senkung des Marktpreises und für Variationen der Inputpreise. Eine Absatzpreiserhöhung

[51] *J. Vanek,* Decentralization Under Workers' Management: A Theoretical Appraisal, in: American Economic Review, Bd. 59 (1969), S. 1006 - 1014, hier S. 1008.

[52] *B. N. Ward* schließt aus dem genannten Tatbestand schlicht: „Monopoly is less satisfactory under Illyrian conditions because the equilibrium price is higher than under capitalist monopoly“ (The Socialist Economy, a. a. O., S. 220). Demgegenüber betont *J. Vanek* die dynamischen Implikationen kleinerer monopolistischer Betriebsgröße, die seiner Meinung nach eine günstige Perspektive für den Marktzutritt neuer Firmen und damit für die Zerstörung des Monopols eröffnen (The General Theory . . ., a. a. O., S. 104 f., 119 f.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bedeutet bei gegebener Ausgangsallokation des Betriebes unmittelbar eine Erhöhung des impliziten Lohnsatzes. Würde der Betrieb den ursprünglichen Punkt beibehalten, würde das Pro-Kopf-Einkommen um Z/L steigen, wenn Z die Preiserhöhung und L die Anzahl der im Ausgangspunkt (optimal) eingesetzten Arbeitseinheiten war. Die damit eintretende Steigerung des impliziten Lohnsatzes führt aber zu einer Reallokation zwischen Arbeits- und Nichtarbeitsinputs: Arbeit muß nun im Verhältnis zu den anderen Faktoren eingespart werden, da sie relativ (und in diesem Fall auch absolut) teurer geworden ist. Der Einkommenseffekt der Absatzpreiserhöhung im ersten Schritt löst einen Substitutionseffekt zu Lasten des Arbeitseinsatzes aus; dies ist eine offenkundige Analogie zur Slutsky-Gleichung der traditionellen Haushaltstheorie. Für die anderen Faktoren bedeutet dagegen die Absatzpreiserhöhung eine Erhöhung ihrer Wertgrenzprodukte, also ein Anreiz zum Mehreinsatz. Ob der negative Effekt des verringerten Arbeitseinsatzes auf den Output[53] durch die Tendenz zur Steigerung der anderen Faktoreinsatzmengen überkompensiert wird oder nicht, läßt sich nicht von vorherein entscheiden. Die Wahrscheinlichkeit dafür ist natürlich um so größer, je wichtiger die Bedeutung der — „normal reagierenden" — Nichtarbeitsinputs für die Produktion der betreffenden Güter ist. Jedenfalls ist im Vergleich zur gewinnmaximierenden Unternehmung die von einer Preiserhöhung ausgelöste Erhöhung der optimal angebotenen Menge(n) im allgemeinen geringer, und zwar als Folge der impliziten Verteuerung der Arbeitsinputs und der damit bewirkten Verringerung des Arbeitseinsatzes. In — recht unwahrscheinlichen — Extremfällen mit Arbeit als einzigem oder dominierendem und frei variablem Input ergibt sich sogar eine Verringerung der Angebotsmenge. Trotz ihrer Beliebtheit bei einem Teil der einschlägigen Literatur, die hierin die zentrale Allokationsverzerrung sieht[54], sind diese eindeutigen Fälle der negativen Angebotsreaktion sowohl aus ökonomisch-theoretischen Gründen wie auch vom politisch-gesellschaftlichen Standpunkt aus wenig bedeutend. Vielmehr sind es gerade jene Aspekte der Arbeiterselbstverwaltung, die eine normale Angebotsreaktion erwarten lassen, die auf der anderen Seite schwerwiegende Probleme — zumindest theoretischer Natur — aufwerfen. Das unterstellte anormale Marktverhalten ist weitaus mehr der Simplizität der zugrundeliegenden Modelle als einer realen Problematik zuzuschreiben.

Da der folgende Hauptteil dieser Arbeit der Kritik der Pro-Kopf-Einkommensmaximierung gewidmet ist, gibt eine kurze Darlegung der

---

[53] und ferner auf die Grenzproduktivität der anderen Faktoren

[54] Als ein Beispiel für viele siehe etwa *R. Pohling,* Zum mikroökonomischen Modell der arbeiterselbstverwalteten Unternehmung, in: H. Hamel, a. a. O., S. 74 - 83.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wichtigsten Einwände gegen die Hypothese des anormalen Marktverhaltens eine gute Überleitung; wie bereits betont, begründen gerade diese Überlegungen Zweifel an dieser Zielannahme für ein System marktwirtschaftlicher Arbeiterselbstverwaltung. Beginnen wir aber zunächst mit denjenigen Gesichtspunkten gegen ein „anormales Angebotsverhalten", die keine Komplikationen hervorrufen. Wie bereits erwähnt, ist der Substitutionseffekt einer Outputpreiserhöhung zugunsten der Nichtarbeitsinputs in Rechnung zu stellen; im Falle einer Mehrproduktunternehmung kommt der Transformationseffekt im optimalen Produktionsprogramm zugunsten des im Preis gestiegenen Produkts hinzu, da eine Anpassung der Transformationsraten an die neuen Preisverhältnisse erfolgt. Schließlich ist im Rahmen des allgemeinen Gleichgewichts zu berücksichtigen, daß Arbeit — auch bei Residualentlohnung — kein beliebig variierbarer Input ist, sondern daß die Tendenz zum Ausgleich der (realen) Pro-Kopf-Einkommen auf eine normale Preisreaktion hinwirkt.

Mit Komplikationen auf anderen Gebieten verbunden sind vor allem solche entgegenstehenden Überlegungen, die auf die Präferenzstruktur der Belegschaft und die politisch-gesellschaftlichen Bedingungen abstellen. Betrachtet man die Abwägung zwischen Arbeitszeit und Freizeit, so ist unmittelbar klar, daß selbst im unrealistischen Ein-Produkt-ein-Faktor-Fall mit Arbeit als einzigem variablem Input das Ergebnis keineswegs mehr eindeutig zu sein braucht, da eine Outputpreiserhöhung nicht nur die Arbeitszeit, sondern auch die Freizeit verteuert und damit zu einer Neuaufteilung der Arbeit-Freizeit-Relation führt, häufig in Richtung auf eine Arbeitszeiterhöhung[55]. Diese Anpassung in der Arbeitszeit anstelle der Anzahl der Arbeiter bedeutet gleichfalls ein zusätzliches Flexibilitätsmoment, schafft aber infolge ihrer asymmetrischen Anwendung je nach der Richtung der Ausbringungsänderung einige theoretische Probleme[56]. In enger Verbindung dazu steht ein wichtiger sozioökonomischer Tatbestand, nämlich die demokratische Struktur des selbstverwalteten Betriebes, namentlich die prinzipielle Gleichberechtigung aller Mitglieder, die eine Entlassung gegen den Willen der Betroffenen schwierig macht. Eine Reduktion der Anzahl der Arbeitskräfte, selbst wenn sie vom rein ökonomischen Standpunkt aus geboten erscheint, kann also leicht in Widerspruch zur Sozialstruktur des Betriebes geraten, und zwar unabhängig davon, ob sie bei „normalem" oder „anormalem" Angebotsverhalten auftritt. Wie viele Autoren

[55] Alternative Begründungen dazu geben im einzelnen *F. R. FitzRoy*, Foundations of Political Economy, in: Participation and Self-Management, Bd. 5, Zagreb 1973, S. 89 - 106, bes. S. 104, und *H. G. Nutzinger*, Die Stellung . . ., a. a. O., S. 140 f.

[56] Vgl. dazu Abschnitt 3.3; für den Hinweis auf diese Problematik danke ich David Ellerman.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bemerkt haben, ist in einem selbstverwalteten Betrieb, anders als in der kapitalistischen Unternehmung, die Anzahl der Arbeiter kurzfristig kaum eine Aktionsvariable. Weitaus gravierender als die Gefahr unerwünschter Produktionssenkung ist dementsprechend das Problem der Rigidität auf dem „Arbeitsmarkt" bei marktwirtschaftlicher Selbstverwaltung, wie auch die jugoslawische Erfahrung belegt[57]. Im wesentlichen wird daher eine kurzfristige Verringerung des Arbeitseinsatzes auf Arbeitszeitverkürzungen beschränkt sein, während ein Abbau von Arbeitskräften in Selbstverwaltungssystemen — ähnlich wie im öffentlichen Dienst — im allgemeinen nur langfristig möglich sein wird, etwa durch Tod, Pension oder freiwilliges Ausscheiden von „Stelleninhabern".

Bevor wir nun näher auf die Kritik des dargestellten ökonomischen Selbstverwaltungsmodells eingehen, soll darauf hingewiesen werden, daß die angestellten Vergleiche zwischen beiden Unternehmenstypen trotz einiger bereits eingefügter Modifikationen ein wenig künstlich waren. So wurde unterstellt, daß der „kapitalistische Zwilling" unter völlig identischen Bedingungen — gleiche Preise, Technologie und Faktorausstattung — operiert. Dabei werden die positiven Wirkungen der Entscheidungs- und Gewinnbeteiligung auf die Produktivität, die Bildung von Humankapital und die Selbstüberwachung der Arbeiter, die theoretisch wie empirisch belegbar sind[58], nicht berücksichtigt. Aber dieser Umstand wirkt zugunsten der Leistungsfähigkeit partizipatorischer Systeme und kann daher nur die positiven Ergebnisse verstärken und negative Resultate abschwächen.

3. Kritik der ökonomischen Theorie der Arbeiterselbstverwaltung

3.1 Alternative Zielsetzungen

Wir haben bereits bei der Darstellung der ökonomischen Theorie der Arbeiterselbstverwaltung auf einige erforderliche Modifikationen, wie die Einbeziehung außermonetärer Einkommenskomponenten, hingewiesen. Selbst unter den Bedingungen vollkommener Konkurrenz war eine Berücksichtigung dieser Faktoren als möglich und nötig erkannt worden, da jedenfalls in bestimmten Grenzen eine Substitution zwischen Geldeinkommen und anderen Formen der Arbeitsbelohnung je nach den spezifischen Präferenzen der Belegschaft aus der Organisationsstruktur ableitbar und von den Marktbedingungen her realisierbar erschien; wir nannten es die Tendenz zum Ausgleich der *realen* Pro-Kopf-Einkommen.

[57] Vgl. etwa *H. J. Hof* und *U. Wagner*, Probleme der Beschäftigtenpolitik bei Arbeiterselbstverwaltung, in: H. Hamel, a. a. O., S. 108 - 134.

[58] Dazu siehe etwa *I. Adizes*, Industrial Democracy . . ., a. a. O., sowie weitere Überlegungen und Literaturhinweise bei *F. R. FitzRoy/H. G. Nutzinger*, a. a. O., bes. Abschnitte II und III.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Derartige Abwägungen berechtigen aber noch nicht zu der Forderung, den Einkommensmaximierungsansatz durch einen nutzentheoretischen Approach zu ersetzen. Zwei gewichtige Gründe sprechen gegen die Verwendung einer Zielfunktion wie „Wohlfahrtsmaximierung pro Arbeiter“[59]: Erstens kann das Nutzenmaximierungskonzept völlig tautologisch sein, nämlich dann, wenn man Komponenten und Verlauf solcher Präferenzfunktionen nicht *a priori* hinreichend genau spezifizieren kann; zweitens kann es auch überflüssig sein, falls sich zeigen läßt, daß das Geldeinkommen ein guter Repräsent der außermonetären Ziele ist, d. h., daß es keine *systematischen* Abweichungen zwischen der Maximierung der monetären und der nichtmonetären Einkommenskomponenten gibt. In diesem letzten Fall kann die Pro-Kopf-Einkommens-Hypothese zwar nicht die aktuelle Allokation eines selbstverwalteten Betriebes genau bestimmen, wohl aber Richtung und Stärke von Veränderungen; sie ist dann also immer noch eine gute *theoretische Approximation* zur Erklärung der Funktionsweise selbstverwalteter Systeme. Dieser Auffassung ist offenbar *Jaroslav Vanek,* wenn er „Einkommensmaximierung ... als die Rohform der Antriebskraft der Selbstverwaltungssysteme betrachtet“ und meint, dieses Ziel „spiegelt einen wichtigen Teil der wirklichen Motivation wider und erlaubt eine einfache formelle Verhaltensanalyse der Selbstverwaltung im Unternehmen und der volkswirtschaftlichen Selbstverwaltungssysteme überhaupt“[60].

Die in der Literatur geäußerten Einwände gegen die Pro-Kopf-Einkommensmaximierung lassen sich interessanterweise ganz analog klassifizieren wie die anfangs skizzierten Einwendungen gegen die klassische Gewinnmaximierungshypothese. Insbesondere stößt man einerseits auf Alternativvorschläge, die auf die Maximierung eines *anderen* Unternehmensziels — wie Gewinn, Beschäftigung oder Wachstum — meist unter Beschränkungen, die typischerweise die Entlohnung der Arbeit betreffen[61], hinauslaufen; andererseits gibt es die vielfältigen Varianten explizit multivariabler Zielsysteme, die in Form von Zielbündeln oder von Nutzenfunktionen auftreten. In extremster Ausprägung findet sich diese zweite Richtung bei solchen empirisch orientierten Autoren, die sich mehr oder weniger auf eine Aufzählung verschiedener Aspekte beschränken und offenbar der Ansicht sind, „daß das Ziel eines Unternehmens mit Selbstverwaltung einfach dem Wunsch der Mehrheit der

[59] Das Konzept der Maximierung des *wealth per worker* vertritt vor allem *E. G. Furubotn;* vgl. etwa: Bank Credit and the Labor-Managed Firm: The Yugoslav Case, Canadian-American Slavic Studies 1974, abgedruckt in E. G. Furubotn/S. Pejovich, a. a. O., S. 257 - 276.

[60] *J. Vanek,* Marktwirtschaft und Arbeiterselbstverwaltung, Frankfurt/New York 1975, S. 22.

[61] Das charakteristische Analogon in der Debatte um die Zielfunktion des kapitalistischen Unternehmens war der Mindest*gewinn*.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Mitglieder entspricht und daß es daher kein einzelnes feststellbares Motiv gibt"[62].

Wir diskutieren die Berechtigung dieser beiden Typen von Alternativen kurz an zwei besonders prägnanten Beispielen aus der Literatur. *Jan Vanek* setzt sich in seiner Fallstudie über Arbeiterselbstverwaltung am Beispiel Jugoslawien ausführlich mit der Einkommensmaximierungshypothese von Ward auseinander und lehnt sie kategorisch ab[63]. Statt dessen strebt er die Konstruktion eines allgemein ökonomischen Verhaltens*modells* auf der Grundlage von Ziel*vektoren* an[64]. Da es ihm nicht um eine bloße Beschreibung des Unternehmensverhaltens geht, sondern um eine theoretische Analyse, müssen wir den Erklärungswert des allgemeinen Verhaltensmodells überprüfen. Das allgemeine Modell enthält vor allem die folgenden Klassen von Vektoren[65]:

(a) Zunahme des laufenden oder kurzfristigen monetären Einkommens (das entspricht in etwa der Pro-Kopf-Einkommensmaximierung),

(b) langfristige Sicherheit des Einkommens und der Erwartungen über normale Einkommenszuwächse,

(c) Verringerung der Arbeitsanstrengung, Verbesserung der Arbeitsbedingungen,

(d) lokale und regionale Wirtschaftsentwicklung,

(e) der Erwerb von berufsspezifischen Fähigkeiten und das berufliche Fortkommen,

(f) Innovation, technischer Fortschritt und Produktionskostensenkung (je Einheit),

(g) soziale Leistungen des Betriebes für Mitglieder und Angehörige, und schließlich solche nichtökonomischen Motivationen, die auf

(h) „Wachstum per se" hinwirken.

Zur Vervollständigung des Modells für bislang nicht erfaßte Motive wird noch die Konstruktion einer Restklasse (i) vorgeschlagen.

Jan Vanek konzediert, daß dieses Verhaltensmodell keine Grundlage für einen ökonomischen Kalkül liefert, da in den meisten Fällen Richtung und Größe dieser Zielvektoren nicht (hinreichend) bekannt sind[66]. Gleichwohl hofft er damit eine Menge von „Wegweisern" geschaffen zu

---

[62] *J. Vanek,* Marktwirtschaft . . ., a. a. O., S. 160.

[63] *Jan Vanek,* The Economics of Workers' Management. A Yugoslav Case Study, London 1972, Kap. 6. — Jan Vanek ist ein inzwischen verstorbener Bruder von Jaroslav Vanek, einem der Hauptvertreter der in Abschnitt 2 skizzierten ökonomischen Theorie der Arbeiterselbstverwaltung.

[64] Siehe *Jan Vanek,* a. a. O., Kap. 9.

[65] A. a. O., S. 197 - 206.

[66] Vgl. ebd., S. 210.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

haben, die eine eindeutige Optimallösung für jede Menge *nichtäquivalenter* Alternativen liefert[67]. Ohne Anspruch auf normativen oder prognostischen Wert sei das skizzierte Rationalmodell ein nützliches Analyseinstrument für die Entscheidungen eines selbstverwalteten Betriebs, das mit jenen ökonomischen Modellen vereinbar sei, die kein einzelnes bestimmendes Unternehmensziel postulierten, und geeignet, die mehr konkreten Aspekte des Unternehmensverhaltens erklären zu helfen[68].

Unbestritten sind die von Jan Vanek aufgeführten Aspekte, die teilweise mehr den Charakter von *Motiven* für bestimmtes Verhalten als von Zielen besitzen, wichtig für eine Beschreibung des konkreten Entscheidungsprozesses im selbstverwalteten Betrieb; es sind gerade jene Gesichtspunkte, die bei konkreten Beratungen angeführt werden oder die bei empirischen Befragungen über Unternehmensziele von den Betroffenen angegeben werden. Fraglich ist jedoch, ob die angegebenen Vektorgruppen eine Abbildung der komplexen Motiv- und Zielstruktur auf eine skalare Größe ausschließen, besonders dann, wenn es um die abstrakten Funktionsprinzipien einer Selbstverwaltungswirtschaft geht (und nicht um die Erklärung jedes konkreten Verhaltens); und noch fraglicher erscheint, ob ein derartiges Modell tatsächlich *ex ante* etwas über die Wahl zwischen verschiedenen Alternativen aussagen kann. Gegen die theoretische Brauchbarkeit dieses allgemeinen Modells sprechen jedenfalls zahlreiche Gründe, die wir nur kurz andeuten wollen.

Zunächst bereitet angesichts der Vielzahl teilweise konfligierender Bestimmungsgrößen für das Unternehmensverhalten der von Jan Vanek verwendete Begriff der „nichtäquivalenten" Alternativen, für die eine optimale Wahl auf der Basis des Modells getroffen werden könne, ganz erhebliche Schwierigkeiten. Vor allem besteht dabei die Gefahr der Tautologisierung des Äquivalenz- oder Indifferenzbegriffs, weil alle jene Alternativen, für die das Modell keine eindeutige Lösung liefert, *per definitionem* als äquivalent oder indifferent betrachtet werden. Es ist äußerst wahrscheinlich, daß auf der Grundlage solch komplexer Motivationen, wie sie für die betriebliche Willensbildung unterstellt werden, günstigstenfalls partielle Präferenzordnungen erzeugt werden. Selbst wenn jedes einzelne Determinantenbündel (a) bis (i) eine vollständige Ordnung über die Menge der Entscheidungsalternativen liefern würde — was bei der Komplexität und quantitativen Unbestimmtheit vieler angeführter Komponenten schon kaum plausibel ist —, so ergibt der Durchschnitt dieser Teilrangordnungen bestenfalls

[67] A. a. O.

[68] A. a. O., S. 213 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

eine Halbordnung, falls er nicht ganz leer ist[69]. Dementsprechend fallen unter den Äquivalenzbegriff zwei vollkommen verschiedene Tatbestände, nämlich die wirkliche *Gleichwertigkeit* zweier Alternativen und die *Nichtvergleichbarkeit*.

Weiterhin läßt sich einwenden, daß jede Auflistung von verschiedenen Einflußgrößen bedeutende Elemente von Willkür enthält, was ihre Anzahl, die Klassifizierung und ihre relative Gewichtung betrifft. Die Annahme einer *endlichen* Anzahl von Determinanten, die angesichts der begrenzten menschlichen Kapazitäten für Informationsaufnahme und -verarbeitung sicher realistisch ist[70], trägt wenig zur Operationalität des Verhaltensmodells bei, solange eine unspezifizierte Restklasse besteht, die als eine Art von psychologischer oder soziologischer Rumpelkammer dient und stets Abweichungen von ökonomischem Rationalverhalten zu „erklären" vermag. Auch hier besteht wieder die Gefahr der Tautologisierung, der man freilich durch die Abschaffung der Restklasse nicht entgehen kann, da dies wiederum den Willkürvorwurf gegen Art und Anzahl der aufgezählten Elemente begründet. Und selbst wenn eine hinreichend exakte Spezifizierung der Zielvektoren möglich wäre, bietet das Problem der Komponentengewichtung erhebliche, wenn nicht unüberwindbare Schwierigkeiten, zumal da angenommen werden muß, daß die relative Bedeutung der einzelnen Ziele oder Motive in hohem Maße vom bereits erreichten Stand abhängt; so wird etwa für ein kleines Unternehmen mit geringer Marktmacht die Wachstumszielsetzung eine höhere Bedeutung haben als für eine fest am Markt etablierte Firma. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit schließen wir die Liste der Einwendungen mit der Gefahr der *Redundanz* ab, da viele angeführte Komponenten in hohem Maße interdependent sind und klare positive oder negative Korrelationen aufweisen, so z. B. zwischen betrieblichem Wachstum, lokaler Wirtschaftsentwicklung, langfristigen Einkommenserwartungen und Sozialleistungen des Betriebes für Mitglieder und Angehörige.

Im Hinblick auf die genannten — keineswegs erschöpfenden — Einwendungen gegen die Operationalität derartiger allgemeiner Verhaltensmodelle erscheinen Zweifel an ihrer Praktikabilität selbst für die beschränkten Zwecke, die Jan Vanek angibt, angebracht[71]. Auf der an-

[69] Eine gute Diskussion dieser Problematik für den Fall der Bewertung von Einkommensverteilungen gibt *A. K. Sen*, On Economic Inequality, Oxford 1972, Kap. 3. Dt. Übers.: Ökonomische Ungleichheit, Frankfurt/NewYork 1975.

[70] Auf die Endlichkeit der Zielvektoren weist *Jan Vanek* besonders hin; vgl. S. 210.

[71] Selbstverständlich sagt das nichts gegen die Notwendigkeit empirischer Ziel- und Motivforschung oder die potentielle Brauchbarkeit multivariabler Zielsysteme. In der vorliegenden Form jedoch scheinen derartige Verhaltensmodelle nur geringen theoretischen Erklärungswert zu besitzen, vielleicht noch am ehesten für den Ausschluß bestimmter Entscheidungsmöglichkeiten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

deren Seite macht die Vielzahl der angeführten Entscheidungsdeterminanten es wenig wahrscheinlich, daß eine Abbildung auf eine skalare Größe — wie Pro-Kopf-Einkommen — auch nur für eine abstrakte Funktionsanalyse der marktwirtschaftlichen Arbeiterselbstverwaltung möglich sein wird, falls alle angegebenen Einflußgrößen tatsächlich entscheidendes Gewicht bei der Willensbildung besitzen. Immerhin wäre empirisch zu prüfen, ob nicht für einen Teil der Determinanten eine *lexikographische Ordnung* gilt[72], d. h., daß sie nur als Hilfsgrößen und nur dann in den Entscheidungsprozeß miteinbezogen werden, wenn bestimmte Alternativen unter sonstigen Gesichtspunkten als gleichwertig erscheinen. Solche Zielhierarchien erschließen sich empirischer Befragung über Handlungsmotive und -ziele nur schwer, da auf Fragen über Entscheidungsdeterminanten natürlich auch solche geringerer Hierarchiestufe genannt werden, während sich die relativ geringe (und für Zwecke der ökonomischen Allokationsanalyse vernachlässigbare) Bedeutung solcher Einflußgrößen außerhalb der artifiziellen Befragungssituation, beim konkreten Prozeß der betrieblichen Entscheidungsfindung, erweist. Weiterhin können auch unabhängig von den Motivationen der Unternehmensmitglieder bestimmte Rangfolgen für die Verwirklichung von Teilzielen durch den Markt erzwungen werden, da eine Substitution zwischen monetären und nichtmonetären Einkommenskomponenten, wie bereits in Abschnitt 2 gezeigt, zwar möglich[73], aber nicht beliebig ist, sondern ihre Grenzen in der Zahlungsfähigkeit und Kreditwürdigkeit der Unternehmung findet. Insofern kommt dem monetären Unternehmenserfolg — unabhängig von der konkreten Ausprägung der Zielfunktion — eine besonders wichtige Stellung im Zielsystem des selbstverwalteten Betriebes zu, die unter Umständen die Heraussonderung dieses Teilziels für Zwecke der ökonomischen Analyse selbst dann rechtfertigt, wenn die Abbildung des Vektormodells auf eine einzige skalare Größe nicht möglich ist[74].

---

[72] Zu diesem Konzept vgl. *M. Bischoff*, a. a. O., S. 268 - 275, und die dort angegebene Literatur.

[73] Tatsächlich werden diese Möglichkeiten auch genutzt. So schreibt z. B. *I. Adizes:* "It is my contention that economists assume singularity of goals in order to facilitate model building. My empirical sociological evidence shows, however, that self-managed industrial organizations, whether in Yugoslavia or in an Israeli kibbutz, do seek additional goals beyond profit. They are more than enterprises; they are communities and as such they seek the welfare of their members in education, health, and culture, rather than except that those needs will be provided extrinsically in the general market. Thus, by their structure of social ownership and democratic decision-making they can afford to seek multiple goals for the enterprise and its membership." (The Developing Nations and Self-Management, Research Paper, University of California, Los Angeles, Juni 1975, S. 25).

[74] Wir zeigen jedoch im folgenden einige Komplikationen, die es trotz der angenommenen Zielhierarchie schwierig machen, die Pro-Kopf-Einkommensmaximierung in ihrer einfachen Form aufrechtzuerhalten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Eine andere Gruppe von Einwänden gegen die Pro-Kopf-Einkommensmaximierung bezieht sich, wie bereits erwähnt, auf den tatsächlichen, auf Sachkompetenz gegründeten Handlungsspielraum des Unternehmensmanagements auch in Selbstverwaltungssystemen. Verschiedene Autoren haben Modelle „diskretionären Verhaltens" im selbstverwalteten Betrieb vorgeschlagen[75]. Als typischen Ansatz dafür, der sich zudem auf empirische Beobachtungen in Jugoslawien stützt, untersuchen wir kurz das von Branko *Horvat* vorgeschlagene modifizierte Gewinnmaximierungskonzept[76]. Im Gegensatz zur Einkommensmaximierung pro Kopf unterstellt Horvat, daß jedes Unternehmen für den Planungszeitraum einen bestimmten Einkommenszuwachs pro Arbeiter plant und das dann verbleibende Resteinkommen (= Gewinn) absolut, und nicht pro Arbeiter oder pro Arbeitseinheit maximiert[77]. Für ein Einproduktunternehmen, das die Quantitäten y zum gegebenen Marktpreis p verkauft und außer Kapital nur noch Arbeit (L) einsetzt[78], ergibt sich demnach folgende Zielfunktion:

$$(1) \qquad Z = p\,y - (w + g)\,L - R = \max.,$$

wobei w der kontraktbestimmte und g der erfolgsabhängige (variable) „Lohnsatz" pro Arbeiter oder pro Arbeitseinheit ist und R die gesamten Kapitalkosten (Zinsen, Abschreibungen, Steuern auf das eingesetzte Kapital) repräsentiert. Operational gefaßt bedeutet dies, daß die Firma zunächst ein befriedigendes Arbeitseinkommen realisieren will (wobei g die geplanten Einkommenszuwächse erfaßt) und den dann nach Abzug der Kapitalkosten verbleibenden Überschuß maximiert. Da dieser Überschuß dem kapitalistischen Gewinn entspricht, nimmt Horvat an, es handle sich dabei um eine etwas kompliziertere Form der Gewinnmaximierung, die den üblichen Paretooptimalitätsbedingungen genüge[79]. Zur Motivierung dieser Zielhypothese kann man anführen, daß *langfristig* das *Real*einkommen der Arbeiter oder ihre „Wohlfahrt" dadurch

---

[75] Vgl. z. B. *A. B. Atkinson,* Worker Management and the Modern Enterprise, in: Quarterly Journal of Economics, Bd. 87 (1973), S. 375 - 392, bes. Abschnitt III, und *B. N. Ward,* The Socialist Economy, a. a. O., S. 244 - 250.

[76] *B. Horvat,* Prilog Zasnivanja Teorieje Jugoslovenskog Produzeca (Zur Theorie der jugoslawischen Unternehmung), in: Ekonomska Analiza, Bd. 1 (1967), S. 7 - 28. Eine kurze Darstellung gibt *H. M. Wachtel,* Worker's Management and Worker's Wages in Yugoslavia, Ithaca, N. Y. — London 1973, S. 49 - 52.

[77] Siehe *B. Horvat,* a. a. O., S. 28.

[78] Das Modell läßt sich ohne Schwierigkeiten auf mehrere Faktoren und Outputs erweitern; man betrachte z. B. p und y als Preis- und Mengenvektoren und py als *Netto*erlösfunktion nach Abzug der Materialkosten, die als proportional oder fix angenommen werden können.

[79] Wie oben in Teil 2 dargestellt, gilt die Paretooptimalität unter den üblichen neoklassischen Bedingungen auch für die Annahme der Maximierung des Pro-Kopf-Einkommens.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

maximiert wird, daß man *kurzfristig* den laufenden Gewinn unter der Beschränkung befriedigender Lohnzuwächse maximiert, da möglichst hohe Unternehmensgewinne besonders günstige Perspektiven und Überlebenschancen eröffnen; die Annahme diskretionären Managementsverhaltens mit der Betonung langfristiger Unternehmensziele unterstützt noch eine derartige Zielhypothese.

Betrachtet man aber die dynamischen Implikationen dieser Zielfunktion, so zeigt sich, daß diese Hypothese größere Ähnlichkeit zur Annahme der Pro-Kopf-Einkommensmaximierung hat, als es zunächst scheint. Zu welchem kurz- und langfristigen Verhalten Horvats Konzept führen wird, hängt natürlich ab von den speziellen Annahmen über die Art der Lohnanpassung in der Zeit und die Verwendung des Firmeneinkommens (z. B. für Investitionen oder als Abgabe an den Staat als Produktionsmittelbesitzer)[80]. Eine allgemeine heuristische Überlegung zeigt aber leicht die Verwandtschaft der beiden Konzepte in langfristiger Hinsicht. Der geplante Einkommenszuwachs kann nicht beliebig hoch sein, da er sonst zu — wenn auch minimierten — Verlusten führt und somit langfristig nicht aufrechterhalten werden kann: Die Produktivitätszunahme pro Arbeitseinheit bildet eine Obergrenze für die langfristig geplanten Einkommenssteigerungen. Andererseits implizieren Lohnzuwächse, die zu positiven Profiten führen, die Möglichkeit, in der Folgeperiode eine Steigerung zu planen, die über dem erwarteten Produktivitätsgewinn liegt. Ein langfristiges Gleichgewicht wird im allgemeinen dann erreicht, wenn — wie im Fall der Pro-Kopf-Einkommensmaximierung — Wertgrenzprodukt der Arbeit und Gesamtentlohnung (kontraktbestimmter *und* gewinnabhängiger Einkommensanteil) gleich hoch sind. Im Fall eines allgemeinen Gleichgewichts mit positiven Profiten wird sich allerdings die Allokation unterscheiden, da der Unternehmensüberschuß nach Konkurrenzentlohnung aller Faktoren nicht mehr unmittelbar an die Belegschaft geht. Ähnlich wie die Tendenz zum Ausgleich der Pro-Kopf-Einkommen wirkt auch das dynamische Lohnanpassungsverhalten bei Horvat dahin, daß die Unternehmung im Bereich konstanter Skalenerträge (in Vaneks Terminologie „maximaler physischer Effizienz“[81]) operiert und dann auch einen maximalen Gewinn von Null erzielt. Kurzfristig dagegen wirkt *Horvats* Zielhypothese in Richtung auf ein „normales“ Marktverhalten, für das wir jedoch auch unter der Pro-Kopf-Einkommens-Zielsetzung zahlreiche Gründe angegeben haben[82].

---

[80] Eine ausführliche Diskussion der verschiedenen Möglichkeiten geben *J. Vanek* und *P. Miović*, Explorations Into the 'Realistic' Behavior of a Yugoslav Firm, Working Paper No. 7, Department of Economics, Cornell University, Ithaca, N. Y., April 1970.

[81] Siehe dazu besonders Kap. 5 von *J. Vanek*, General Theory . . ., a. a. O.

[82] Vgl. oben Abschnitt 2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3.2 Kompensationssysteme

Wir sind bisher mehr oder weniger davon ausgegangen, daß Entscheidungen des Betriebes die verschiedenen Mitglieder in gleicher Weise treffen oder daß sie im Prozeß der demokratischen Willensbildung bereit sind, (relative) Verschlechterungen ihrer individuellen Position im Interesse eines gemeinsamen Unternehmensziels hinzunehmen. Angesichts der bekannten Probleme von Mehrheitsentscheidungen ist das aber eine recht unplausible Annahme. Wenn auch solidarische Verhaltensweisen in einem System demokratischer Entscheidungs- und Erfolgsbeteiligung eher eingeübt und ausgeübt werden können, so ist doch nicht auszuschließen, daß es Koalitionen und Mehrheitsbildungen gibt, die den Mitgliedern dieser Gruppen Sondervorteile zu Lasten benachteiligter Minderheiten oder weniger gut organisierter Mehrheiten zu verschaffen suchen. Als praktisches Beispiel dafür kann man sich vorstellen, daß ein Entscheidungsdruck zugunsten solcher Projekte entsteht, die bestimmte Abteilungen des Betriebs besonders gut auslasten (und damit die Anzahl der dort geleisteten und zu bezahlenden Arbeitseinheiten erhöhen), während andere Abteilungen weit unter ihrer Kapazität arbeiten, so z. B. eine Entscheidung für verstärkten Lagerabbau und Drosselung der laufenden Produktion. Solchen Abweichungen von dem Betriebsziel Maximierung des Einkommens pro Arbeiter für *alle* Unternehmensmitglieder sind freilich enge Grenzen gesetzt, da suboptimale Politiken das Gesamteinkommens des Betriebes unter das Maximum drücken und somit das zur Verteilung anstehende Residuum auch für jene Unternehmensmitglieder verringern, die sich einen Sondervorteil (z. B. durch Erhöhung der Anzahl geleisteter Arbeitseinheiten) verschafft haben. Ebenfalls der Pro-Kopf-Einkommensmaximierung widerspricht der Fall, daß optimale Entscheidungen nicht zustandekommen, wenn die verschiedenen Abteilungen und Mitglieder sich nicht über die konkrete Ausführung eines ökonomisch profitablen Projekts einigen können, weil alle Beteiligten befürchten, (relativ) schlechter gestellt zu werden als die anderen.

Eine aus der Wohlfahrtsökonomik bekannte Möglichkeit zur Verbesserung derartiger Situationen besteht in der Einführung von Kompensationszahlungen an die schlechtergestellten Unternehmensmitglieder. Einen entsprechenden Vorschlag für den selbstverwalteten Betrieb hat *Felix Fitzroy*[83] vorgebracht, den wir kurz erörtern wollen. Angenommen, gegen den bisherigen Betriebsdirektor, der die bisherige Unternehmenspolitik *A* vertritt, stellt sich ein Kandidat mit dem Alternativ-

[83] *F. R. FitzRoy,* Foundations of Political Economy, a. a. O., S. 101 f. FitzRoy behandelt den weitergehenden Fall der Unternehmensverfassung, aber seine Überlegungen lassen sich prinzipiell auf jede Wahl zwischen Alternativen im selbstverwalteten Betrieb übertragen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

programm B zur Wahl. Der erwartete Gegenwartswert der Alternative A für Unternehmensmitglied i sei V_i^A, im Falle B entsprechend V_i^B. Zieht Person i *ceteris paribus* den status quo der Alternative B vor und ist a_i der Maximalbetrag, den er für die Beibehaltung des Zustandes A zu zahlen bereit ist, dann muß er gerade indifferent zwischen A und B sein, wenn er im Falle A nur noch $V_i^A - a_i$ verhält. Präferiert umgekehrt Unternehmensmitglied j die Alternative B und ist es bereit, zu ihrer Erreichung einen Maximalbetrag von b_j zu zahlen, so wird es bei einem erwarteten (Netto-)Ertrag der Alternative B in Höhe von $V_j^B - b_j$ seinerseits Indifferenz erreichen. Bleibt die Indifferenz von Hinzufügung gleicher Beträge unberührt[84], so folgt weiter auch die Indifferenz von j zwischen A und B, falls er für den Zustand A die Kompensation b_j erhält, so daß gilt: falls $(V_j^B - b_j)\, I\, V_j^A$, so auch $V_j^B\, I\, (V_j^A + b_j)$, wobei I die Indifferenzrelation bezeichnet. Ist die Summe aller Maximalbeträge a_i der Anhänger von Fall A größer als die Summe aller Maximalbeträge b_j der Befürworter von B, so können die Anhänger von B für die Zustimmung zu A derart kompensiert werden, daß alle die erste Alternative (*nach* Kompensation) präferieren und eine eindeutige Entscheidung zustandekommt. Entsprechendes gilt für den umgekehrten Fall.

Neben den Schwierigkeiten — vor allem für die weniger qualifizierten Unternehmensmitglieder —, die Konsequenzen verschiedener Entscheidungsmöglichkeiten für die eigene Situation auch nur einigermaßen verläßlich abzuschätzen, und den Problemen, die aus einer Falsifizierung von Erwartungen entstehen, gibt es dabei ein ebenfalls aus der Wohlfahrtstheorie bekanntes, für das praktische Funktionieren des Selbstverwaltungsmodells besonders wichtiges Problem, nämlich die Offenlegung der Präferenzen. Für diejenigen Unternehmensmitglieder, die erwarten, daß der von ihnen präferierte Zustand nicht gewählt wird, besteht ein Interesse, ihren Wohlfahrtsverlust und damit ihre Kompensationsbedürftigkeit zu übertreiben, um in den Genuß hoher Zahlungen zu gelangen. Erwarten dagegen andere Mitglieder, daß ihre Alternative zum Zuge kommt, besteht für sie ein Anreiz, ihr Interesse daran nach außen hin unterzubewerten, um ihre Kompensationszahlungen zu minimieren. Diese Verhaltensweisen führen zu einer Abweichung vom Paretooptimum, und wenn auch die demokratische Willensbildungs- und Entscheidungsstruktur im selbstverwalteten Betrieb einer Verfälschung von Präferenzen entgegenwirkt, da alle Alternativen offen diskutiert und begründet werden müssen und erkannte Irreführungen sozialen Sanktionen unterliegen[85], können sie doch nicht völlig aus-

[84] Diese Symmetrieannahme ist für das Modell zentral, aber nicht unbedingt realistisch, z. B. bei unterschiedlich hohen Grenznutzen des Einkommens.

[85] Darauf weist auch *F. R. FitzRoy*, a. a. O., S. 102, hin.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

geschlossen werden. Treten sie — erfolgreich — auf, so verletzt dies nicht nur monetäre Zielsetzungen, wie Maximierung des Pro-Kopf-Einkommens, sondern auch weiter gefaßte Konzepte betrieblicher Wohlfahrt.

Eine andere Problematik von Kompensationszahlungen besteht in der damit verbundenen Aufsplitterung der Belegschaft in „Parteien", die das Sozialgefüge des Betriebes beeinträchtigen und zu Machtkonstellationen führen kann. Zur Illustration betrachten wir den vieldiskutierten Fall der „negativen" Angebotsreaktion[86]. Ein Betrieb produziere unter Einsatz von Arbeit (L) und mit dazu proportionalem (oder fixem) Materialeinsatz und gegebenem Kapitalbestand ein Produkt x, dessen Preis p vom Markt gegeben ist. Die fixen Kosten für die Kapitalnutzung seien R, und der betriebliche Nettoerlös (nach Abzug der Materialkosten) ist ein Funktion von L allein: $E(L) = p\,x(L)$. Ist die Arbeitszeit fixiert, so bezeichnet L_0 die Anzahl der im Optimum beschäftigten Arbeiter. Der Marktpreis in der Ausgangssituation, p_0, sei (durch entsprechende Wahl der Mengeneinheiten) gleich 1. Wir haben damit in Abb. 1 das Betriebsoptimum (x_0, L_0) ermittelt. Eine Erhöhung des Marktpreises um den Faktor $\lambda > 1$ führt zu einer entsprechenden Streckung der Nettoerlösfunktion und damit zu einer neuen Allokation $(x_1 < x_0, L_1 < L_0)$, die den verbleibenden Unternehmensmitgliedern ein höheres Pro-Kopf-Einkommen $g_1 = (\lambda E(L_1) - R)/L_1$ sichert als in der Ausgangssituation, wo es entsprechend $g_0 = (E(L_0) - R)/L_0$ betrug. Graphisch zeigt sich dies in der höheren Steigung des neuen Fahrstrahls an die um den Faktor λ gestreckte Nettoerlösfunktion. Aus der Abbildung ist aber auch ersichtlich, daß diese Reaktion selbst unter rein monetärem Aspekt keine optimale Verhaltensweise darstellt. Das gilt nicht nur im Hinblick auf die verletzte Paretooptimalität des Marktverhaltens, also die vieldiskutierte Mengen*reduktion* bei Preis*erhöhung*[87], sondern auch hinsichtlich der Einkommensinteressen der Unternehmensmitglieder selbst. Wie ein Vergleich der entsprechenden Steigungen in Abb. 1 zeigt, kann man die Situation *aller* Unternehmensmitglieder verbessern, indem man die ursprüngliche Beschäftigung aufrechterhält und eine Kompensationszahlung der zur Entlassung anstehenden Arbeiter $L_0 - L_1$ an die auf jeden Fall im Betrieb verbleibende Mehrheit L_1 einführt[88].

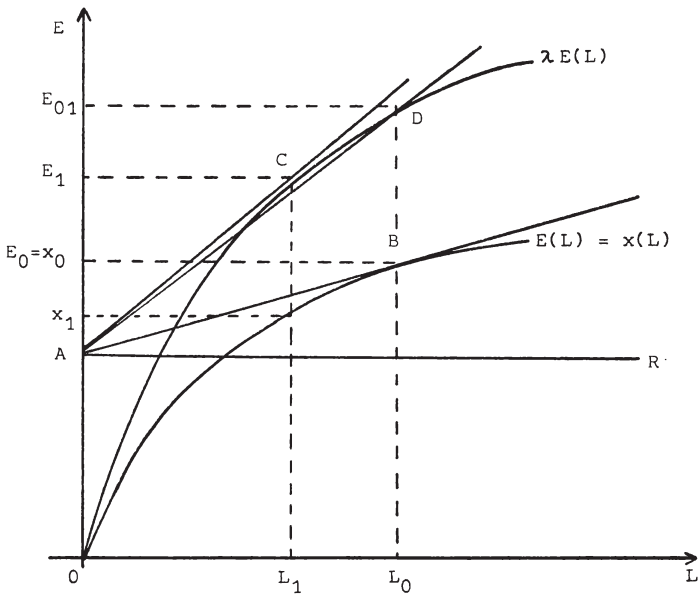
---

[86] Für die gemeinsame Diskussion dieses Problems danke ich Felix FitzRoy.

[87] Darauf verweist besonders *E. D. Domar*, a. a. O., S. 737 - 740.

[88] Man beachte, daß nicht nur ein positives Einkommen gezahlt wird, was im reinen Marktmodell bereits eine Verbesserung gegenüber den Arbeitslosen„einkommen" von Null wäre, sondern sogar noch ein höheres Pro-Kopf-Einkommen als bei der Ausgangsallokation. Die Annahme, daß eine Mehrheit im Betrieb zurückbleiben muß, ist naheliegend, wenn man einen Abstimmungsmechanismus für Kündigungen unterstellt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/



Dazu formulieren wir folgendes

Theorem: Die Entlassung von Arbeitern bei Preiserhöhung ist paretoinferior, da es stets möglich ist, durch Kompensationszahlungen der von Entlassung bedrohten Arbeiter an die anderen Unternehmensmitglieder die Situation für beide Parteien so zu verbessern, daß

a) die auf jeden Fall im Betrieb verbleibenden Arbeiter ein höheres Pro-Kopf-Einkommen (*einschließlich* Kompensationszahlung) erzielen als bei Entlassung der anderen, und

b) daß die von Entlassung bedrohten Arbeiter ein höheres Pro-Kopf-Einkommen (*abzüglich* Kompensationszahlung) erhalten als in der Ausgangssituation.

Beweis: Man betrachte die Steigungen der Fahrstrahlen $\overline{AB}$ und $\overline{AC}$, die jeweils das Pro-Kopf-Einkommen g_o und g_1 repräsentieren. Die Steigung der Geraden $\overline{AD}$ gibt das Pro-Kopf-Einkommen in der Preissituation 1 und der Beschäftigungslage O wieder, falls keine Kompensationszahlung geleistet wird; wir bezeichnen dies mit g_{o1}. Natürlich gilt $g_1 > g_{o1} > g_o$. Anstelle einer Gleichverteilung ist es auch möglich, eine Einkommensdifferenzierung vorzunehmen, bei der die ersten L_1 Arbeiter g_1 erhalten (Steigung von $\overline{AC}$), während sich die Arbeiter im Bereich von L_1 bis L_o mit einem niedrigeren Pro-Kopf-Einkommen begnügen,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

das durch die Steigung der Sekante $\overline{CD}$ wiedergegeben wird und strikt größer als g_o sein muß: die Steigung von $\overline{CD}$ muß zwischen der Tangentensteigung in den Punkten $E(L_1)$ und $E(L_o)$ liegen, wobei die folgenden Ungleichungen wegen der Konkavität im angegebenen Bereich gelten: $g_1 = E'(L_1) >$ Steigung von $\overline{CD} > \lambda E'(L_o) > E'(L_o) = g_o$. Also ist die Entlohnung der Arbeiter im Intervall $[L_1, L_o[$ strikt größer als g_o, auch wenn die Arbeiter in $[O, L_1]$ den maximalen Betrag g_1 erhalten. Aus Stetigkeitsgründen ist es jetzt natürlich auch möglich, durch Transfer eines hinreichend kleinen Einkommensbetrags der Arbeiter in $[L_1, L_o[$ an die Arbeiter in $[O, L_1]$ deren Einkommen über g_1 hinaus zu erhöhen, ohne daß dasjenige der benachteiligten Arbeiter auf oder unter g_o absinkt. Damit ist das Theorem bewiesen.

So wünschenswert dieses Resultat im Hinblick auf Angebotsreaktion und Beschäftigungsverhalten auch sein mag, es enthält deutlich destabilisierende Elemente für ein Selbstverwaltungssystem. Zunächst läßt die angeführte Situation offen, auf welchen Verteilungsschlüssel sich die beiden „Parteien" einigen werden; durchaus denkbar ist, daß die „Mehrheit" eine schwache Arbeitsmarktsituation für die von Entlassung bedrohte „Minderheit" dazu ausnutzt, höhere Kompensationszahlungen abzupressen — stets mit der Entlassungsdrohung im Hintergrund —, so daß deren Einkommen doch unter g_o fällt. Aber auch wenn eine „faire" Aufteilung erfolgt, etwa so, daß die Mehrheit sich mit g_1 „begnügt" und keine weiteren Kompensationszahlungen fordert, widerspricht die dahinterstehende machtpolitische Differenzierung innerhalb der Belegschaft der reinen Vorstellung von Selbstverwaltung. In einem System gleichberechtigter Mitgliedschaft gibt es a priori *kein* Kriterium, wonach bestimmte Arbeiter *gegen deren Willen* freigesetzt werden, während andere im Betrieb verbleiben dürfen. Läßt man diese Möglichkeit zu, dann braucht man zu ihrer theoretischen Erklärung im Selbstverwaltungsmodell zusätzlich zur ökonomischen Theorie auch eine politische Theorie der Mehrheitsentscheidung; das Konzept der Pro-Kopf-Einkommensmaximierung reicht dann jedenfalls nicht mehr aus.

3.3 Differenzierung der Arbeitskraft und asymmetrisches Verhalten

Der eben genannten Komplikation entgeht man durch die gebräuchliche Annahme, daß es zu keinen Kündigungen von Mitgliedern *gegen deren Willen* kommt, wenn eine Verringerung des Arbeitseinsatzes ökonomisch geboten ist, sondern zu Variationen der Arbeitszeit; dies gilt unabhängig davon, ob die Verringerung in Zusammenhang mit „normalem" oder „anormalem" Angebotsverhalten erfolgt. Zumindest kurzfristig folgt daraus aber eine *Asymmetrie* im Verhalten des Betriebes bei Erhöhungen der Ausbringung im Vergleich zu Produktions-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

einschränkungen. Angesichts der bereits diskutierten Rigidität des Arbeitskräfteeinsatzes muß in beiden Fällen unterstellt werden, daß die Parameteränderung (z. B. Preisänderung) vom Betrieb nicht nur als vorübergehend betrachet wird, weil bei einer derartigen Erwartung eine Anpassung des Arbeitseinsatzes ohnehin nur in einer Anpassung der Arbeitszeit bestehen wird und weder Neueinstellungen noch Entlassungen vorgenommen werden. Wird die Parameteränderung und die damit erforderliche Anpassung der optimalen Ausbringung nicht nur als vorübergehend betrachtet, so wird eine Produktionsausdehnung durch eine optimale *Kombination* von Arbeitszeiterhöhung und Neueinstellung, entsprechend den Belegschaftspräferenzen für Geldeinkommen und Freizeit, erreicht. Somit wird das (reale) Einkommen pro beschäftigtem Arbeiter maximiert. Für Produktionseinschränkungen entfällt diese Kombinationsmöglichkeit weitgehend, sieht man einmal von freiwilligem Ausscheiden von Unternehmensmitgliedern ab[89]: Die Anpassung erfolgt nur noch in der Anzahl der geleisteten Arbeitseinheiten bei gegebener Belegschaftszahl, oder anders ausgedrückt, das Einkommen pro Arbeitsstunde, und nicht mehr pro Arbeiter, wird maximiert. Dies impliziert weiterhin, daß die Produktionseinschränkung geringer sein wird als bei unbeschränkter Variation der Arbeitszeit-Arbeitszahl-Kombination. Diese Asymmetrie widerspricht natürlich gleichfalls der einfachen Pro-Kopf-Einkommensmaximierung.

Zwei mögliche Einwendungen gegen die Annahme asymmetrischen Verhaltens sind denkbar. Zunächst gibt es auch deutliche Widerstände gegen die Neueinstellung von Arbeitern, wenn die „Stammbelegschaft" selbstfinanzierte Investitionen vorgenommen hat, deren Ertrag sie nicht mit neu hinzutretenden Mitgliedern zu teilen bereit ist, da diese ja nicht durch früheren Einkommensverzicht mit zu den Investitionen beigetragen haben. Dieses Argument würde die Symmetrie in Richtung auf „Maximierung pro Arbeitseinheit" wieder herstellen; die damit gekennzeichnete Situation impliziert aber schwere Abweichungen vom ökonomischen *und* sozialen Optimum der Firma, die wir im folgenden Abschnitt erörtern werden.

Die andere Möglichkeit einer Rechtfertigung der einfachen Theorie besteht in der ökonomisch beliebten Unterscheidung zwischen „kurzfristig" und „langfristig". Danach würde langfristig die Asymmetrie in den Verhaltensweisen verschwinden, da zwar die Anpassung nach

[89] Dabei wird die Bereitschaft zu *freiwilligem* Ausscheiden wesentlich von der makroökonomischen und berufsspezifischen Beschäftigungslage abhängen, und die Bereitschaft dazu wird um so kleiner sein, je schlechter die Chancen der Wiederbeschäftigung eingeschätzt werden. — Für den — unplausiblen — Fall des „anormalen" Angebotsverhaltens wird die dargestellte Problematik kurz angedeutet bei *R. Pohling*, a. a. O., S. 79 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

unten langsamer, aber prinzipiell gleich verläuft: Durch Nichtbesetzung von Stellen, die durch freiwilliges Ausscheiden und längerfristig vor allem durch Tod, Pensionierung und Krankheit freiwerden, wird auch die *Anzahl* der Arbeitskräfte verringert. Das langfristige Gleichgewicht wird dann jedenfalls im selben Punkt erreicht wie bei der einfachen Maximierung des Pro-Kopf-Einkommens, während für kurzfristige Anpassungen die ad-hoc-Annahme einer Anzahlsrestriktion eingeführt werden kann. Die Schwierigkeit mit dieser Verteidigungslinie besteht natürlich darin, daß es schwierig, wenn nicht unmöglich ist, die Zeiträume hinreichend genau zu spezifizieren, für die jeweils eine der beiden Zielhypothesen gelten soll. Je nach der Zusammensetzung der Belegschaft kann die Perspektive „langfristig" so unbestimmt sein, daß die Maximierung pro Arbeiter keine operationale Zielhypothese mehr darstellt. Dieser Umstand könnte es nahelegen, soziale Bedürfnisse — wie Aufrechterhaltung des Betriebs als soziales Gebilde[90] — explizit in die Zielfunktion aufzunehmen, die somit in Richtung Nutzentheorie verallgemeinert würde. Gegen eine derartige nutzentheoretische Verallgemeinerung sprechen aber nicht nur die bereits erwähnten Tautologiegefahren eines unternehmensbezogenen Nutzenkonzepts; ganz unabhängig von den „wirklichen" Präferenzen der Mitglieder kann die Beibehaltung der Mitgliederzahl einfach das *Resultat* der sozialen Struktur des Betriebes sein, die kein klares Kriterium für die Entlassung bestimmter — grundsätzlich gleichberechtigter — Mitglieder liefert.

Weitere Abweichungen von der einfachen Maximierungshypothese ergeben sich, wenn man die Konsequenzen beschränkter Verfügbarkeit von Arbeitskräften und von unterschiedlichen Arbeitsqualifikationen in Betracht zieht. Ohne auf die Einzelheiten einzugehen[91], sollen einige wichtige Komplikationen angeführt werden, zu denen die damit bedingte Diversifizierung der Arbeitskräfte im selbstverwalteten Betrieb führt.

Zunächst ist die Annahme eines niveauunabhängigen Umrechnungsschlüssels für verschiedene Arbeitsarten nicht unbedingt plausibel, da die relative Bedeutung verschiedener Qualifikationsgrade durchaus vom Produktionsumfang abhängen kann. Nun ist unmittelbar einsichtig, daß ein variables Bewertungsschema bei rein monetärer Zielsetzung die Allokation nicht stört, solange nur die Entlohnung je Arbeitsart eine isotone Funktion des Firmeneinkommens ist[92]. Die Einbeziehung außermonetärer Komponenten, wie Freizeit und Arbeitsanstrengung,

---

[90] Auf die von ihm so genannte „soziale Anpassung", die den Betrieb als „social body" intakt läßt, verweist besonders *J. Vanek,* The General Theory . . ., a. a. O., S. 156 - 159.

[91] Dazu siehe mit weiteren Literaturhinweisen *H. G. Nutzinger,* Die Stellung . . ., a. a. O., bes. Abschnitt III.1.3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

oder die Berücksichtigung von Risiko und Unsicherheit, würde aber zu abweichenden Ergebnissen führen.

Ein weiteres Problem besteht in dem möglichen Widerspruch zwischen der *Marktdetermination* des Pro-Kopf-Einkommens für die verschiedenen Arbeitstätigkeiten, gekennzeichnet durch die Tendenz zur Ausgleichung der impliziten Entlohnungen für jede Aktivität, und der *a-priori-Festlegung* des Verteilungsschemas im Betrieb. Ergeben sich erhebliche Abweichungen zwischen den firmenspezifischen Pro-Kopf-Einkommen und den volkswirtschaftlich üblichen, so beziehen entweder die Inhaber dieser Positionen eine Rente, d. h., sie werden über ihrem Wertgrenzprodukt entlohnt, oder aber sie drohen den Betrieb zu verlassen, um anderswo besser entlohnt zu werden. In beiden Fällen wird es *ex post* zu Umverteilungsverhandlungen kommen, die der unterstellten *ex-ante*-Maximierung zuwiderlaufen.

Dieses Problem mag langfristig weniger relevant sein, weil im allgemeinen Gleichgewicht auch eine Tendenz zur Angleichung der Umrechnungskoeffizienten (modifiziert durch betriebsspezifische Interessenunterschiede) wirkt. Einer marktmäßigen Ausgleichung sind dagegen solche Differenzierungen weitgehend entzogen, die auf den sozialen Beziehungen im Betrieb basieren, etwa Unterscheidungen nach Dauer der Betriebszugehörigkeit (Senioritätsprinzip), formaler Stellung im Produktionsprozeß, informellen Beziehungen und ähnlichen Kriterien. Diese Unterschiede begründen nicht nur *faktische* Privilegien oder Benachteiligungen im „demokratischen" Entscheidungsprozeß, sie werden im allgemeinen auch zu leistungsunabhängigen Einkommensdifferenzierungen[93] — mithin einer Verletzung des einfachen Maximierungsprinzips — führen.

Besonders ausgeprägt können solche Unterschiede im Verhältnis zwischen der bestehenden Belegschaft und neu hinzutretenden Mitgliedern sein. In einer Situation makroökonomischer Unterbeschäftigung ist eine Vielzahl von Diskriminierungen neuer Arbeiter möglich und empirisch belegbar[94]: Sie reichen von geringerer (faktischer) Arbeitsplatzsicherheit

---

[92] Zum formalen Beweis siehe *J. Vanek*, The Equilibrium of a Labor-Managed Firm and a Variable Income Distribution Schedule, Manuskript, Cornell University, Ithaca, N. Y., o. J.

[93] Man kann allerdings zugunsten eines erweiterten Leistungsbegriffs argumentieren, der die Verbundenheit mit dem Betrieb, die Solidarität mit den älteren Kollegen, die erworbene soziale Stellung im Betrieb u. ä. miteinschließt. Eine derartige — gewiß nicht von vornherein unplausible — Erweiterung des Leistungskonzepts birgt aber die Gefahr in sich, daß sie zur Rechtfertigungsideologie für bestehende Ungleichheiten ausartet.

[94] Vgl. etwa die Beispiele bei *M. Hagemann*, Die jugoslawische Unternehmensverfassung und die Interessen der Beschäftigten, in: H. Hamel, a. a. O., S. 41 - 62, bes. S. 51.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— dem auch aus kapitalistischen Unternehmen bekannten last-in-first-out-Prinzip — über ungünstigere Bewertungen der von Neulingen ausgeübten Arbeitstätigkeiten bis hin zu faktischen oder gar juristischen Lohnarbeitsverhältnissen, mit denen die Stammbelegschaft eines selbstverwalteten Betriebs ihr Pro-Kopf-Einkommen auf Kosten neu hinzutretender Arbeiter erhöht. Umgekehrt kann es auch monopsonistische Ausbeutung der Stammbelegschaft geben, wenn knappe Faktoren — z. B. besonders qualifizierte Arbeitskräfte — besondere Garantien (z. B. über Einkommenshöhe, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitszeit) verlangen und erhalten, damit sie in den Betrieb einzutreten bereit sind[95]. All diese „realistischen" Fälle widersprechen natürlich dem „reinen" ökonomischen Modell der Arbeiterselbstverwaltung. Gleichwohl wäre ein Schluß auf mangelnde Realitätsnähe dieser Theorie oder gar auf die Ineffizienz der Allokation bei Arbeiterselbstverwaltung sehr verfrüht, da zum einen für die kapitalistische (und staatssozialistische) Unternehmung ganz analoge Probleme aufgezeigt werden können, und da andererseits die positiven sozialen Wirkungen partizipatorischer Systeme, wie Leistungsmotivierung, Solidarität, Bildung von Humankapital, bisher bewußt nicht in Rechnung gestellt worden sind.

Vor einer abschließenden Bewertung müssen wir noch einen Sachverhalt erörtern, der im Gegensatz zu den meisten genannten Problemen für ein marktwirtschaftliches Selbstverwaltungssystem spezifisch und zentral ist: die Problematik der Investitionsfinanzierung.

3.4 Investition, Finanzierung und Gewinnbeteiligung[96]

Im Gegensatz zu den im vorigen Abschnitt aufgeführten Problemen, die sich aus der Einbeziehung „realistischer" Elemente in die Untersuchung ergaben, ist die Problematik der Investitionsfinanzierung unmittelbar aus dem einfachen theoretischen Grundmodell ableitbar. Neben den Besonderheiten der Investitionsentscheidung, die aus der besonderen Zielfunktion folgen — gleichgültig, ob wir sie eng als Einkommen pro Arbeitseinheit oder weiter als Wohlfahrt pro Arbeiter fassen —, kommt hierbei noch eine besondere eigentumsrechtliche Problematik hinzu, auf die erstmals *Svetozar Pejovich*[97] hingewiesen hat. Nach der Überlegung in Abschnitt 2 kommt es zu einem zielbedingten

---

[95] Zur theoretischen Analyse solcher Fälle siehe bes. *E. D. Domar*, a. a. O., Abschnitt II, S. 742 - 747.

[96] Eine ausführliche Darstellung dieser Problematik mit weiteren Literaturhinweisen gibt *H. G. Nutzinger*, Investment and Financing in a Labor-Managed Firm and Its Social Implications, in: Economic Analysis and Workers' Management, No. 3 - 4, 1975, S. 181 - 201.

[97] *S. Pejovich*, The Firm, Monetary Policy and Property Rights in a Planned Economy, in: Western Economic Journal, Bd. 7 (1969), S. 193 - 200.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Abweichen in den Investitionsentscheidungen eines selbstverwalteten Betriebs von seinem „kapitalistischen Zwilling" immer dann, wenn unter sonst gleichen Bedingungen Pro-Kopf-Einkommen und Lohnsatz differieren. Bei positiven Profiten des kapitalistischen Zwillings besteht für das selbstverwaltete Unternehmen ein Anreiz, solche Investitionen durchzuführen, die das (reale) Einkommen pro Arbeitseinheit erhöhen, und zwar ohne Rücksicht darauf, ob sich dadurch der Unternehmensgewinn erhöht oder nicht; es gibt also eine Tendenz zur Überkapitalisierung des Betriebes, weil solche Projekte bevorzugt werden, die Arbeitskräfte einsparen, während andere abgelehnt werden, obwohl sie profitabel sind, da die investitionsbedingte Gewinnerhöhung mit zu vielen „neuen" Mitgliedern geteilt werden muß. Wie bereits erwähnt, führt das allgemeine Gleichgewicht zu einer weitgehenden Angleichung zwischen dem Verhalten der beiden Betriebstypen, und das gilt auch für die Investitionsentscheidungen. Investitionen bestehender Unternehmen, zusammen mit Neugründungen und Ausscheiden anderer Betriebe, werden im allgemeinen ein wichtiges Mittel der Bewegung hin zum Gleichgewicht sein.

Das Investitionsverhalten kann aber auch gerade anders, nämlich destabilisierend wirken. Die zielbedingte Überkapitalisierung kann noch verstärkt werden durch den Unterinvestitionseffekt eigenfinanzierter Investitionen[98]: Sind, wie in Jugoslawien, aus laufendem Unternehmenseinkommen (d. h. entsprechenden Lohnverzichten der Mitglieder) realisierte Erhöhungen des Kapitalbestands irreversibel und gibt es für ausscheidende Unternehmensmitglieder keine Kompensation für zukünftige entgangene Investitionserträge, so führt dies einerseits zu einer erhöhten Mindestrentabilität von Investitionsprojekten und andererseits zu verstärktem Widerstand gegen Neueinstellungen wie gegen Entlassungen. Die erhöhte erforderliche Mindestrentabilität eigenfinanzierter Investitionen im Vergleich zu fremdfinanzierten Projekten und zu anderen Anlageformen (Sparen, Hausbau, Kleingewerbe u. ä.) erklärt sich daraus, daß es kein individuelles Eigentum an den Investitionsgütern gibt, sondern daß lediglich ein Anspruch auf die Investitions*erträge* besteht, und das auch nur für die Dauer der Mitgliedschaft im betreffenden Unternehmen. Dies verringert nicht nur den Investitionsumfang unter das volkswirtschaftliche Optimum und verzerrt die Projektauswahl zugunsten solcher Investitionen, deren voraussichtliche Nutzungsdauer der durchschnittlich erwarteten Dauer der Unternehmenszugehörigkeit entspricht, vielmehr wird auch die ziel-

[98] Dabei lassen sich verschiedene Teileffekte unterscheiden; vgl. *J. Vanek*, Some Fundamental Considerations on Financing under Labour Management, in: H. C. Bos u. a. (Hrsg.), Economic Structure and Development. Essays in Honour of J. Tinbergen, Amsterdam 1973, S. 139 - 152.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bedingte Ablehnung von Neueinstellungen verschärft durch die mangelnde Bereitschaft der Unternehmensmitglieder, die Investitionserträge mit neu hinzutretenden Arbeitern zu teilen, die nicht durch vorangegangene Einkommensverzichte zu den Investitionen beigetragen haben[99]. Innerhalb der bestehenden Belegschaft können gefährliche Machtkonflikte auftreten, wenn ein Teil der Unternehmensmitglieder versucht, sich durch Entlassung anderer deren Anteil an den investitionsbedingten Einkommenssteigerungen anzueigenen. Umgekehrt verstärkt sich der Widerstand gegen Entlassungen nicht nur wegen des implizierten Verlustes von Invesitionserträgen, sondern wegen der gleichzeitig verringerten Chance der Wiederbeschäftigung in anderen Betrieben. Diese desolidarisierenden Effekte werden noch verstärkt durch unterschiedliche Investitionsinteressen innerhalb der Belegschaft, die durch Unterschiede im laufenden Einkommen, dem Lebensalter, der Mobilität und der erwarteten Arbeitsplatzsicherheit hervorgerufen werden. Der für das Funktionieren des Selbstverwaltungsmodells erforderliche Minimalkonsensus (bei unterschiedlichen individuellen Präferenzen der Unternehmensmitglieder) wird so mit hoher Wahrscheinlichkeit zerstört.

Diese eigentumsrechtliche Problematik ist aber nicht grundsätzlicher Art, sondern zeigt nur, daß kapitalistische Eigentumsregelungen nicht mit Arbeiterselbstverwaltung vereinbar sind. Die Problemlösung besteht in einer Trennung von Nutzungseigentum, das ausschließlich der Belegschaft zusteht und ihr Anspruch auf den Nettoertrag gibt, und von Kapitaleigentum, das lediglich einen Anspruch auf vertragliche (fixe oder variable) Entlohnung des zur Verfügung gestellten Kapitals verleiht, gleichgültig, wer der Kapitaleigner ist[100]. Es sollte nicht verschwiegen werden, daß es auch bei einer derartigen selbstverwaltungsadäquaten Regelung in der Praxis immer noch schwierige Kontrollprobleme im Verhältnis von Nutzungseignern und Kapitaleignern geben wird, da letztere ein berechtigtes Interesse an der Sicherung des Kapitalbestandes und der Kapitalentlohnung haben.

Besonders beim Modell der variablen Kapitalentlohnung[101] durch Gewinnbeteiligung (*profit sharing*) können diese Kontrollprobleme zu einem Konflikt zwischen betrieblicher Selbstverwaltung und Gewinnsicherungsinteresse des Kapitaleigners führen, da nicht nur eine kor-

[99] Diese theoretischen Überlegungen werden sowohl durch die Geschichte der Genossenschaftsbewegung im 19. Jahrhundert wie auch durch die gegenwärtige jugoslawische Praxis bestätigt.

[100] Zu den verschiedenen möglichen Ausgestaltungen siehe *H. G. Nutzinger*, Investment . . ., a. a. O., Teil IV.

[101] Vgl. dazu im einzelnen *F. R. FitzRoy*, On the Allocation of Labor and the Organization of Production, Discussion Paper No. 46, Alfred-Weber-Institut, Universität Heidelberg, Januar 1975, und *H. G. Nutzinger*, Investment . . ., a. a. O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

rekte buchhalterische Gewinnermittlung erforderlich ist, sondern auch feinere Formen der Gewinnverschleierung, z. B. durch *organizational slack,* zu Lasten der Kapitaleigentümer verhindert werden sollen. Gewinnbeteiligungsmodelle führen weiterhin zu einem veränderten Allokationsverhalten: Anders als in der bisherigen Theorie implizieren Outputpreisänderungen *keine* Umbewertung der relativen Faktorpreise von „Arbeit" und „Kapital", die sich in die entstehenden Verluste oder Gewinne teilen, und deshalb besteht eine Tendenz, die einmal gewählte Allokation beizubehalten. Fällt allerdings die Entlohnung der Arbeit unter das Subsistenzniveau, so kommt es entweder zu einer Produktionsausweitung — also wieder einem „anormalen Angebotsverhalten" — oder zu Verhandlungen über eine Neuaufteilung. Entsprechend den Risikopräferenzen der Belegschaft sind auch „Mischfinanzierungen" mit teils variabler und teils konstanter Kapitalentlohnung möglich[102], die einerseits die Rigidität der Allokation im reinen Gewinnbeteiligungsmodell vermeiden und andererseits zyklische Schwankungen bei Preisänderungen dämpfen. Natürlich bedeuten auch solche reinen oder gemischten Beteiligungsmodelle eine Modifikation der in Abschnitt 2 skizzierten Theorie.

3.5 Sachkompetenz und politische Kompetenz

Zum Abschluß unseres Problemkatalogs weisen wir noch auf eine Abgrenzungsproblematik hin, die zwar in allen Unternehmenstypen besteht, für den selbstverwalteten Betrieb aber eine besondere Bedeutung hat. Gemeint ist die „Trennung des Bereichs der Wertvorstellungen und Interessen vom Bereich der fachlichen Qualifikation, der politischen von der Fachautorität, politischer Entscheidungen von administrativer Tätigkeit"[103]. Nur im erstgenannten Bereich kann sinnvollerweise das Prinzip völliger Gleichberechtigung angewendet werden, während bereits die Vielfalt konkreter Tätigkeiten und jobspezifischer Qualifikationen es unmöglich macht, daß jedermann in jedem Bereich mit gleicher fachlicher Kompetenz mitwirken kann. Verschärft wird das Problem noch dadurch, daß auch bei demokratischer Entscheidungsstruktur eine Delegation von Kompetenzen an bestimmte Personen und Organe erfolgen muß, die diesen eine bestimmte *faktische,* häufig auch rechtliche Sonderstellung verleiht. Weiterhin ist die Verteilung fachlicher Kompetenzen auf die verschiedenen Tätigkeiten nicht gleichmäßig; es gibt vielmehr Berufe mit hoher Fachkompetenz (wie Manager, Inge-

---

[102] Dazu siehe neben den Angaben in der vorigen Fußnote auch *J. Vanek,* Uncertainty and the Investment Decision Under Labor Management and Their Social Efficiency Implications, Working Paper, Cornell University, Department of Economics, Ithaca, N. Y. 1974.

[103] *B. Horvat,* Arbeiterselbstverwaltung . . ., a. a. O., S. 252.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nieure, Techniker) und solche mit geringer fachlicher Qualifikation. Da überdies die Trennung politischer und fachlicher Autorität in der Praxis meist nicht möglich ist, verleiht Fachkompetenz oft auch erhöhten politischen Einfluß. All dies wirkt auf eine Hierarchisierung der betrieblichen Sozialstruktur trotz formaler Betriebsdemokratie hin[104].

Für die ökonomische Theorie der Arbeiterselbstverwaltung können sich aus diesem Sachverhalt ganz verschiedenartige Folgerungen ergeben. Auf die naheliegende Möglichkeit diskretionären Verhaltens und einer vom Management bestimmten Zielfunktion haben wir schon hingewiesen[105]. Theoretisch noch schwieriger zu erfassen sind aber die mit der faktischen Hierarchisierung verbundenen Konfliktbeziehungen im Betrieb. Immerhin läßt sich vermuten, daß in dem Maße, wie faktische Hierarchisierung stattfindet und nicht von den Betroffenen als funktionsnotwendig akzeptiert wird, die in Abschnitt 1 diskutierte Interessenhomogenität auf der Ebene der Zielverwirklichung fraglich wird und sich, wenn auch in geringerem Umfang als in einer formal vertikalen Organisation, Unterziele nachgelagerter Instanzen geltend machen und Zielkollisionen entstehen.

Komplikationen können aber auch gerade aus dem Bestreben der Belegschaft folgen, Managementprivilegien zu vermeiden oder abzubauen. Dann besteht nämlich umgekehrt die Gefahr der Überkontrolle, d. h. einer Beschränkung des erforderlichen Handlungsspielraums der Unternehmensleitung, die auf dem — nicht unbedingt gerechtfertigten — Mißtrauen der Belegschaft gegenüber dem Management beruht. So stellt z. B. *Adizes* einen hohen Grad von Entfremdung beim jugoslawischen Management fest, dem Verantwortung auch für die Konsequenzen solcher Entscheidungen zugeschoben wird, auf die es wenig Einfluß hat. Er fährt fort:

> „Theoretically the manager is supposed to be on the receiving end; he is expected to make suggestions, and let the workers make the decisions. If he takes the initiative in an aggressive fashion, he will probably be regarded as a potential dictator. As a result, professional management is both resentful and strongly inhibited from assuming active leadership; and in the long run both management and labor lose."[106]

Die Gefahren für die soziale Struktur des Betriebes, die aus dieser Einstellung zum Management folgen, sind offenkundig. Im Hinblick auf

---

[104] Zu empirischen Befunden in Jugoslawien vgl. *G. Lemân,* Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien, in: Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien, Heft 48/1973 und 49/1973.

[105] Vgl. oben bes. S. 590 f. und Fußnote 75.

[106] *I. Adizes,* Problems of Implementation . . ., a. a. O., S. 29.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

das theoretische Modell der Arbeiterselbstverwaltung besteht Grund zur Annahme, daß zwar die kurzfristigen Einkommensinteressen der Belegschaft in hohem Maße zum Unternehmensziel werden, daß aber anderseits die Maßnahmen zur Erreichung dieses Ziels inadäquat sein werden, weil erforderliche ökonomische Anpassungen unterbleiben; dies ist jedenfalls plausibel in einer von Überkontrolle bestimmten Situation, in der Entscheidungen blockiert werden und der *status quo* zusätzlich dadurch zementiert wird, daß die Manager aus Furcht vor Verantwortlichkeit wenig Änderungsvorschläge machen. Offenkundig widerspricht derartiges Verhalten der theoretischen Effizienzvoraussetzung.

4. Abschließende Bemerkungen

Welche Folgerungen für die ökonomische Theorie der Arbeiterselbstverwaltung lassen sich aus unserer Untersuchung der betrieblichen Willensbildung ableiten? Ein naheliegender Agnostizismus erscheint uns schon deswegen nicht angebracht, weil es auf dem Hintergrund des einfachen ökonomischen Ausgangsmodells möglich war, bestimmte Tendenzen zu erkennen, die für ein Selbstverwaltungssystem charakteristisch sind, so etwa die auch empirisch zu beobachtende Neigung zur Überkapitalisierung bei gleichzeitiger Unterinvestition und zur mangelnden Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes. Als entscheidende Mängel der Theorie ergaben sich vor allem zwei immer wiederkehrende Sachverhalte, nämlich einmal die Notwendigkeit, bei der Analyse spezifischer Situationen mehr oder weniger unsystematisch bestimmte *ad-hoc-Annahmen* einführen zu müssen, die das Ausgangsmodell in verschiedener Weise modifizierten; zum zweiten war es das weitgehende Unvermögen der Theorie, Konfliktsituationen im Betrieb zu analysieren oder auch nur verläßlich ihre Wirkungen auf das ökonomische Verhalten des Betriebes prognostizieren zu können.

Daraus ergeben sich zwei zentrale Forderungen, deren Einlösung allerdings in praxi erhebliche Schwierigkeiten bereiten wird:

1. Die einfache Zielfunktion muß durch einen komplexeren Ansatz ersetzt werden, der die außermonetären Komponenten des „realen Einkommens" systematisch und hinreichend genau erfaßt.

2. Die Allokationsanalyse auf der Grundlage eines derart verallgemeinerten Modells muß ergänzt werden durch eine konfliktorientierte Untersuchung des konkreten betrieblichen Willensbildungs- und Entscheidungsprozesses.

Freilich, auf der Grundlage solcher verallgemeinerter Modelle werden die einfachen Ergebnisse der elementaren Theorie nicht ableitbar

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sein. Häufig werden an die Stelle eindeutiger Lösungen nur Lösungsbereiche treten, und klare Aussagen über das Betriebsverhalten werden im allgemeinen nur noch möglich sein, wenn man auch die quantitative Bedeutung der verschiedenen Einflußgrößen kennt. Und nicht zuletzt wird der im einfachen Modell unproblematische Nachweis der Paretooptimalität marktwirtschaftlicher Selbstverwaltung schwierig, wenn nicht unmöglich werden.

Wer aber, wie der Verfasser dieser Arbeit, Marktwirtschaft und Arbeiterselbstverwaltung befürwortet, tut dies wohl nicht der Paretooptimalität dieses Systems zuliebe. Zumindest die Ökonomen unter den Befürwortern wissen jedoch, daß ein Mindestmaß an Effizienz eine unerläßliche Bedingung für die Funktionsfähigkeit eines jeden sozialen Systems ist, was immer sonst seine Vorzüge sein mögen. Die Bedeutung der ökonomischen Theorie besteht darin, daß sie Hinweise darauf geben kann, in welchem Maße die marktwirtschaftliche Arbeiterselbstverwaltung der Effizienzbedingung genügt und wie ihre Leistungsfähigkeit noch weiter gesteigert werden kann. Bei allen aufgezeigten Schwierigkeiten deuten Theorie und Praxis schon jetzt darauf hin, daß ein System marktwirtschaftlicher Arbeiterselbstverwaltung auch in dieser Hinsicht hierarchisierten Organisationsformen überlegen ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Vanek und Nutzinger

Die wichtigsten Themenbereiche der Diskussion über die Arbeiterselbstverwaltung waren folgende:

Das Problem der wissenschaftlichen Methode zur Untersuchung der Arbeiterselbstverwaltung (neoklassische Ansätze versus andersartige Ansätze), das Problem der Einkommensverteilung, insbesondere der Lohnstruktur, der Arbeiterselbstverwaltung, das Problem der Investitionen und der Innovationen in der Arbeiterselbstverwaltung, die Relevanz der jugoslawischen Erfahrungen für eine Theorie der Arbeiterselbstverwaltung, Einzelfragen, wie betriebsinterne Transferpreise, der Verlustbegriff einer arbeiterselbstverwalteten Firma, das Angebotsverhalten auf dem vollkommenen Markt.

Das noch nicht sehr alte und noch nicht sehr verbreitete Interesse an der Theorie und Praxis der Arbeiterselbstverwaltung führt dazu, daß gesicherte Erkenntnisse über dieses Phänomen noch nicht sehr zahlreich sind. Deswegen ergab sich auch, daß man nur in sehr geringem Umfang auf allgemein gleichinterpretierte Fakten zurückgreifen konnte. Insbesondere war auch kontrovers, welche Bedeutung das jugoslawische Beispiel eigentlich haben könne, angesichts der Tatsache, daß Jugoslawien im makropolitischen Bereich sehr viel weniger als demokratisches System aufgefaßt werden könne, als dies vielleicht auf der Ebene der einzelnen Betriebe der Fall ist. Auch die Frage einer geeigneten Methodik bei der Entwicklung einer Theorie der Arbeiterselbstverwaltung blieb kontrovers. Vaneks Abkehr von den traditionell-orthodoxen Analysemethoden der neoklassischen Wirtschaftstheorie wurde einhellig insofern als berechtigt angesehen, als diese Theorie sicher nicht ausreicht, das Phänomen der Arbeiterselbstverwaltung zu verstehen. Sie wurde aber insofern auch kritisiert, als zahlreiche Diskussionsteilnehmer und auch Herr Nutzinger meinten, daß diese Theorie Ansätze zu einem Verständnis der Phänomene durchaus liefere und schon bis heute geliefert habe. Als wesentliches Manko der herkömmlichen Wirtschaftstheorie muß im Zusammenhang mit der Analyse der Arbeiterselbstverwaltung gelten, daß die Produktion zu einseitig als technologischer Prozeß und nicht hinreichend als sozialer Prozeß verstanden wird.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Frage, ob die Arbeiterselbstverwaltung zu einer gleichmäßigeren Lohn- und Gehaltsstruktur führt als kapitalistische Systeme, wurde von einem großen Teil der Teilnehmer bejaht, indessen wurde auch betont, daß eine eigentliche Theorie der Lohnbildung bisher nicht existiert, und daß in dieser Theorie der Lohnbildung auch berücksichtigt werden muß, welche Interaktionen zwischen der betriebsinternen Einkommensstruktur und den Marktkräften bestehen. Wie Herr Nutzinger betonte, würde aber selbst ein streng grenzproduktivitätstheoretischer Verteilungsansatz dazu führen, daß wohl die Einkommensverteilung gleichmäßiger wäre, weil eine stärker „demokratische" und dezentralisierte Betriebsführung auch zu einer Angleichung der Grenzprodukte der Betriebsangehörigen führen müsse.

Erhebliche Skepsis wurde laut gegenüber der Fähigkeit eines Arbeiterselbstverwaltungssystems, in gleichem Ausmaß Innovationen durch unternehmerische Initiative zustande zu bringen wie ein kapitalistisches System. Die Schwierigkeiten der Neugründung von Betrieben und die damit zusammenhängenden Schwierigkeiten der Mobilität von Kapital und Arbeit zwischen den Branchen wurden betont. Die beiden Autoren der zugrundeliegenden Arbeitspapiere waren allerdings in diesem Punkt optimistischer.

Einigkeit bestand darin, daß es sich bei der Thematik des Arbeitskreises um ein besonders zukunftsweisendes Forschungsgebiet für die wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen handelt, dem trotz und wegen der großen Schwierigkeiten, die jede Verwirklichung des Prinzips der Arbeiterselbstverwaltung in der Praxis erwarten läßt, Priorität zukommt.

Carl Christian von Weizsäcker, Bonn

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Welche Bedeutung hat die Berufsbildungspolitik als Instrument zur Beeinflussung der Unternehmenspolitik im Sinne gesellschaftlicher Zielvorstellungen?

Von *Reimut Jochimsen*, Bonn

Einleitung

Unsere Kollegen haben sich vor heute genau 100 Jahren, im Oktober 1875, ebenfalls sehr ausführlich mit den Problemen der beruflichen Bildung beschäftigt und waren der Meinung, „daß die Ausbildung der Lehrlinge im Interesse der Lehrlinge, aber auch im Interesse der Volkswirtschaft einer Reform"[1] bedurfte. Die damalige Debatte führte zu einer Reihe von Forderungen, die Berufsausbildung und ihre organisatorische Einbindung zu verbessern. Das löste die Novelle zur Gewerbeordnung von 1878 aus, mit der die Rechte und Pflichten der Ausbildungsvertragsparteien konkretisiert wurden; die Forderungen wirkten aber auch in den Gewerbeordnungs-Novellen der 80iger Jahre fort, mit denen der organisatorische Rahmen der Berufsausbildung festgelegt wurde.

Wenngleich wir inzwischen ohne Zweifel vorangekommen sind, so sind dennoch weitere Reformen erforderlich. Denn die Bewältigung des Spannungsfeldes zwischen Staatspolitik und Unternehmenspolitik, zwischen Berufsbildungspolitik und Unternehmensführung muß dem gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungsstand entsprechend stets neu überdacht und fortentwickelt werden.

Lassen Sie mich ausgehen vom Typ des nach wirtschaftlichen Kriterien geleiteten Unternehmens. Solche Unternehmen sind eingebettet in staatlich gesetzte Daten, z. B. in der Form von Gesetzen oder Verordnungen. Es wäre zwar theoretisch denkbar, alle Unternehmen zu verpflichten, bestimmte Ausbildung anzubieten und durchzuführen. Aber ein solch dezisionistischer Akt seitens des Gesetzgebers würde kaum die eigentlichen Probleme der beruflichen Bildung lösen. Denn die Politik hat ihre Aktionsparameter unter Berücksichtigung der Erwartungsparameter und Verhaltensweisen der Wirtschaftssubjekte — also der Ausbilder und der Auszubildenden — zu setzen. Anderenfalls würde sie

[1] Schriften des Vereins für Socialpolitik, XI., Verhandlungen von 1875, Leipzig 1875, S. 126.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

riskieren, daß die unverzichtbare positive Motivation der handelnden Personen vor Ort geschlossenen Lenkungs- und Kontrollsystemen geopfert würde. Kein Unternehmen kann bisher administrativ zu bestimmten Ausbildungsaktivitäten verpflichtet werden. Daran würde auch eine gesetzliche Anordnung kaum etwas ändern können[2].

Die staatliche Regelung muß sich daher darauf beschränken, für den Fall, daß Ausbildung durchgeführt wird, bestimmte Mindestnormen vorzugeben sowie erforderlichenfalls die Ausbildungsbereitschaft durch direkte und indirekte Förderung zu steigern. Dabei ist sicherzustellen, daß die Hauptinteressen derjenigen, für die diese Gesetze gelten und die sich ihnen insofern freiwillig unterordnen, als sie ihre Ausbildungstätigkeiten anpassen sollen, mit den Intentionen der Gesetze übereinstimmen.

Genau hierum geht es bei den gegenwärtigen Arbeiten zu einem neuen Berufsbildungsgesetz, und ich werde im folgenden versuchen darzustellen, welche Bedeutung und welche Möglichkeiten die Berufsbildungspolitik als Instrument zur Beeinflussung der Unternehmenspolitik im Sinne gesellschaftlicher Zielvorstellungen haben kann.

1. Berufsbildungspolitik als Teil der Gesellschaftspolitik

Sicherung des „Gemeinwohls" heißt Verwirklichung und Sicherung von „individueller Freiheit", „sozialer Gerechtigkeit und Sicherheit" sowie „sozialem Frieden". In welchem Ausmaß diese übergeordneten Ziele realisiert werden können, hängt von der zivilisatorischen, politischen und ökonomischen Entwicklung eines Landes ab, die ihrerseits vom Bildungsstand der Bevölkerung mit geprägt wird. Insofern sind Bildungsprobleme auch gesellschaftliche Probleme, und insofern ist Berufsbildungspolitik als Bestandteil der Bildungspolitik auch ein Teil der Gesellschaftspolitik.

---

[2] Auch die kürzlich von der GEW auf ihrer Bundesfachtagung am 20. 9. 1975 wiederholte Forderung nach einer Ausbildungspflicht für alle Jugendlichen bis zum 18. Lebensjahr würde die eigentlichen Probleme nicht lösen. Denn eine solche Ausbildungspflicht wäre nur verantwortbar, wenn für alle Jugendlichen auswählbare und ihre differenzierten Ausbildungsmöglichkeiten voll berücksichtigende (Lernschwache, Behinderte) Ausbildungsangebote in allgemeiner und beruflicher Bildung vorhanden sind. Die Realisierung einer solchen Forderung würde sonst zwangsläufig zu einer vergrößerten Jugendarbeitslosigkeit und damit zur Verminderung der gesellschaftlichen und beruflichen Chancen bis hin zur Jugendkriminalität führen. Im Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft ist dieser Gedanke (auch der einer Ausbildungspflicht bis nur zum 16. Lebensjahr) deshalb schon vor Jahren verworfen worden. Statt dessen wurde § 133 Abs. 2 in den Regierungsentwurf eines neuen Berufsbildungsgesetzes aufgenommen, der regelt, daß Arbeitsverhältnisse mit Personen unter 18 Jahren, die keinen Berufsausbildungsabschluß besitzen, nur nach einer individuellen Berufsberatung durch die Bundesanstalt für Arbeit begründet werden sollen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

1.1 Anforderung an ein modernes Bildungssystem

In der Regierungserklärung 1963 wurde hervorgehoben, daß der Bildungspolitik im 20. Jahrhundert der gleiche Rang zukomme wie der Sozialpolitik im 19. Jahrhundert, und in der Regierungserklärung 1969 heißt es: Bildung und Ausbildung, Wissenschaft und Forschung stehen an der Spitze der Reformen, die es in der Bundesrepublik vorzunehmen gilt.

Diese Aufgaben haben auch nach der gewaltigen Expansion und den enormen Ausbauleistungen nicht an Aktualität eingebüßt. Jetzt muß die innere Strukturreform im Vordergrund stehen: Die Fortentwicklung der Inhalte, die Umsetzung der Maßstäbe in die tägliche praktische Bildungsarbeit und die Sicherung des Angebots bei zugleich ergebniswirksamer und sparsamer Mittelverwendung.

Das Bildungswesen ist als ein zusammenhängendes Ganzes aufzufassen. Dies bedeutet nicht zuletzt auch, die Gleichrangigkeit und Gleichwertigkeit von allgemeiner und beruflicher Bildung herzustellen.

Die im deutschen Bildungswesen verwurzelte subtile Unterscheidung zwischen „Bildung" und „Ausbildung" hat an Anspruch und Begründung verloren. Die höhere Wertschätzung der sog. allgemeinen Bildung gegenüber der „nur" praxisorientierten Ausbildung, die auf Berufstätigkeit in Handwerk, Handel, Landwirtschaft gerichtet war, ist Frucht des Neuhumanismus des 19. Jahrhunderts, sie hat das von der bürgerlichen Oberschicht geprägte deutsche Bildungswesen nachhaltig beeinflußt. Mit den Änderungen, die seither die Sozialstruktur, die ökonomischen und gesellschaftlichen Prozesse sowie die Einstellungen der einzelnen erfahren haben, hat sich auch dieses Verhältnis von allgemeiner, zeitloser und spezieller, utilitaristischer Bildung verändert. Davon wird auch die Einschätzung des Verhältnisses von Theorie und Praxis und ihrer Bedeutung als Bildungsinhalte berührt. Im Bildungswesen einer freiheitlichen demokratischen und sozialen Industriegesellschaft zudem ist die Überbewertung nur theoretischer Leistungen, die Abwertung der Praxis problematisch. Ziel ist ein Bildungswesen, das unter Berücksichtigung der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung den Anspruch des Einzelnen auf Förderung und Entfaltung seiner Begabungen, Neigungen und Fähigkeiten erfüllt und ihn dadurch befähigen soll, sein persönliches, berufliches und soziales Leben selbstverantwortlich zu gestalten. Chancengleichheit und Leistungsprinzip bedingen sich dabei gegenseitig:

Bildung soll auf eine erfolgreiche berufliche Tätigkeit ebenso vorbereiten, wie sie befähigen muß zur individuellen Entfaltung und zur gesellschaftlichen Teilhabe. Dazu müssen den Auszubildenden fachliche, soziale und personale Kompetenzen vermittelt werden. Dieses Bil-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

dungsziel ist untrennbar und unauflösbar für alle Arten und Formen von Bildung. Da Arbeit und Beruf bestimmende Elemente, wenn nicht *das* bestimmende Element für die gesamte Lebensführung des einzelnen sind, muß die Berufsbildung im weitesten Sinne des Wortes heute im Zentrum der individuellen und gesellschaftlichen bildungspolitischen Interessen stehen.

Bei der Verwirklichung der genannten Ziele ist die Bildungspolitik vor Probleme gestellt, die zum Teil aus der jahrzehntelang — von 1930 bis mindestens 1965 — verschleppten und verzögerten Bildungsreform, zum Teil aus der in den Nachkriegsjahren stark verbreiteten Planungsfeindlichkeit resultieren.

Elemente einer öffentlichen Steuerung im wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungsprozeß werden auch heute vielfach als Übel verstanden, dessen Notwendigkeit noch häufig umstritten ist. Staatliche Aktivität und deren planerische Vorbereitung wird noch immer viel zu wenig als konstitutives Element der Gewährleistung von soviel arbeitsteiliger privater Erwerbswirtschaft wie möglich aufgefaßt.

Aber auch die im Grundgesetz festgelegte föderale Struktur unseres Staates, die — trotz der Artikel 91 a und b — wichtige bildungspolitische Kompetenzen den Ländern überläßt, bringt für eine geordnete bundeseinheitliche öffentliche Bildungsplanung gerade auf dem Feld der beruflichen Bildung erhebliche Schwierigkeiten mit sich.

1.2 Berufsbildungspolitische Zielsetzungen

Die berufliche Bildung wird von der Bundesregierung in Übereinstimmung mit allen Fraktionen des Bundestags, mit den Ländern und allen Parteien als öffentliche Aufgabe begriffen. Im Aktionsprogramm Berufliche Bildung der Bundesregierung heißt es: „Die berufliche Bildung darf nicht Stiefkind der Bildungspolitik sein und darf nicht hinter der Schul- und Hochschulreform zurückstehen."[3]

Damit sind auch für die berufliche Bildung die allgemeinen bildungspolitischen Ziele maßgebend, die ich eingangs kurz skizziert habe.

Betrachtet man die bildungspolitischen Notwendigkeiten und Anforderungen an ein modernes, an gesellschaftspolitischen Zielvorstellungen ausgerichtetes Bildungssystem (Chancengleichheit, Förderung der Selbstverwirklichung, keinesfalls darf Bildung allein auf eine Funktion als Wirtschaftsfaktor zur Erhöhung des Sozialprodukts reduziert werden), vergegenwärtigt man sich demgegenüber die in einer marktwirt-

[3] Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.), Aktionsprogramm Berufliche Bildung, Bonn 1970, S. 5.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schaftlich orientierten Wirtschaftsordnung aus einzelwirtschaftlichen Rentabilitätsüberlegungen resultierenden betriebsspezifischen Interessen bei Angebot und Ausgestaltung beruflicher Bildung, so wird offenkundig, daß es eines bildungspolitischen Instrumentariums bedarf, das die Realisierung bildungspolitischer Zielsetzungen im Rahmen einzelbetrieblicher Entscheidungsfreiheit zu einem fruchtbaren Miteinander führt. In diesem Sinne wurde das erste Berufsbildungsgesetz konzipiert. Seine Verabschiedung 1969, welche die Rechtszersplitterung im Bereich der beruflichen Bildung sehr stark milderte, war nach manchen Anläufen während der vorausgegangenen 50 Jahre ein erster Schritt zur Berufsbildungsreform.

Mit dem Berufsbildungsgesetz von 1969 konnten allerdings nicht alle wichtigen Voraussetzungen für eine Sicherung der Qualität der beruflichen Bildung und für ein ausreichendes Angebot an Ausbildungsplätzen geschaffen werden. Die Entwicklung der letzten Jahre hat gezeigt, daß ein Grundproblem des Berufsbildungsgesetzes von 1969 gerade darin besteht, höhere Qualitätsanforderungen zu stellen, ohne ein qualitativ und quantitativ ausreichendes Angebot auch finanziell abstützen zu können. Nach Auffassung der Bundesregierung sind inhaltliche und organisatorische Maßnahmen sowie ein vorbeugendes Finanzierungsinstrumentarium erforderlich, wenn berufliche Bildung zu einem gleichwertigen Teil des Bildungswesens werden soll. Das bedeutet nicht Verschulung und Verstaatlichung der beruflichen Bildung, sondern ihre Anerkennung als öffentliche Aufgabe, die auch dann staatlicher Verantwortung unterliegt, wenn sie in privaten betrieblichen und überbetrieblichen Ausbildungsstätten und anderen privaten Einrichtungen durchgeführt wird. Dieser Zusammenhang von allgemeiner und beruflicher Bildung in der Oberstufe muß auch im Hinblick auf die Entwicklung des Hochschulbereichs und der Weiterbildung gewahrt werden.

Aus den Erfahrungen der vergangenen Jahre und im Hinblick auf künftige Notwendigkeiten enthält der bereits in erster Lesung im Bundestag behandelte Entwurf eines neuen Berufsbildungsgesetzes[4] folgende vier Schwerpunkte:

— Behebung inhaltlicher Mängel des Gesetzes aus dem Jahre 1969;

— eine organisatorische Ordnung der beruflichen Bildung, die staatliche Verantwortung, unternehmerische Initiative und Mitbestimmung der an der beruflichen Bildung Beteiligten miteinander verbindet;

— eine an Bedarfskriterien orientierte Finanzierungsregelung;

[4] Entwurf des Berufsbildungsgesetzes, BT-Drucksache 7/3714.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— vorausschauende und koordinierende Planung in der beruflichen Bildung, damit wirtschaftlicher und technischer Wandel nicht zu Lasten der Ausbildungsansprüche der Jugendlichen geht.

Die mehrdimensionalen gesellschafts- und bildungspolitischen Zielsetzungen finden im Regierungsentwurf eines neuen Berufsbildungsgesetzes auch ihren Niederschlag in der Weise, daß das dem Gesetz zugrunde gelegte differenzierte Instrumentarium nicht einseitig nur für Personen mit mittleren Qualifikationen konzipiert ist, wie manche kritischen Stimmen behaupten. Mit dem neuen Berufsbildungsgesetz wird vielmehr ein breit angelegtes Instrumentarium angeboten, das die ganze Bandbreite von Qualifikationen durchaus abzudecken in der Lage ist, also sowohl für Behinderte wie für Personen mit Hauptschulabschluß wie aber auch für Realschüler und Abiturienten gilt.

2. Der Bezug der Berufsbildungspolitik zur Unternehmenspolitik

Was bedeutet dies nun für die betroffenen Unternehmen und wie wird es deren Politik beeinflussen? Ich beginne mit den einzelwirtschaftlichen Bedingungen beruflicher Bildung.

2.1 Betriebliche Berufsbildungspolitik — ihre Orientierung an Rentabilität und Arbeitsmarktbeschaffenheit

Unternehmen haben ein dauerndes und starkes Interesse an gut ausgebildeten Mitarbeitern. Prinzipiell können sie Möglichkeiten der Bildungsarbeit anbieten, die an anderen Lernorten nur schwer oder nicht zu realisieren sind. Nur ein kleiner Teil der Betriebe aber nimmt heute betriebliche Ausbildungsanstrengungen auf sich. Die Frage nach den *Motiven* dieses Verhaltens bringt die betrieblichen Interessen an dem Angebot und an der Durchführung beruflicher Bildungsaktivitäten ins Spiel.

Das einzelbetriebliche Ausbildungsangebot ist abhängig von der Produktionsplanung einschließlich Forschung, Entwicklung, Verwaltung, Absatz usw., und zwar in dem Grad, in dem die benötigten Mitarbeiter kurz- oder mittelfristig nicht über den externen Arbeitsmarkt beschafft werden können. Die betriebliche Bildungsarbeit ist wie jede andere betriebliche Tätigkeit im Wettbewerb dem Kalkül der Wirtschaftlichkeit unterworfen. Dabei hat die Rekrutierungsfunktion der beruflichen Bildung nicht nur eine rein ökonomisch zu betrachtende Dimension, sondern für sie ist vielmehr ein pluraler Zielansatz charakteristisch[5]. Ich meine damit, daß es zu einseitig wäre, würde man die

[5] Vgl. dazu auch: Education and Workinglife in Modern Society, Organisation for Economic Co-Operation and Development, Paris 1975 (sog. Kerr-Bericht).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

unternehmenspolitischen Zielsetzungen nur gewinnorientiert verstehen. Wenngleich dieses ein sehr wesentliches Element darstellt, sind die Betriebe doch im ganzen gesehen von viel umfassenderen und differenzierteren Motivationen geprägt. So müssen sie eingebettet gesehen werden in einen gesellschaftlichen Konsens über die den Einsatz von Menschen im Arbeitsprozeß notwendig machenden, sich an sozialen Gesichtspunkten orientierenden Aufwendungen. Diese Sozialleistungen — und ich denke da neben den gesetzlich fixierten vor allem an Kostengrößen wie bessere Ausbildungs- und Arbeitsplatzausstattung, betriebliche Altersversorgungen, Bildungsurlaub und andere Leistungen mehr —, die sich in der Bilanz eines Unternehmens zwar als Kostengröße niederschlagen und damit rein rechnerisch den Gewinn schmälern, tragen aber als Voraussetzungen mittel- und langfristig zur Sicherung und Steigerung der Leistungs- und Ertragsfähigkeit eines Unternehmens bei.

So umfassen die Unternehmensziele neben der kurz- oder langfristigen Gewinnmaximierung oder einer bestimmten Zielrate der Brutto- und Nettoerträge auch solche Faktoren wie Marktsicherung, „sozialer Frieden", Rollenverständnis in der Region, Verantwortung für die soziale Umwelt, stetige Personalgewinnung und -fürsorge, die ihrerseits langfristig wesentliche Voraussetzungen für die unternehmerische Tätigkeit sind, so wie dies auch für die infrastrukturellen Vorleistungen des Staates in Bildung, Verkehr, Energie, Verwaltung usw. gilt.

Wie die Sachverständigenkommission „Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung"[6] ermittelt hat, verursacht die betriebliche Berufsausbildung in der Regel Netto-Kosten für den einzelnen Ausbildungsbetrieb. Da sich außerdem nur eine Minderheit von Betrieben an der Ausbildung beteiligt, können Wettbewerbsverzerrungen zu ihren Ungunsten dann entstehen, wenn sie die Nettoausbildungskosten nicht oder nur zu einem Teil über die Preise abwälzen können. Die Fluktuation der Arbeitskräfte verhindert überdies, daß die nach abgeschlossener betrieblicher Berufsausbildung entstehenden Bildungserträge (zu einem wesentlichen Teil) nur den Ausbildungsbetrieben zugute kommen. Es entstehen dann externe Erträge zugunsten von Betrieben, die nicht oder nur in begrenztem Umfang bildungsaktiv sind.

Von den Gegnern einer überbetrieblichen Finanzierung der Berufsausbildung werden diese Wettbewerbsverzerrung wie auch andere wichtige Schlußfolgerungen der Sachverständigen-Kommission geleugnet, weil sie nicht ins Konzept passen. So haben wir den merkwürdigen Zustand, daß man sich auf Ergebnisse der Kommission — die ermittelten Nettokosten — beruft, um ihre Schlußfolgerungen abzuweisen.

[6] Vgl. Abschlußbericht der Sachverständigenkommission „Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung", BT-Ds 7/1811, S. 26 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (München)[7] hat im Auftrag des BMBW untersucht, welches unter diesen und anderen die betrieblichen Handlungsbedingungen prägenden Aspekten eine Reihe von Betrieben veranlaßt, dennoch Ausbildungskapazitäten für Jugendliche bereitzustellen.

Betriebe werden in aller Regel dann Ausbildungsplätze anbieten, wenn sie einen Bedarf an qualifizierten Fachkräften haben. Diesen Bedarf glauben sie, langfristig nicht über den externen Arbeitsmarkt für qualifizierte Arbeitskräfte befriedigen zu können. Sie müssen also Fertigkeiten und Kenntnise benötigen, die die Jugendlichen entweder nicht mitbringen oder als Anlernlinge nicht erwerben können. Außerdem müssen die Betriebe diese Fertigkeiten und Kenntnisse im Produktionsprozeß vermitteln können.

Betriebe werden also primär dann Ausbildungsanstrengungen auf sich nehmen, wenn sie produktive Ausbildungsphasen einschieben, die Ausbildungssituation betriebsspezifisch halten und eine Betriebsbindung zwecks Amortisation der Ausbildungsinvestitionen herstellen können. Sind diese Bedingungen nicht gegeben, ist es i. d. R. für die Betriebe günstiger, Fachkräfte am externen Arbeitsmarkt nachzufragen — sofern die Arbeitsmarktbeschaffenheit dies zuläßt, dieser sie also nicht doch zu Ausbildungsmaßnahmen zwingt — und sie durch besondere Schulungsmaßnahmen auf die einzelbetrieblichen Produktionserfordernisse vorzubereiten[8].

Auch bei grundsätzlicher Ausbildungsbereitschaft werden Betriebe bestrebt sein, auf alle das Betriebsgeschehen beeinflussenden Faktoren so flexibel wie möglich zu reagieren. So wird ihr Ausbildungsangebotsverhalten z. B. auch von absatz- oder beschaffungsmarktpolitischen, von konjunkturellen Veränderungen, von innerbetrieblichen Rationalisierungsbestrebungen, aber auch von Veränderungen in der Nachfragestruktur nach Ausbildungsplätzen u. a. m. abhängig sein[9].

Die Gestaltung des Ausbildungsangebots im einzelnen unterscheidet sich dabei sehr erheblich zwischen Großbetrieben oder Mittel- und Kleinbetrieben, und dabei wiederum nach Wirtschaftszweigen, Produktionserfordernissen, nach Regionen, nach Handwerk und Verwaltung[10]. (Häufig sind also die Unterschiede nicht berufs-, sondern betriebsspezifisch.)

---

[7] Vgl. *P. Binkelmann, F. Böhle, I. Schneller,* Industrielle Ausbildung und Berufsbildungsrecht — Betriebliche Interessen und öffentliche Einflußnahme in der beruflichen Grundbildung; eine Studie des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft, vv. MS., 3. Bd., München 1974.

[8] Vgl. ebenda, S. 53 ff.

[9] Vgl. ebenda, S. 56 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2.2 Die normative Ausgestaltung der staatlichen Berufsbildungspolitik[11]

Für das bisherige Verhältnis zwischen staatlicher Berufsbildungspolitik und den Ausbildungsbetrieben ist charakteristisch, daß es einerseits vom Recht der privaten Betriebe zu Angebot und Durchführung einer Berufsausbildung sowie Rekrutierung von Auszubildenden ausgeht, gleichzeitig aber bestimmte Anforderungen an die Ausbildungsaktivitäten knüpft.

Es sind parallel dazu keine Regelungen geschaffen und Maßnahmen getroffen worden, private Betriebe zur Bereitstellung von Ausbildungsmöglichkeiten zu verpflichten. Auch findet bisher keine finanzielle Förderung der Betriebe — außer der steuerlichen Entlastung — und kein überbetrieblicher Ausgleich von Kosten statt, die es ihnen erleichtern würden, ihren bildungspolitisch notwendigen Ausbildungsverpflichtungen nachzukommen. Ausnahmen bilden nur die Förderungsmöglichkeiten für überbetriebliche Ausbildungsstätten und einzelne Maßnahmen wie z. B. im Rahmen des Konjunkturförderungsprogramms vom Dezember 1974.

Staatliche Initiativen zur Bereitstellung von Ausbildungsmöglichkeiten haben nur ergänzenden Charakter; sie sind entweder subsidiär zum betrieblichen Angebot (berufliche Vollzeitschulen) oder erfolgen im Zusammenhang mit der betrieblichen Ausbildung (Berufsschule).

2.2.1 Zum Ausbildungsplatzangebot

Der Zugang zu beruflichen Ausbildungsprozessen hängt in erster Linie davon ab, ob Betriebe überhaupt Ausbildungsmaßnahmen anbieten, in zweiter Linie davon, wie die Ausbildungsplätze im einzelnen Betrieb besetzt und genutzt werden. Beide Faktoren sind bildungspolitisch von Bedeutung sowohl für die Qualifizierungschancen des Individuums als auch für den Qualifizierungsprozeß des Produktionsfaktors Arbeit zur Sicherung und Weiterentwicklung gesamtwirtschaftlicher Wachstums- und Strukturwandlungsprozesse[12].

---

[10] Vgl. Bildungsrat: Bericht '75, Bonn-Bad Godesberg 1975.

[11] Vgl. dazu auch *P. Binkelmann, F. Böhle, I. Schneller,* a. a. O., S. 2 ff.

[12] In diesem Zusammenhang ist interessant zu erfahren, wie sich in den einzelnen Wirtschaftsbereichen die Nachwuchsquoten verhalten. In der gewerblichen Wirtschaft beispielsweise liegt unter Berücksichtigung einer etwa 40jährigen Berufstätigkeit und einer mindestens dreijährigen Ausbildungsdauer die Regenerierungsquote für Facharbeiter in der Größenordnung von 10 % des Facharbeiterbestandes. Das bekanntlich sehr ausbildungsintensive Handwerk rangiert mit einer Nachwuchsquote von etwa 18 % (1970: 2 363 400 Facharbeiter und Angestellte zu 420 936 Auszubildenden) eindeutig über der genannten Regenerierungsquote. Daraus kann gefolgert werden, daß das Handwerk laufend ausgebildete Fachkräfte an andere Bereiche abgibt. In der

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Staatliche Regelungen in bezug auf betriebliche Ausbildungsaktivitäten (wie etwa auf das Erfordernis, einen Ausbildungsvertrag unter Festlegungen bestimmter Vertragsinhalte abzuschließen) beeinflussen diese einerseits steuernd, sichern sie andererseits aber auch zusätzlich. Durch solche zwar steuernden, aber gleichzeitig absichernden Regelungen wurde dieser Bereich der Begründung von Ausbildungsverhältnissen — historisch gesehen — mehr und mehr auch staatlichem Einfluß geöffnet, so etwa durch das Jugendarbeitsschutz- und das Berufsbildungsgesetz. Dennoch ist er auch heute nur relativ wenigen Vorschriften unterworfen. Dominierend ist weiterhin die Freiheit des Angebots und die Vertragsfreiheit.

2.2.2 Zum Ausbildungsprozeß

Art und Weise der beruflichen Qualifizierung im Laufe der Ausbildung sind abhängig von der einzelbetrieblichen, ja individuellen Gestaltung des Ausbildungsprozesses. Ausbildungsinhalte, die Organisation der Durchführung, der Einsatz von Demonstrationsmaterial und Ausbildungspersonal, die Methoden der Wissensvermittlung, dies alles ist von Bedeutung sowohl für die Interessen der Arbeitnehmer an der Entfaltung ihrer Fähigkeiten und der Sicherung ihrer Erwerbspositionen als auch für die Schaffung eines qualifizierten Arbeitskräftepotentials zur Bewältigung der immer differenzierter werdenden Produktionsanforderungen in den hochentwickelten Ländern.

Auch die Gestaltung der Ausbildungsprozesse ist vorrangig den Betrieben übertragen, wenngleich auch hier gesetzliche Regelungen zur Steuerung wie auch zur Kontrolle betrieblicher Bildungsaktivitäten geschaffen wurden. Obwohl von der Wirtschaft häufig über die „Reglementierung" geklagt wird, sind selbst moderne, mehrere Druckseiten umfassende Ausbildungsordnungen, gemessen an der Tatsache, daß sie die einzigen inhaltlichen Vorgaben für einen *dreijährigen* Bildungsgang sind, keineswegs allzu starke Reglementierungen. Rechtsverordnungen zur Durchführung beruflicher Ausbildung und der zwischen dem Auszubildenden und dem Ausbildungsbetrieb abzuschließende Ausbildungsvertrag dienen der Konkretisierung von Ausbildungsprozessen. Dort

---

Industrie werden dagegen nach Untersuchungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung über den Zeitraum von 1962 bis 1972 „51 % der männlichen Facharbeiter und ‚Fachangestellten' ... von anderen Wirtschaftsbereichen (42 % vom Handwerk und 9 % vom Dienstleistungsbereich) übernommen. Mit anderen Worten: Wenn die Industrie ihren Nachwuchs an männlichen Facharbeitern und Fachangestellten vollständig selbst ausbilden würde, müßte sie die Anzahl ihrer Ausbildungsstellen um 51 % (...) erhöhen". Quelle: *H. v. Henninges, U. Schwarz,* Zur Ausbildungsintensität von Industriebetrieben, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 2, 1975, S. 117.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

werden speziell die auf die Ausbildung bezogenen Inhalte geregelt wie die Festlegung des Ausbildungsberufs, des Ausbildungsbeginns und der Ausbildungsdauer, eine sachliche und zeitliche Gliederung des Ausbildungsablaufs, die Abschlußqualifikationen und schließlich Ausbildungsmaßnahmen außerhalb der Ausbildungsstätte.

Diese auf die Ausbildungsdurchführung bezogenen Regelungen gelten für jede Ausbildung in anerkannten Ausbildungsberufen.

Alle anderen betrieblichen Ausbildungsmaßnahmen (Weiterbildung, Anlernung Erwachsener etc.) werden von gesetzlichen Regelungen z. Zt. nicht berührt. Wie später festgestellt wird, kann dies den Betrieben auch die Möglichkeit bieten, ihre Ausbildungsaktivitäten in diese weniger geregelten Bereiche zu verlagern. Ein solches Ausweichen macht deutlich, daß die Betriebe auch mit Qualifikationen auskommen, die in weniger umfangreichen und weniger formalen Bildungsgängen erreichbar sind. Denn die Reduzierung der Ausbildungsleistungen insgesamt ist mindestens für einige Jahre selbst bei großem Nachwuchsbedarf ohne schädliche Folgen für den einzelnen Betrieb.

Die Ausbildung in staatlichen Bildungseinrichtungen ist, wie bereits an anderer Stelle erwähnt, gleichzeitig Ergänzung und Voraussetzung der betrieblichen Ausbildung und muß mit ihr entsprechend koordiniert werden. Ohne den Berufsschulunterricht beispielsweise könnten viele Betriebe überhaupt nicht ausbilden. Erster Versuch zur Koordinierung von verschiedenen Lernorten war das „Gemeinsame Ergebnisprotokoll betr. das Verfahren bei der Abstimmung von Ausbildungsordnungen und Rahmenlehrplänen im Bereich der beruflichen Bildung zwischen der Bundesregierung und den Kultusministern (-senatoren) der Länder" vom 31. Mai 1973. Das die betrieblichen und schulischen Ausbildungsbemühungen unterstützende Abstimmungsverfahren der Bildungsinhalte zwischen den Ausbildungsordnungen des Bundes und den schulischen Rahmenlehrplänen der Länder stellt wegen seiner Vordringlichkeit auch eines der Kernprobleme im Zusammenhang mit dem Regierungsentwurf eines neuen Berufsbildungsgesetzes dar. Ein solches Verfahren ist vordringlich, weil Schule und Betrieb, Lehrplan und Ausbildungsplan vor Ort weitgehend, wenn nicht gar vollständig beziehungslos tätig nebeneinander sind und dennoch denselben Jugendlichen betreffen, ohne daß die Lernziele, die Lerninhalte und -methoden beider Lernorte, oder daß Fachtheorie und fachpraktische Kenntnisse und Fertigkeiten überhaupt miteinander verbunden, geschweige denn optimal zugeordnet würden. Dazu aber müßten bundesweit — als eine zentrale Voraussetzung — die Ausbildungsordnungen und die entsprechenden Lehrpläne gemeinsam erarbeitet werden und abgestimmt werden. Zwar gibt es seit Jahrzehnten bundeseinheitliche Ausbildungsordnungen, aber

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

noch immer keinen einzigen länderübergreifenden Rahmenlehrplan. Dies herbeizuführen ist eines der zentralen Anliegen aller Reformbemühungen.

2.3 Veränderungen einzelbetrieblicher Ausbildungsaktivitäten als Folge bildungspolitischer Einflußfaktoren in einer marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaftsordnung

Aktions- und Entscheidungsparameter für die betriebliche Berufsbildungspolitik sind — so stellte ich fest — betriebliche Rentabilitäts- und Rekrutierungskriterien, die wiederum abhängig sind von der internen Produktionsplanung und der externen Arbeitsmarktbeschaffenheit sowie von den zur Wahrung staatlicher Zielvorstellungen aufgestellten öffentlich-rechtlichen Regelungen, wie sie hauptsächlich im Berufsbildungsgesetz festgelegt sind.

Der Erfolg staatlicher Berufsbildungspolitik kann daran abgelesen werden, ob und inwieweit solche Zielsetzungen in die Eignung von Ausbildungsstätten und Ausbildern, die Umsetzung von Lernzielen und Lernmethoden, die Vermittlungsbreite von Kenntnissen und Fertigkeiten — festgelegt in den zur Durchführung des Gesetzes erlassenen Rechtsgrundlagen für die Ausbildungsbetriebe — verbindlich eingehen und inwieweit diese von den Betrieben verwirklicht werden. Das einzelbetriebliche Verhalten auf bildungspolitische Maßnahmen hin steht im Mittelpunkt einer weiteren im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft angefertigten empirischen Studie des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung[13]. Die Kernfrage der Studie lautete: „Wie werden öffentlich-normative Regelungen und die darin gesellschaftlich durchgesetzten Interessen als Bedingungen betrieblichen Handelns wirksam und wie beeinflussen sie dieses Handeln?"[14]

In einer bildungspolitisch so aufgeschlossenen und für den Gedanken der sozialen Integration aller Bürger so offenen Gesellschaft wie der

[13] *P. Binkelmann, I. Schneller* (Bearb.), Betriebliche Reaktionen auf Reformen des Berufsbildungsrechts, vv. Ms., München 1974. Für diese Untersuchung wurde im Sinne einer Problemstudie ein qualitativ-empirischer, von intensiven Betriebsfallstudien ausgehender Untersuchungsansatz gewählt, der durch Sekundäranalysen institutsinternen Materials ergänzt werden konnte. Um das offene Untersuchungsfeld abzustecken, waren gleichwohl umfängliche analytische Überlegungen erforderlich, die bereits im Rahmen anderer Arbeiten des ISF München geleistet wurden. Die hier behandelte empirische Fragestellung, die unmittelbar an Problemen, Bedingungen und Strategien des Industriebetriebs ansetzt, steht in engem Zusammenhang mit den zentralen Forschungsarbeiten des Instituts, die sich auf Qualifizierung, Arbeitseinsatz, Veränderung der Arbeitsanforderungen und hierauf bezogene betriebliche Strategien beziehen. In den Sekundäranalysen konnte insbesondere auf Arbeiten anderer Mitarbeiter zurückgegriffen werden (insbesondere von *F. Weltz, J. Sass, G. Schmidt, W. Sengenberger, M. Maase*), s. S. I f.

[14] Ebenda, S. 2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

unsrigen besteht zwar ein genereller Konsens darüber, möglichst allen Jugendlichen eine berufliche Ausbildung zu vermitteln, dennoch läßt sich dieser „Gleichschritt der Motivationen" — wie ich es einmal nennen möchte — nicht einfach in ein gleichgerichtetes und gleichstrukturiertes betriebliches Ausbildungsangebotsverhalten transformieren. Es ist nur selbstverständlich, daß Betriebe sich an ihren spezifischen Betriebs- und Ausbildungserfordernissen ausrichten, d. h. auch, daß sie sich auf unterschiedliche Weise mit den ihren Handlungsspielraum berührenden gesetzlichen Vorschriften auseinandersetzen.

Betriebliches Reaktionsverhalten derart, daß einerseits den Ausbildungsanforderungen Genüge geleistet wird, der Betrieb aber auch weiterhin rentabel wirtschaften kann, daß andererseits das bisherige — bisweilen auch divergierende — Handeln aufrechterhalten wird, auch mit dem Risiko des Normverstoßes, beschreibt in etwa die beiden Pole, zwischen denen sich in der betrieblichen Realität die ganze Palette möglicher Verhaltensweisen gegenüber den gesetzlichen Vorschriften abspielt[15].

Die häufigsten Verhaltensänderungen bei den betrieblichen Ausbildungsaktivitäten im Gefolge bildungspolitischer Regelungen lassen sich wie folgt skizzieren[16]:

2.3.1 Anwendung gesetzlicher Vorschriften bei den betriebsspezifischen Ausbildungsvorstellungen und -aktivitäten

Die für die betriebliche Ausbildung Verantwortlichen sehen die Anforderungen und Auflagen nicht so sehr als Störfaktoren, sondern nutzen sie im wesentlichen zur Durchsetzung ihrer eigenen Interessen bei der Ausbildung gegenüber den Unternehmensleistungen, indem sie die Normen soweit wie möglich nach ihren einzelbetrieblichen Erfordernissen auslegen oder Rechtslücken in ihrem Sinne ausfüllen. Diese Absicherung aber bedeutet gleichzeitig, daß auch den Konkurrenten dieselben Vorschriften gemacht werden. Für in der betrieblichen Ausbildung führende Betriebe ist dies Bestätigung und gelegentlich auch Ergebnis eigener Mitarbeit an solchen Ausbildungsordnungen.

2.3.2 Berücksichtigung öffentlicher oder privater Ausbildungsvorleistungen im Rahmen eigener Ausbildungsanstrengungen

Hier entlastet der Betrieb seinen eigenen Ausbildungsaufwand durch eine Konzentration auf die ihm weiterhin möglichen Ausbildungsleistungen sowie durch die Inanspruchnahme außerbetrieblicher Aus-

[15] Vgl. ebenda, S. 3.

[16] Vgl. ebenda, S. 11 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bildungsaktivitäten. Er bleibt damit in der Lage, auch bei vergleichsweise ungünstig gewordenen bzw. „schlechteren" Ausbildungsvoraussetzungen eigene berufliche Bildungsmaßnahmen anzubieten und durchzuführen. In der Regel sind es ihre spezifischen Produktionsbedingungen und die sich mit daran orientierenden Qualifikationsanforderungen, die es diesen Betrieben unmöglich machen, *alle* Ausbildungsauflagen eines anerkannten Ausbildungsberufs selbst zu erfüllen.

Dennoch wollen sie aber nicht auf eigene Ausbildungsmaßnahmen überhaupt verzichten, häufig z. B. weil sie nur in unzureichendem Umfang die von ihnen speziell benötigten Fachkräfte vom Arbeitsmarkt rekrutieren können.

Die Nutzung ergänzender, betriebsexterner Leistungen geschieht durch Inanspruchnahme begleitender oder vorausgehender Ausbildungsaktivitäten außerbetrieblicher Lernorte wie Ausbildungswerkstätten, evtl. Ausbildungskurse anderer (Ausbildungs-)Betriebe, Berufsgrundbildungsjahre, Berufsfachschulen usw.

Mit einem solchen Verhalten können sich die Betriebe in unterschiedlich großem Ausmaß Entlastungen von den an sie gestellten Ausbildungsanforderungen verschaffen. Das kann einmal bedeuten, daß sie damit die auf relativ strikt einzuhaltende Vorschriften ausgerichteten Kontrollen umgehen können und nur jene Ausbildungsabschnitte in eigener Regie behalten, die eine relativ reibungslose Durchführung bei Berücksichtigung betriebsspezifischer Bedingungen erlauben. Es kann aber auch bedeuten, daß sie durch die Ausgliederung besonders kostenintensiver Ausbildungsinhalte erhebliche finanzielle Belastungen vermeiden können. Eine typische Ausprägung dieses Verhaltens ist die Entsendung von Auszubildenden in überbetriebliche Ausbildungswerkstätten, die über differenzierte, ausbildungsgerechte Maschinenparks, besonders geschultes Ausbildungspersonal u. a. m. verfügen. Daneben gibt es aber auch die in der Regel kurzfristiger gehaltene Möglichkeit der überbetrieblichen Unterweisungslehrgänge, die z. B. in Berufsfachschulen durchgeführt werden. Die dort während der Ferienzeiten leerstehenden Maschinensäle und Laborräume werden genutzt, um Qualifikationen zu vermitteln, die in der erforderlichen Bandbreite in den kleineren, oftmals leistungsschwächeren, zudem meist spezialisierten Betrieben aus produktionsspezifischen, aber vor allem auch aus kostenrelevanten Gründen nicht in die Ausbildung einbezogen werden können. Das gilt allerdings mehr für kleinere und mittlere Betriebe als für Großbetriebe, die oft breit angelegte, vorbildliche Ausbildungswerkstätten haben.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2.3.4 Reduzierung eigener Berufsbildungsaktivitäten bis zur vollständigen Einstellung

Hierfür ist bezeichnend, daß die Betriebe ihre Ausbildungsanstrengungen in weniger gesetzlich geregelte Bereiche verlagern. So hat sich z. B. teilweise die betriebliche Aktivität bei der Berufsausbildung zugunsten einer Ausbildung Erwachsener verschoben. Das Arbeitsförderungsgesetz hat diesen Trend begünstigt, und hier entfällt überdies die Berufsschulpflicht.

Nach Motiven[17] für dieses Verhalten befragt, wurde gesagt, daß neue Anforderungen an die betriebliche Berufsausbildung den ehemals „vorhandenen Flexibilitätsspielraum" einschränken. Erhöhte Anforderungen und entsprechend geregelte Auflagen verstärken die allgemeine „Unlust" an der Berufsausbildung Jugendlicher. „Es wird aber von betrieblicher Seite zugegeben, daß ihr zunehmendes Desinteresse an der beruflichen Grundbildung keineswegs *allein* den normativen Anforderungen zuzuschreiben ist; sondern man klagt gleichzeitig (oder statt dessen) über das schlechtere Ausgangsniveau der Bewerber, ihre quantitative Verringerung, die Lernunwilligkeit, die Abwanderung der Ausgebildeten und über ähnliches[18]." Schuld sei überhaupt die (Haupt-) Schule.

Die Motivationsänderung der Betriebe läßt sich z. B. daran ablesen, daß Weiterbildungsmaßnahmen zum Bestandteil betrieblicher Personalpolitik werden oder zum anderen die Betriebe die extern angeworbenen Arbeitskräfte durch Ausbildungsmaßnahmen betriebsspezifisch qualifizieren. Dazu zählen besonders Umschüler, Berufswechsler wie aber auch Ungelernte.

2.3.4 Reduzierung eigener Berufsbildungsaktivitäten bis zur vollständigen Einstellung

Hier reduziert der Betrieb zwar einerseits seine Bildungsaktivitäten bzw. stellt sie völlig ein, auf der anderen Seite benötigt er aber auch zukünftig qualifizierte Arbeitskräfte. Er versucht deshalb, entsprechende Fachkräfte auf dem externen Arbeitsmarkt zu rekrutieren bzw. aus anderen Betrieben abzuwerben. Die sonst in die Ausbildung investierten Mittel können nun in u. U. anfänglich attraktivere Lohnangebote umgelenkt werden.

Die Betriebe begründen dieses Verhalten am häufigsten mit dem Hinweis auf die allgemeine Bildungssituation und die damit verbundenen Nachteile bei der Rekrutierung von Auszubildenden. So heißt es,

[17] Vgl. ebenda, S. 75, 90.

[18] Ebenda, S. 90 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

„daß die weiterführenden Schulen zunehmend an Attraktivität gewinnen und dadurch das quantitative und das qualitative Angebot von Lehrstellenbewerbern zurückgeht“[19].

Besonders für die kleineren und mittleren Betriebe treffen hier zwei, die Aufrechterhaltung des betrieblichen Ausbildungsplatzangebots erschwerende Faktoren zusammen. Während die großen, leistungsstarken Ausbildungsbetriebe keine ernsthaften Probleme bei der Rekrutierung und der ihr vorangehenden Auswahl eines qualifizierten Nachwuchses haben, da wegen der Attraktivität ihrer Ausbildungsmaßnahmen eine große Nachfrage nach Ausbildungsstellen besteht, müssen sich die kleinen Betriebe häufig mit den weniger qualifizierten Schulabgängern begnügen. Soll dennoch den gestellten Anforderungen an eine gute Ausbildung Genüge geleistet werden, bedeutet das zumeist einen erhöhten finanziellen, materiellen und personellen Einsatz, den diese Betriebe aus Kostengründen nur selten zu leisten bereit oder in der Lage sind. Hinzu kommen betriebsexterne bildungspolitische Maßnahmen wie die Ausweitung des Berufsschulunterrichts, der zudem noch z. T. aus pädagogischen Erwägungen heraus als Blockunterricht eingeführt wird. Da die kleinen Ausbildungsbetriebe überdies zum Teil auf die Mitarbeit ihrer Auszubildenden in Produktion oder Verkauf angewiesen sind, bedeutet für sie die vermehrte Abwesenheit der Auszubildenden vom Betrieb oder die Abwesenheit zu ungünstigen Zeitpunkten (z. B. der „Verkaufslehrlinge“ während des Schlußverkaufs oder vor Weihnachten) Produktionsausfall (negative Erträge). Gleichermaßen verhält es sich mit der Ausweitung der überbetrieblichen Unterweisungszeiten in Ausbildungswerkstätten. Gesellen sich zu diesen kostenerhöhenden Faktoren dann noch Erhöhungen der Ausbildungsvergütungen — und diese sind in den letzten Jahren prozentual stärker angestiegen als Löhne und Gehälter — sehen sich viele Kleinbetriebe — und sie stellen nach wie vor die große Mehrzahl der Ausbildungsbetriebe dar — nicht länger in der Lage, ihre Ausbildungsaktivitäten aufrechtzuerhalten; sie schränken ihre Ausbildungsbemühungen weiter ein oder verzichten auf Ausbildung.

Und eines der Kernprobleme hier wirft die empirische Beobachtung auf, daß Betriebe, die nie ausgebildet oder die die Ausbildung eingestellt haben, in aller Regel keine Ausbildungsaktivität mehr beginnen, also ein für alle Male für die Berufsausbildung „verloren“ scheinen — eine angesichts der Konzentrationsvorgänge, des Rückgangs der Zahl der Unternehmen, der innerunternehmensmäßigen Spezialisierung strukturell die Zukunft der betrieblichen Ausbildung belastende Hypothek der Tatsachen.

[19] Ebenda, S. 30.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Sie sehen, meine Damen und Herren, welche differenzierte Bandbreite betrieblichen Reagierens möglich ist, welche Fülle betrieblicher Verhaltensweisen bei der Auseinandersetzung mit öffentlich-rechtlichen Vorschriften, Anforderungen und Auflagen aufgezeigt werden kann. Da wir es mit einzelwirtschaftlichen Entscheidungen und Handlungsweisen zu tun haben, konnte ich überdies nur die häufigsten Varianten als typische Reaktionsformen in die Überlegungen einbeziehen.

3. Probleme und ihre Lösungsansätze — Perspektiven

Fassen wir noch einmal zusammen: Staatliche Maßnahmen richten sich primär entweder auf Anforderungen an betriebliche Ausbildungsaktivitäten bzw. deren Bestimungsfaktoren und Elemente oder auf eine Ergänzung der betrieblichen Ausbildung. Wenn die Ausweitung der schulischen Ausbildungsgänge einbezogen wird, richten sie sich u. U. sogar auf die Ersetzung der betrieblichen Ausbildung. Von geringfügigen Hilfestellungen[20] abgesehen unterstützen sie bisher jedoch nicht die Zurverfügungstellung betrieblicher Ausbildungsplätze. M. a. W.: Die Kostenproblematik der Ausbildungsbetriebe fand bisher (fast) keine Berücksichtigung.

Einerseits soll also das duale Ausbildungssystem fortgeführt, d. h. verbessert und weiter entwickelt werden, andererseits bleibt damit jedoch — und zwar aufgrund eben dieses bildungspolitischen Postulats selbst — die Abhängigkeit von der Bereitschaft und der Möglichkeit der einzelnen Betriebe, Ausbildungsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen, unverändert bestehen.

Dies aber bezeichnet ein Grundsatzproblem der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik in jeder hocharbeitsteiligen Erwerbswirtschaft. Selbst eine volle Substitution der betrieblichen Ausbildungsleistungen durch vollzeitschulische Ausbildungsgänge würde dies Problem nur scheinbar lösen, denn auch hier bliebe die Frage offen, ob und wie die solcherart Ausgebildeten von den Betrieben absorbiert würden, mit anderen Worten, ob die so erworbenen Qualifikationen „abgenommen" bzw. die Übergangs-, Anlern- und Anpassungsprobleme nur verschärft und die Tendenzen zur Polarisation[21] bei den Qualifikationserfordernissen des Produktions- und Verwaltungsprozesses nur verstärkt würden. Es bestände dabei die Gefahr, daß sich das duale System nur um

[20] Vgl. auch Abschnitt 2.2.

[21] Vgl. dazu auch: *M. Baethge,* Ausbildung und Herrschaft — Unternehmerinteressen in der Bildungspolitik, Frankfurt; *R. Pintar,* Arbeitsmarkt und Umschulung, Bericht Nr. 4 des Instituts für Erforschung sozialer Chancen, Köln, Juli 1973; *F. Edding,* Perspektiven für die betriebliche Weiterbildung, in: IBM-Nachrichten, Heft 212 und 213, 1972, S. 273 ff., S. 375 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zwei bis drei Jahre „nach oben", d. h. von den 16jährigen auf die 19jährigen verschöbe[22].

Die Handlungsfähigkeit des Staates zur Steuerung von strukturellen Relationen in der Wirtschaft ist u. a. bestimmt durch seine Kapazität zur Problemverarbeitung. Bei der Steigerung dieser Kapazität hat daher jede Strukturpolitik zur Modernisierung der Volkswirtschaft anzusetzen. Die Fülle der anstehenden Probleme und Schwierigkeiten führt zu einer nüchternen Einschätzung staatlicher Handlungsmöglichkeiten.

Das Berufsbildungsgesetz von 1969 verarbeitete eine Reihe von solchen Problemen; es wurde u. a. unter dem Aspekt konzipiert, Lösungen im marktwirtschaftlichen Gefüge unserer Wirtschaft zu finden. Der Entwurf eines neuen Berufsbildungsgesetzes setzt diese Grundlinie fort. Er ist ebenfalls auf der Grundlage des dualen Systems der Berufsausbildung konzipiert. Entgegen allen Verdächtigungen halten wir an diesem System fest, weil wir es für das beste halten, das in unserem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gesamtzusammenhang die berufsbildungspolitischen Erfordernisse nach Quantität und Qualität zu erfüllen vermag. Allerdings darf bei aller Wertschätzung dieses Systems und der ihm immanenten Freiheit zwischen Angebot und Nachfrage nicht außer acht bleiben, daß es darum geht, für einen großen Teil unserer Jugendlichen[23] eine ausreichende Zahl qualifizierter Ausbildungsplätze[24] bereitzustellen. Hierbei wird einer überbetrieblichen Finanzierungsregelung der Berufsausbildung eine wesentliche Funktion zukommen. Das Finanzierungssystem des Regierungsentwurfs dient ausschließlich diesem Ziel. Es ist nicht richtig, wenn von Kritikern dieser Regelung unterstellt wird, sie sei darauf ausgerichtet, das Angebot an Ausbildungsplätzen differenziert zu steuern. Diese Auffassung will sich auf die im Entwurf enthaltenen Regelungen stützen, daß finanzielle Hilfen auf einzelne Ausbildungsberufe, Ausbildungsabschnitte, Ausbildungsjahre und Regionen

---

[22] Aus den Erfahrungen mit Ländern ohne ein ausgeprägtes System der beruflichen Bildung und ohne praxisbezogene Ausbildungsformen nach dem Verlassen der Schule können wir heute die permanente Gefahr wachsender Jugendarbeitslosigkeit ablesen. Vgl. Booz, Allen & Hamilton International B. V., Beschäftigungsprobleme Jugendlicher in ausgewählten Ländern — eine Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft, Düsseldorf 1975.

[23] Es werden jährlich ca. 450 000 neue Ausbildungsverhältnisse begründet. Setzt man diese Zahl ins Verhältnis zu den entsprechenden Jahrgangsstärken der 15 - 16jährigen, ergibt sich, daß ca. 50 % der betroffenen Jugendlichen eine Ausbildung im dualen System erfahren.

[24] Die traditionellen Industrieländer müssen sich unter dem Einfluß der sich rasch wandelnden internationalen Arbeitsteilung noch mehr als bisher schon mit Facharbeit im Weltmaßstab behaupten. Der Produktivfaktor Arbeitsqualifikation wird auf mittlere und längere Sicht knappster Faktor bleiben. Dabei hängen Arbeitsplatzsicherheit und die Fähigkeit zur Mobilität entscheidend von der Breite der Grundausbildung ab.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

beschränkt und deren Höhe und Dauer unterschiedlich festgesetzt werden können.

Die erwähnte Regelung dient aber einem anderen Zweck. Durch sie soll der Verordnungsgeber in die Lage gebracht werden, nicht dann noch finanzielle Hilfen geben zu müssen, wenn im Einzelfall — gleichsam als Ausnahme von der allgemeinen Situation — genügend Ausbildungsplätze vorhanden sind. Es wäre — in diesem System der Finanzierungen — doch widersinnig, wenn wir in einer Stadt für Ausbildungsplätze beispielsweise in einem Friseurbetrieb Geld zahlen, obwohl dort insgesamt wesentlich mehr Ausbildungsplätze angeboten werden als von Jugendlichen nachgefragt werden. Ebenso problematisch wäre es, Zuschüsse dann zu zahlen, wenn die Ausbildung nachweislich — netto — nichts kostet. Die Bundesregierung wird nicht den bisher noch nicht — und zwar noch nirgends — gelungenen Versuch unternehmen, in die Zukunft vorausschauend die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt differenziert nach Berufen — sagen wir des Jahres 2000 — vorwegzunehmen und dementsprechend im Rahmen der Berufsausbildungsfinanzierung Ausbildungsplatzquoten nach Branchen festzusetzen. Eine derartige naive Fixierung wird uns zwar von einer Reihe von Kritikern unterstellt — wir haben sie indes nicht vor.

Selbstverständlich — und dies möchte ich ausdrücklich betonen — hat jedes Finanzierungssystem (wie auch jedes Nichtfinanzierungssystem) gewisse Steuerungswirkungen. Diese Steuerung ist jedoch keineswegs Primärziel, sondern mehr Abfallprodukt. Der Verordungsgeber, der die Einzelregelungen einer Berufsausbildungsfinanzierung festsetzt, wird sie zu beachten haben; weniger um sich ihrer zu bedienen, als vielmehr um Fehlentwicklungen zu vermeiden. Im übrigen wird viel stärker durch die Festlegung der Ausbildungsinhalte gesteuert; ich erinnere nur an die Anerkennung von Ausbildungsberufen und die Ausformung der Ausbildungsinhalte durch die Ausbildungsordnungen.

Mit dem Inkrafttreten einer solchen Finanzierungsregelung könnte aber indirekt auch zur Entwicklung von Berufsausbildungsmöglichkeiten in Branchen, Produktionsbereichen etc. beigetragen werden, in denen bislang keine Ausbildung angeboten, durchgeführt, gleichwohl aber als erforderlich betrachtet wird.

Hier wäre die für die Innovationsfähigkeit der Wirtschaft und die Wachstums- und Exportchancen wichtige Frage zu stellen: Welche *neuen* Ausbildungsberufe, neuen Ausbildungsgänge im dualen System gibt es seit dem Zweiten Weltkrieg? Keine einzigen außer den EDV-Berufen, für die der Staat curricular, institutionell und personell enorme Investitionen geleistet hat; um den Kunststoff-Facharbeiter wird seit Jahren gerungen. Sonst: Fehlanzeige! Im Gegensatz etwa zu den be-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ruflich bildenden Vollzeitschulen, in denen mancher neue Ausbildungsgang entwickelt worden ist. Was vorliegt, sind modernisierte Ausbildungsordnungen. Seit Verabschiedung des Berufsbildungsgestzes von 1969 beispielsweise sind bis heute rd. 48 Ausbildungsordnungen für annähernd 85 anerkannte Ausbildungsberufe (1975: 465 anerkannte Ausbildungsberufe) aktualisiert worden, von denen ca. 600 000, also knapp die Hälfte aller Auszubildenden, erfaßt werden. Das duale System stagniert quantitativ seit 20 Jahren bei ca. 1,3 - 1,4 Mio. Auszubildenden; das Vollzeitschulwesen der beruflichen Bildung hat sich dagegen inzwischen kräftig ausgedehnt, von etwa 250 000 auf fast 550 000 Schüler[25].

Ein anderer Punkt, der mir am Herzen liegt, ist folgender: Die Wirksamkeit bildungspolitischer Maßnahmen wird wesentlich dadurch bestimmt, wie diese von dem einzelnen Betrieb aufgenommen, interpretiert und bewertet werden. Unabhängig von den jeweiligen konkreten betrieblichen Handlungsbedingungen kann sich diese Verarbeitung — etwa infolge unterschiedlichen Informationsstandes u. ä. m. — sehr unterscheiden.

Für die Bildungspolitik bedeutet dies, daß die Durchsetzung bildungspolitischer Ziele auch davon abhängt, vor welchem Informationshintergrund, Problemverständnis und Bewertungszusammenhang in den betroffenen Betrieben konkrete Maßnahmen eingeleitet und wie der Zeitbedarf der Realisierung und die Implementationserfordernisse eingeschätzt werden. Die Unternehmenspolitik in concreto wird hier durch das Zusammenspiel von Unternehmensleitung, speziellem Ausbildungsbereich und dem Betriebsrat bestimmt, soweit dieser seine diesbezüglichen weitreichenden Mitbestimmungsrechte nutzt.

In diesem Zusammenhang spielt die Vertretung betrieblicher Belange in der Mediatisierung der öffentlichen Berufsbildungspolitik durch die Interessenvertreter der Wirtschaft, die Verbände, eine zentrale Rolle. Kurt Biedenkopf weist nicht zu Unrecht darauf hin, daß die Verbände, „weil sie im Rahmen geordneter Zuständigkeiten politisch erhebliche

---

[25]

			1975
1.	*Sekundarstufe I*		
	Berufsfachschüler	:	62 300
2.	*Sekundarstufe II*		
	(Vollzeitschüler)		
	— Berufsaufbauschüler	:	32 400
	— Fachoberschüler	:	136 000
	— Berufsfachschüler	:	196 300
3.	*Fachschüler*	:	117 800
4.	*insgesamt*	:	*544 800*

Quelle: Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland: Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 1971 bis 1985 — Siebenter Bericht der Arbeitsgruppe Bedarfsfeststellung, H. 41, April 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Macht ausüben, sie immer wieder ihre politische Legitimation und deren Grenzen beachten müssen. Die Verbände müssen noch bewußter als bisher lernen, daß sie auch die Treuhänder fremder Macht, daß sie auch Instrumente demokratischer Machtausübung sind, und daß diese Macht gebunden ist durch die Interessen des Volkes"[26].

Die Rolle der Verbände gerade im Rahmen der jüngsten Diskussionen zur Berufsbildungsreform ist interessant und aufschlußreich zugleich. Inwieweit vertreten z. B. die Verbände dabei wirklich die Interessen ihrer Mitglieder bzw. haben sie vertreten? Oder haben sie dabei nicht vielmehr weithin vor allem ihre ganz eigenen verbandspolitischen Ziele in die Waagschale der Argumentation geworfen — und das sowohl in ihrer Informationspolitik gegenüber den durch sie vertretenen Unternehmen und Betrieben als auch in ihrer Politik gegenüber staatlicher Berufsbildungspolitik?

So wird z. B. nach wie vor eine sinnvolle bildungspolitische Debatte dadurch erschwert, daß Vertreter von Spitzenverbänden in schöner Eintracht in alle ihre Reden die Anklage fließen lassen, die Bundesregierung wolle die Berufsbildung verschulen und damit verstaatlichen: „Reform der beruflichen Bildung heißt also für viele Bildungs- und Gesellschaftspolitiker nicht Weiterentwicklung des bestehenden Systems, so wie es die Wirtschaft immer wieder gefordert hat, sondern im grundsätzlichen das praktische Umsetzen einer ideologisch verfestigten Denkhaltung, die das schulische Postulat höher einschätzt als die nicht schulischen Organisationsformen."[27]

Die sich daran anschließenden dezidierten Ausführungen, was die Schule in der ihr neu zu übertragenden Funktion — wovon in den Äußerungen der Bundesregierung keine Rede sein kann — alles nicht zu leisten und zu vermitteln vermag, lenken von den eigentlichen Problemen ab, mit denen wir heute in der Berufsbildungspolitik konfrontiert sind. Das ständige Ausräumen bewußter Falschmeldungen kann auf die bildungspolitische Debatte nicht besonders stimulierend und fruchtbar wirken. Daß die von der Informationspolitik der Verbände abhängigen Unternehmen aufgrund der „Schreckensmeldung" sich nicht gerade positiv mit den bildungspolitischen Zielvorstellungen des Staates auseinanderzusetzen bereit sind, ist dann nur noch ein kleiner Schritt.

Andererseits haben die Verbände, und hier insbesondere die Fachverbände und Fachgewerkschaften, sehr dazu beigetragen, daß in den sechziger und siebziger Jahren die Erfordernisse moderner tätigkeitsbe-

---

[26] Zitiert in: *F. Neef*, Die Verbände und der Staat, in: FAZ, Nr. 63 vom 15. 3. 1975.

[27] *P. Schnitker*, Berufsbildung — Ein Spannungsfeld zwischen Wirtschaftspolitik und Gesellschaftspolitik, ZdH-Schriftenreihe, H. 23, Bonn 1975, S. 19.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zogener Berufsfeldbreite einerseits und hochqualifizierter Spezialisierung anderseits verstärkt Einzug halten konnten in die Praxis der Berufsbildung. Man denke nur an die Ausbildungsordnungen für die Elektroberufe, die Industrie-, Großhandels- und Einzelhandelskaufleute sowie für die Bauwirtschaft. Hier stehen häufig Fachverbandsinteressen, die ja für die Unternehmen einer Branche arbeiten, konträr zu sogenannten übergreifenden Interessen, die von den Wirtschaftsverbänden, den sog. Spitzenverbänden, definiert werden, zumal wenn sie sich in einem Gesamtkuratorium zusammenschließen. Das differenzierte Interesse der einzelnen Unternehmen, der einzelnen Branche, des einzelnen Unternehmenstyps kann sich dabei häufig nicht genügend artikulieren. So legitim ganz ohne Zweifel die Vertretung repräsentativer Interessen durch die Verbände ist, so sehr wirft diese in der Berufsbildung heute die Frage auf, welche Verbände für welche Interessen sprechen und wie diese pluralen Legitimationsprozesse vertreten werden können.

Dabei stimme ich Fritz Neef zu, wenn er sagt: „Das erste Ziel des organisierten Dialogs zwischen Staat und Verbänden ist eine möglichst umfassende und faire Information über Tatsachen. Wenn Staat und Wirtschaft die Notwendigkeiten einer solchen gegenseitigen Information nicht akzeptieren, haben sie von vornherein keine Chance, zu relevanten Schlußfolgerungen in ihren Beziehungen zu kommen... Lobby als schlichte Demonstration von Interessen ist sinnlos, ja anrüchig geworden. Ausbrüche, die als Machtstreben ausgemacht werden, erzeugen Widerstand“[28].

Es sollte daher von allen Seiten das Notwendige unternommen werden, einen ständigen Dialog zwischen Staat, Verbänden und Betrieben zu führen, so wie das heute teilweise schon im Bundesausschuß für Berufsbildung und im Bundesinstitut für Berufsbildungsforschung geschieht. Die Diskussion berufsbildungspolitischer Erfordernisse darf nicht in Polemik ersticken. Dazu ist das Thema für die junge Generation und für die Zukunft unserer Wirtschaft und Gesellschaft zu wichtig, und zwar angesichts der jetzt ab 1977 heranwachsenden Jahrgangsstärken, denen später — Mitte der 80er Jahre — wesentlich schwächere folgen werden[29].

---

[28] *F. Neef*, Die Verbände und der Staat, a. a. O.

[29] Die Zahl der Abgänger aus Haupt-, Real- und Sonderschulen wird sich etwa wie folgt entwickeln:

1976:	631 000	1977:	636 000
1978:	695 000	1979:	710 000
1980:	706 000	1981:	700 000
1982:	695 000	1983:	669 000
1984:	633 000	1985:	571 000

Vgl. Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland: Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 1971 bis 1985, a. a. O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In dem nun seit Jahren andauernden, durch einander weithin widersprechende Positionen der Beteiligten und Betroffenen gekennzeichneten Meinungskampf ist deutlich geworden, daß die berufliche Bildung verbesserungsbedürftig, ja sehr verbesserungsbedürftig und verbesserungsfähig ist — es aber keinen einfachen gemeinsamen Nenner gibt. Der Staat kann nicht das Patt widerstreitender Interessenpositionen akzeptieren, er muß seine ordnungspolitischen Aufgaben wahrnehmen und eine Position der vernünftigen Reform durchsetzen.

Außer der in den Fußnoten zitierten Literatur seien erwähnt:

R. Crusius et al., Berufsausbildung — Reform in der Sackgasse?, Reinbek b. Hamburg 1974.

Th. *Dams*, Berufliche Bildung — Reform in der Sackgasse, Freiburg 1973.

F. *Engel*, Ausbildungsinvestitionen in betriebswirtschaftlicher Sicht, Bankwirtschaftliche Sonderveröffentlichungen des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln, Bd. 13, 1970.

W. *Lempert*, Leistungsprinzip und Emanzipation, Frankfurt 1971.

B. *Lutz*, W. D. *Winterhager*, Zur Situation der Lehrlingsausbildung — Deutscher Bildungsrat, Gutachten und Studien der Bildungskommission 11, Stuttgart 1970.

J. *Münch*, Bildungsarbeit im Betrieb, Kaiserslautern 1975.

E. *Potthoff*, Betriebliches Personalwesen, Berlin 1974.

C. *Offe*, Berufsbildungsreform — eine Fallstudie über Reformpolitik, Frankfurt a. M. 1975.

W. D. *Winterhager*, Lehrlinge — die vergessene Majorität, Weinheim, Berlin, Basel 1970.

W. D. *Winterhager*, Reform der Berufsbildung, Berlin 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Jochimsen

Im Anschluß an das Referat formulierte der Diskussionsleiter folgende Kernfragen:

— Brauchen wir zusätzliche alternative Berufsausbildungsmöglichkeiten?

— Ist die geplante Reform des Berufsbildungsgesetzes gegenüber der Fassung von 1969 in höherem Maße sachadäquat?

— Wie steht es mit der (überbetrieblichen) Finanzierung?

Das Referat veranlaßte den ersten Diskussionsteilnehmer zu folgenden beiden Gedankenschritten:

1. Höhere Bildung → mündiger Wirtschaftsbürger → Auflösung von Hierarchie und ad hoc-Kratie.
2. Verlängerung der Schulzeit → Gleichsetzung von schulischen Erfolgskriterien mit beruflichen → Überbetonung akademischer Tätigkeit → Verschiebung der Willensbildung in Stäbe und Planungsabteilungen → Übergewicht des Planungschefs.

Der Referent ging auf beide Gedankenketten nicht näher ein. Allerdings fügte er hinzu: Schulzeit-Verlängerung sei kein Allheilmittel, da auch nicht der Motivation der Schüler genügend angepaßt, eher gebe es schon zuviel Schule. In der heutigen Oberstufe werde die Universität schon vorweggenommen, so daß diese lediglich auf ein anschließendes Studium optimal vorbereite. Ziel sei in Zukunft: anstelle der eingleisigen Spezialisierung eine mittlere Qualifikation auf breiter Ebene, dem Facharbeiter-Typus entsprechend. Eine so strukturierte Berufsvorbereitung sollte allerdings auch dann vermittelt werden, wenn die Schulabgänger einmal nicht voll vom Arbeitsmarkt absorbiert würden, und zwar allein wegen ihrer Sozialisationswirkung. Nahziel: keine voreilige Kanalisierung der Oberstufe (= tertiäre Stufe), sondern Variation durch praxisbezogene Praktika.

Zur Gleichsetzung schulischer Erfolgskriterien mit praxisbezogenen meinte der Referent: Formale Bildungsabschlüsse würden dabei überschätzt. Da diese Überschätzung sich schon im Laufbahnrecht des Öffentlichen Dienstes niedergeschlagen habe und dieser eine Art Meinungsführer sei, werde die Überbetonung von formalen Abschlüssen auch Ein-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gang in die privaten Unternehmen finden und sich in Einkommensgarantien etc. manifestieren.

Nach Meinung eines Diskussionsteilnehmers würden bei Anwendung des geplanten Umlagesystems bei der Finanzierung der beruflichen Bildung Unternehmen, die bereits jetzt ausbilden, zusätzlich, d. h. doppelt belastet. Besser sei hier die Orientierung am Verfahren des Schwerbehinderten-Gesetzes. Ein weiterer Teilnehmer an der Diskussion bezog sich auf den Einheitsfonds bei der Finanzierung: Hierbei würden Groß- und Mittelunternehmen wegen der Bemessungsgrundlage „Brutto-Lohn- und -Gehaltssumme" relativ stärker belastet. Außerdem plädierte er für eine Branchen- und regionale Differenzierung (z. B. bei strukturschwachen Gebieten); dies könne durch eine Kammer-Umlage erreicht werden. Ferner wurde von anderer Seite hingewiesen auf die Bevorzugung von Abiturienten, die wegen des Numerus clausus auf den Arbeitsmarkt drängten, gegenüber Absolventen einer gewerblichen Ausbildung: Erstere seien anpassungs- und bildungsfähiger. Schließlich wurde die Frage aufgeworfen, wie angesichts des technischen Fortschritts ein einmal eingetretener Qualifikationsverlust vermieden werden könne.

In der Beantwortung der Fragen betonte der Referent zunächst, daß es die Länder gewesen seien, die den ausschließlichen Ausbau der Gymnasien forciert hätten. Ein Dilemma liege in der mangelhaften Prognostizierbarkeit der Nachfrage nach beruflicher Qualifikation: Es könne daher keine Arbeitsplatz-Garantie gegeben werden. Das Bildungssystem sei nach dem Schock aus der „technologischen Lücke" heute gegenüber dem Beschäftigungssystem vorgeprescht; die Forderung nach einer Steuerung der Bildung durch Quotierung müsse aber angesichts der ungewissen Nachfrageentwicklung auf dem Arbeitsmarkt zurückgewiesen werden. Vielmehr ergebe sich aus dieser Ungewißheit die Notwendigkeit einer maximalen Bildungsbasis für alle, die der Dynamik der Entwicklung durch Mobilität gerecht werden könne. Auf die Frage nach der Polarisation des Arbeitsmarktes in inner- und außerbetrieblich Ausgebildete gab der Referent zu, daß aufgrund der besseren „Sozialisation" letztere den Vorzug erhielten. Zur zusätzlichen finanziellen Belastung bereits jetzt ausbildender Großbetriebe gab der Referent zu bedenken, daß diese eine an der Gesamtbelegschaft gemessen niedrigere Ausbildungs-*Quote* als Kleinbetriebe hätten und daß außerdem die geplante Umlage, gemessen am Volumen der bestehenden Arbeitsmarkt-Umlage, sehr gering sei.

Fritz Neumark, Frankfurt/M.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Möglichkeiten und Grenzen einer staatlichen Kontrolle der Willensbildung im Unternehmen am Beispiel der beruflichen Bildung

Von *Karl Josef Uthmann*, Köln

Im Spannungsfeld zwischen Staat und Gesellschaft stellt sich für den Staat ununterbrochen die Frage, ob und wie er bestimmte politische Zielvorstellungen in konkreten Bereichen der Politik durchsetzen kann. Der Terminus „staatliche Kontrolle" wird hier im Sinne einer solchen Durchsetzbarkeit staatlichen Willens verstanden.

Fritz W. Scharpf bemerkt zu dieser Problematik mit Recht:

> „Grundsätzlich können Durchsetzungsprobleme nicht abstrakt diskutiert werden. Durchsetzungschancen einer Politik sind allenfalls zu bestimmen, wenn bekannt ist, mit welchen Akteuren welche Ziele mit welchen verfügbaren Mitteln und bei welchen Rahmenbedingungen mit wessen Unterstützung und gegen wessen Widerstand zu verfolgen sind."[1]

Ferner, und diese Feststellung von Scharpf ist im Hinblick auf das gestellte Thema besonders relevant:

> „Die Durchsetzbarkeit von Programmen, die eine Zielkonzertierung selbständiger Entscheidungseinheiten erfordern, hängt analytisch einmal von ihrem Konsensbedarf und zum anderen von der Konfliktregelungskapazität des jeweiligen Systems ab. Da beide Bedingungen variieren können und von Politikbereich zu Politikbereich auch tatsächlich variieren, sind hier generalisierende Aussagen nur schwer möglich."[2]

1. Die Akteure

Bezieht man diese Aussagen auf das Thema der beruflichen Bildung, so ist für diesen Bereich zunächst eine große Zahl von Akteuren charak-

[1] *F. W. Scharpf*, Politische Durchsetzbarkeit innerer Reformen, Schriften der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Nr. 28, Göttingen 1974, S. 4; vgl. ferner: Probleme der Willensbildung und der wirtschaftspolitischen Führung, hrsg. von H. J. Seraphim, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, NF Bd. 19, Berlin 1959.

[2] *F. W. Scharpf*, Politische Durchsetzbarkeit innerer Reformen, S. 39.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

teristisch. Bund und Länder gehören hierzu ebenso wie die Kammern, Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Unternehmen, Auszubildende und die berufsständischen Organisationen, um nur die wichtigsten zu nennen. Ihre Einfluß- und Kontrolmöglichkeiten sind sehr differenziert. Dies gilt nicht nur für den gesellschaftlichen Bereich, sondern auch für den Staat selbst, der sich in der beruflichen Bildung nicht als einheitlicher Wille und eine Instanz präsentiert, sondern in einem Geflecht unterschiedlicher Zuständigkeiten von Bund und Ländern.

Da die präzise Frage nach der staatlichen Kontrolle der Willensbildung im Unternehmen gestellt ist, kann in diesem Aufsatz nicht das gesamte Netzwerk der Einfluß- und Entscheidungsmöglichkeiten dieser Akteure behandelt werden. Andererseits ist die genannte besonders große Vielfalt der Interessen und Entscheidungszentren auf dem Gebiet der beruflichen Bildung nicht aus dem Auge zu verlieren, die ihrerseits auf Staat und Unternehmen einwirkt und für die von Scharpf aufgeworfene Frage nach dem Konsensbedarf außerordentlich bedeutsam erscheint.

Insbesondere ist, was das Verhältnis zwischen Staat und Unternehmen betrifft, zu berücksichtigen, daß eine Reihe von Entscheidungsprozessen auf dem Gebiet der beruflichen Bildung nicht unmittelbar beim Staat liegt, sondern bewußt auf die Selbstverwaltung der Wirtschaft und der Sozialpartner delegiert ist. Diese Tatsache ist z. T. historisch bedingt, hat doch die Wirtschaft die betriebliche berufliche Bildung selbst zunächst ohne jeden staatlichen Eingriff entwickelt. Dies gilt auch für die Ordnung der betrieblichen Berufsbildung, der sich der Staat im historischen Rückblick erst relativ spät und lange Zeit mit deutlicher Zurückhaltung angenommen hat.

Eine grundlegende Änderung dieses staatlichen Verhaltens wurde erst in den 60er Jahren sichtbar und fand einen ersten konkreten Niederschlag im Berufsbildungsgesetz von 1969. Das jahrelange Ringen um dieses Gesetz muß vor dem skizzierten Hintergrund der Entstehungsgeschichte des betrieblichen beruflichen Bildungssystems gesehen werden. Es ging damals bereits um die Frage, wie weit die Kontroll- und Einflußmöglichkeiten des Staates in der zur „öffentlichen Aufgabe" erklärten beruflichen Bildung reichen und welche Aufgaben der privaten Initiative und der Selbstverwaltung der Wirtschaft und mitbestimmten Organisationsformen überlassen werden sollen.

2. Die Ziele

Damit stellt sich die Frage nach den grundsätzlichen langfristigen Zielen der staatlichen Politik auf dem Gebiet der beruflichen Bildung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Der im Juni 1970 von der Bundesregierung dem Deutschen Bundestag vorgelegte „Bericht zur Bildungspolitik“[3] enthält u. a. die Aussage, daß neben das duale Ausbildungssystem[4], das „gründlich reformiert werden soll“, in der beruflichen Bildung „verstärkt Vollzeitschulen“ treten sollen, „zunächst in Bereichen, die dafür besonders geeignet sind oder in denen die Förderung der Lernenden dies notwendig macht“. Dabei kann das zitierte Wörtchen „zunächst“ doch wohl nur die Bedeutung haben, daß später berufliche Vollzeitschulen in größerer Breite einzurichten wären. Hinzu kam die Forderung nach einem Berufsgrundbildungsjahr, „losgelöst aus der unmittelbaren Bindung an spezielle Tätigkeiten in Produktion, Handel oder Verwaltung“.

Die Bund/Länder-Kommission für Bildungsplanung stellte alsdann in ihrem am 18. 10. 1971 beschlossenen Zwischenbericht über den Bildungsgesamtplan und ein Bildungsbudget eine Projektion auf, wonach der Anteil der Auszubildenden im dualen Ausbildungssystem in Prozent eines Altersjahrganges von 57 % im Jahre 1970 auf 37 % eines Altersjahrganges im Jahre 1985 absinkt und der Anteil der beruflichen Vollzeitschulen sich in diesem Zeitraum von 15 auf 21 % der Auszubildenden eines Altersjahrgangs erhöhen würde[5]. Ferner begann seit Anfang der 70er Jahre in einzelnen Bundesländern eine Reihe von Versuchen mit schulischen oder schulisch gelenkten Ersatzmodellen für das duale Ausbildungssystem.

Im parteipolitischen Bereich setzte sich der SPD-Vorstand in einem Beschluß vom 20. 3. 1973 nachdrücklich für eine Verstärkung der schulischen Komponente in der Berufsausbildung ein und forderte u. a. „erhebliche Ausweitung rein schulischer Berufsausbildung — wo erforderlich mit eingelagerten Betriebspraktika unter Aufsicht der Schule“, „Einführung eines rein schulischen Berufsgrundbildungsjahres“ sowie „im Rahmen des dualen Systems Einschränkung der betrieblichen Ausbildung und Ausweitung des Berufsschulunterrichts“[6].

Die erste Ernüchterung im Hinblick auf die Realisierbarkeit einer Verschulung größerer Teile der beruflichen Bildung und Ausbildung

---

[3] Bundestagsdrucksache VI/925, 1970.

[4] Zum Begriff und zur Geschichte vgl. *T. Dams*, Berufliche Bildung — Reform in der Sackgasse, Freiburg 1973, S. 19 ff.

[5] Zwischenbericht der Bund/Länder-Kommission für Bildungsplanung und Bildungsgesamtplan und ein Bildungsbudget, beschlossen am 18. 10. 1971, Bd. I, S. II A/31, hrsg. von der Bund/Länder-Kommission für Bildungsplanung, Bonn 1971.

[6] „Mitteilungen für die Presse“ vom 2. 4. 1973, 117/73, Hrsg. SPD-Parteivorstand, Bonn, zitiert nach „Informationen zur beruflichen Bildung — Ein Kompendium der Berufsbildungspolitik und -praxis“, Köln, Reg.Nr. 2, Blatt 14.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

kam mit der zunehmenden Knappheit der öffentlichen Ressourcen. Sie zwang die Bund/Länder-Kommission bereits Mitte 1973 zu einer grundlegenden Kurskorrektur. In der letzten am 15. 6. 1973 verabschiedeten Fassung des Bildungsgesamtplanes nimmt die Kommission an, daß der Anteil der Schüler im dualen System in Prozent der Gesamtschülerzahl von 63,1 % im Jahre 1970 auf 50 - 48 % in 1985 zurückgeht und der entsprechende Anteil von Schülern in Vollzeitschulen sich 1970 von 9,5 % auf 17 - 15 % im Jahre 1985 erhöht[7]. Wenn auch diese Zahlen wegen der unterschiedlichen Bemessungsgrundlage nicht unmittelbar mit denen aus dem Jahre 1971 vergleichbar sind, so wird doch deutlich, daß die Bund/Länder-Kommission die Bedeutung des dualen Systems in der Zukunft sehr viel höher einschätzt als noch zwei Jahre zuvor.

Den entscheidenden Umschwung in der Meinungsbildung aber brachten erst die für viele Bildungspolitiker höchst überraschenden Ergebnisse der Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung. In der Auseinandersetzung für oder wider eine fondsfinanzierte Berufsbildung, die dieser Bericht empfiehlt, ist fast in Vergessenheit geraten, daß die Ergebnisse die früher oft gehörte Behauptung eindeutig widerlegten, berufliche Ausbildung sei im Grunde Ausbeutung, weil die Unternehmen daran verdienten. Es stellte sich heraus, daß bei 90 % der Unternehmen die Ausbildung z. T. erhebliche Nettokosten verursacht und nur bei den restlichen 10 % die Erträge höher sind als die Kosten. Bestürzend war für viele einer teilweisen oder gar totalen Verschulung anhängenden Bildungspolitiker auch die Höhe der gesamten Nettokosten der betrieblichen Aus- und Weiterbildung[8], die für 1971 mit 7,7 Mrd. DM ermittelt wurde, wovon allein 5,3 Mrd. DM auf die Erstausbildung entfallen. Diese Zahlen lagen weit höher, als sie die Kammern und die Verbände der Wirtschaft selbst vorher geschätzt hatten.

Der nächste Schock war die völlig unerwartete Erfahrung im Jahre 1974, daß betriebliche Ausbildungsplätze auch einmal knapp werden könnten. Die Ursachen dieses Vorgangs sind außerordentlich vielschichtig und bisher wissenschaftlich noch nicht im einzelnen analysiert worden. Es liegt aber in der Natur der Sache, daß unter anderem schärfere Anforderungen an die betriebliche Ausbildung und an die Eignung der

---

[7] Bund/Länder-Kommission für Bildungsplanung, Bildungsgesamtplan, Bd. I, Stuttgart 1973, S. 32.

[8] Vgl. hierzu auch die Aussage im Abschlußbericht der Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung, Bielefeld 1974, S. 301: „Die hohen Mehrausgaben, die der öffentlichen Hand bei der Verwirklichung des Konzepts der Vollzeitschule für alle entstünden, sind für manche Bildungspolitiker der einzige Grund, der Beibehaltung des dualen Systems zuzustimmen."

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ausbilder, wie sie das Berufsbildungsgesetz von 1969 und die Ausbilder-Eignungs-Verordnung von 1972/74 aufgestellt haben, Konsequenzen bei den Unternehmen haben müssen, die diese z. T. auch mit erhöhten Kosten verbundenen Anforderungen nicht mehr erfüllen können.

Dieser Zusammenhang zwischen staatlichen Maßnahmen und Willensbildung im Unternehmen ist deshalb im Rahmen des Themas von hohem Interesse, weil er die Frage aufwirft, wie weit der Staat unter obwaltenden Bedingungen bei Reformmaßnahmen gehen kann und will, ohne gleichzeitig das „Mitspielen" der Wirtschaftssubjekte, d. h. in diesem Falle die Ausbildungsbereitschaft zu vieler Betriebe, zu gefährden. Solange der Staat auf einen bestimmten Umfang der Ausbildungsbereitschaft der Betriebe angewiesen ist — und das ist er, solange er keine eigene brauchbare Alternative aufstellen und finanzieren kann — muß er sie bei allen politischen Maßnahmen von vornherein abwägend in sein Kalkül einbeziehen, wenn er nicht Schiffbruch erleiden will.

Ausschlaggebender als alle Einzelregelungen — und seien sie noch so wichtig, wie die der künftigen Organisation und Finanzierung der beruflichen Bildung — ist in diesem Zusammenhang die Frage nach der Grundkonzeption des Staates in der beruflichen Bildung. Ihre Beantwortung entscheidet letztlich auch über die Möglichkeiten und Grenzen der staatlichen Kontrolle der Willensbildung in den Unternehmen. Anders ausgedrückt: Wird eine Politik verfolgt, die — sei es auch erst langfristig — die Rolle der Unternehmen in der Ausbildung verkleinern und abbauen will, ist mit dem Widerstand der „Wirtschaftssubjekte" zu rechnen. Auch kleinere Reformen stoßen unter solchen Bedingungen bei den Betroffenen notwendigerweise auf Ablehnung, weil sie nur als „erster Schritt" oder „Einstieg" angesehen werden, an dessen Ende eben doch der Abbau oder gar die Abschaffung des von ihnen befürworteten Ausbildungssystems stehen würde. Vieles an der Heftigkeit der Auseinandersetzung über ein neues Berufsbildungsgesetz erklärt sich aus dieser einfachen Überlegung.

Ungelöst ist bisher vor allem der Grundwiderspruch zwischen dem Konzept einer „Integration" beruflicher und allgemeiner Bildungsgänge im Rahmen der Sekundarstufe II und dem von den Unternehmen und ihren Vertretungen einhellig formulierten Ziel der Aufrechterhaltung eines eigenständigen beruflichen Bildungswesens mit der betrieblichen Aus- und Weiterbildung als zentralem Bestandteil. Anders formuliert: Ist die Integrationsthese mit der schon aus finanziellen Erwägungen vorerst unausweichlichen Realität vereinbar, daß man auf die Betriebe als Ausbildungsstätten — und zwar in großem Umfang — zumindest in den nächsten Jahrzehnten und wahrscheinlich darüber hinaus nicht verzichten kann?

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Forderung nach voller curricularer und institutioneller Integration beruflicher und allgemeiner Bildungsgänge in der Sekundarstufe II, wie sie als langfristiges Ziel vor allem in den Empfehlungen der Bildungskommission des Deutschen Bildungsrates zur Neuordnung der Sekundarstufe II ihren Niederschlag gefunden hat[9], ist nicht etwa gleichbedeutend mit der Abschaffung der betrieblichen Ausbildung. Aber die Bedingungen, unter denen sich die Ausbildung vollzieht, würden sich fundamental ändern. Der „Lernort Betrieb" ist aus dem Blickwinkel dieser Konzeption einer von mehreren gleichwertigen und ist von den Unternehmen selbst nur noch bedingt steuerbar. Gerade dies aber sieht die Wirtschaft als entscheidende Abkehr vom dualen System an, da die Kammern und Verbände der Wirtschaft unter dem dualen System keineswegs nur die Beibehaltung des „Lernorts Betrieb" verstehen, sondern darüber hinaus auch seine Eigenständigkeit und das Aufrechterhalten der Selbststeuerungsrechte auf dem Gebiet der betrieblichen Berufsbildung.

In der Vorstellung des „Kollegs" als von gesellschaftlichen Gruppen und Staat gemeinsam gesteuertem Lenkungsinstrument und Prüfungsinstanz auf lokal-regionaler Ebene, wie es die Bildungskommission vorschlägt, wird deutlich, daß diese Art der Integration das Entscheidungszentrum für die Durchführung aller berufsbildenden Maßnahmen vom Unternehmensbereich weitgehend wegverlagern würde. Die Unternehmen hätten praktisch nur noch die Möglichkeit einer Mitwirkung als Minorität.

Eine Zustimmung der Unternehmen und ihrer Vertretungen zu einem solchen Konzept kann deshalb nicht erwartet werden. Vielmehr könnte der Staat ein solches Konzept nur gegen erheblichen Widerstand durchsetzen. Dabei liegt die Gefahr einer umfassenden Beeinträchtigung der Ausbildungsbereitschaft in den Unternehmen auf der Hand. Kein Staat wird sich eine solche Demotivierung der Unternehmen leisten können, wenn er nicht in der Lage ist, umfassende schulische Alternativen anzubieten, wobei aber insoweit über Wirtschaftlichkeitserwägungen hinaus auch noch sehr nachdrücklich die Frage nach der pädagogischen Zweckmäßigkeit zu stellen wäre. Fritz Arlt[10] weist in diesem Zusammenhang mit Recht darauf hin: „Betriebliche Berufsbildung hat ihre eigenen

---

[9] Deutscher Bildungsrat, Empfehlungen der Bildungskommission zur Neuordnung der Sekundarstufe II, Konzept für eine Verbindung von allgemeinem und beruflichem Lernen, Bonn 1974. — Vgl. ferner *H. Göring*, Zur Integration allgemeiner und beruflicher Bildung, Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, in: Zeitschrift des Bundesinstituts für Berufsbildungsforschung (BBF), Heft 4/1974, S. 9 ff.

[10] *F. Arlt*, Integration von Allgemeinbildung und Berufsbildung, Köln 1974, zitiert nach: Informationen zur beruflichen Bildung, Register-Nr. 2, Blatt 23, Köln 25. 4. 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Erfahrungsfelder, ihre eigenen medialen Voraussetzungen ... Die Folge einer Reform mit dem Ziel der Unterordnung des Lernorts Betrieb unter den Lernort Schule ist ein Verlust von privatem Engagement in der Berufsbildung."

Eine Ausbildungspflicht der Betriebe bietet — ganz abgesehen davon, ob sie verfassungsrechtlich überhaupt zulässig wäre — keinen Ausweg, weil hohe Ausbildungsbereitschaft und hohes Ausbildungsniveau der Betriebe durch Gebote und Verbote nicht zu erzwingen sind. Vielmehr können gerade auf dem betrieblichen Bildungs- und Ausbildungsgebiet die entscheidenden Beiträge nur aus dem überzeugten inneren Engagement der Unternehmensleitungen, Ausbilder und Betriebsräte erwachsen. Die gesamte Geschichte der betrieblichen Aus- und Weiterbildung ist die Geschichte eines solchen freiwilligen Engagements vieler Unternehmen.

Die Ziele der Chancengleichheit für alle Jugendlichen und der Gleichwertigkeit berufsbezogener und allgemeiner Bildungsgänge sind infolgedessen mit dem Integrationskonzept unter den geschilderten realen Bedingungen kaum zu erreichen. Die Lösung dieses Problems muß deshalb auf anderem Wege, insbesondere durch verbesserte gegenseitige Durchlässigkeit der berufs- und studienbezogenen Bildungsgänge in der Sekundarstufe II und durch verbesserte Abstimmung der beruflichen Bildung in Schule und Betrieb gesucht werden. Der Ausbau der Fachoberschulen und Fachhochschulen hat einen vielversprechenden Weg zu erhöhter Durchlässigkeit beruflicher Bildungsgänge eröffnet.

3. Unternehmen und Bildungsstruktur

Mit die stärksten Rückwirkungen auf die künftige Bildungsstruktur in der Bundesrepublik gehen von der Entscheidung aus, den Ausbau der Hochschulkapazitäten auf die Aufnahme von rund 25 v. H. eines Altersjahrganges zu beschränken. Die Bildungskommission des Deutschen Bildungsrates gibt hierzu in ihrem Bericht 75[11] die folgenden Empfehlungen:

„Den von solchen Faktoren ausgehenden Druck kann das Bildungssystem durch zwei Maßnahmen mildern

— durch das Angebot annehmbarer Alternativen in der Sekundarstufe II und im tertiären Bereich, also durch Vermehrung berufsqualifizierender Bildungsgänge auf hohem Niveau
— durch die Möglichkeit der Höherqualifikation auch nach Eintritt in den Beruf durch ein Studium oder durch Weiterbildung.

[11] Bildungskommission des Deutschen Bildungsrates, Bericht '75, Entwicklungen im Bildungswesen, Bonn 1975, S. 11/12 (Manuskript).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die berufsbezogenen Bildungsgänge in der Sekundarstufe II sollten darum so angehoben und differenziert werden, daß der berufsbezogene Sekundarabschluß II die Aufnahme eines Studiums nicht ausschließt. Zum anderen sollte der berufsbezogene Sekundarabschluß II, ergänzt durch weitere Bildungsangebote, gleiche Berufschancen im öffentlichen Dienst und in der Wirtschaft eröffnen wie der Hochschulabschluß."

Kommt aber nicht die empfohlene Therapie der Quadratur des Zirkels gleich? Ist es realistisch, die Hochschulen entlasten zu wollen, gleichzeitig aber die berufsqualifizierenden Bildungsgänge in der Sekundarstufe II so anzulegen, daß sie eben doch zum Hochschulstudium führen?

Wie vor allem die Unternehmen in einer solchen Bildungsstruktur mitwirken und gleichzeitig die in einen konkreten Beruf führende Ausbildung vermitteln sollen, bleibt unklar. Die Aufnahme eines Hochschulstudiums erfordert ein bestimmtes Niveau vor allem auch allgemeiner Bildung. Berufsqualifizierende Bildungsgänge in der Sekundarstufe II haben andere Lernziele und können diese Voraussetzung nicht ohne weiteres erfüllen — es sei denn, die Ausbildung wird nicht unerheblich verlängert und es wird eine Doppelqualifizierung erworben. Die Möglichkeit einer solchen Doppelqualifizierung muß um der Chancengleichheit willen gegeben sein. Dennoch wird dieser Weg nie der Regelfall werden können, sondern besondere Begabung und außergewöhnliche Lernwilligkeit voraussetzen. Anderenfalls ist ein erheblicher Niveauverlust sowohl in der fachlichen als auch in der allgemeinen Bildung unausweichlich. Man muß sich also entscheiden, was man will.

Die Willensbildung in den Unternehmen läßt sich jedenfalls nicht dahingehend beinflussen, daß in der regulären Ausbildung für die breite Masse der normal begabten Jugendlichen der Anteil allgemeiner Bildung auf Kosten der fachpraktischen und fachtheoretischen Ausbildung drastisch angehoben wird. Im Rahmen der (in Abschnitt 4 erörterten) Berufsgrundbildung ist eine gewisse Ausweitung der allgemeinen Bildung möglich und auch erstrebenswert, aber sie hat ihre deutlichen Grenzen in der Notwendigkeit, den fachlichen Ausbildungserfolg innerhalb von 3 - 3½ Jahren sicherzustellen.

Die Unternehmen können auch gar nicht anders handeln, wollten sie nicht auf eine hohe fachliche Qualifikation des Nachwuchses verzichten. Die brauchen sie aber schon aus einfachen Wirtschaftlichkeitserwägungen, hat doch der deutsche Facharbeiter heute ein Lohnniveau erreicht, das zu den höchsten in der Welt zählt. Dieses Lohnniveau beruht auf

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

außergewöhnlich hoher Arbeitsproduktivität, die wiederum ein hohes Niveau fachlicher Kompetenz voraussetzt.

Wünscht der Staat trotzdem für möglichst alle Jugendlichen eine allgemeine Bildung etwa auf Abiturniveau, ist dies im Rahmen der betrieblichen Ausbildung nicht möglich. Die Durchsetzung einer solchen Forderung wäre sehr wahrscheinlich das Ende des dualen Ausbildungssystems. Sie hätte aber auch zur Konsequenz, daß der Staat die bisherige betriebliche Ausbildung größtenteils in eigene Regie übernehmen müßte. Hegelheimer schätzt die laufenden Kosten einer totalen Verschulung der Lehrlingsausbildung auf 10 - 11 Mrd. DM jährlich[12].

Ein weiterer Punkt ist bei allen Überlegungen zur Reform der beruflichen Bildung zu berücksichtigen: Die Unternehmen sind kein monolithischer Block. Ihre Möglichkeiten und Bedingungen zur Ausbildung sind je nach Betriebsgröße und Branche oft unterschiedlich gelagert. Im Kleinbetrieb ist der Wille des Inhabers ausschlaggebend, doch auch hier können die Mitarbeiter erheblichen Einfluß ausüben, z. B. bei der Entscheidung, ob überhaupt Ausbildung betrieben wird oder nicht. Je größer der Betrieb, um so komplexer wird der Entscheidungsmechanismus, zumal in den größeren Unternehmen die Ausbildung regelmäßig beträchtliche Investitionen in Werkstätten und hauptamtliches Ausbildungspersonal voraussetzt. Sind aber solche Einrichtungen einmal geschaffen, entwickeln sie im Rahmen des Unternehmens auch eine nachhaltige Eigendynamik. Außerdem sind bei der Willensbildung auf diesem Sektor in den größeren Unternehmen die Einflüsse durch die Mitbestimmung besonders zu beachten und wirksam, zumal die Aktivitäten der Funktionsträger der Mitbestimmung sich insbesondere auch auf diesen Bereich der Unternehmenspolitik erstrecken.

Bisher fehlen allerdings noch empirische Untersuchungen, die den Entscheidungsmechanismus in den einzelnen Unternehmen verschiedener Größenordnung in bezug auf die Berufsbildungsaktivitäten ausreichend aufhellen würden. Dies ist ein wissenschaftlich noch weitgehend unbestelltes Feld. Interessant wären in diesem Zusammenhang auch eingehende Untersuchungen über das Verhalten der Unternehmensleitungen in verschiedenen konjunkturellen Phasen. Erste wertvolle Ansätze dazu bietet der Bericht der Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung[13].

Weitere Zielkonflikte, an denen die Grenzen der staatlichen Kontrolle der Willensbildung im Unternehmen sichtbar werden, lassen sich an einer Reihe von Einzelproblemen der Berufsbildung nachweisen.

---

[12] *A. Hegelheimer*, Kostenfaktor Berufsbildung, Bildungsgesamtplan, Staatshaushalt und Berufsschulfinanzierung, Manuskript, Berlin/Bielefeld, Januar 1975, S. 92/93.

[13] Abschlußbericht, S. 357 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

4. Beispiel Berufsgrundbildung

Alle Verantwortlichen für die Berufsbildung sind sich seit langem darüber einig, daß die berufliche Ausbildung im dualen System mit einer möglichst breiten Grundbildung im ersten Jahr beginnen sollte, an die sich dann die Fachbildung anschließt, die zur Erlernung eines konkreten Berufs führt[14]. Dies war auch schon eines der Ziele der in weiten Bereichen der Wirtschaft inzwischen eingeführten Stufenausbildung.

Berufsgrundbildung ist aber noch breiter als die Stufenausbildung angelegt und sucht eine gemeinsame Ausbildung für viele verwandte Berufe im ersten Jahr der Ausbildung zu verwirklichen. Andererseits ist es aus der Sicht der Unternehmen unerläßlich, die Berufsgrundbildung so zu planen, daß sie möglichst nahtlos in die folgende Fachausbildung übergreift und den erfolgreichen Abschluß der Berufsbildung innerhalb der zur Verfügung stehenden Gesamtzeit von 3 bzw. 3½ Jahren erlaubt. Das heißt, daß die Berufsgrundbildung nicht nur Allgemeinbildung mit fachlichem Einschlag sein kann, sondern bereits fachliche Ausbildung mit — im Vergleich zu früher — wesentlich höherem Anteil an Allgemeinbildung (durch verlängerten Berufsschulunterricht) und an fachtheoretischer Bildung. Dem bildungspolitischen Ziel der „Entspezialisierung" im ersten Ausbildungsjahr sind deshalb aus betrieblicher Sicht Grenzen gesetzt.

Auch die aus dem pädagogischen Bereich kommende Idee, die Berufsfindung in das Jahr der Berufsgrundbildung zu verlegen, läßt sich aus der Sicht der Unternehmen, die gemäß § 6 BBiG den Erfolg der Gesamtausbildung innerhalb der Dreijahresfrist durch Ausbildungsvertrag garantieren müssen, nur sehr beschränkt verwirklichen. Dieser Befund ist die eigentliche Ursache des Konfliktes über die Berufsgrundbildungsjahr-Anrechnungs-Verordnung des Bundesministers für Wirtschaft und Finanzen vom 4. 7. 1972.

Die vorauszusehende Folge dieser Rechtsverordnung war, daß die Betriebe sich nicht bereit zeigten, Absolventen des Berufsgrundschuljahres in das zweite Jahr der Fachausbildung zu übernehmen — nicht aus bösem Willen, sondern weil diese Schüler in keiner Weise die fachpraktischen und fachtheoretischen Voraussetzungen mitbrachten, die einen Übergang in die betriebliche Fachausbildung möglich machten. Eine Lösung dieses Konflikts steht noch aus.

Wahrscheinlich wird dem Staat — und dies gilt besonders für die Länder — kein anderer Weg bleiben, als die Konzeption für die Berufs-

[14] Vgl. auch Bund/Länder-Kommission für Bildungsplanung, Stufenplan zu Schwerpunkten der beruflichen Bildung, Bonn 1975, S. 29 ff. Die Kommission empfiehlt, die Zahl der Absolventen des Berufsgrundbildungsjahres von 17 000 (1973) auf 80 000 im Jahre 1978 zu erhöhen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

grundbildung zu ändern[15]. Die Wirtschaft plädiert in diesem Zusammenhang für eine möglichst breite Einführung des Berufsgrundbildungsjahres in der kooperativ-dualen Form. Detaillierte Vorschläge aus der Wirtschaft hierzu liegen seit längerer Zeit vor und sind bereits mit Erfolg erprobt worden. Würden sich die Bundesländer entschließen, diese Konzepte, die inzwischen für die Bereiche Bau, Chemie, Elektroindustrie, Metall und Textil komplett ausgearbeitet sind, zur Grundlage des Berufsgrundbildungsjahres zu machen, könnte nach jüngsten Aussagen der Wirtschaftsverbände die von der Bund/Länder-Kommission für 1978 angestrebte Zahl von 80 000 Plätzen wesentlich früher erreicht und weit übertroffen werden.

5. Unternehmensgröße und Ausbildungsordnung

Deutlich geworden sind die unterschiedlichen Bedingungen, unter denen in Betrieben verschiedener Größe Ausbildung durchführbar ist, am Beispiel der revidierten Ausbildungsordnungen. Sowohl im gewerblich-technischen als auch im naturwissenschaftlich-technischen und im kaufmännisch-verwaltenden Bereich sind in den letzten Jahren viele Ausbildungsordnungen überarbeitet und anspruchsvoller gestaltet worden.

Die Erfahrungen mit diesen neuen Ausbildungsordnungen sind deshalb besonders interessant und wertvoll für die weiteren Entwicklungsarbeiten, weil sich deutlich gezeigt hat, daß es Grenzen einer Pädagogisierung des Lernprozesses unter betrieblichen Bedingungen gibt.

Ein Produktions- und Dienstleistungsbetrieb ist keine Schule. Zumindest in den Mittel- und Kleinbetrieben ohne Lehrwerkstätten oder Lehrecken kann deshalb z. B. die Reihenfolge der Lernschritte nicht ausschließlich nach didaktisch-pädagogischen Prinzipien erfolgen, ohne den betrieblichen Prozeß empfindlich zu stören. Anders gelagert sind insoweit die Verhältnisse in den betrieblichen Lehrwerkstätten, die sich aber auch von den Schulen grundsätzlich vor allem dadurch unterscheiden, daß über das Ausbildungspersonal eine ständige Rückkoppelung zu den betrieblichen Prozessen stattfindet, die vielfach zusätzlich durch produktive Arbeit der Auszubildenden, besonders im dritten Ausbildungsjahr, unterstützt wird.

---

[15] Vgl. hierzu auch: Reform der betrieblichen und überbetrieblichen Aus- und Weiterbildung, Gutachten der Kommission zur Reform der beruflichen Bildung im betrieblichen Bereich im Auftrag des Ministers für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf 1975, S. 47 und 79; ferner Bund/Länder-Kommission für Bildungsplanung, Stufenplan zu Schwerpunkten der beruflichen Bildung, bes. S. 48, wo es heißt, daß eine Verminderung der bestehenden Schwierigkeiten „durch eine inhaltliche Annäherung des ersten Ausbildungsjahres in der bisherigen Form des dualen Systems erreicht werden" könnte.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Es gibt z. Z. noch Meinungsverschiedenheiten darüber, ob und in welchem Umfang höhere Qualitätsanforderungen, wie sie in den in den letzten Jahren erlassenen neuen Ausbildungsordnungen niedergelegt sind, zum Rückgang des Ausbildungsplatzangebots der Wirtschaft beigetragen haben. Insoweit fehlen noch genaue Analysen. Der Deutsche Industrie- und Handelstag sieht starke Indizien dafür, daß für den Rückgang des Ausbildungsplatzangebots in den kaufmännischen Berufen von 413 479 Plätzen im Jahre 1973 auf 387 208 Plätze im Jahre 1974 „in erster Linie zu anspruchsvoll formulierte neue Ausbildungsordnungen verantwortlich"[16] sind. Der DIHT bemerkt dazu ferner: „Nicht zu Unrecht ist vor allem von kleineren und mittleren Ausbildungsbetrieben als eine der wichtigsten Ursachen für den Rückgang an Ausbildungsverhältnissen angegeben worden, sie könnten bestimmte Fertigkeiten und Kenntnisse nur zum Teil oder überhaupt nicht vermitteln."[17] Auf der anderen Seite ist die Feststellung von Hermann Schmidt nicht zu bestreiten: „Wer die Gleichwertigkeit beruflicher und allgemeiner Bildung verlangt, muß auch bereit sein, Qualität zu fordern."[18]

Dabei muß gesehen werden, daß es sich bei den Ausbildungsordnungen nicht allein um Auswirkungen einer staatlichen Einflußnahme oder Kontrolle handelt. Vielmehr kommen alle Ausbildungsordnungen seit langem — auch die in den letzten Jahren neu erlassenen — unter aktiver Teilnahme auch der Fachverbände der Wirtschaft zustande.

Hier wird aber ein anderer Zusammenhang sichtbar, der darin begründet ist, daß die Erarbeitung von Ausbildungsordnungen auf seiten der Wirtschaft weitgehend von den Möglichkeiten der großen Mittelbetriebe und der Großbetriebe geprägt wird. Dies ist auf den leicht erklärbaren Umstand zurückzuführen, daß in den entsprechenden Fachgremien überwiegend Vertreter größerer Unternehmen mitarbeiten, oft hauptamtliche Ausbilder aus Großunternehmen, die dazu die Möglichkeit und Zeit haben, während es den Kleinbetrieben oft sehr schwerfällt oder unmöglich ist, sich aktiv zu beteiligen.

Dieser Willensbildungsprozeß in der Wirtschaft war auf dem Gebiet der Ausbildung so lange nicht weiter gravierend, als die Ausbildungs-

[16] Berufsbildung 1974/75, Die Berufsbildungsarbeit der Industrie- und Handelskammern, Bonn 1975, S. 38.

[17] Berufsbildung 1974/75, S. 17.

[18] *H. Schmidt*, Entwicklungstendenzen, Reformmaßnahmen und Reformprobleme im System der beruflichen Bildung der Bundesrepublik Deutschland, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 1, 1975, S. 6. Schmidt sieht den Erlaß neuer Ausbildungsordnungen „kaum als Ursache für den Rückgang des Ausbildungsplatzangebots" und zitiert Beispiele, nach denen neue Ausbildungsordnungen für den gewerblich-technischen Bereich zu einem Anstieg der Zahl der Auszubildenden infolge erhöhter Attraktivität geführt haben oder führen sollen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ordnungen noch nicht rechtsverbindlich waren und mehr den Charakter einer Anleitung hatten, von der die Betriebe auch abweichen konnten, solange nur das Ausbildungsziel nicht gefährdet wurde. Dies ist seit dem Berufsbildungsgesetz von 1969 nicht mehr möglich. Während die mittleren und großen Unternehmen die Anforderungen der neuen Ausbildungsordnungen, oft auch gekoppelt mit einem höheren fachtheoretischen Ausbildungsanteil, im allgemeinen ohne Schwierigkeiten erfüllen konnten, stellen sie die kleinen Betriebe offenbar vor erhebliche Probleme, die die Ausbildung im wesentlichen im laufenden Produktions- und Dienstleistungsprozeß vermitteln und die meistens im Produktionsprozeß tätige Mitarbeiter nebenamtlich als Ausbilder einsetzen. Das Bundesministerium für Wirtschaft hat deshalb bereits eine sog. Flexibilitätsklausel eingeführt, die unter bestimmten Voraussetzungen eine vom Ausbildungsrahmen abweichende sachliche und zeitliche Gliederung der Ausbildung zuläßt.

Daraus ergibt sich die allgemeine Schlußfolgerung, daß der Staat, wenn er in den Ausbildungsordnungen Maßstäbe setzt, die bestimmte Kategorien von Betrieben nicht mehr erfüllen können, mit einer entsprechenden Einschränkung des Ausbildungsplatzangebots rechnen muß. Solange es dabei um das Ausscheiden von Betrieben geht, die für die Ausbildung ungeeignet sind, ist diese Konsequenz zu begrüßen. Sie ist ein vom Staat gewollter und von der Wirtschaft unterstützter Prozeß, der sich in den letzten Jahren vollzogen und die Zahl der als offen gemeldeten Ausbildungsstellen in der Wirtschaft seit 1967/68 nahezu halbiert hat.

Die Grenzen eines Höherschraubens der Anforderungen an die betriebliche Ausbildung und einer verstärkten Pädagogisierung des Lernprozesses werden aber sichtbar, sobald auch bisher erfolgreiche und gute Ausbildungsbetriebe ihre Ausbildungkapazität reduzieren oder aufgeben. Auch dies war in den letzten Jahren zu beobachten.

Eine andere Grenze liegt bei den Auszubildenden selbst, bei ihrer Lernkapazität und den mitgebrachten schulischen Voraussetzungen. Leider ist insoweit seit geraumer Zeit eine negative Entwicklung festzustellen, weil das Eingangsniveau erheblich gesunken ist. 23,6 % der Hauptschulabgänger waren nach Mitteilung der Kultusministerkonferenz 1974 ohne Hauptschulabschluß, so daß die Betriebe auch unter diesem Gesichtspunkt zu anspruchsvolle Ausbildungsordnungen kaum mit Erfolg anwenden können, wenn gleichzeitig Wert darauf gelegt wird, daß auch ein möglichst großer Teil der Schulabgänger mit mäßigem oder ohne Hauptschulabschluß eine geregelte Ausbildung erhält. Inwieweit der zunehmende Rückstau vor den Toren der Hochschulen eventuell eine gegenläufige Entwicklung auslöst, d. h. ein verstärktes Interesse

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

auch dieser Jugendlichen an einer betrieblichen Lehre, ist noch eine offene Frage. Tritt dieses Interesse in großem Umfang ein, entsteht aber sofort ein neues Dilemma, weil in diesem Falle die Chancen der Jugendlichen mit einem mäßigen oder keinem Hauptschulabschluß sowie der Lernbehinderten auf einen Ausbildungsplatz noch stärker sinken werden.

Es liegt deshalb im allgemeinen Interesse, die Ausbildungsordnungen soweit wie möglich elastisch zu halten, insbesondere was die zeitliche und sachliche Gliederung der Ausbildungspläne betrifft. Allerdings darf man dabei — gerade auch im Hinblick auf eine positive Beeinflussung des Willens zur Ausbildung in den Unternehmen — das Ziel bundeseinheitlicher und vergleichbarer Abschlüsse nicht aus den Augen verlieren.

6. Das Finanzierungsproblem

Die Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung hat in ihrem 1974 veröffentlichten Abschlußbericht[19] an der geltenden einzelwirtschaftlichen Finanzierung der betrieblichen Berufsbildung Kritik geübt und ein zentrales Fondssystem aufgrund betrieblicher Abgaben vorgeschlagen, weil sie der Auffassung ist, daß bei einer allgemeinen Anhebung des betrieblichen Ausbildungsniveaus die freiwillig zur Verfügung gestellten Ausbildungsplätze der Betriebe nicht mehr ausreichen würden, um die Nachfrage zu befriedigen. Zudem sei die einzelwirtschaftliche Finanzierung zu konjunkturabhängig und ein Lastenausgleich zwischen ausbildenden und nichtausbildenden Unternehmen empfehlenswert.

Im Rahmen des gestellten Themas interessiert vor allem die Auswirkung eines solchen Fondssystems auf das Verhalten der Unternehmen bei der Planung ihrer Ausbildungsaktivitäten und -kapazitäten. Aus der Bundesrepublik liegen hierzu, da es bei uns bisher keinen Zentralfonds gibt, naturgemäß noch keine Erfahrungen vor. Lediglich das Land Berlin hat in der Zeit von 1953 bis 1958 einen sogenannten Ausgleichsstock für Berufsausbildung als Selbstverwaltungsorgan der Wirtschaft, gespeist aus Beiträgen der Unternehmen, eingeführt[20]. Ausdrücklicher Zweck war vor allem die Beschaffung von mehr Ausbildungsplätzen. Dieses Ziel wurde erreicht, allerdings in der übrigen Bundesrepublik auch ohne Fondsfinanzierung, so daß dieses Ergebnis

[19] Vgl. hierzu auch *H. Albach,* Zur Finanzierung der beruflichen Bildung, in: Strukturwandel und makroökonomische Steuerung, Festschrift für Fritz Voigt, Berlin 1975, S. 247 ff. Albach entwickelt in seinem Beitrag ein eigenes Fondsmodell, das auf der Verteilungsseite Ziehungsrechte für die Auszubildenden mit freier Wahl der Lernorte vorsieht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

insoweit kein stichhaltiger Beweis für die Wirksamkeit einer Fondsfinanzierung ist.

Bei der Beurteilung der Chancen und Risiken einer gesetzlichen zentralen Fondsfinanzierung ist man infolgedessen bisher auf ausländische Beispiele angewiesen. Den Vorschlägen der Sachverständigenkommission ist am ehesten das englische Fondssystem vergleichbar, wenngleich ein wesentlicher Unterschied darin besteht, daß die Kommission einen zentralen Einheitsfonds vorschlägt, während in Großbritannien durch den Industrial Training Act von 1964 eine Reihe von Branchenfonds eingeführt wurde. Die Prinzipien beider Systeme sind aber im übrigen ähnlich.

Hegelheimer hat in seiner bereits zitierten umfassenden dem Verfasser im Manuskript vorliegenden Studie u. a. das englische Fondsfinanzierungssystem im einzelnen analysiert. Seine hier interessierenden wesentlichen Befunde lauten:

„Eine zentrale Begründung für das Fondssystem ist seinerzeit neben dem Ziel der Verbesserung der Qualität und der gleichmäßigen Verteilung der Ausbildungskosten auf die Unternehmen vor allem die Hoffnung der damaligen britischen Regierung gewesen, daß die — gemessen am Bedarf an Facharbeitern und Fachkräften — völlig unzureichende Zahl der Ausbildungsplätze in Großbritannien nachhaltig vermehrt und damit die Ausbildungsmöglichkeiten für Jugendliche verbessert, d. h. Berufsnot und Arbeitslosigkeit von Jugendlichen beseitigt werden können. Empirische Berechnungen für den Zeitraum von 1960 über 1964, dem Jahr der Einführung des Industrial Training Act, bis 1971 zeigen aber, daß dieses Ziel im wesentlichen nicht erreicht worden ist."[21]

Eine nachhaltige Vermehrung des Ausbildungsplatzangebots fand also in Großbritannien nicht statt. Deshalb stellt die britische Regierung seit einiger Zeit ernsthafte Überlegungen an, auf das Umlagesystem zu verzichten. Hegelheimer führt dazu aus:

„Die generelle Abschaffung der Umlagepflicht der Betriebe wird damit begründet, daß es nunmehr nach Erreichen einer gegenüber der Einführung des Industrial Training Act im Jahre 1964 verbesserten Berufsbildungsqualität nicht mehr zweckmäßig sei, zunächst in einer ersten Runde eine Umlage von Unternehmen zu erheben, die dann in einer zweiten Runde über einen aufwendigen Verwaltungsakt der Boards als Zuschuß an die fast gleichen Unternehmen zu-

[20] Vgl. *H. Mäding*, Fondsfinanzierte Berufsausbildung, Deutscher Bildungsrat, Gutachten und Studien der Bildungskommission, Bd. 19, S. 81.

[21] *A. Hegelheimer*, Kostenfaktor Berufsbildung, S. 121.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

rückfließt. Damit liefe das Umlage-Vergabe-System nämlich Gefahr zu einem lediglich verwaltungsaufwendigen Geldkreislauf Betrieb —Board—Betrieb zu erstarren, ohne daß die erstrebte Anreizfunktion dieses Finanzierungssystems zum Tragen kommt."[22]

Diese Erfahrungen in Großbritannien müssen zumindest skeptisch stimmen, ob mit einem gesetzlichen Fondsfinanzierungssystem das u. a. angestrebte Ziel einer Erhöhung bzw. Stabilisierung des Ausbildungsplatzangebots überhaupt zu erreichen ist. Jedenfalls ist die Gefahr nicht von der Hand zu weisen, daß ein Fondssystem die Entscheidungen in den Unternehmen über den Umfang des Ausbildungsangebots auch negativ beeinflussen kann. Dies wird insbesondere dann der Fall sein, wenn der zu erwartende Rückfluß an Mitteln aus dem Fonds kleiner ist als die vom Unternehmen zu leistende Abgabe. Insoweit fehlt es aber noch an ausreichender Verhaltensforschung im konkreten Fall. Im übrigen ist zu fragen, ob — wofür manches spricht — dort, wo überbetriebliche Finanzierung zweckmäßig ist, wie z. B. bei Ausbildungszentren mit Funktionen, die die betriebliche Ausbildung ergänzen, freiwillige Umlagen oder eine Aufbringung der Mittel im Rahmen von Kammerbeiträgen betriebswirtschaftlich und volkswirtschaftlich nicht viel kostengünstiger und unbürokratischer sind als die gesetzliche Fondslösung. Diese Alternativen hat die Sachverständigenkommission kaum ausreichend geprüft.

Außerdem kann bei der Frage nach den Auswirkungen auf die Willensbildung im Unternehmen nicht außer Betracht bleiben, daß starke gesellschaftliche Kräfte ein neues Finanzierungssystem der betrieblichen Berufsbildung vor allem auch unter dem Gesichtspunkt eines Ansatzes zu neuen mitbestimmten Organisationsformen sehen. Unter diesem Blickwinkel geht die Auseinandersetzung über den Rahmen einer Debatte über das optimale Finanzierungssystem der betrieblichen Berufsbildung weit hinaus und gewinnt den Charakter einer Machtfrage. Hier liegt der eigentliche Kern des gegenwärtigen Streitens über ein neues Finanzierungssystem, weniger in der Finanzierungsfrage als solcher.

7. Zur Rolle der gesellschaftlichen Kräfte

Es wurde schon darauf hingewiesen, daß auch Haltung und Politik der Verbände, Kammern und Gewerkschaften die Möglichkeiten und Grenzen einer staatlichen Kontrolle der Willensbildung im Unternehmen beeinflussen.

---

[22] *A. Hegelheimer,* Kostenfaktor Berufsbildung, S. 123.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Kein Unternehmen ist gezwungen, sich verbandlichen Meinungsbildungen anzuschließen. Aber dennoch ist die solidarisierende Kraft, verbunden mit dem Bedürfnis gemeinsamer Stellungnahme, unverkennbar, die von den verbandlichen Bemühungen ausgeht. Schließlich entsteht die Verbandsmeinung aus dem Zusammenwirken der Mitglieder und dem Bestreben der Verbandsleitungen, einen gemeinsamen Nenner zu finden, der zumindest von der überwiegenden Mehrheit der Mitglieder akzeptiert wird. Der Staat muß deshalb bei dem Versuch einer Beeinflussung der Willensbildung in den Unternehmen auch den Verbandsfaktor mit ins Kalkül ziehen. Die Notwendigkeit dazu ist um so mehr gegeben, je mehr es sich um Vorhaben handelt, bei denen bloßer staatlicher Zwang kaum etwas ausrichtet und ohne eigene Initiative und Engagement der „Wirtschaftssubjekte" kein nachhaltiger Erfolg zu erzielen ist. Für die Berufsbildung gilt dies wie kaum für ein anderes Gebiet der aktuellen Politik.

Seit dem Berufsbildungsgesetz von 1969 sind in der Mitwirkung der Verbände im Rahmen der Willensbildung auf dem Gebiet der Berufsbildungspolitik bedeutende Veränderungen eingetreten. Vor allem wurden die überbetrieblichen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Gewerkschaften erheblich erweitert. Sowohl im Bundesausschuß für Berufsbildung, dem wichtigsten Beratungsorgan der Bundesregierung für Grundsatzfragen der Berufsbildung, als auch in den Landesausschüssen und im Bundesinstitut für Berufsbildungsforschung, einer Körperschaft des Öffentlichen Rechts mit Selbstverwaltungscharakter, sind Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen einschließlich Kammern gleichberechtigt repräsentiert.

Nach den bisherigen Erfahrungen deutet vieles darauf hin, daß von diesen paritätischen Beratungs- und Entscheidungsgremien auch wesentliche direkte und indirekte Auswirkungen auf die Willensbildung im Unternehmen ausgehen. Es fehlt aber bisher noch völlig an wissenschaftlichen Untersuchungen, die diese Zusammenhänge aufhellen.

Deutlich geworden ist bisher, daß das paritätische Zusammenwirken in den genannten Organen auch zur Begrenzung staatlicher Kontroll- und Einflußmöglichkeiten führen kann. Dies war in der Vergangenheit immer dann der Fall, wenn die Gefahr oder Befürchtung bestand, daß Selbstverwaltungsrechte dieser Organe eingeschränkt werden könnten. Besonders prägnant kam dies bei der gemeinsamen Ablehnung von Verstaatlichungstendenzen im Rahmen des zeitweise von dem früheren Bundesminister für Bildung und Wissenschaft von Dohnanyi geplanten Bundesamtes für Berufsbildung zum Ausdruck.

Die betriebliche berufliche Bildung gehört — ähnlich wie die soziale Selbstverwaltung — zu jenen Bereichen, deren Gestaltung der Staat

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bisher bewußt weitgehend den gesellschaftlichen Kräften überlassen hat. Dies ist auch sinnvoll im Sinne eines unmittelbaren und starken Engagements aller Beteiligten, wobei die gesellschaftlichen Kräfte, vor allem auch die Unternehmen selbst, keineswegs lediglich als private Institutionen, sondern auch — und dies in zunehmendem Maße — als Mitträger öffentlicher Verantwortung zu sehen sind und sich auch selbst so begreifen. Andererseits ist aber auch die Mitwirkung des Staates unerläßlich — nicht nur um für allgemeinverbindliche Regelungen zu sorgen, sondern vor allem auch, um die im dualen Ausbildungssystem besonders wichtige Abstimmung zwischen der betrieblichen und der schulischen Ausbildung sicherzustellen. Von der befriedigenden Lösung dieser Frage wird in den nächsten Jahren viel für die Zukunft dieses dualen Ausbildungssystems abhängen.

8. Ergebnis

Braucht der Staat, um bestimmte Ziele zu erreichen, die gutwillige, nicht nur die erzwungene Mitwirkung der Wirtschaftssubjekte, ist der einzig wirksame Weg die Aktivierung der Selbststeuerungspotentiale der gesellschaftlichen Kräfte.

Auf dem Gebiet der betrieblichen beruflichen Bildung ist dies besonders deutlich, weil eine Verschulung weder von der Sache her zweckmäßig noch finanziell realisierbar ist. Selbst kleineren Veränderungsabsichten in dieser Richtung setzen die deutlich abgesunkenen Erwartungen hinsichtlich der künftig erzielbaren wirtschaftlichen Wachstumsraten sehr enge Grenzen, ganz abgesehen von der Frage nach der bildungspolitischen Zweckmäßigkeit solchen Bestrebens. Dies gilt um so mehr, als der Staat ohnehin einen starken Nachholbedarf bei dem Ausbau der die betriebliche Lehre begleitenden Berufsschule zu bewältigen hat.

Weil der Staat die freiwillige Mitwirkung der „Wirtschaftssubjekte" in der Berufsbildung unbedingt braucht, da er keine realisierbare Alternative zur betrieblichen Berufsbildung anzubieten in der Lage ist, besteht die Notwendigkeit, den Unternehmen relativ hohe Freiheitsgrade zu gewähren. Der Staat tut in dieser Lage sicher gut daran, sich eine kluge Selbstbeschränkung aufzuerlegen und den Bogen nicht zu überspannen. Dabei ist es vor allem notwendig, daß er in einer Gesamtkonzeption den Unternehmen, von denen er das „Mitspielen" erwartet, überzeugend klarmacht, daß sich ihre Investitionen in die berufliche Bildung auch auf weite Sicht lohnen werden und nicht nur für eine Übergangsphase gedacht sind, bis der Staat die berufliche Bildung ganz oder zum größten Teil allein finanzieren und betreiben könnte.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Auf dem Gebiet der beruflichen Bildung empfiehlt sich deshalb an Stelle grundlegender Veränderungen eine Reformpolitik der kleinen Schritte. Die Chancen des Staates, eine solche Politik im Konsens mit den Trägern der beruflichen Bildung durchzusetzen, sind naturgemäß unvergleichlich größer als der Versuch sofortiger grundsätzlicher Veränderungen, die ohnehin nur unter äußerstem Problemdruck und unter der schon genannten gleichzeitigen Voraussetzung eine Chance hätten, daß brauchbare Alternativen zum dualen System angeboten und auch finanziert werden können.

Dies ist auf absehbare Zeit nicht der Fall. Im übrigen ist Pankoke — Nokielski — Beine[23] zuzustimmen, daß die „Lösungsformeln für gesellschaftlichen Problemdruck" der Tendenz nach oft von vornherein nur in der staatlichen Sphäre gesucht werden. Mehr Mut zum Subsidiaritätsprinzip, nicht auch zuletzt im Interesse der Steuerzahler, wäre zu wünschen.

[23] *E. Pankoke, H. Nokielski, T. Beine,* Dezentrale Selbststeuerungspotentiale in der Bundesrepublik, Erscheinungsformen, Probleme und Ausbaumöglichkeiten, Manuskript im Auftrag der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Essen 1975, S. I.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Bildungsarbeit der Gewerkschaften und ihre Bedeutung für die Willensbildung im Unternehmen

Von *Norbert Trautwein*, Düsseldorf

Vorbemerkung

Das gewerkschaftliche Verständnis von Bildungsarbeit kann nicht begriffen werden ohne Darstellung des Selbstverständnisses der Gewerkschaften über ihre Ziele und Aufgaben. Deshalb ist im ersten Abschnitt des folgenden Referats zunächst thesenhaft auf Zielsetzung und Aufgaben der Gewerkschaften eingegangen, aus denen sich die Ziele und Einflußmöglichkeiten gewerkschaftlicher Bildungsarbeit wesentlich ableiten. In einem Anhang ist für stärker an der Gewerkschaftsfrage interessierte Leser ausführlicher auf das gewerkschaftliche Selbstverständnis und aktuelle Auseinandersetzungen darüber eingegangen. Dabei kann es sich nicht um die Darstellung einer geschlossenen Gesellschaftstheorie handeln, die die im DGB zusammengeschlossenen Einzelgewerkschaften schon aus dem Organisationsprinzip der Einheitsgewerkschaft heraus nicht haben können und die zu verwirklichen auch nicht ihre Aufgabe ist. Vielmehr geht es um die Darstellung jenes Konsenses über Grundbedingungen für eine soziale und demokratische gesellschaftliche und staatliche Entwicklung, wie er sich aus gewerkschaftlicher Programmatik und Willensbildung ergibt.

Im zweiten Abschnitt werden dann die Grundlagen gewerkschaftlicher Bildungsarbeit dargelegt. Schon hier sei vorbemerkt, daß im engeren Sinne von *der* gewerkschaftlichen Bildungsarbeit zu reden unzulässig ist. Es gibt keine verbindliche und abgeschlossene Konzeption gewerkschaftlicher Bildungsarbeit, sondern aus der Erfahrung und Tradition der Arbeiterbewegung entwickelte unterschiedliche Vorstellungen, die differenziert darzustellen die Zeit nicht erlaubt. Deshalb wird hier vor allem auf die grundsätzlichen Vorstellungen des DGB und jener Einzelgewerkschaften zurückgegriffen, die Rahmenkonzeptionen entwickelt oder verabschiedet haben[1].

Im dritten Abschnitt wird dann auf die Bedeutung der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit im Anwendungsbereich Unternehmen eingegan-

[1] Dabei handelt es sich um die Konzeption der Gewerkschaften IG Metall, ÖTV, IG Chemie und IG Druck und Papier.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gen und die Grundlagen und Möglichkeiten ihrer Einflußnahme auf die Willensbildung im Unternehmen dargestellt.

1. Die Aufgaben der Gewerkschaften

1.1 Die Situation des Arbeitnehmers in Staat und Gesellschaft

Gewerkschaftliche Bildungsarbeit ist Bildung für Arbeitnehmer, deren Interessen sie vertreten. Die Situation der Arbeitnehmer ist daher Ausgangspunkt sowohl der Politik der Gewerkschaften wie ihrer Bildungsarbeit.

Die Situation der Arbeitnehmer in Staat und Gesellschaft ist einerseits davon geprägt, daß sie Bürger und Staatsbürger sind. In dieser Eigenschaft können sie als Gleiche unter Gleichen und als Freie unter Freien am gesellschaftlichen Verkehr und am politischen Leben teilnehmen, sie wählen und sind wählbar, gestalten und unterliegen den gleichen Rechten wie alle Bürger. Zugleich ist ihre soziale Situation, von der ihre materielle Existenz und auch ihre staatsbürgerlichen Entfaltungsmöglichkeiten faktisch abhängen, verglichen mit anderen gesellschaftlichen Gruppen von einer fundamentalen Ungleichheit geprägt: Sie sind Arbeitnehmer und als solche „nach wie vor von der Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel ausgeschlossen“[2]. „Sie müssen ihre Arbeitskraft verkaufen, um den für sich selbst und ihre Familien notwendigen Lebensunterhalt zu decken.“[3]

Sie stehen damit als große Mehrheit der Bevölkerung einer kleinen Schicht von Kapitaleignern und Unternehmern gegenüber, deren sozioökonomischer — und oft genug politischer — Einfluß auf der Verfügungsgewalt über die gesellschaftlichen Produktionsmittel beruht, der sich durch den beschleunigten Prozeß der Konzentration wirtschaftlicher Macht ständig erhöht.

Soziale Ungleichheit prägt wesentlich die Situation der Arbeitnehmer, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß: Die Ungerechtigkeit der Einkommens- und Vermögensverteilung steht in engem Zusammenhang mit der Ungleichheit der Bildungs- und Berufschancen; die von der Unterwerfung unter das unternehmerische Direktionsrecht geprägte Arbeitssituation begrenzt den individuellen Freiheitsraum[4] und damit notwendig auch die Wahrnehmung politischer Gestaltungsrechte.

---

[2] DGB-Grundsatzprogramm 1963, in: *Leminsky/Otto,* Politik und Programmatik des DGB, Köln 1974, S. 47.

[3] *H. O. Vetter,* Rede auf dem 3. a. o. DGB-Bundeskongreß, abgedruckt in: *Leminsky/Otto,* a. a. O., S. 66.

[4] Vgl. dazu die neueste Untersuchung des Allensbacher Institutes für Demoskopie, besprochen in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 2. Juli 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Rechtliche Gleichheit und soziale Ungleichheit stehen sich solange unvereinbar gegenüber, wie die politischen Freiheits- und Gestaltungsrechte nicht in sozialer Gleichberechtigung der arbeitenden Menschen ihre Grundlage finden. Demokratie als Lebensform ist unteilbar. Eben deshalb bleibt die Aufgabe bestehen, den Aufbau des sozialen Rechtsstaates und die demokratische Gestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft voranzutreiben. Das wird nur möglich sein, wenn über formale politische Gleichheit hinaus die materiellen und sozialen Voraussetzungen der Freiheitsentfaltung geschaffen werden.

1.2 Funktion und Ziele der Gewerkschaften

Im folgenden wird in Thesen auf das Selbstverständnis der Gewerkschaften über ihre Funktionen und ihre Ziele eingegangen. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit aktuellen politischen und wissenschaftlichen Positionen zur Gewerkschaftsfrage befindet sich im Anhang.

1. Die gesellschaftliche Situation der Arbeitnehmer ließ und läßt eine wirksame Vertretung ihrer Interessen und eine Verbesserung ihrer sozialen Lage nur in organisierter Form zu. „Als gemeinsame Organisation der Arbeiter, Angestellten und Beamten nehmen der DGB und die in ihm vereinten Gewerkschaften die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Interessen aller Arbeitnehmer und ihrer Familien wahr und dienen den Erfordernissen des Gesamtwohls".[5]

Erst die Organisation in Gewerkschaften verhilft den Freiheitsrechten der Arbeitnehmer zu ihrer vollen Wirksamkeit[6], erst dadurch wurde politischer und sozialer Fortschritt möglich. Die pauschale Diffamierung organisierter Interessenvertretung und der Versuch, einen künstlichen Gegensatz zwischen den einzelnen Arbeitnehmern und seiner Organisation zu erzeugen, ist daher ein Angriff auf die Interessen der Arbeitnehmer und auf die Voraussetzungen des sozialen Fortschritts.

2. Gewerkschaften sind gleichermaßen Schutz- und Abwehrorganisationen und politische Bewegung. In ihrer Schutzfunktion vertreten sie pragmatisch die unmittelbaren Tagesinteressen der Arbeitnehmer, während sie als politische Bewegung die gesellschaftlichen Bedingungen von Unterprivilegierung und Abhängigkeit aufzuheben suchen. „Beide Aufgaben ... können und dürfen nicht voneinander getrennt werden: wirksamer und dauerhafter Schutz ist nur möglich auf dem Wege über gesellschaftliche Veränderungen."[7]

---

[5] DGB-Grundsatzprogramm 1963, in: *Leminsky/Otto*, a. a. O., S. 46.

[6] *H. O. Vetter*, Gewerkschaften im Visier der Reaktion, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 10/1974, S. 606.

[7] *H. O. Vetter*, Rede auf dem 3. a. o. DGB-Bundeskongreß, a. a. O., S. 66.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Forderung nach politischer Enthaltsamkeit der Gewerkschaften kann daher nur das Ziel verfolgen, die Demokratie von einer freiheitlichen Lebensform zu einem staatlichen Organisationsprinzip zu verstümmeln und demokratisch nicht legitimiertem und unkontrolliertem wirtschaftlichen Einfluß Tür und Tor zu öffnen.

In dem Maße zudem, wie der Staat in immer weiteren Bereichen unmittelbar auf die wirtschaftliche und soziale Lage der Arbeitnehmer einwirkt, müssen Gewerkschaften zunehmend im politischen Raum tätig werden, wollen sie auch nur ihre ökonomisch-soziale Funktion behaupten.

3. Die Gewerkschaften „verteidigen — die Geschichte beweist es — in der Demokratie ihre eigene Lebensgrundlage“[8]. Im Gegensatz zu anderen gesellschaftlichen Kräften — zu denen insbesondere auch die Unternehmerverbände gehören — waren und sind Gewerkschaften in ihrem Verhältnis zur politischen Demokratie nie taktischen Schwankungen unterlegen[9].

Gewerkschaftliche Programmatik und Politik beruhen auf historischer Erfahrung und demokratischer Willensbildung. Die Gewerkschaften repräsentieren die demokratischen Traditionen der deutschen Geschichte und wirken weiter am Ausbau des sozialen Rechtsstaates und der demokratischen Gestaltung der Gesellschaft mit.

4. Der Einfluß der Gewerkschaften hängt eng mit dem Bildungsstand der Arbeitnehmer zusammen. Weil für den einzelnen von der Qualität des Bildungswesens und den damit gegebenen Bildungsmöglichkeiten seine materielle Existenz (Einkommen, soziale Sicherheit, berufliches Fortkommen) und die Wahrnehmung seiner Freiheits- und Gestaltungsrechte abhängen, kämpfen die Gewerkschaften für eine Bildungsreform, die Chancengleichheit und Selbstbestimmung in gesellschaftlicher Verantwortung ermöglicht[10].

Gewerkschaften ihrerseits können ihre Aufgaben um so besser wahrnehmen, je breiter ihre Politik von urteilsfähigen kritischen Arbeitnehmern solidarisch getragen wird[11]. Das setzt Einsicht der Arbeit-

---

[8] DGB-Grundsatzprogramm, a. a. O., S. 46.

[9] *H. O. Vetter,* Gewerkschaften im Visier der Reaktion, a. a. O., S. 609.

[10] Vgl. dazu die „kulturpolitischen Grundsätze“ des DGB-Grundsatzprogramms, die „bildungspolitischen Vorstellungen des DGB“, die „Forderungen des DGB zur beruflichen Bildung“ und die „Forderungen des DGB zur Hochschulreform“, in: *Leminsky/Otto,* a. a. O., S. 84 - 105.

[11] Vgl. „Unsere Erfolge hängen wesentlich vom Bewußtseinsstand unserer Mitglieder ab.“ *H. Preiss,* Perspektiven der Bildungsarbeit, in: Der Gewerkschafter, XI/1972, S. 422. Vgl. dazu vor allem auch: Hauptvorstand der IG Chemie (Hrsg.), Leitfaden für Referenten und Leiter von politischen Arbeitskreisen zum Thema: „Gewerkschaften und Betriebsverfassung“, Hannover 1973, S. 9.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nehmer in ihre gemeinsame soziale Lage und Interessen, Bereitschaft zum solidarischen Handeln und die Fähigkeit voraus, die realen Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretung beurteilen und mit den gegebenen organisatorischen und rechtlichen Mitteln und Institutionen voll ausnutzen zu können.

5. Gewerkschaftliche Bildungsarbeit fördert diese Erkenntnisse und Fähigkeiten. Sie schafft die individuellen Voraussetzungen, um den einzelnen zu selbständiger Analyse der wirtschaftlichen und sozialen Wirklichkeit und zur solidarischen Interessenwahrnehmung zu befähigen[11a].

2. Grundlagen der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit

2.1 Gewerkschaftliche Bildungsarbeit als Vorbereitung und Reflexion der Praxis

Gewerkschaftliche Bildungsarbeit unterscheidet sich von der in öffentlicher Verantwortung dadurch, daß sie ein Mittel darstellt, um die Ziele und Aufgaben einer Interessenorganisation zu unterstützen. Ihre Adressaten kommen zu gewerkschaftlichen Bildungsveranstaltungen in der Erwartung, hier Hilfen zur Bewältigung ihrer Situation als Arbeitnehmer und für ihre gewerkschaftliche Arbeit zu erhalten, seien es Hilfen zur Erkenntnis der wirtschaftlichen und politischen Lage und zur Formulierung ihrer Ansprüche und Forderungen, zur Argumentation gegenüber Arbeitgebern und Unorganisierten oder für ihre praktische Arbeit als Betriebsratsmitglied und gewerkschaftlicher Vertrauensmann. In der Regel kann vorausgesetzt werden, daß sie sich der Notwendigkeit der kollektiven Durchsetzung ihrer gemeinsamen Interessen bewußt sind; sonst hätten sie sich nicht organisiert und würden an gewerkschaftlichen Bildungsveranstaltungen teilnehmen.

Insofern ist gewerkschaftliche Bildungsarbeit „Teil der Organisationsarbeit“[12], „Zweckbildung für die sozialen Auseinandersetzungen“[13], sie ist entsprechend der Interessengerichtetheit der Gewerkschaften bewußt interessen- und konkret praxisbezogen. Das heißt, sie bleibt nicht bei abstrakter Aufklärung stehen, sondern bezieht die konkreten Bedingungen der Realisierung, der praktischen Umsetzung (vor allem mit den Mitteln der gewerkschaftlichen Organisation) ein. Sie ist Vorbereitung und begleitende kritische Reflexion der Praxis.

Diesen Beitrag kann gewerkschaftliche Bildungsarbeit allerdings nur leisten, wenn sie ihre Notwendigkeit und Brauchbarkeit für die Praxis

[11a] Thesen zur Bildungsarbeit der IG Metall, These 2 und 3, in: Der Gewerkschafter, XI/1972, S. 425.

[12] Thesen zur Bildungsarbeit der IG Metall, These 3, in: Der Gewerkschafter, XI/1972, S. 425.

[13] Ebenda, These 1.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nachweist, d. h. auf die tatsächlichen Handlungsbedingungen bezogen bleibt und sich nicht von den praktischen Durchsetzungsmöglichkeiten und individuellen Voraussetzungen der Teilnehmer abhebt. Dann kann Theorie „Kompaß für die Praxis“[14] sein.

Dabei muß jedoch stets berücksichtigt werden, daß Bildungsarbeit nur die Voraussetzungen zur Teilnahme am innerorganisatorischen Willensbildungsprozeß schafft, keineswegs jedoch die Zielsetzungen der Organisation selber bestimmt.

Die Ziele der Bildungsarbeit sind an die Ergebnisse des demokratischen Willensbildungsprozesses in der Organisation gebunden, bestimmen sich nach dem Grundsatz- und Aktionsprogramm des DGB und den jeweiligen Beschlüssen des DGB-Bundeskongresses und der Gewerkschaftstage der Einzelgewerkschaften[15]. Von daher leiten sie ihre demokratische Legitimation wie auch die Voraussetzung ihrer praktischen Verwirklichung ab (vergl. Anhang).

Als Teil der kollektiven Reflexion über die gewerkschaftlichen Aufgaben ist Bildungsarbeit jedoch auch ein vorwärtstreibendes Moment[16].

„Unsere Bildungsarbeit wird sich zwangsläufig an der jeweiligen offiziellen Gewerkschaftspolitik orientieren, doch muß sie auch gewährleisten, daß die Kollegenschaft durch ihre Urteilsfähigkeit auf der Basis kritischer Bildung die Vorbereitung, Interpretation und Durchführung einer langfristigen Zielsetzung der Gewerkschaftspolitik mitgestalten kann.“[17]

Gewerkschaftliche Bildungsarbeit soll daher „zu selbständiger Analyse und Kritik der wirtschaftlichen und sozialen Wirklichkeit ... befähigen“[18], soll Denken in Zusammenhängen fördern[19], „die permanente Auseinandersetzung mit der betrieblichen und gesellschaftlichen

---

[14] *H. Preiss,* Theorie ist der Kompaß für die Praxis, in: Der Gewerkschafter, XII/1973, S. 452.

[15] These 3 der IGM; Hauptvorstand der Gewerkschaft ÖTV (Hrsg.), Bildungskonzeption der Gewerkschaft ÖTV, Stuttgart 1974, S. 5; *R. Herbig,* Grundlagen und Methodik der Bildungsarbeit in der Industriegewerkschaft Druck und Papier, Schriftenreihe der IG Druck und Papier, Heft 23, S. 27; vgl. besonders *H. Preiss,* Theorie ist der Kompaß für die Praxis, a. a. O.

[16] *H. Preiss,* Theorie ist der Kompaß für die Praxis, a. a. O., S. 452. Ein solches Verständnis des Verhältnisses von Theorie und Praxis läßt ein Gegeneinanderausspielen beider nicht zu. Das ist aber dann möglich, wenn unter „Theorie“ eine von der Praxis losgelöste, nicht zur Orientierung in ihr dienende *Utopie* verstanden wird und andererseits unter Praxis eine kurzsichtige perspektivlose Handlungsweise, die nur blind zu reagieren vermag.

[17] *R. Herbig,* a. a. O., S. 27, Antwort 2. — Vgl. *S. Merten,* Der Funktionär soll nicht nur funktionieren, in: Das ÖTV-Magazin, Nr. 12/1972, S. 12 ff., und *H. Preiss,* Theorie ist der Kompaß für die Praxis, a. a. O., S. 453.

[18] IGM-These 2, IG Chemie, S. 9 f.

[19] *R. Herbig,* a. a. O., S. 28; vgl. IG Chemie, S. 9.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Wirklichkeit“[20] ermöglichen. Entsprechend dieser Zielsetzung gewerkschaftlicher Bildungsarbeit kann es dagegen nicht ihre Aufgabe sein, ihren Adressaten die Richtigkeit oder Notwendigkeit bestimmter gewerkschaftspolitischer Maßnahmen einzureden, vielmehr soll sie zur Beurteilung und zum einsichtigen Engagement in der Organisation befähigen. Nur so ist ein Beitrag zur ständigen Fortentwicklung gewerkschaftlicher Politik möglich, die sich in der Auseinandersetzung mit ständig neuen sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungen bewähren muß.

Keineswegs kann gewerkschaftliche Bildungsarbeit dem einzelnen die Entscheidung darüber abnehmen, welchen Standpunkt er im innerorganisatorischen Willensbildungs- und Klärungsprozeß über die gewerkschaftliche Politik einnehmen soll.

Im folgenden soll nun versucht werden, diese allgemeinen Zielsetzungen gewerkschaftlicher Bildungsarbeit zu präzisieren, um konkreter ihre Einflußmöglichkeiten auf den Willensbildungsprozeß im Unternehmen bestimmen zu können.

2.1.1 Gewerkschaftliche Bildungsarbeit ist sozial-emanzipativ

Den Anspruch, emanzipative oder emanzipatorische Bildungsarbeit zu leisten, erhebt heute so gut wie jeder. Nach Auffassung der Gewerkschaft ist jedoch nur die Bildungsarbeit emanzipativ, die über pure Aufklärung über die gesellschaftliche Lage hinaus konkrete Möglichkeiten der Interessenwahrnehmung als Selbstentfaltung vermittelt. Andernfalls schlägt der emanzipatorische Anspruch schnell in Resignation oder Anpassung um, weil beim Versuch seiner Verwirklichung die tatsächlichen Widerstände und gesellschaftlichen Bedingungen nicht berücksichtigt werden konnten.

Angesichts der sozialen Situation der Arbeitnehmer (vgl. Kapitel 1.1) bedeutet Emanzipation vor allem, „dem Arbeitnehmer Hilfen zu bieten, die ihn in die Lage versetzen, gegenüber gesellschaftlichen Abhängigkeiten und Zwängen freier zu werden, seine individuelle Beweglichkeit zu steigern und ein größeres Maß an Freiheit zu gewinnen“[21]. Bereitet das allgemeine Bildungswesen auf die Konkurrenz in Beruf und Gesellschaft vor und treibt damit die einzelnen auch in Konkurrenz zueinander[22], um Auslese und Leistungsdruck zu genügen, dient gewerk-

[20] IGM-These 5. — Vgl. dazu auch Abschnitt VI „Grundsätze inhaltlicher Gestaltung der Bildung“ der bildungspolitischen Vorstellungen des DGB, *Leminsky/Otto*, a. a. O., S. 91.

[21] Bildungskonzeption der Gewerkschaft ÖTV, S. 6. Vgl. auch *O. Brenner*, Rede zur Eröffnung des IGM-Bildungszentrums Sprockhövel, Manuskript.

[22] Mitglieder und Funktionäre der IG Metall sind geprägt durch „ein System der schulischen Erziehung, das Arbeitnehmer nicht zu gleichberech-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schaftliche Bildungsarbeit gerade der Durchsetzung gemeinsamer Interessen und sucht den Folgen der Konkurrenz entgegenzuwirken. Fördert Lernen in der Schule oft *Anpassung*, um *äußeren* Ansprüchen gerecht zu werden, so zielt gewerkschaftliches Lernen auf *Widerstand*, um der sich aus der sozialen Lage ergebenden Abhängigkeit etwas entgegensetzen zu können. Gewerkschaftliche Bildungsarbeit ist daher weithin „Gegenbildung". Einmal von den Inhalten her, die kollektives Wissen und historische Erfahrung repräsentieren, die dem einzelnen durch die gesellschaftlich angebotenen Lernprozesse gerade nicht vermittelt werden[23]. Zum anderen unterscheidet sie sich dadurch, daß nicht gegeneinander konkurrierend, sondern solidarisch miteinander gelernt wird. Solidarität als Voraussetzung kollektiver Interessenvertretung bleibt dabei nicht abstraktes Lernziel, losgelöst von den sozialen Bedingungen, sondern ist eingebettet in einen gemeinsamen Handlungszusammenhang zur aktiven Parteinahme für die gemeinsamen Interessen.

Sozial emanzipativ in diesem Sinne ist gewerkschaftliche Bildungsarbeit aber auch deswegen, weil sie die Konsequenzen und Risiken politischen und gewerkschaftlichen Handelns verdeutlicht und keine unverantwortlichen Sandkastenspiele betreibt[24]. Nur so kann die Aufgabe der Gewerkschaften, Motor des sozialen Fortschrittes zu sein, von den Mitgliedern mitgetragen werden[25].

2.1.2 Gewerkschaftliche Bildungsarbeit ist teilnehmerbezogen

Sollen die Teilnehmer in den Bildungsinhalten ihre eigenen Probleme wiedererkennen und gemeinsam anzugehen lernen, müssen die Inhalte sich „an den konkreten Problemen und erlebten Widersprüchen unserer Mitglieder im Betrieb und an ihrer Lebenswirklichkeit orientieren"[26]. In der Art und Weise, wie sie bisher diese Probleme und Konflikte deuteten und zu lösen versuchten, offenbaren sich ihre bewußtseinsmäßigen Voraussetzungen, ihre Einstellungen, Fähigkeiten und Kennt-

---

tigten, selbstbewußten, sondern braven, anpassungsfähigen Bürgern heranbildet. Auch die Erfahrungen der betrieblichen Situation führen häufig zur Resignation und Anpassung. Das Ergebnis ist Passivität, d. h. weitgehende Verkümmerung des selbständigen kritischen Denkens und Handelns, Autoritätshörigkeit, Konkurrenzkampf, Ohnmachtsgefühl und politische Enthaltsamkeit" (*H. Preiss*, Theorie ist der Kompaß für die Praxis, a. a. O., S. 422; vgl. auch IG Chemie, a. a. O., S. 9).

[23] Vgl. „Gerade unseren jungen Mitgliedern müssen wir die Kenntnisse vermitteln, die ihnen das öffentliche Bildungswesen unterschlägt" (*H. Preiss*, Perspektiven der Bildungsarbeit, in: Der Gewerkschafter, XI/1972, S. 423).

[24] Vgl. *Gerlach/N. Trautwein*, Mitbestimmung und politische Bildung, in: Materialien zur politischen Bildung, 3/1974, S. 91.

[25] Vgl. *H. Preiss*, Theorie ist der Kompaß für die Praxis, a. a. O., S. 453.

[26] IGM, These 7.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nisse. Von diesen Voraussetzungen muß gewerkschaftliche Bildungsarbeit ausgehen und ihre „gesellschaftlichen Hintergründe ... aufdecken und Möglichkeiten zur Überwindung herkömmlicher Herrschaftsstrukturen aufzeigen“[27]. Das fördert nicht nur Lernmotivation und -aktivität, sondern ist auch eine Bedingung, daß die gemachten Erkenntnisse auf die praktischen Probleme angewandt werden können.

Für die Organisation des Lernprozesses heißt das neben der Entwicklung angemessener Methoden, die eine hinreichende Einschätzung der Teilnehmervoraussetzungen erlauben, auch die Erarbeitung von Defizit-Analysen. In ihnen ist zunächst zu ermitteln, welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen zur Bewältigung der gewerkschaftlichen Probleme im Anwendungsbereich notwendig sind. Der Vergleich mit den vermuteten oder ermittelten Eingangsvoraussetzungen der Teilnehmer ermöglicht dann eine nähere Bestimmung der Lehrinhalte.

Teilnehmerbezogenheit fordert aber auch die Entwicklung von Methoden, die im Lern- und Lehrprozeß die spezifischen Lernvoraussetzungen und -gewohnheiten berücksichtigen und ein Höchstmaß an Selbständigkeit und Lernaktivität zulassen[28]. Angesichts einer erst im Entstehen begriffenen Wissenschaft der Erwachsenenbildung findet gewerkschaftliche Bildungsarbeit in diesem methodisch-didaktischen Bereich besonders ungünstige Voraussetzungen vor.

2.1.3 Gewerkschaftliche Bildungsarbeit ist praxisbezogen

Auf das allgemeine Verhältnis zwischen gewerkschaftlicher Bildungsarbeit und praktischer Gewerkschaftspolitik ist ebenso eingegangen worden, wie auf die Orientierung gewerkschaftlicher Bildungsarbeit an den praktischen Problemen der Teilnehmer und auf die Analyse der Anwendungssituationen, auf deren Bewältigung gewerkschaftliche Bildungsarbeit vorbereiten soll. In bezug auf die Lehrinhalte heißt Praxisbezogenheit darüber hinaus, daß Bildungsarbeit „auf allen Ebenen eine Verbesserung der unmittelbaren Arbeits- und Lebensbedingungen der abhängig Beschäftigten“[29] anstreben soll, um zu gewährleisten, daß erkämpfte Rechte und Gesetze zugunsten der abhängig Beschäftigten voll ausgeschöpft werden. Dazu ist die Kenntnis von organisatorischem und rechtlichem „Handwerkszeug“ notwendig. Die Vermittlung dieser Fachkenntnisse ist daher wesentliche Voraussetzung der angestrebten

[27] Bildungskonzeption der Gewerkschaft ÖTV, S. 6; vgl. IG Chemie, a. a. O., S. 9 f.

[28] Vgl. Bildungskonzeption der ÖTV, S. 6 (These III/1.). — *R. Herbig*, a. a. O., S. 32. — IG Chemie, S. 11; Bildungspolitische Vorstellungen des DGB „Die Bildungsinhalte müssen an konkreten Erfahrungsbereichen orientiert sein“, in: Leminsky/Otto, a. a. O., S. 91.

[29] IGM, These 9.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Handlungsfähigkeit der Bildungsadressaten. Jedoch muß zugleich verdeutlicht werden, mit welcher konkreten Zielsetzung und Perspektive diese Instrumente eingesetzt werden, was — wie unter 2.1 ausgeführt — die Klärung von sozialen Bezügen und Entwicklungen, die die Handlungssituation bestimmen, notwendig macht. Praxisbezug ist daher auch herzustellen in bezug auf die überbetriebliche und längerfristige Politik der gewerkschaftlichen Organisation. Insofern bedeutet Praxisbezug Vermittlung strategischen Wissens und strategischer Fähigkeiten, die sich bewähren müssen in konkreten, betrieblichen Konfliktsituationen[30].

Praxisbezug erfordert darüber hinaus die produktive Rücknahme der wissenschaftlichen Arbeitsteilung in einzelne isolierte Fachdisziplinen. Die unterschiedlichen, bisher unverbunden nebeneinander stehenden Sachgebiete, die einen Beitrag zur Erklärung sozialer Erfahrungen, Handlungssituationen und Konflikte leisten können, werden wieder miteinander verbunden und übergreifenden gewerkschaftspolitischen Fragestellungen integriert. Die Anforderungen der Praxis — nicht eine abstrakte Wissenschaftssystematik — bestimmen so Struktur und Aufbau der Bildungsinhalte.

Praxisbezug heißt endlich auch, Stärkung der organisatorischen Voraussetzungen zur Durchsetzung der Interessen der Arbeitnehmer. „Gewerkschaftliche Bildungsarbeit muß die Organisation als Koordinierungs- und Kampfinstrument für die Durchsetzung gewerkschaftlicher und politischer Forderungen auf allen gesellschaftlichen Ebenen stärken."[31]

2.1.4 Gewerkschaftliche Bildungsarbeit nutzt historische Erfahrung

Zur Orientierung in der Praxis bedient sich gewerkschaftliche Bildungsarbeit auch der historischen Erfahrung der Arbeiterbewegung[32].

Die historische Betrachtungsweise dient dabei einerseits der besseren Erkenntnis der Gegenwart, indem der Prozeß des Werdens gesellschaftlicher Verhältnisse deutlich wird. Andererseits vermittelt sie Einsicht in die Veränderbarkeiten der Gegenwart durch gestaltendes menschliches Handeln[33]. Sie wirkt damit einem Verständnis gesellschaftlicher

---

[30] Vgl. *Gerlach/N. Trautwein,* a. a. O., S. 91.

[31] IGM, These 4; vgl. *S. Merten,* a. a. O., S. 13.

[32] „Unsere Bildungsarbeit kann sich nicht auf das Gegenwärtige in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft beschränken, sie muß auf der Basis der Tradition der Arbeitnehmerbewegung Zukunftsvorstellungen entwickeln" (*R. Herbig,* a. a. O., S. 27).

[33] Vgl. *R. Herbig,* a. a. O., S. 28; Bildungskonzeption der Gewerkschaft ÖTV, S. 5.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Prozesse als System von „Sachzwängen", wenn nicht gar naturnotwendigen Abläufen entgegen[34], das entweder nur noch Anpassung zuläßt oder aber Resignation angesichts des Waltens unbeeinflußbarer Naturkräfte. Gerade wegen des Bruches demokratischer Traditionen in der deutschen Geschichte durch den Nationalsozialismus und der Tatsache, daß nach wie vor obrigkeitsstaatliche und antidemokratische Einstellungen weit verbreitet sind, kann der Rückgriff auf die demokratischen Traditionen der deutschen Geschichte, vor allem repräsentiert durch die Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung, ein wesentlicher Beitrag zur Festigung der Demokratie und des demokratischen Bewußtseins sein.

2.1.5 Gewerkschaftliche Bildungsarbeit ist konfliktorientiert

Alle bisher skizzierten gewerkschaftlichen Bildungsziele und die dargestellten Voraussetzungen gewerkschaftlicher Arbeit machen es notwendig, daß gewerkschaftliche Bildungsarbeit konfliktorientiert ist. Das hat nichts damit zu tun, daß man Konflikte um jeden Preis sucht oder gar aufbaut, sondern damit, daß die Augen vor den bestehenden gesellschaftlichen Auseinandersetzungen und Konfliktpotentialen nicht verschlossen werden. Unter den gegebenen sozio-ökonomischen Machtverhältnissen bedeutet Interessenwahrnehmung Bereitschaft zum Konflikt, muß gewerkschaftliche Bildungsarbeit Hilfe sein zum Durchstehen sozialer Konflikte. Deshalb fordert der DGB: „Gesellschaftliche Bildung muß sich mit konkreten Beispielen bestehender Interessengegensätze befassen. Diese Aufgabe gilt nicht nur für die sozialwissenschaftlichen Bildungsinhalte, sondern für den ganzen Bildungsprozeß."[35] Bezogen auf gewerkschaftliche Bildungsarbeit heißt das: Sie „muß den Interessenkonflikt zwischen abhängig Beschäftigten und Unternehmern zeigen"[36]. Konfliktorientierung bleibt aber nicht beim Aufzeigen der bestehenden gesellschaftlichen Auseinandersetzungen bestehen, sie zielt vielmehr auf Orientierung in Konflikten ab, und das bedeutet, sie entwickelt Alternativen, Lösungsmöglichkeiten im Interesse der Arbeitnehmer[37]. Damit fördert sie die aktive Bewältigung von Konflikten und zielgerichtetes, planvolles Handeln.

---

[34] Vgl. BDA, S. 20 und S. 29 (Entwurf). Angesichts der gegebenen sozialen Machtverhältnisse kann es nicht verwundern, daß solche dogmatischen Verkrustungen vor allem bei solchen Gruppen vorzufinden sind, die um den Erhalt ihrer Machtpositionen und damit gegen gesellschaftliche Veränderungen kämpfen. „Die pauschale Übertragung demokratischer Kontrolle auf die gesellschaftlichen Institutionen mit vornehmlich unpolitischen und unterschiedlichen Sachzwecken muß zur Politisierung nichtpolitischer Sachverhalte und damit auch zu einer geistigen Entleerung führen." BDA (Entwurf), S. 20.

[35] Bildungspolitische Vorstellungen des DGB, in: *Leminsky/Otto,* a. a. O., S. 91.

[36] IGM, These 5; vgl. Bildungskonzeption der Gewerkschaft ÖTV, S. 8.

[37] *R. Herbig,* a. a. O., S. 27.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2.2 Gewerkschaftliche Bildungsarbeit und berufliche Bildung

Wenn auch das Schwergewicht der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit auf der politischen Bildung liegt, so darf der berufsqualifizierende Teil doch nicht ganz unerwähnt bleiben. Die Vermittlung beruflicher Qualifikationen geschieht durch das Berufsfortbildungswerk (BFW) des DGB. Es sieht seine Aufgabe nicht in Konkurrenz zum Staat, will schon gar nicht Berufsbildung ersetzen, wohl aber will es korrigierend einwirken und Lücken dort füllen, wo die sonstigen Qualifikationsmöglichkeiten unzureichend sind. Es trägt so zum Ausgleich bildungsmäßiger Unterprivilegierung bei.

Das gilt vor allem für ältere und ungelernte Arbeitnehmer, für die das öffentliche Bildungssystem keine Angebote und Einstiegsmöglichkeiten mehr bietet. Das gewerkschaftliche Bildungsangebot im Bereich der beruflichen Qualifizierung will damit Systemfehler korrigieren helfen, die starren Grenzen des an formale Berechtigungen gebundenen Bildungssystems lockern und auch ohne das Vorhandensein formaler Berechtigung berufliche Weiterbildung ermöglichen.

So hat sich das Berufsfortbildungswerk des DGB zur Aufgabe gestellt, „möglichst auch in den Orten und Regionen Umschulungs- und Fortbildungsangebote für Arbeitnehmer zu schaffen, in denen keine ausreichenden Bildungsmöglichkeiten dafür vorhanden sind. Im BFW-Programm werden dabei besonders die fachlichen Inhalte berücksichtigt, die nicht durch öffentliche Bildungsinstitutionen abgedeckt sind“[38].

Neben konkreten Hilfen für den einzelnen Arbeitnehmer wird auch der allgemeine gesellschaftliche Aspekt berücksichtigt. Die Bildungsangebote sollen dazu beitragen, „daß inhaltliche und politische Reformen im Bereich der Berufsbildung aus der Sicht der Gewerkschaften vorangetrieben werden. Eine besondere Aufgabe für die inhaltliche Gestaltung des BFW-Angebotes ist die engere Verbindung von allgemeiner, politischer und beruflicher Bildung“[39].

Dieser Anspruch wird noch durch die selbstgestellte Aufgabe konkretisiert, „Modelle in der Berufsbildung Erwachsener zu entwickeln, die für die fachliche und bildungspolitische Weiterentwicklung von erheblicher Bedeutung sind“[40], wobei mit Berufsbildungsforschungsinstituten eng zusammengearbeitet wird.

Die bildungspolitischen Vorstellungen des DGB werden ständig weiterentwickelt und konkretisiert. Dazu dienen einmal die in unregel-

[38] Berufsfortbildungswerk des DGB, Qualifikationen durch Weiterbildung, Düsseldorf o. J., Stichwort „Programm“.

[39] Ebenda, Stichwort „BFW“.

[40] Ebenda, Stichwort „Modellmaßnahmen“.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mäßigen Abständen stattfindenden Bildungstagungen und -konferenzen des DGB, zum andern die Zeitschrift „Gewerkschaftliche Bildungspolitik". In ihr werden laufend Stellungnahmen, Analysen und Informationen über den gesamten Bereich der Bildungspolitik veröffentlicht, vom allgemeinbildenden Bildungswesen über das berufliche bis hin zur gewerkschaftlichen Bildungsarbeit.

3. Der Einfluß der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit auf die Willensbildung im Unternehmen

Entsprechend der dargelegten Zielsetzung fördert gewerkschaftliche Bildungsarbeit die Interessenwahrnehmung der Arbeitnehmer im Unternehmen. Da der Schwerpunkt gewerkschaftlicher Arbeit in Betrieb und Unternehmen liegt, hat gewerkschaftliche Bildungsarbeit hier ihren zentralen Anwendungsbereich. Ihre Aufgabe ist sowohl die Analyse ökonomischer Zusammenhänge und Entscheidungsabläufe, ihrer gesellschaftlichen Grundlagen und der sich daraus ergebenden konkreten Zielsetzung der Interessenvertretung, als auch die Vermittlung des organisatorischen und rechtlichen Rüstzeugs zur Unterstützung der betriebsverfassungsrechtlichen und gewerkschaftlichen Repräsentanten der Arbeitnehmer.

3.1 Das Unternehmen als Ort sozialer Auseinandersetzungen

Gewerkschaftliche Bildungsarbeit begreift das Unternehmen vorrangig in seiner sozialen Bestimmtheit.

Obgleich die Unternehmer gerne von sich als „der Wirtschaft" reden, gilt es zu berücksichtigen, daß ein Unternehmen ein sozialer Verband ist, in dem weit über 90 % abhängig Beschäftigte arbeiten und den größten Teil ihres wachen Lebens verbringen. Das Handeln in diesem Verband wird durch gegensätzliche soziale Interessen bestimmt (vgl. Kapitel 1.1), wobei die Ergebnisse der Interessenauseinandersetzungen nicht nur wesentlich über die Verteilung der erarbeiteten Werte, sondern auch über die von Selbstverwirklichungs- und Gestaltungschancen entscheiden.

Für die abhängig Beschäftigten ist die Arbeit im Betrieb oder Unternehmen zunächst Voraussetzung ihrer eigenen Reproduktion und die ihrer Familien, zugleich aber auch der zentrale Ort für ihre Selbstverwirklichung, der Ausbildung ihrer Fähigkeiten. Bei seinen jüngsten Untersuchungen fiel dem Allensbacher Institut ein „unglaublicher Unterschied im Lebensgefühl, Lebensglück und in der Arbeitszufriedenheit"[41] zwischen Arbeitern und Selbständigen auf, der offensichtlich auf

[41] Vgl. FAZ vom 2. 7. 1975, „Freiheit macht glücklicher als Gleichheit".

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

den unterschiedlichen Freiheits- und Gestaltungsraum bei der Arbeit zurückzuführen sei. Offenbar hat dieser Gestaltungsraum bei den Arbeitnehmern eher ab- als zugenommen, was — in der Untersuchung vernachlässigt[42] — vermutbar auf Veränderungen in den Arbeitsanforderungen (quantitativ als verstärkter Leistungsdruck und Arbeitsverdichtung, qualitativ als Qualifikationsverlust infolge technischen Wandels) zurückzuführen ist.

Gerade in der jüngsten Zeit prägt zudem eine zunehmende Unsicherheit des Arbeitsplatzes die Situation der Arbeitnehmer. Mehr als im Konfliktfeld Lohn/Leistung wird hier die abhängige Stellung der Arbeitnehmer deutlich.

In diesen Konfliktfeldern (Einkommen, Verhältnis Lohn—Leistung, Erhaltung der Qualifikation und Arbeitsplatzsicherheit) steht den Interessen der Arbeitnehmer das Interesse der Kapitaleigner und ihrer Beauftragten an der bestmöglichen Kapitalverwertung gegenüber. Dabei ist es unerheblich, ob das Unternehmen vom Besitzer selber oder von angestellten Managern geführt wird; entscheidend ist der Zweck, das Ziel des Wirtschaftens, nicht die rechtliche Stellung desjenigen, unter dessen Leitung das Ziel erreicht werden soll[43].

3.2 Der entideologisierende Einfluß gewerkschaftlicher Bildungsarbeit

Um die sozialen Auseinandersetzungen bzw. die Willensbildung im Unternehmen beeinflussen zu können, müssen die Grundlagen unternehmerischer Entscheidungsprozesse verstanden, d. h. so erklärt werden, daß die bestehenden Einflußmöglichkeiten wahrgenommen werden können. Versteht man die Entscheidungsabläufe im Unternehmen allein durch „Sachgesetzlichkeiten“[44] begründet, wäre ein gewerkschaftlicher Einfluß nur in dem Sinne möglich, als eine Art „Zweit-Management“ die Unternehmensführung zu unterstützen und mit ihr in eine Art „Wettbewerb um unternehmerischen Sachverstand“ einzutreten. Damit würde aber jene ausschließlich am privaten Gewinn orientierte Ziel-

---

[42] Offenbar verzichtet die Allensbacher Untersuchung darauf, diesem fundamentalen Zusammenhang zwischen Arbeitssituation und Glücksgefühl auf den Grund zu gehen. Anders ist nicht der völlig abwegige „Erklärungs-Vorschlag“ zu verstehen, der „Freiheitsraum marktwirtschaftlicher Ordnung und liberaler Gesellschaftsverfassung habe nicht *bewußt* gemacht werden können“. Die Freiheit der Marktwirtschaft, d. h. des auf privaten Gewinn verpflichteten Unternehmens, macht ja gerade wesentlich die Unfreiheit und Abhängigkeit des Arbeitnehmers aus.

[43] Thesen wie die, man hätte es heute mit einem „Regime der Manager“ oder einer „Technokratie“ zu tun, leugnen gerade die gesellschaftliche Bestimmtheit der Unternehmensstrukturen und -entscheidungsprozesse.

[44] Wirtschaft zeichne sich durch „sachbedingte Eigengesetzlichkeiten“ aus, „die in der Natur ihrer Sache liegen“. BDA (Entwurf), S. 20 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

setzung akzeptiert, die in weiten Bereichen gerade den Interessen der Arbeitnehmer an Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit und bestmöglicher Entfaltung entgegensteht. Zudem würde gewerkschaftliche Bildungsarbeit gesamtwirtschaftliche Fehlentwicklungen konjunktureller und struktureller Art unterstützen, die sich wesentlich aus dem Verhältnis von unternehmerischer Autonomie und wirtschaftlicher Konkurrenz ergeben.

Folglich ist es eine allgemeine Aufgabe gewerkschaftlicher Bildungsarbeit, unternehmerische Rechtfertigungsideologien zu entideologisieren und der von den ökonomischen Interessen einer sozialen Gruppe bestimmten Zielsetzung unternehmerischen Handelns an bestmöglicher Kapitalverwertung die Ziele der Arbeitnehmer entgegenzusetzen. Gewerkschaftliche Bildungsarbeit will insofern nicht im Sinne der klassischen Einzelwirtschaftslehre unternehmerische Entscheidungshilfen leisten[45], sondern Druck ausüben, um das Management zu zwingen, bei seinen Entscheidungen auch die Interessen der Arbeitnehmer zu berücksichtigen und seine fachlichen Qualifikationen entsprechend einzusetzen.

Dadurch werden keineswegs — wie die BDA behauptet[46] — die Unternehmensentscheidungen sachwidrig politisiert, noch wird gar das Unternehmen funktionsunfähig[47] gemacht; vielmehr werden die ohnehin bestehenden sozialen Grundlagen bewußt gemacht und einbezogen, ökonomischer und technischer Sachverstand sozialer Verantwortung untergeordnet und ein Beitrag geleistet, die arbeitenden Menschen nicht mehr blinden wirtschaftlichen Zwängen zu unterwerfen, sondern die Wirtschaft in ihren Dienst zu stellen. Das Unternehmen wird dann auch im Interesse der Arbeitnehmer funktionsfähig, unternehmerische Entscheidungen werden von der gesellschaftlichen Verantwortung der Wirtschaft her rationaler.

Dazu gilt es, den Zusammenhang zwischen technischer Entwicklung und sozio-ökonomischen Interessen zu verdeutlichen. Steigende, vor allem nervliche Belastung, Arbeitszergliederung und damit verbundener Qualifikationsverlust, ja nicht einmal Schicht- und Nachtarbeit sind vorrangig technischen Eigengesetzlichkeiten geschuldet, sondern der Nutzung der Technik im wirtschaftlichen Interesse einer bestimmten

---

[45] Vgl. Projektgruppe im WSI, Grundelemente einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre, Köln 1974.

[46] Vgl. die Argumentation der BDA gegen die Mitbestimmung, in: „In Sachen Mitbestimmung", Faltblatt der BDA, 1975.

[47] Vgl. die positiven Erfahrungen in der Montan-Industrie, wo paritätische Mitbestimmung nachweislich weder zu einer Qualifikationsminderung der Unternehmensführung noch zur Funktionsunfähigkeit der Unternehmen geführt hat.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gesellschaftlichen Gruppe. Die Gewerkschaftsbewegung hat sich noch nie dem technischen Fortschritt entgegengestellt. Wohl aber kämpft sie — und damit gewerkschaftliche Bildung — gegen einen „Fortschritt", der die Entfaltung und Versorgung der arbeitenden Menschen nicht verbessert.

Der entideologisierende Einfluß gewerkschaftlicher Bildungsarbeit wirkt sich auch bei der Beurteilung gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen aus. Die drückenden aktuellen gesamtwirtschaftlichen Probleme — vor allem die konjunkturellen, strukturellen und stagflationären Entwicklungen — werden dann nicht gleichsam natürlich — wetterkundlich[48] erklärt, sondern in Zusammenhang mit den ihnen zugrundeliegenden weltwirtschaftlichen und vor allem einzelwirtschaftlichen Entscheidungsstrukturen gebracht. Das fördert zugleich die Einsicht in gesellschaftlich bedingte funktionale Zusammenhänge und Fehlentwicklungen, die im marktwirtschaftlichen System auf der Ebene der Einzelwirtschaft nicht zu korrigieren sind[49]. Eben deshalb zielt der Einfluß gewerkschaftlicher Bildungsarbeit darauf ab, den Willen zur Erreichung gesamtwirtschaftlicher Mitbestimmungsmöglichkeiten zu stärken, um den angesprochenen Fehlentwicklungen wirksam entgegentreten zu können. Vorschläge dazu sind die auf dem letzten DGB-Bundeskongreß angenommenen Forderungen zur Investitionslenkung und zum Ausbau des strukturpolitischen Instrumentariums.

Die hier vorgeschlagenen Maßnahmen würden veränderte gesellschaftliche Voraussetzungen für alle Unternehmen schaffen und insofern indirekt auf die Willensbildung im Unternehmen einwirken.

Um diesen Zielen näherzukommen, ist es notwendig, durch gewerkschaftliche Bildungsarbeit darauf hinzuwirken, daß die Funktionsträger der Arbeitnehmer bei ihren Entscheidungen die gemeinsamen Interessen der Arbeitnehmer berücksichtigen. Deshalb fördert gewerkschaftliche Bildungsarbeit eine überbetriebliche Sicht, wirkt unternehmensegoistischen Einstellungen entgegen.

3.3 Gewerkschaftliche Bildungsarbeit verstärkt den sozialen und demokratischen Legitimationsdruck auf unternehmerische Entscheidungen

Insgesamt erhöht gewerkschaftliche Bildungsarbeit als Aufklärungsarbeit so den Druck auf die Unternehmen, ihre Entscheidungen sozial und vor der Gesamtgesellschaft zu legitimieren. Dieser Legitimations-

[48] Vgl. die gängigen Ausdrücke wie „Überhitzung", „Abkühlung" und „Investitionsklima" zur Kennzeichnung wirtschaftlicher Prozesse bzw. Zustände.

[49] Dem steht die Konkurrenzbeziehung der Unternehmen untereinander entgegen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

druck bezieht sich nicht nur auf die ökonomischen Entscheidungen, sondern auch auf die politischen Einflußversuche der Unternehmen und ihrer Verbände, wie sie vor allem durch die massive Wahlkampfunterstützung 1972 und die Erpressungsversuche hinsichtlich der Reform der beruflichen Bildung deutlich geworden sind[50].

Diesen Legitimationsdruck suchten und suchen die Unternehmen dadurch zu mildern, daß sie ihre Verantwortung für gesamtwirtschaftliche Fehlentwicklungen auf die Gewerkschaften abzuwälzen trachten. Mit Kampagnen wie dem angeblich drohenden „Gewerkschaftsstaat" (vgl. Anhang) soll vom wirtschaftlichen und politischen Einfluß der Unternehmen abgelenkt und gesellschaftlichen Reformentwicklungen entgegengewirkt werden. Der Einfluß gewerkschaftlicher Bildungsarbeit zielt dagegen dahin, den Willen zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf allen Ebenen zu stärken, das Engagemnt für notwendige gesellschaftliche Reformen zu vertiefen und damit zum demokratischen Ausbau der Gesellschaft beizutragen.

In dieser Funktion ist gewerkschaftliche Bildungsarbeit *Massenbildung*. Sie richtet sich an die Gesamtheit ihrer Mitglieder und interessierten Arbeitnehmer, um Informationsgrad, Bewußtseinsstand und gesellschaftspolitisches Engagement zu fördern. Zugleich schafft sie damit die Voraussetzungen für eine breite Unterstützung der rechtlichen (vor allem des Betriebsrats) und gewerkschaftlichen Interessenvertretungsorgane.

Nicht unerwähnt sollte in diesem Zusammenhang die Arbeit der Stiftung Mitbestimmung bleiben, die sich neben der direkten Unterstützung gewerkschaftlich orientierter Studenten[51] die Förderung wissenschaftlicher Projekte, die im Interesse der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften sind, zur Aufgabe gesetzt hat. In zahlreichen Seminaren zur Betreuung der Stipendiaten und mit Wissenschaftlern wird so ein Beitrag geleistet, die Verbindung zwischen Gewerkschaft und Universitäten zu vertiefen und angehenden Akademikern und Führungskräften gewerkschaftliche Zielsetzungen näherzubringen. Die heutige berufliche Orientierung der meisten Altstipendiaten und der enge Kontakt, den sie zu den Gewerkschaften gehalten haben, beweist, daß diese Förderungsarbeit erfolgreich gewesen ist.

---

[50] Vgl. auch den weitgehend unkontrollierten politischen Einfluß, den große Unternehmen auf kommunale Entscheidungen nehmen, z. B. bei Industrieansiedlungen.

[51] Zur Zeit werden etwa 900 Studierende pro Jahr gefördert.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3.4 Der Einfluß gewerkschaftlicher Bildungsarbeit als Bildung von Funktionsträgern

Höherer Bewußtseinsstand und Kenntnis sozialer Zusammenhänge wirkt sich auf die Willensbildung im Unternehmen meist nur indirekt aus. Nur selten schlagen sie sich in unmittelbarem Druck nieder. In der Regel vollzieht sich der Einfluß über die gewählten Vertretungsorgane der Arbeitnehmer, sei es über Betriebsrat und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, die von allen Beschäftigten gewählt werden, sei es durch die von den Gewerkschaftsmitgliedern gewählten gewerkschaftlichen Vertrauensleute. Die Fortbildung von Funktionsträgern in den verschiedenen Repräsentationsorganen wirkt sich daher unmittelbar auf die Willensbildung im Unternehmen aus. Sie dient vorrangig dazu, alle zugunsten der Arbeitnehmer erreichten Gesetze und Verträge (vor allem Tarifverträge) zur Erreichung der gewerkschaftlichen Zielsetzungen voll ausschöpfen zu können.

Diese rechtlichen Mittel gewähren jedoch in sehr unterschiedlichem Ausmaß Einfluß. Generell sind die Unternehmensstrukturen — mit Ausnahme der Montan-Industrie — durch einen rechtlich fixierten einseitigen Machtüberhang der Anteilseigner und ihrer Vertreter gekennzeichnet. Der direkte Einfluß auf Unternehmensebene beschränkt sich nach geltendem Gesellschaftsrecht[52] allenfalls auf eine Drittelbeteiligung im Aufsichtsrat, die natürlich keinen gleichgewichtigen Einfluß zuläßt und im wesentlichen auf Mitberatung, bessere Information und Herstellung von mehr Transparenz beschränkt bleibt.

Die Möglichkeiten, über die Regelungen der Betriebsverfassung Einfluß auf die Unternehmensentscheidungen zu nehmen, sind nur indirekt gegeben, da die Einflußnahme einmal auf den Betrieb beschränkt bleibt, in dem sich ja nur die Umsetzung der auf Unternehmensebene gefällten Entscheidungen vollzieht. Zum anderen soll durch die Betriebsverfassung ausdrücklich kein Einfluß auf die wirtschaftlichen Entscheidungen gewährt werden, die Funktion von Betriebsrat und Wirtschaftsausschuß bleibt hier auf die der Beratung beschränkt.

So bleibt im wesentlichen nur Einfluß im personellen und sozialen Bereich[53], die beide dem wirtschaftlichen nachgeordnet sind.

Hier auf der Betriebsebene stehen den Betriebsräten jedoch vor allem nach dem neuen Betriebsverfassungsesetz 1972 erhebliche Rechte zu,

---

[52] Vgl. § 76 und § 77 BetrVG 1952.

[53] Neben der Mitwirkung bei den personellen Einzelmaßnahmen ist hier vor allem auf die bei der Personalplanung und der betrieblichen Aus- und Weiterbildung hinzuweisen. Unter „sozialen Angelegenheiten" im Sinne des Gesetzes sind dabei auch Mitbestimmungsrechte bei der Gestaltung von Lohn und der Arbeitszeit (§ 87 [1], 10, 11, 2, 3) sowie bei der Arbeitsplatzgestaltung zu verstehen (§§ 90, 91 BetrVG).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

deren Ausschöpfung selbstverständlich nicht ohne Auswirkung auf die wirtschaftlichen Entscheidungen im Unternehmen bleibt. Der Betriebsrat ist daher das zentrale Vertretungsorgan gegenüber der Betriebs- und Unternehmensleitung (hier meist der Gesamt- oder Konzernbetriebsrat). Der Betriebsrat ist in der Regel Verhandlungspartner des Managements, an ihn richten sich auch die Anforderungen der Belegschaft, ja sehr häufig wird er im Bewußtsein der Belegschaft sogar mit „der Gewerkschaft" gleichgesetzt.

Damit die vorhandenen rechtlichen Möglichkeiten jedoch optimal ausgenutzt werden, bedarf es der Ergänzung der Möglichkeiten des Betriebsrates durch die gewerkschaftlichen Funktionsträger, meist Vertrauensleute genannt. Sie unterliegen nicht jenen rechtlichen Restriktionen, die die Arbeit im Rahmen der Betriebsverfassung erschweren: der Friedens-[54] und Schweigepflicht[55]. Sie sind auch sehr viel zahlreicher und stehen in einem ständigen engen Kontakt mit den Beschäftigten am Arbeitsplatz. Sie können so gerade in großen Unternehmen die relativ langen Informationswege zwischen Belegschaft und Betriebsrat verkürzen und den Betriebsrat laufend über die Probleme der verschiedenen Abteilungen informieren. Umgekehrt sind sie auch Mittler zwischen Betriebsrat und Belegschaft. Über die allenfalls vierteljährlich stattfindenden Betriebsversammlungen hinaus informieren sie ständig über die Politik des Betriebsrates und des Unternehmens. Insofern nehmen sie eine zentrale Stellung im Willensbildungsprozeß der Arbeitnehmerschaft ein. Ihre Bedeutung für die Willensbildung im Unternehmen ist vor allem deshalb nicht zu unterschätzen, weil sie in Konfliktfällen über die Verhandlungsebene hinaus jenes entscheidende Potential darstellen, das den Forderungen des Betriebsrates und der Belegschaft erst Durchschlagkraft verleiht.

Aufgrund ihrer gewerkschaftlichen Orientierung berücksichtigen sie dabei die überbetrieblichen gemeinsamen Interessen der Arbeitnehmer. Das ist vor allem dann von Bedeutung, wenn im Rahmen von *Tarifauseinandersetzungen* auf die Willensbildung im Unternehmen eingewirkt werden muß.

Wenn Tarifverträge in der Regel auch nicht auf der Ebene des einzelnen Unternehmens ausgehandelt und abgeschlossen werden, so müssen ihre Regelungen jedoch im Einzelunternehmen praktisch umgesetzt werden. Umgekehrt erfolgt die Willensbildung über die tariflichen Forderungen und notfalls auch ihre kampfweise Durchsetzung durch die Mitglieder im Betrieb und Unternehmen.

---

[54] Vgl. § 74 (2) BetrVG.

[55] Vgl. § 79 BetrVG.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Aufgabe gewerkschaftlicher Bildungsarbeit ist es daher auch, den im Rahmen der Tarifautonomie gegebenen Mitteln und Regelungen zur Wirksamkeit zu verhelfen, zumal auch der Betriebsrat verpflichtet ist, darüber zu wachen, daß die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Tarifverträge durchgeführt werden. Vor allem, wenn Tarifverträge neue Gegenstände regeln — wie etwa der besonders bekanntgewordene Lohnrahmen-Tarifvertrag II des Tarifgebietes Nordbaden/Nordwürttemberg der Metallindustrie — bedarf es intensiver Bildung, damit der Buchstabe der Tarifverträge mit Leben erfüllt werden kann.

Gegenüber der Bildung dieser beiden großen Zielgruppen und der ihnen zugeordneten Institute Betriebsverfassung und Tarifautonomie, spielen die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit quantitativ nur eine geringe Rolle, was darauf zurückzuführen ist, daß diese Gruppe zahlenmäßig recht klein ist. Allerdings gilt es zu berücksichtigen, daß Arbeitnehmervertreter ja in der Regel erfahrene Betriebsratsmitglieder sind. Insofern ist die Fülle von Bildungsmaßnahmen — sei es über gewerkschaftspolitische Fragen, über Probleme der Betriebsratsarbeit oder der Arbeit im Wirtschaftsausschuß — als Vorbereitung auf die Aufsichtsratstätigkeit zu verstehen.

Die speziellen Aufsichtsratslehrgänge bauen daher auf den Funktionsträgerlehrgängen auf und vermitteln nur zusätzliche Qualifikationen, um den speziellen rechtlichen, betriebs- und volkswirtschaftlichen Anforderungen der Aufsichtsratstätigkeit zu genügen und die auf Unternehmensebene zugänglichen Informationen für die Arbeit der übrigen Interessenvertretungsorgane nutzbar werden zu lassen. Da nach gewerkschaftlicher Auffassung Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat keine „freischwebenden Honoratioren" sind, wird auf die Vermittlung kommunikativer Fähigkeiten großen Wert gelegt, um eine optimale Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Diese Lehrgänge werden für die Willensbildung im Unternehmen auch zunehmend deshalb bedeutsam, weil auf den Aufbau einer Art „Frühwarnsystem" vorbereitet wird, durch das negative Folgen der Unternehmenspolitik und -entwicklung für die Arbeitnehmer möglichst frühzeitig erkannt werden sollen. Dazu ist neben der Fähigkeit, die Politik des Unternehmens beurteilen zu können, vor allem die Einschätzung wirtschaftlicher und technologischer Entwicklungen notwendig.

3.4.1 Zielbereiche des Einflusses gewerkschaftlicher Bildungsarbeit auf die Willensbildung im Unternehmen

Unabhängig von der Zielgruppe sucht gewerkschaftliche Bildungsarbeit entsprechend der folgenden Zielbereiche Einfluß zu nehmen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Je nach Situation des Unternehmens müssen diese noch recht allgemeinen Ziele in konkrete Forderungen und Maßnahmen umgesetzt werden:

— Erhaltung der Arbeitsplätze
— Sicherung und Erhöhung der Realeinkommen der Arbeitnehmer
— Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer durch Verhinderung von Leistungsverdichtung, Arbeitshetze, Auspowerung der Arbeitskraft und durch verbesserten Gesundheitsschutz
— Verbesserung der Gestaltung der Arbeitsplätze und -abläufe in ergonomischer und qualitativer (Qualifikationsanforderungen) Hinsicht (Humanisierung der Arbeit)
— Verbesserung der Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer und Verhinderung von Qualifikationsverlusten (z. B. durch die Rationalisierungspolitik des Unternehmens)
— Ausweitung individueller Freiheits- und Gestaltungsräume der Arbeitnehmer, Milderung der Folgen von Fremdbestimmung und Abbau hierarchischer Strukturen in Betrieb und Unternehmen
— Verbesserung der Information der Arbeitnehmer und der Transparenz unternehmerischer Entscheidungsprozesse, damit die Arbeitnehmer ihre Rechte und Mitbestimmungsmöglichkeiten tatsächlich wahrnehmen können
— Ausbau von Mitbestimmungsmöglichkeiten (z. B. durch Betriebsvereinbarungen oder über Tarifverträge[56]) zur effektiven Wahrung der Interessen der Arbeitnehmer.

3.4.2 Bestimmungsfaktoren des Einflusses gewerkschaftlicher Bildungsarbeit auf die Willensbildung im Unternehmen

In welchem Maße der Einfluß gewerkschaftlicher Bildungsarbeit für die Willensbildung bedeutsam wird, ob die dargestellten Ziele der Arbeitnehmervertreter auch Ziele des Unternehmens werden, wird von folgenden Faktoren wesentlich bestimmt:

Rechtsform des Unternehmens

Zu berücksichtigen sind zunächst die unterschiedlichen rechtlichen Voraussetzungen der Einflußnahme. Am gravierendsten ist dabei der Unterschied zwischen den Mitbestimmungsmöglichkeiten in der Montanindustrie[57] und der übrigen Wirtschaft[58]. Zudem gibt es Ausnahme-

[56] Vgl. als ein Beispiel den Lohnrahmen-Tarifvertrag II für die Metallindustrie von Nordbaden/Nordwürttemberg.

[57] Vgl. das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der eisen- und stahlerzeugenden Industrie.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

regelungen, nach denen auch die Vorschriften über die Drittelbeteiligung im Aufsichtsrat nicht gelten[59]. Bedeutsam ist auch, ob es sich um ein herrschendes Unternehmen oder eine abhängige Gesellschaft handelt und ob die Muttergesellschaft ihren Sitz im Ausland hat.

Verhalten des Managements

Ob die gegebenen rechtlichen Möglichkeiten faktisch ausgeschöpft werden können, hängt zweitens von der Informations- und Kooperationsbereitschaft des Managements ab. Sinnvolle Einflußnahme setzt Information und Bereitschaft zur Zusammenarbeit voraus. Leider ist hier darauf hinzuweisen, daß noch in einer Vielzahl von Betrieben und Unternehmen — auch von Unternehmensberatern beklagt[60] — eine völlig unzureichende Informationspolitik gemacht wird, obwohl allein schon die Pflicht zu vertrauensvoller Zusammenarbeit[61], auf die von seiten der Geschäftsleitung stets verwiesen wird, das zwingend erfordert.

In diesem Zusammenhang ist auch auf die oft negative Einstellung zum rechtlich zugesicherten Bildungsurlaub für Betriebsratsmitglieder und Jugendvertreter nach § 37, (6) und (7) BetrVG zu verweisen, die zu einer Fülle von Arbeitsgerichtsverfahren geführt hat. Ganz allgemein ist darüber hinaus natürlich die soziale Einstellung des Managements von Bedeutung.

Situation des Unternehmens

In welchem Maße die Forderungen der Beschäftigten zum Tragen kommen, hängt auch von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens ab. Es ist selbstverständlich, daß bei rückläufiger Konjunktur und schlechter wirtschaftlicher Lage des Unternehmens sowohl die Forderungen der Arbeitnehmervertreter zurückhaltender sein werden als auch die Durchsetzungsmöglichkeiten geringer. Allein schon die Angst um den Arbeitsplatz und vor Einkommensverlusten z. B. durch Kurzarbeit bewirkt in der Regel, daß die Aktivität und die Einsatzfreudigkeit der Belegschaft für ihre Forderungen geringer wird.

---

[58] Vgl. §§ 76/77 BetrVG 1952.

[59] So für Familiengesellschaften und GmbH's mit weniger als 500 Beschäftigten (§ 76 [6], § 77 [1] BetrVG 1952) und für Tendenzbetriebe (§ 81 BetrVG 1952).

[60] Vgl. *E. Schmalenbach,* Die Stellung des Betriebsrates in der modernen Unternehmenspolitik, in: Rombach News, Hauszeitung des Druck- und Verlagshauses Rombach & Co, Nr. 2, Jahrgang 1973. Schmalenbach weist auf folgendes weitverbreitetes Vorurteil hin: „Informiere den Betriebsrat nicht über die Unternehmenssituation. Information erweckt maßlose Wünsche."

[61] § 2 (1) BetrVG.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gewerkschaftliche Voraussetzungen

Damit ist schon angedeutet, daß die faktische Bedeutung gewerkschaftlicher Bildungsarbeit auch oder gar vor allem von den gewerkschaftlichen Voraussetzungen abhängt. Die Höhe des gewerkschaftlichen Organisationsgrades ist dabei nur ein Indikator. Er wird neben der Aktivität und dem Bewußtseinsstand der gewerkschaftlich Organisierten sowie der Unternehmenspolitik auch von der Größe des Unternehmens und seinem Standort bestimmt. Es leuchtet unmittelbar ein, daß in ländlichen Gebieten ohne gewachsene Industriearbeiter-Traditionen gewerkschaftlicher Einfluß in der Regel geringer ist. Das trifft vor allem dann zu, wenn es sich um das einzig größere Unternehmen der Region handelt und das gerade in solchen Fällen erhöhte Risiko gewerkschaftlicher Arbeit bis hin zum Arbeitsplatzverlust gescheut wird.

Der Bewußtseinsstand der Arbeitnehmer, damit ihre Bereitschaft zum solidarischen Engagement, hängt zudem von ihren Erfahrungen in betrieblichen und tariflichen Auseinandersetzungen ab. Auch die Frage, ob tarifvertragliche Regelungen zum Schutz der gewerkschaftlichen Vertrauensleute vor Benachteiligungen bestehen, darf hier nicht unerwähnt bleiben.

Diese objektiven und bewußtseinsmäßigen Voraussetzungen gewerkschaftlicher Arbeit bestimmen insgesamt, welchen Rückhalt die Repräsentativorgane der Arbeitnehmer für ihre Arbeit haben. Ob er genutzt werden kann, dafür bleibt jedoch die Qualifikation der Funktionsträger ausschlaggebend.

3.5 Gewerkschaftliche Bildungsprogramme und ihre Bedeutung für die Willensbildung im Unternehmen

Die Bildungsprogramme der Gewerkschaften versuchen in unterschiedlicher Gewichtung den bisher beschriebenen Anforderungen gerecht zu werden. Vor allem der DGB und die großen Einzelgewerkschaften[62] bieten eine breite Palette von Bildungsveranstaltungen an, die teilweise aufeinander aufbauen, teilweise nach speziellen Funktionsanforderungen differenziert sind (z. B. Vorbereitung auf die Arbeit im Wirtschaftsausschuß, Bildungsausschuß, Lohnausschuß, Ergonomieausschuß usw.), wobei in unterschiedlichem Maße mehr fachliche (z. B. Lohn- und Gehaltsbemessung, Arbeitssicherheit) oder gewerkschaftspolitische Fragen im Vordergrund stehen. Da Funktionsträger vor allem darüber zu wachen haben, daß alle für die Arbeitnehmer geltenden Gesetze und vertraglichen Regelungen eingehalten werden, liegt ein Schwerpunkt notwendigerweise in der Information über den gesamten Bereich des

[62] Vgl. dazu die Bildungsprogramme der Schulen der Einzelgewerkschaften und des DGB-Bildungswerkes.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

individuellen und kollektiven Arbeitsrechts. Generell ist dabei festzustellen, daß zunehmend fachliche, gewerkschafts-, gesellschafts- und wirtschaftspolitische Aspekte integriert werden[63]. Die politischen Aspekte beziehen sich jedoch nicht so sehr auf allgemeine Entwicklungen, vielmehr soll ermöglicht werden, die oben (vgl. 3.4.2) dargestellten Bestimmungsfaktoren konkret einschätzen zu lernen, um die tatsächlichen Voraussetzungen gewerkschaftlicher Arbeit beurteilen und auf sie einwirken zu können.

Das führt allerdings nicht dazu, daß die Vermittlung des notwendigen Handwerkszeugs für die Arbeit in den Repräsentativorganen vernachlässigt wird. Da sich die Einflußnahme von Betriebsrat und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat praktisch ausschließlich auf dem Verhandlungswege vollzieht, erstreckt sich das auch auf Probleme der Verhandlungsführung und Verhandlungstaktik. Hinzu kommen Seminare für Sprecherziehung und Redetechnik, um der weithin gegebenen sozialbedingten Unterlegenheit in diesen Bereichen entgegenzuwirken. Diese Seminare dienen zugleich der Förderung der Kommunikationsfähigkeit mit der Belegschaft. Sie vermitteln Informationsverarbeitungs- und -verbreitungstechniken, die vor allem für die Gestaltung von Betriebsversammlungen und zur Information und Meinungsbildung der Belegschaft von Nutzen sind[64]. Zum „Handwerkszeug" gehören schließlich auch organisatorische Fähigkeiten, um sowohl die innere Organisation des Betriebsrates als auch die Zusammenarbeit mit den übrigen Repräsentativorganen und der Belegschaft optimal gestalten zu können.

Neben den Bildungsprogrammen des DGB und der Einzelgewerkschaften kommt auch der Hans-Böckler-Gesellschaft noch Bedeutung für die Qualifizierung der Funktionsträger zu. Obgleich in diesen Ausführungen bisher — wegen der mit anderen Unternehmen nicht vergleichbaren Voraussetzungen — der Bereich der Montan-Industrie ausgeklammert blieb, ist hier zunächst auf die Arbeitsgemeinschaft der engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren aus dem Eisen- und Stahlbereich hinzuweisen, die nicht nur untereinander einen ständigen Erfahrungsaustausch organisiert, sondern die Ergebnisse auch einem weiteren Kreis in Form von ausgearbeiteten Studien zugänglich gemacht hat. Dadurch werden positive Erfahrungen mit der Mitbestimmung verbreitet und zugleich die Propagierung von Mitbestimmung als

---

[63] Das hat sich auch deshalb als notwendig erwiesen, um keine einseitige Spezialisierung und „Fachblindheit" aufkommen zu lassen.

[64] Vgl. *Balduin/D. Hensche/Schwegler/N. Trautwein,* Gewerkschaften und Betriebsverfassung, Hannover 1974; hier besonders die Kapitel „Information als Voraussetzung betrieblicher Interessenvertretung" und „Die Bedeutung der Betriebsversammlung".

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

einer praktikablen Alternative gestützt. Außerdem organisiert die Hans-Böckler-Gesellschaft Fachtagungen, auf denen neben den engeren Mitarbeitern weitere erfahrene Funktionäre als Referenten auftreten. Auf diesen Tagungen werden nicht nur Erfahrungen aus der Praxis ausgetauscht, sondern wird jeweils auch über neue wissenschaftliche Erkenntnisse informiert. Zusätzlich zu den Informationstagungen der Hans-Böckler-Gesellschaft werden die Referate und Diskussionsergebnisse in der Zeitschrift „Das Mitbestimmungsgespräch" veröffentlicht.

Diese Zeitschrift ist über den engeren Kreis der Funktionsträger bekanntgeworden als eine Art Mitbestimmungs-Fachzeitschrift, die den Versuch macht, alle Aspekte des Mitbestimmungskomplexes einzubeziehen. Das bezieht sich sowohl auf gesellschaftspolitische, rechtliche, volks- und betriebswirtschaftliche, soziale Fragen wie auf den Erfahrungsaustausch über die Mitbestimmungspraxis. Gemeinsam mit der Stiftung Mitbestimmung gibt die Hans-Böckler-Gesellschaft zudem eine Schriftenreihe heraus, in der neuere Arbeiten über relevante Themen der Mitbestimungspolitik veröffentlicht werden. Einen direkten Einfluß auf die Willensbildung im Unternehmen übt sie zuweilen auch dadurch aus, daß sie auf Anfrage Einzelberatung von Funktionsträgern vornimmt.

Anhang

Gewerkschaftliches Selbstverständnis und die gegenwärtigen Auseinandersetzungen über Ziele und Funktion des DGB

1. Die Notwendigkeit organisierter gewerkschaftlicher Interessenvertretung

Die soziale Situation der Arbeitnehmer machte es notwendig, eine Interessenvertretung zu schaffen, die der sozio-ökonomischen Macht der Kapitaleigner und Unternehmer ein Gegengewicht bot.

Die bis heute gültige Grundlage der Notwendigkeit der Gewerkschaften liegt darin, daß Arbeitnehmer Freiheits- und Gleichheitsrechte nur erkämpfen und zur vollen Wirksamkeit bringen können, wenn sie sich organisieren und nicht als einzelne der Macht gegenüberstehen, die aus der Verfügung über Produktionsmittel und Arbeitskräfte fließt.

„Erst die Organisation verhilft den Freiheitsrechten der Arbeitnehmer zu ihrer vollen Wirksamkeit."[1] Ohne den Zusammenschluß in Koalitionen, ohne die Erkämpfung des Koalitions- und des Streikrechts war der Arbeitnehmer „der Willkür des Unternehmers unterworfen, seine

[1] *H. O. Vetter*, Gewerkschaften im Visier der Reaktion, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 10/74, S. 606.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Arbeitskraft dem Marktgesetz ausgeliefert, seine soziale Sicherheit dem Gewinnstreben untergeordnet"[2]. Die Organisierung begrenzt daher nicht den Freiheits- und Gestaltungsraum des einzelnen, sie war und ist vielmehr Garant der Möglichkeit und der Ausweitung individueller Freiheit. Nur der Zusammenschluß der ökonomisch und gesellschaftlich Abhängigen, solidarische und organisierte Interessenvertretung ermöglichte jenen politischen und sozialen Fortschritt, der heute als selbstverständlich oder gar schon natürlich hingenommen wird, wenn vieles auch heute schon wieder gefährdet erscheint. Tatsächlich aber gab und gibt es keine soziale Errungenschaft, kein Schritt hin zu mehr Freiheit und sozialer Sicherheit, die nicht gegen den hartnäckigen Widerstand der Unternehmer und ihrer politischen Interessenvertretung hätten durchgesetzt und erhalten werden müssen.

„Wir sollten nicht vergessen, daß der Kampf um heute selbstverständliche Errungenschaften wie den 8-Stunden-Tag, die Sicherung und Erhöhung des Einkommens, um Kündigungsschutz und Urlaubsansprüche sowie um Schutz vor Willkür im Betrieb gegen Argumente durchgesetzt werden mußte, für die das alles nur Zeichen von Übermut und Übermacht der Gewerkschaften waren."[3] Die heute wieder in Mode kommende pauschale Diffamierung organisierter Interessenvertretung[4], das Bestreben, den „einzelnen" gegen seine Interessenvertretung auszuspielen oder gar „in Schutz zu nehmen", stellt sich auf dem Hintergrund der gesellschaftlichen Verhältnisse und der historischen Erfahrung meist als Versuch dar, bestehende Machtverhältnisse zu sichern und Veränderungen der gesellschaftlichen Strukturen zu verhindern[5].

Allzu leicht werden auf diese Weise aus obrigkeitsstaatlichen, antidemokratischen Traditionen herrührende Vorurteile gegen Politik als einer „schmutzigen Sache" verstärkt, bei der man sich besser nicht „die Finger dreckig macht". Dem käme entgegen die tiefe Sorge des organi-

---

[2] DGB-Grundsatzprogramm 1963, in: *G. Leminsky/Otto,* a. a. O., S. 46.

[3] *G. Leminsky,* Das Gerede vom Gewerkschaftsstaat, in: Der Gewerkschafter, 9/1974, S. 4; vgl. *H. O. Vetter,* Gewerkschaften im Visier der Reaktion, a. a. O., S. 607.

[4] Vgl. *H. O. Vetter,* Gewerkschaften im Visier der Reaktion, a. a. O., S. 604 ff. — Als Gegenpositionen vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Erklärung zu gesellschaftspolitischen Grundsatzfragen, Köln 1975, S. 23 ff., und *H. D. Genscher,* Rede auf dem 25. Landesparteitag des Landesverbandes Bayern der F.D.P., in: Freie demokratische Korrespondenz, Ausgabe 121.

[5] Statt Veränderung der gesellschaftlichen Verhältnisse will man daher das Bewußtsein verändern und anpassen: „Der Weg dorthin (zu mehr ‚Teilhabe', N. T.) führt über die Änderung des *Denk*verhaltens von der willigen Unterordnung zur gewollten selbstverantwortlichen Einordnungsbereitschaft des einzelnen in Betrieb und Gesellschaft" (BDA, S. 24).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sierten Unternehmertums um die Freiheit der Arbeitnehmer, nicht nur einer Gewerkschaft fernbleiben zu dürfen, sondern von den politischen Rechten insgesamt keinen Gebrauch machen zu müssen[6].

Ebenso bedenklich ist, wenn versucht wird, aus der sozialen Lage resultierende Ohnmacht als Ergebnis von „Vermassung" und „Bürokratisierung" hinzustellen[7]. Selbstverständlich verstärkt die Anonymität großer Verwaltungs- und Führungsapparate, die sich dem direkten Zugriff entziehen, das Gefühl des Ausgeliefertseins und der Ohnmacht. Vermassung[8] und Bürokratisierung aber als *Ursache* der wesentlichen sozialen Konflikte auszugeben, als seien die sozialen Belange der Arbeitnehmer durch mehr Transparenz, vielleicht sogar durch die — natürlich illusionäre — Abschaffung von Bürokratien zu lösen, kann nur als gezielte Verschleierung der tatsächlichen gesellschaftlichen Verhältnisse gewertet werden. Dies zielt in der Konsequenz darauf ab, die Arbeitnehmer von der kollektiven Interessenvertretung mit der Begründung abzuhalten, ihre Organisierung würde ihre Ohnmacht nur verstärken, weil dadurch nur neue Bürokratien und Funktionäre entständen, deren verselbständigtem Machthunger man sich dann zusätzlich zu erwehren habe. Durchaus reale schlechte Erfahrungen der Arbeitnehmer mit staatlichen Bürokratien und hierarchischen Unternehmensstrukturen sollen so auf die eigene soziale Interessenvertretung übertragen werden, losgelöst von der Frage nach dem sozialen Inhalt, nach der sozialen Zielsetzung der Institutionen.

Eine andere beliebte Variante, sich den aus den sozialen Strukturen ergebenden Konsequenzen organisierter sozialer Interessenvertretung zu entziehen, ist die Erfindung „neuer sozialer Fragen", mit denen dann Nebenfronten errichtet werden, die die gesellschaftlichen Grundtatbestände überdecken. Nicht das Verhältnis zwischen abhängiger Arbeit und weitgehend unkontrollierter privater Verfügung über die gesellschaftlichen Produktionsmittel, nicht einmal die unterschiedlichen Einkommensverhältnisse sollen folglich die bestimmende soziale Frage sein, vielmehr seien „zu dem Konflikt zwischen Arbeit und Kapital ...

---

[6] Vgl. BDA, S. 21: „Auch kommt gegenüber den Vorstellungen von Demokratisierung und Politisierung der Gedanke zu kurz, daß es zu den Freiheitsrechten des Menschen ebenso gehört, von den politischen Rechten keinen Gebrauch zu machen."

[7] Vgl. dazu Mannheimer Erklärung der CDU, Hektographiertes Manuskript, S. 13, und BDA, S. 23.

[8] Zuweilen schimmerte in dem Entwurf der BDA-Erklärung die unausgesprochene Sehnsucht nach der heilen ständischen Gesellschaft durch wie in dem folgenden Zitat: „Die Auflösung der Großfamilie, die Siedlungsstrukturen in den Ballungsgebieten und die Emanzipation der Frau im Beruf sind z. B. treibende Faktoren für eine Entwicklung, die mitmenschliche Solidarität nachhaltig beeinträchtigt." BDA (Entwurf), S. 35.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Konflikte zwischen Produzenten und Nichtproduzenten, zwischen Organisierten und Nichtorganisierten Sonderinteressen von Bevölkerungsgruppen, zwischen Minderheiten und der übrigen Gesellschaft, zwischen Stadt und Land und zwischen Machtausübenden und Machtunterworfenen innerhalb der organisierten autonomen Gruppen getreten"[9].

Diese neuen sozialen Probleme seien dadurch aufgetreten, daß „tiefgreifende Verschiebungen gesellschaftlicher Macht in den letzten Jahren und Jahrzehnten eingetreten sind"[10].

Tatsächlich hat es diese Probleme schon immer gegeben. Kranke, Alte, Kinder und Behinderte waren früher, soweit sie den Familien abhängig Beschäftigter entstammten, vermutlich sogar stärker benachteiligt als heute. Vor allem die Gewerkschaften haben sich stets als Interessenvertretung dieser Gruppen verstanden und sich massiv in der Gesundheitspolitik, in den Auseinandersetzungen um die Rentenreform, um die Verbesserung der Situation der alten Menschen und die Rehabilitation für diese Gruppen eingesetzt[11]. Der beste Beweis für die Unwahrhaftigkeit des angeblichen neuen „Klassengegensatzes" zwischen Organisierten und Unorganisierten und der Versuche der CDU, sich gegen Gewerkschaften u. a. zum Anwalt der Unorganisierten zu machen, ist gerade die von dieser Partei gleichzeitig vorgetragene Polemik gegen die Kostenexplosion in der sozialen Sicherung.

So notwendig es ist, auch die sozialen Interessen von Problem- und Randgruppen zu vertreten — was Gewerkschaften schon immer getan haben —, darf doch nicht übersehen werden, daß mit der Stilisierung dieser Probleme zum neuen „Klassengegensatz" von den entscheidenden sozialen Strukturen und den sich daraus ergebenden Problemen abgelenkt wird. Was bleibt ist allenfalls: Caritas statt sozialer Fortschritt.

Die organisierte Arbeitnehmerschaft hat sich von solchen Ablenkungsmanövern noch nie daran hindern lassen, jene Organisationsformen zu suchen, die der Vertretung ihrer gemeinsamen Interessen angemessen ist. Historische Erfahrung — vor allem die Niederlage gegen den Faschismus — hat dazu geführt, daß sich der DGB für die Einheitsgewerkschaft als effektivste Organisationsform entschieden hat. Damit wurde die organisatorische Zersplitterung der Richtungsgewerkschaften überwunden und eine einheitliche gewerkschaftliche Interessenvertretung unabhängig von politischen Parteien ermöglicht.

---

[9] Mannheimer Erklärung der CDU, S. 32. Ähnliche Ausführungen in der BDA-Erklärung, S. 42.

[10] Mannheimer Erklärung der CDU, S. 32.

[11] Zudem ist hier auf die von den Gewerkschaften getragene Genossenschaftsbewegung hinzuweisen, die auf menschenwürdiges Wohnen und den Schutz der Konsumenten abzielt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Darüber hinaus bedeutet Einheitsgewerkschaft auch, daß die Zergliederung in gesonderte Dachverbände für jede einzelne Arbeitnehmergruppe (Arbeiter, Angestellte, Beamte) aufgehoben und entsprechend dem Grundsatz „Ein Betrieb — eine Gewerkschaft" zugleich die Aufspaltung nach dem Berufsverbandsprinzip beseitigt wurde. „Bestimmte arbeitsrechtliche Unterschiede, Verschiedenheiten in der betrieblichen Hierarchie, versicherungsrechtlich unterschiedliche Behandlung, Verschiedenheiten der beruflichen Tätigkeit, Einkommensdifferenzen und eben auch die Mitgliedschaften einer politischen Partei — all diese Elemente sind nicht von gleichem Gewicht wie die Tatsache, abhängige Arbeit zu verrichten."[12] Einheitliche Interessenvertretung schließt deshalb die differenzierte Vertretung spezifischer Interessen nicht aus; sie effektiviert sie, indem sowohl die speziellen Interessen als auch die gemeinsamen Anliegen vertreten werden können.

2. Schutz- und Gestaltungsfunktion der Gewerkschaften

„Als gemeinsame Organisation der Arbeiter, Angestellten und Beamten nehmen der DGB und die in ihm vereinten Gewerkschaften die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Interessen aller Arbeitnehmer und ihrer Familien wahr und dienen den Erfordernissen des Gesamtwohls."[13]

Im Rahmen dieser allgemeinen Bestimmung der gewerkschaftlichen Aufgaben muß jedoch differenziert werden. Ihrer Entstehung gemäß sind Gewerkschaften zunächst einmal *Schutz- und Abwehrorganisationen* gegen die Übermacht des Kapitals, um die einzelnen ohnmächtigen Arbeitnehmer gegen dessen Übergriffe zu schützen, ihr materielles Überleben zu sichern und ihre soziale Sicherheit zu erhöhen. In dieser Funktion der unmittelbar ökonomischen und sozialen Interessenvertretung agieren die Gewerkschaften innerhalb des jeweiligen gesellschaftlichen Rahmens, vertreten unmittelbar ökonomische Tagesinteressen. Im Laufe ihrer Geschichte ist hierauf der stark ausgeprägte pragmatische Zug gewerkschaftlicher Politik zurückzuführen. Seit der Erkämpfung der Tarifautonomie wird dieser Aufgabenbereich vor allem mit den Mitteln der Tarifpolitik geregelt.

Andererseits — über den Tageskampf hinaus — müssen Gewerkschaften als politische Bewegung die gesellschaftlichen Bedingungen der Abhängigkeit und Unterprivilegierung der Arbeitnehmerschaft aufzuheben suchen, wollen sie sich nicht in purer Reaktion, in Sisyphusarbeit erschöpfen[14]. „Beide Aufgaben — Schutz- und Gestaltungsfunk-

[12] *H. O. Vetter,* DGB und politische Parteien, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 4/1974, S. 202 (2).

[13] DGB-Grundsatzprogramm 1963, in: *G. Leminsky/Otto,* S. 46.

[14] *H. O. Vetter,* Rede auf dem 3. DGB-Bundeskongreß, a. a. O., S. 66.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tion — können und dürfen nicht voneinander getrennt werden: wirksamer und dauerhafter Schutz ist nur möglich auf dem Wege über gesellschaftliche Veränderungen."[15]

„Der unermüdliche Kampf der Gewerkschaften um die politische und soziale Gleichberechtigung der arbeitenden Menschen hatte den Erfolg, daß wichtige Teile der gewerkschaftlichen Forderungen als Grundrechte der Bürger heute in demokratischen Verfassungen ... anerkannt werden. Es bleibt weiterhin Aufgabe der Gewerkschaften, am Ausbau des sozialen Rechtsstaates und an der demokratischen Gestaltung der Gesellschaft mitzuwirken. Damit werden die Gewerkschaften zum entscheidenden Integrationsfaktor der Demokratie und zur unentbehrlichen Kraft für eine demokratische Fortentwicklung auf politischem, wirtschaftlichem und kulturellem Gebiet."[16]

Diese politische Gestaltungsaufgabe wird den Gewerkschaften — gerade in der heutigen Zeit — bestritten. Die Forderung nach politischer Enthaltsamkeit der Gewerkschaften kann jedoch nur das Ziel verfolgen, die Gewerkschaften auf die Mitverwaltung nachgeordneter, in ihren großen Zügen politisch vorentschiedener Angelegenheiten zu beschränken. Man versucht, „den Gewerkschaften innerhalb des bestehenden Systems einen festen Standort zuzuweisen, um das System als solches jeglicher Veränderung zu entziehen"[17].

Jedoch: „Das Grundgestz enthält nicht nur Bestimmungen über den Ablauf staatlicher Entscheidungsprozesse. Mit seinen demokratischen Freiheitsrechten steckt es auch den Rahmen für eine legitime vorparlamentarische politische Wirksamkeit ab. Hier liegt die Bedeutung von Meinungsfreiheit, Pressefreiheit, Wissenschaftsfreiheit, Vereinigungsfreiheit, Versammlungsfreiheit, Eigentumsfreiheit sowie der Koalitionsfreiheit zur Wahrung und Förderung von Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen."[18]

Will man dagegen die Gewerkschaften auf eine Funktion als „Ordnungsfaktor" reduzieren, der allein zur Regelung der sozialen Konflikte mit der Chance auf Befriedung nun einmal notwendig ist[19], will man sie als Motor des gesellschaftlichen Fortschritts ausschalten.

---

[15] *H. O. Vetter,* Rede auf dem 3. DGB-Bundeskongreß, a. a. O., S. 66. Die beliebt gewordene Alternative „Gewerkschaften — Ordnungsfaktor oder Gegenmacht" entpuppt sich so ebenso als Scheinalternative wie die neuerliche Unterscheidung zwischen kooperativen oder konfliktorischen Gewerkschaften. Im sozialen Regelungssystem sind Gewerkschaften natürlich auch Ordnungsfaktor, diese Funktion ist aber stets eingebunden in die soziale und politische Gestaltungsfunktion.

[16] DGB-Grundsatzprogramm 1963, S. 46.

[17] *H. O. Vetter,* Rede auf dem 3. DGB-Bundeskongreß, a. a. O., S. 66.

[18] *H. O. Vetter,* Gewerkschaften im Visier der Reaktion, a. a. O., S. 606.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In der Erklärung zu den gesellschaftspolitischen Grundsatzfragen geht die BDA so weit, die Forderungen der Gewerkschaft nach Demokratisierung von Wirtschaft und Gesellschaft als „Gleichschaltung" und „Machtergreifung" zu diffamieren und sie allein schon durch diese Begriffswahl in die Nähe faschistischer und totalitärer Bewegungen zu rücken[20]. Tatsächlich können die Gewerkschaften auf eine beispiellose demokratische Vergangenheit zurückblicken. „Es ist allgemein bekannt, daß Gewerkschaften im Gegensatz zu anderen gesellschaftlichen Kräften — zu denen insbesondere auch die Unternehmerverbände gehören — in ihrem Verhältnis zur politischen Demokratie nie taktischen Schwankungen unterlegen sind."[21] „Sie verteidigen — die Geschichte beweist es — in der Demokratie ihre eigene Lebensgrundlage."[22]

Neben der fatalen Verkehrung geschichtlicher Wahrheit zielt die Argumentation der BDA darauf ab, in der politischen Entscheidungsfindung die Arbeitnehmerschaft als gewichtigen Faktor des vorparlamentarischen Feldes soweit wie möglich auszuschalten. Wer den staatlichen Entscheidungsprozeß gegen gewerkschaftsspezifische Beteiligung im vorparlamentarischen Bereich „schützen" will, läuft Gefahr, in Wirklichkeit entscheidende Lebensadern des demokratischen Prozesses zu zerschneiden. Er verstümmelt die Demokratie von einer freiheitlichen Lebensform zu einem staatlichen Organisationsprinzip und öffnet demokratisch nicht legitimiertem und unkontrolliertem wirtschaftlichen Einfluß Tür und Tor[23].

Hinzu kommt, daß eine Trennung von ökonomisch-sozialer und politischer Interessenvertretung zu keiner Zeit lupenrein möglich war und heute vollends unmöglich geworden ist. Der Staat wirkt in immer weiteren Bereichen durch seine Eingriffe und gestaltenden Entscheidungen unmittelbar auf die wirtschaftliche und soziale Lage der Arbeitnehmer ein. Um nur ihre ökonomisch-soziale Funktion wahrnehmen zu können, müssen die Gewerkschaften mehr denn je politisch wirksam werden. „Wenn die Gewerkschaften ihre Funktion als soziale und

[19] BDA, S. 29.

[20] BDA, S. 22.

[21] *H. O. Vetter,* Gewerkschaften im Visier der Reaktion, a. a. O., S. 609. — Vgl. zur Argumentation der Arbeitgeberseite: BDA, S. 33 ff.; *H. M. Schleyer,* Rede anläßlich der Großkundgebung der BDA am 26. 3. 1974; *F. Burda,* Gewerkschaften und Demokratie, in: Bunte Illustrierte vom 1. 8. 1974; *J. Eick,* Wie man eine Volkswirtschaft ruinieren kann, Frankfurt 1974, S. 77; *F. J. von Bethmann,* Auf dem Wege zum Gewerkschaftsstaat, in: Christ und Welt vom 1. 3. 1974, und *F. J. Strauß,* in: Handelsblatt vom 7. 11. 1972.

[22] DGB-Grundsatzprogramm, S. 46.

[23] Vgl. *H. O. Vetter,* Gewerkschaft im Visier der Reaktion, a. a. O., S. 606: „Das gilt um so mehr, wenn man sich vergegenwärtigt, daß das Unternehmertum in vielfältiger Weise, durch Setzen von Fakten in dem von ihm beherrschten Bereich, durch Lobbyismus und Sachverständige, auf die staatliche Politik Einfluß nimmt."

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ökonomische Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten unter den veränderten Bedingungen der Gegenwart behaupten und ernst nehmen — und daß sie das tun, dafür haften sie mit ihrer eigenen Existenz —, dann müssen sie zur Übernahme immer neuer Aufgaben bereit sein. Mit der Erschließung zusätzlicher Aktionsfelder, mit der Erweiterung des gewerkschaftlichen Aufgabenkataloges geht eine ständige Politisierung der Gewerkschaftsarbeit Hand in Hand."[24] Da das Schicksal der Arbeitnehmer immer mehr durch die allgemeine Schulbildung und die Art der beruflichen Bildung, durch die Arbeitsbedingungen oder durch das Angebot an Arbeitsplätzen in einer Region, von der Höhe der Steuerabgaben und dem Angebot an Infrastruktur-Leistungen bestimmt wird, müssen die Gewerkschaften auf solche Fragen über den engen Rahmen der Tarifpolitik hinaus Einfluß nehmen, wollen sie nicht die Interessen der Arbeitnehmer vernachlässigen.

3. Gewerkschaftliche Programmatik: Ergebnis historischer Erfahrung und demokratischer Willensbildung

Die gewerkschaftliche Programmatik[25], von denen sich im Grundsatz und in der Tagespolitik gewerkschaftliches Handeln leiten läßt, ist Ergebnis historischer Erfahrung und aktueller Willensbildung in der gewerkschaftlichen Organisation. Aus der auch in der Zeit des Nationalsozialismus nicht gebrochenen demokratischen Tradition der Gewerkschaftsbewegung erwuchs und erwächst jene grundsätzliche Orientierung, die die Gewerkschaften zu den entschiedensten Verteidigern der Demokratie gegen alle totalitären und reaktionären Bestrebungen sowie gegen alle Versuche, „dem Grundgesetz der Bundesrepublik verankerten Grundrechte einzuschränken oder aufzuheben"[26], macht. Zugleich ist diese Tradition aktuelle Verpflichtung, sich mit dem Erreichten nicht zufrieden zu geben und in der Gegenwart weiter am Ausbau des sozialen Rechtsstaates und der demokratischen Gestaltung der Gesellschaft mitzuwirken. Dazu ist eine ständige Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen Zeitproblemen notwendig.

Die Willensbildung über die aktuelle gewerkschaftliche Politik erfolgt demokratisch von der Orts- bzw. Kreisebene bis hin zu den alle drei Jahre stattfindenden Gewerkschaftstagen und dem DGB-Bundeskongreß. Der DGB ist zudem föderalistisch und dezentral organisiert[27].

---

[24] *E. Loderer,* Gewerkschaften und Politik, in: Frankfurter Hefte, 2/73, S. 105.

[25] Vgl. DGB-Grundsatz- und Aktionsprogramm, in: *G. Leminsky/Otto,* a. a. O., S. 45 - 66.

[26] DGB-Grundsatzprogramm 1963, S. 46.

[27] Vgl. zu diesem Problem im einzelnen *G. Leminsky,* Gewerkschaftsorganisation und „Gewerkschaftsstaat", in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 10/74, S. 654 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Keine andere Institution von der Mitgliederstärke der Gewerkschaften bietet soviel Transparenz, Kontrollmöglichkeiten und Zugang zu den Ämtern. Politik und Forderungen der Gewerkschaften verfügen dadurch über eine breite demokratische Legitimation. Alle Versuche, den Gewerkschaften diese Legitimation abzusprechen und einen Keil zwischen Mitglieder und Funktionäre zu treiben, dienen daher wohl weniger der Sorge, den einzelnen „schützen" zu müssen, als dem Ziel, durch möglichst weitgetriebene Aufspaltung und Entsolidarisierung der Arbeitnehmer deren Interessenvertretung zu schwächen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Uthmann und Trautwein

Die Diskussion zum Referat *Uthmann* befaßte sich mit der Ausbildungseffizienz eines Fondssystems, den Finanzierungsproblemen einer Reform der beruflichen Bildung, der Frage der Ausbildungsinhalte und -ziele sowie mit den branchenmäßig unterschiedlichen Ausbildungsstandards.

An der Effizienzfrage eines Fondssystems wurden die konträren Positionen in der Reformdiskussion der beruflichen Bildung deutlich. Die Befürworter der Reform betonten, daß ein Fondssystem die Behebung der Qualitätsunterschiede in der Ausbildung ermögliche, einen Lastenausgleich zwischen den ausbildenden und nicht ausbildenden Unternehmen bewirke[1] und die Chancengleichheit sowie die Mobilität der Arbeitskräfte erhöhe. Dem wurden die Erfahrungen in Großbritannien entgegengehalten, die als allgemeiner Beweis für die unzureichende Ausbildungseffizienz eines Zentralfondssystems angesehen wurden. Ein Konsens zwischen den konträren Auffassungen bestand nur insoweit, als Branchenfonds, wie z. B. in der Bauindustrie, als ausbildungsfördernd anerkannt wurden, und zwar vor allem dann, wenn es sich um nichtstationäre Gewerbe und/oder um strukturschwache Gebiete handelt, in denen ein solcher Fonds gebildet wird.

In der Diskussion der mit einer Reform verbundenen Finanzierungsprobleme wurde die Frage gestellt, ob größere Unternehmen ihr Bildungsbudget um den Fondsbeitrag kürzen oder aber um diesen Betrag aufstocken würden. Die Aufstockung wurde als wenig wahrscheinlich bezeichnet.

Entscheidend für die Ausbildungsquantität und -qualität ist, ob die ausbildenden und an den Fonds abführenden Betriebe Nettoeinzahler oder Nettoempfänger sind.

Von besonderer Bedeutung für die Akteure der beruflichen Bildung ist die Frage der Ausbildungsinhalte und -ziele. Damit stellt die berufliche Bildung nicht nur ein sachliches, sondern auch ein politisches Problem dar. Es wurde gefragt, welche Freiräume der Staat in der beruflichen Ausbildung einräumen solle und wie diese bei den unterschied-

[1] Nur 16 % der Unternehmen sind in der Ausbildung tätig, auf sie entfallen jedoch über 80 % der Beschäftigten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

lichen Zielsetzungen der an der beruflichen Ausbildung beteiligten Gruppen genutzt werden könnten.

Mit Nachdruck betont wurde die Notwendigkeit einer besseren Abstimmung zwischen der theoretischen Ausbildung in der Schule und der praktischen Ausbildung im Produktionsprozeß, da sonst die Gefahr einer nicht praxisgerechten Ausbildung bestehe.

Im Zusammenhang mit der Diskussion über die Ausbildungsstandards wurde auf die Feststellung der Edding-Kommission hingewiesen, nach der die Ausbildungssituation der Klein- und Mittelbetriebe vergleichsweise ungünstiger ist. Mängel stellten sich besonders im Einzelhandel und in der Kleinindustrie heraus, während das Handwerk die beschränkten Ausbildungsmöglichkeiten in kleinen Betrieben durch überbetriebliche Ausbildungsstätten auszugleichen suche.

Der Referent stellte in seinem Schlußwort die folgenden Verbesserungsvorschläge zusammen, die auch bereits in der Diskussion genannt worden waren:

— Bessere Abstimmung der Ausbildung zwischen Schule und Betrieb
— Verbesserte Ausbildung der Ausbilder
— Weiterentwicklung der Ausbildungsordnungen hinsichtlich Grundausbildung und darauf aufbauender Fachausbildung
— Abbau des Berufsschuldefizits und damit Änderung der Finanzierungsströme
— Pragmatische Lösung der Finanzierungsfrage, und zwar branchenmäßig und regional ausgerichtet.

Die Diskussion zum Referat *Trautwein* befaßte sich mit den Themenkomplexen Mitbestimmung, Bildungsinhalte der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit, wissenschaftspolitische Aktivitäten der Gewerkschaften und Auswirkung der Bildungsarbeit der Gewerkschaften.

Unter Bezugnahme auf die im Referat *Hensche* angesprochenen Mitbestimmungsfragen wurde hervorgehoben, daß die Mitbestimmung nur ein Einzelziel im gewerkschaftlichen Zielkatalog sein könne, da ihre Effizienz solange beschränkt sein müsse, wie das Wirtschaftssystem unverändert bleibt, d. h. auch bei eingeführter Mitbestimmung im marktwirtschaftlichen System könnten sich die gewerkschaftlichen Funktionsträger nicht den wirtschaftlichen Zwängen entziehen und den Konkurrenzmechanismus außer Kraft setzen.

Weiterhin wurde herausgestellt, daß die Bildungsinhalte der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit einen Wandel erfahren haben. Statt allein der Vermittlung des Lehrstoffs einzelner Fachwissenschaften zu dienen,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

werde mehr und mehr versucht, die Ergebnisse verschiedener Fachwissenschaften im Hinblick auf bestimmte aktuelle Probleme zu integrieren. Allgemein sind Bemühungen festzustellen, das Bildungsdefizit der gewerkschaftlichen Funktionsträger durch spezielle Ausbildungslehrgänge zu beseitigen. Das folgende Zahlenmaterial belegt die beachtliche Aktivität des DGB im Bereich zielgerichteter Erwachsenenbildung:

— 15 000 in Internatsschulen,
— 96 000 an Wochenendlehrgängen,
— 17 000 an Abendlehrgängen,
— 120 000 an Vorträgen.

In der Diskussion über Ausmaß und Effizienz wissenschaftspolitischer Aktivitäten der Gewerkschaften wurde ein erhebliches Defizit in diesem Bereich festgestellt, das durch die Förderung von Studenten über die Stiftung Mitbestimmung und durch vereinzelte Kontakte zu Forschungsinstituten nicht behoben werden könne.

Ein besonderes Interesse fand die Auswirkung der Bildungsarbeit der Gewerkschaften in der Praxis. Inwieweit die Gleichung „höherer Bildungsstand der Beschäftigten gleich größeres Durchsetzungsvermögen gewerkschaftlicher Ziele" in der Praxis erfüllt ist, konnte in der Diskussion nicht beantwortet werden. Der Mangel an theoretischen Analysen und gesicherten empirischen Forschungsergebnissen macht ein Forschungsdefizit auf diesem Gebiet deutlich und zeigt damit ein neues Forschungsfeld auf.

Hans K. Schneider, Köln

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Der Einfluß des Bildungsniveaus der Manager auf den Entscheidungsprozeß im Unternehmen

Von *Gerhard Brinkmann*, Siegen

1. Die Relevanz des Themas

Dem vorgegebenen Thema dieses Referates liegt — unausgesprochen zwar, aber doch deutlich bemerkbar — die Hypothese zugrunde, daß Menschen Entscheidungsprozesse um so rationaler und deshalb mit um so größerem Erfolg absolvieren, je höher das Niveau ihrer Ausbildung ist. Wenn Aussagen über die Bewährung oder Widerlegung dieser These möglich sind (ob das zutrifft, ist in diesem Referat zu prüfen), könnten die Unternehmen die Anforderungen der Entscheidungsprozesse an das Bildungsniveau der vorhandenen Manager anpassen, für vorgegebene oder in Zukunft zu schaffende Anforderungen könnten sie Manager mit dem geeigneten Bildungsniveau rekrutieren.

Die verbesserten Entscheidungen in den Unternehmen müßten deren Effizienz erhöhen, erhöhte einzelwirtschaftliche Effizienz müßte auch den gesamtwirtschaftlichen Wohlstand steigern. Zu dessen Förderung wäre es für die Wirtschaftspolitik angezeigt, das Bildungsniveau der Bevölkerung anzuheben, selbstverständlich unter Berücksichtigung der Forderung, daß die Kosten der Bildung nicht höher sind als ihre Erträge und daß diese nicht geringer sind als die Erträge alternativer Verwendungen der benötigten Mittel.

Die hier sehr verkürzt vorgetragene Argumentationskette wird von der Bildungsökonomik unter der Überschrift „Ausbildung und Wirtschaftswachstum" behandelt; soweit sie einer empirischen Prüfung unterzogen wird, ist diese — wie die sonstige volkswirtschaftliche Wachstumsforschung — entweder rein makroökonomisch orientiert[1] oder setzt, bei mikroökonomischer Vorgehensweise, die Identität von Lohnsatz und Marktwert des Grenzproduktes voraus[2], was allein schon

[1] *T. W. Schultz*, Investment in Human Capital, New York/London 1971. — *W. Krelle, M. Fleck* u. *H. Quinke*, Gesamtwirtschaftliche Auswirkungen einer Ausweitung des Bildungssystems, vervielfältigter Forschungsbericht, Bonn 1974.

[2] Als neuesten Beitrag, der auch einen Überblick über die amerikanische Literatur gibt, s. *D. A. Wise*, Academic Achievement and Job Performance, in: The American Economic Review, Bd. LXV (1975), S. 350 - 366.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

deshalb unrealistisch ist, weil die Grenzproduktivität hochqualifizierter Arbeit bisher nicht gemessen werden kann.

Das Thema dieses Referates scheint mir — außer aus seiner mikroökonomischen Relevanz — auch daraus seinen Reiz zu erhalten, daß es zu prüfen hat, ob der erste Mikro-Baustein einer gängigen Makrothese die Gebäude zu tragen imstande ist, die auf ihm errichtet wurden. Dazu benötigt man eine empirische Theorie des Entscheidungsprozesses im Unternehmen.

2. Der Entscheidungsprozeß im Unternehmen und seine Determinanten

Reale Entscheidungsprozesse im Unternehmen werden von Menschen ausgeführt. Eine empirische Theorie solcher Prozesse sollte deshalb beschreiben und erklären können, wie intraindividuelle Entscheidungsprozesse ablaufen; welchen Einflüssen sie dadurch ausgestzt sind, daß die Personen, die sie absolvieren, Mitglieder eines Unternehmens sind; wie schließlich die vielen intraindividuellen Entscheidungsprozesse zum Entscheidungsprozeß der Unternehmung koordiniert werden. Informationen über diese Probleme sind vor allem von der Psychologie, der Soziologie und der von diesen beeinflußten Betriebswirtschaftslehre zu erwarten; auf die Theorie des Rationalverhaltens, wie sie in der volkswirtschaftlichen Mikroökonomik immer noch dominiert, und auf die zahlreichen Veröffentlichungen zur normativen Entscheidungstheorie, die das Problem der Unsicherheit behandeln, wird die Suche dagegen nicht ausgedehnt, weil ihre Empirizität zumindest zweifelhaft ist.

2.1 Der intraindividuelle Entscheidungsprozeß

2.1.1 Ablauf und Art der Determinanten

In Anlehnung an die Literaturarbeit von Kirsch[3] nehme ich an, daß ein intraindividueller Entscheidungsprozeß folgendermaßen abläuft (ich beschränke mich dabei auf das unbedingt Notwendige):

Stimuli, entweder aus der Umwelt oder aus der Innenwelt des Individuums, stürzen dieses in einen Konflikt mit seiner bisherigen Lage, wodurch es veranlaßt wird, nach Möglichkeiten zu dessen Beseitigung zu suchen. Felder der Suche können die Umwelt und die Innenwelt der Person; Gegenstände der Suche können alternative Verhaltensweisen, deren Konsequenzen, Bewertungskriterien, Ziele sein. Der Suchprozeß kann beliebig lange fortgesetzt werden, er kann (muß aber nicht) irgendwann durch die Wahl einer möglichen Alternative (zu deren Menge auch der den Konflikt verursachende Ausgangszustand gehört) vorläufig zum Abschluß gebracht werden.

[3] *W. Kirsch*, Entscheidungsprozesse, I. Bd., Wiesbaden 1970, S. 124 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Nach diesem Modell beeinflussen die folgenden Faktoren den intraindividuellen Entscheidungsprozeß und sein Ergebnis: die Umgebung des Individuums; die Art und Weise, wie das Individuum seine Umwelt wahrnimmt; die Art und Weise, wie das Individuum mit seinen Wahrnehmungen umgeht.

Die letzten beiden Faktoren wollen wir subjektiv, den ersten objektiv nennen. Die Faktoren beeinflussen sich gegenseitig; es wird deshalb nicht möglich sein, den Einfluß einer Variablen unverzerrt zu isolieren. Da wir anehmen werden, daß die Art und Weise der Wahrnehmungen und des Umganges mit ihnen durch das Niveau der Ausbildung mit determiniert werden, kann auch der Kausalzusammenhang zwischen diesem und dem Entscheidungsprozeß im Unternehmen nicht rein dargestellt werden.

2.1.2 Die subjektiven Einflußfaktoren und die Definition der Entscheidungssituation

Die Art und Weise, wie ein Individuum seine Umwelt wahrnimmt und wie es mit diesen Wahrnehmungen umgeht, können wir auf seine Persönlichkeit und seine Einstellung zurückführen; „Persönlichkeit" ist dabei definiert als die einen längeren Zeitraum überdauernde intellektuelle und moralische Struktur eines Menschen, seine Einstellung als die zu einem Zeitpunkt aktualisierte Struktur[4].

Die intellektuelle Struktur eines Menschen möge beschrieben werden durch seine kognitiven Fähigkeiten, die wir nach Benjamin Bloom in Wissen und in intellektuellen Fähigkeiten unterscheiden[5]; seine moralische Struktur wird aus seinen Werten, seinen Zielen, seiner Leistungsmotivation und deren Festigkeit bzw. Stärke gebildet. Welche dieser Strukturen in einer Entscheidungssituation jeweils aktualisiert werden, dürfte von den Stimuli abhängen, die ein Mensch von der Umwelt empfängt, sowie von seiner jeweiligen Befindlichkeit.

Als Entscheidungssituation wollen wir nach March und Simon[6] das Aufeinandertreffen von Stimuli der Umwelt mit der Struktur des Menschen sowie das aus diesem Aufeinandertreffen resultierende Ergebnis bezeichnen. Dieses umfaßt die Wahrnehmung des Konfliktes, der die Suche nach Konfliktlösungsmöglichkeiten in Gang setzt; die Wahrnehmung der alternativen Verhaltensmöglichkeiten und der Kriterien, mit

---

[4] Vgl. dazu *W. Kirsch,* Entscheidungsprozesse, II. Bd., Wiesbaden 1971, S. 87 ff., S. 104 ff. und die dort zitierte Literatur.

[5] B. Bloom (Hrsg.), M. D. Engelhart, E. J. Fürst, W. H. Hill, D. R. Krathwohl, Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich, Weinheim/Basel 1972. — S. dazu auch Abschnitt 3. dieses Referates.

[6] *J. G. March* u. *H. A. Simon,* Organizations, New York/London 1958, S. 10 ff. — S. auch *W. Kirsch,* Entscheidungsprozesse II, S. 139 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

denen diese bewertet werden; das Bewußtsein der zu erreichenden Ziele; die Wahrnehmung des Zielerreichungsgrades bei alternativen Verhaltensweisen und die Konsequenzen der Zielerreichung, oder mit anderen Worten: Die Entscheidungssituation ist die Gesamtheit aller Faktoren, die das Individuum bei seiner Entscheidung beeinflussen.

Die Menge aller Entscheidungssituationen wird in wohl-definierte und in schlecht-definierte unterschieden[7]. In wohl-definierten Situationen ist dem Entscheidungsträger ein Programm, mit dem der Konflikt eindeutig gelöst, oder doch wenigstens ein Metaprogramm bekannt, mit dem ein Lösungsprogramm eindeutig gefunden werden kann. Wir nennen solche Programme Algorithmen. In schlecht-definierten Situationen ist dem Entscheidungsträger kein Programm, sei es von der einen, sei es von der anderen Art, bekannt. Dies kann mehrere Gründe haben:

1. Es gibt zwar geeignete Algorithmen, der Entscheidungsträger kennt sie jedoch nicht oder erkennt nicht, daß die ihm bekannten Programme zur Lösung des Konfliktes geeignet sind.

2. Es gibt keine geeigneten Programme zur eindeutigen Lösung des Konfliktes oder Metaprogramme zur Findung solcher Programme, was wiederum mehrere Ursachen haben kann:

a) der Konflikt oder die Ziele oder die Bewertungskriterien oder die Alternativen oder die Konsequenzen von Alternativen sind nur ungenau oder gar nicht definiert;
b) alle Definitionen liegen vor, aber es bestehen Widersprüche zwischen ihnen;
c) obwohl alle Definitionen vorliegen und obwohl keine Widersprüche zwischen ihnen bestehen, gibt es (noch) keine Algorithmen zur Lösung des Problems.

Wie sich weiter hinten zeigen wird[8], hat das Bildungsniveau der Manager je nach Qualität der Entscheidungssituation verschiedene Chancen, den Entscheidungsprozeß im Unternehmen zu beeinflussen.

2.1.3 Die objektiven Einflußfaktoren

Die Umgebung des Individuums, welche die objektiven Einflußfaktoren ausmacht, wirkt nicht nur durch ihre subjektive Wahrnehmung auf den intraindividuellen Entscheidungsprozeß ein, sondern auch dadurch, daß sie, unabhängig davon, ob und wie das Individuum sie wahrnimmt, Restriktionen für Ablauf und Ergebnis des Entscheidungsprozesses

[7] *W. Kirsch*, Entscheidungsprozesse II, S. 141 ff.
[8] S. Abschnitt 4.2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

konstituiert. Die Umgebung, die hier berücksichtigt werden muß, ist die Unternehmung, welcher der Manager angehört.

2.1.3.1 Entscheidungsrelevante Eigenschaften der Unternehmung

Jede Unternehmung ist — wie jede Organisation — durch ihre Verfassung und ihre Kultur gekennzeichnet. Unter „Verfassung" wollen wir dabei die Gesamtheit ihrer formalen Regelungen verstehen, gleichgültig, ob sie durchgesetzt sind oder nicht, während „Kultur" die Gesamtheit der geltenden Regelungen bezeichnen möge, seien sie nun formaler oder informaler Natur. Zur Menge dieser Regelungen gehören, um einige nicht erschöpfende Beispiele zu nennen,

die Ziele der Unternehmung, wie ungenau auch immer diese definiert sein mögen,

das Produktionsprogramm der Unternehmung,

die hierarchische Gliederung des Personals der Unternehmung,

die Funktionenverteilung unter dem Personal der Unternehmung,

die finanzielle Ausstattung der Unternehmung,

die Kapitalgüterausstattung,

die Verflechtung der Unternehmung mit der Umwelt, etwa durch ihre Absatzbeziehungen und durch ihre Beziehungen mit ihren Vorlieferanten.

Alle diese Faktoren können Stimuli aussenden, die den intraindividuellen Entscheidungsprozeß des Managers in Gang setzen. Sie können das Feld bilden, auf dem er alternative Verhaltensweisen, Bewertungskriterien und Ziele sucht. Sie bilden die Restriktionen seiner Entscheidungsmöglichkeiten, ob er dies nun wahrnimmt oder nicht.

Der Ablauf der Entscheidungsprozesse eines Managers und ihr Ergebnis wird also tiefgreifend von Organisation und Kultur der Unternehmung beeinflußt. Sie sind als intervenierende Faktoren konstant zu halten, wenn es darum geht, den Einfluß des Bildungsniveaus auf die Entscheidungsprozesse zu untersuchen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, daß das Bildungsniveau der Manager Organisation und Kultur der Unternehmung seinerseits beeinflussen kann; eine unverzerrte Abschätzung seiner Bedeutung ist daher nicht möglich.

2.1.3.2 Die Stellung des Managers in dem zu untersuchenden Entscheidungsprozeß

Durch die formale Organisation der Unternehmungen ist in der Regel angegeben, welche Person oder welche Personengruppe das Recht hat,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

das Ergebnis eines bestimmten Entscheidungsprozesses verbindlich zu machen.

Diese Personengruppe wird Instanz oder Kernorgan genannt; die Entscheidungsprozesse werden — wenn die Autorisierung aller Prozesse nicht einer Instanz vorbehalten ist (zentralisierte Organisation) — nach bestimmten Eigenschaften, etwa betroffener Geldsumme, betroffenen Sachgebieten, die sich in der Funktionsverteilung des Personals widerspiegeln können, betroffenen Regionen und so fort, verschiedenen Instanzen zur Autorisierung zugewiesen. Die deligierende Instanz hat jedoch in aller Regel, unter anderem wegen des häufig gemachten Vorbehaltes, die Entscheidung wieder an sich ziehen zu können, weiter Einfluß auf den Entscheidungsprozeß. Dies gilt auch für andere Gruppen von Unternehmensangehörigen, indem sie der Kerngruppe zuarbeiten oder deren Entscheidungsautorisierung sogar völlig präjudizieren. So können Stäbe sich im Rahmen der formalen Unternehmensorganisation verhalten, so können sich informale Entscheidungsstränge bilden, die auch Unternehmensfremde mit einbeziehen[9]. An den Entscheidungsprozessen beteiligte Gruppen, die aber nicht die Macht der Autorisierung haben, werden Satelliten genannt.

Wenn der Einfluß des Bildungsniveaus von Managern auf den Entscheidungsprozeß im Unternehmen geprüft werden soll, muß ihre Zugehörigkeit zur Kern- oder Satellitengruppe sowie ihre Funktion als intervenierende Variable betrachtet und kontrolliert werden, und dies aus zwei Gründen:

1. Es ist nicht auszuschließen, daß ein Manager einen bestimmten intraindividuellen Entscheidungsprozeß auf verschiedene Weise durchführt und damit seinem Ausbildungsniveau verschiedene Chancen gibt, diesen Prozeß zu beeinflussen, je nachdem, ob er bei diesem Prozeß zur Kern- oder zu einer Satellitengruppe gehört und ob das betroffene Sachgebiet zu seiner Funktion gehört.

2. Der Entscheidungsprozeß im Unternehmen ist in der Regel ein kollektiver Prozeß, auf den die einzelnen Beteiligten verschiedenen Einfluß haben können, je nachdem, ob sie zur Kern- oder zu einer Satellitengruppe gehören und ob das betroffene Sachgebiet zu ihrer Funktion gehört.

2.2 Der kollektive Entscheidungsprozeß

Der Entscheidungsprozeß im Unternehmen ist in aller Regel dadurch gekennzeichnet, daß nicht eine Person allein ihn absolviert, sondern daß viele Personen an ihm beteiligt sind, indem sie ihre intraindividuellen

[9] *O. Grün, W. Hamel, E. Witte,* Felduntersuchungen zur Struktur von Informations- und Entscheidungs-Prozessen, in: E. Witte (Hrsg.), Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Tübingen 1972, S. 125 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Entscheidungsprozesse zum Entscheidungsprozeß der Unternehmung gemäß deren Verfassung und Kultur zu integrieren versuchen[10]. Dies kann in Kollegialentscheidungsprozessen geschehen (das Von-Angesicht-zu-Angesicht-Zusammenarbeiten mehrerer Personen), bei denen auch formelle Abstimmungen angewandt werden mögen; es wird sehr viel häufiger darin bestehen, daß verschiedene Phasen des Unternehmungsentscheidungsprozesses, die unabhängig voneinander von mehreren Personen durchlaufen worden sind, von irgendeiner Gruppe oder Person zusammengeführt und zum Abschluß gebracht werden. Die kollektiven Entscheidungsprozesse im Unternehmen sind also eine Funktion von deren Verfassung und Kultur sowie der intraindividuellen Entscheidungsprozesse derjenigen, die in den kollektiven Prozeß involviert sind. Im Zeitablauf gibt es eine Rückkoppelung zwischen kollektiven und individuellen Entscheidungsprozessen.

In Anlehnung an March und Simon[11] unterscheiden wir die kollektiven Entscheidungsprozesse nach der Art, wie die Entscheidung herbeigeführt wird, folgendermaßen (diese Unterscheidungen sind wichtig für die Frage, wann ein kollektiver Entscheidungsprozeß vor einer wohldefinierten Situation steht, was wiederum über die Anwendbarkeit verschiedener Rationalitätskonzepte entscheidet):

1. Problemlösung:

Die Mengen der individuellen Ziele, Zielpräferenzen und Einschränkungen der am kollektiven Prozeß Beteiligten werden zu einer Gesamtmenge vereinigt; das kollektive Ergebnis muß dieser Gesamtmenge von Zielen und Restriktionen entsprechen.

2. Überzeugung:

Eine Person oder eine Gruppe überzeugt die anderen, daß die von ihr vorgeschlagene Lösung für alle Beteiligten die beste ist.

3. Aushandeln (Bargaining):

Mindestens zwei Personen (oder Gruppen oder Parteien) versuchen von ihren ursprünglichen Zielen oder Beschränkungen so viele als möglich in gegenseitigen Verhandlungen durchzusetzen; die Parteien akzeptieren Regeln, nach denen sie die Verhandlungen führen und nach denen sie — wenn keine Einigung erzielt wird — außerhalb der Verhandlungen weiter vorgehen.

---

[10] S. dazu *W. Kirsch*, Entscheidungsprozesse, III. Bd., Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971; außerdem die empirischen Untersuchungen unter Leitung von E. Witte, z. B. E. Witte (Hrsg.), Das Informationsverhalten.

[11] *J. G. March* u. *H. A. Simon*, Organizations, S. 129 ff. — S. auch *W. Kirsch*, Entscheidungsprozesse III, S. 57 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

4. Politische Verhandlungen und Entscheidungen:

Für den Verhandlungsprozeß bestehen gar keine oder nur sehr wenige Regeln, die dann aber von den Teilnehmern nicht fest akzeptiert sind.

Offensichtlich sind dies vier Typen der Herbeiführung von Entscheidungen, die sich in konkreten kollektiven Entscheidungsprozessen vermischen können; die Typen 1. und 4. sind als Extrempunkte aller Möglichkeiten zu verstehen. Die empirisch so häufig zu beobachtende Zielunklarheit und Zielvariation sowohl in individuellen wie in kollektiven Entscheidungsprozessen[12] bewirkt immer, daß der kollektive Entscheidungsprozeß nicht dem Typ 1., sondern den Typen 2. bis 4. angehört.

Nur wenn alle intraindividuellen Entscheidungssituationen, die in eine kollektive eingehen, wohl-definiert sind und wenn alle individuellen Ziele und Restriktionen beachtet werden und wenn deren Zusammenfassung mit einem Algorithmus geschieht, ist die kollektive Entscheidungssituation wohl-definiert. Offensichtlich kann nur der Typ des Problemlösens diesen notwendigen Bedingungen entsprechen, alle anderen Typen aber nicht. Die Nationalökonomen haben zwar lange, und tun es zum Teil wohl immer noch, versucht, das collective bargaining über Löhne zu einer wohl-definierten Entscheidungssituation zu machen[13]; die Versuche müssen aber als gescheitert betrachtet werden, weil die intendierten Verhandlungspartner — Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände — keine Neigung zeigen, sich an die Modelle zu halten.

Auch der Typ des „Problemlösens" steht dann vor einer schlechtdefinierten Situation, wenn nur eine von deren notwendigen Bedingungen nicht erfüllt ist, wenn also z. B. das Verfahren zur Vereinigung der individuellen Ziele oder Zielpräferenzen nicht zu konsistenten Ergebnissen führt, wie etwa im Falle des Arrow-Paradoxons.

2.3 Die Rationalität des Entscheidungsprozesses im Unternehmen

Rationalität in Entscheidungsprozessen wird in den Wirtschaftswissenschaften gewöhnlich als Befolgung der Regel „Realisiere ein gegebenes Ziel mit so geringen Mitteln als möglich!" oder der Regel „Realisiere mit gegebenen Mitteln einen möglichst hohen Zielerreichungs-

---

[12] *J. Hauschildt,* Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen — Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt, in: Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, N. F. 25 (1973), S. 709 - 738. — *W. Hamel,* Zur Zielvariation in Entscheidungsprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 25 (1973), S. 739 - 759.

[13] *J. R. Hicks,* The Theory of Wages, London 1932. — *G. L. S. Shackle,* Die Wirkungsweise des Verhandlungsprozesses, in: B. Külp u. W. Schreiber (Hrsg.), Arbeitsökonomik, Köln 1972, S. 236 - 257.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

grad!" definiert. Damit ist garantiert, daß rationales Verhalten das bestmögliche Ergebnis zeitigt.

Rationalität im Sinne jener Prinzipien kann nur in wohl-definierten Entscheidungssituationen geübt werden; denn nur in solchen herrscht Klarheit über die Ziele, über die einzusetzenden Mittel, über den Maßstab für ihre Minimierung (bzw. den Maßstab für die Maximierung des Zielerreichungsgrades), über den anzuwendenden Algorithmus. In schlecht-definierten Entscheidungssituationen kann Rationalität entweder nicht praktiziert werden, oder sie muß anders bestimmt werden; diese Lösung ziehe ich vor.

Im weitesten Sinne können wir „rationales Handeln" als bewußt abwägendes definieren[14]. Es ist dann einerseits der gewohnheitsmäßigen Reaktion[15] und andererseits dem Handeln entgegengesetzt, das überwiegend von Emotionen, Trieben, Instinkten und Impulsen gesteuert wird (dieses Verhalten könnte man als irrational bezeichnen[16]). Offensichtlich sind die Abgrenzungen zwischen diesen drei Arten des Handelns nicht besonders scharf, einerseits, weil auch jedes bewußt abwägende Handeln gewohnheitsmäßige und impulsive Elemente enthält; andererseits, weil das gewohnheitsmäßige Handeln eine Verfestigung von ursprünglich abwägendem Handeln sein und sich deshalb in bestimmten Situationen als durchaus rational erweisen kann, weil nämlich die Abwägung auch kein anderes Ergebnis bringen würde als die gewohnheitsmäßige Reaktion. Dennoch wollen wir an der gegebenen Definition festhalten.

Die vorstehenden Erwägungen erlauben einige nähere Bestimmungen der Rationalität von Entscheidungsprozessen:

Wenn eine wohl-definierte Entscheidungssituation vorliegt, ist es rational, den richtigen Algorithmus zur Lösung des Problems anzuwenden.

Wenn ein kollektiver Entscheidungsprozeß insgesamt nicht vor einer wohl-definierten Situation steht, wohl aber einige der in ihm enthaltenen individuellen Prozesse, ist es rational, auf diese den zuständigen Algorithmus anzuwenden.

Wenn eine schlecht-definierte Entscheidungssituation vorliegt, sollte der Entscheidende abwägen, woran dies liegt (s. oben Abschnitt 2.1.2) und was er unternehmen kann, um die schlecht-definierte Situation in

[14] S. dazu *W. Kirsch,* Entscheidungsprozesse I, S. 64 ff., und die dort zitierte Literatur.

[15] *G. Katona,* Rational Behavior and Economic Behavior, in: W. J. Gore u. J. W. Dyson (Hrsg.), The Making of Decisions, Glencoe 1964, S. 51 ff.

[16] *G. Gäfgen,* Theorie der Wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1968, S. 31.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

eine wohl-definierte zu überführen. Diese Abwägung selber kann, muß aber nicht einem Algorithmus unterliegen, der eine eindeutige Lösung dafür angeben könnte, welche Mittel (z. B. Zeit, Kosten der Informationsbeschaffung) für die Abwägung aufgewandt werden sollen[17].

Es hat den Anschein, als ob durch diese Formulierungen Rationalität in schlecht-definierten Entscheidungssituationen auf ein kaum mehr wahrnehmbares Minimum reduziert würde, als ob Rationalität überhaupt nur eine Eigenschaft wohl-definierter Situation sein könne und als ob es besser sei, auf den Begriff überhaupt zu verzichten, wenn es um die Beschreibung von tatsächlichen Entscheidungsprozessen geht[18].

Gegen diesen Anschein vertrete ich die Auffassung des kritischen Rationalismus, daß auch in wohl-definierten Entscheidungssituationen die Wahl des Zieles, der Art der Mittel, des Maßstabes ihrer Minimierung (bzw. der Maximierung des Zielerreichungsgrades) nicht wieder selber durch einen Algorithmus optimiert werden kann, sondern auf einer nicht weiter rückführbaren Wahl beruht. Der zunächst so groß erscheinende Unterschied zwischen der Rationalität in wohl-definierten und derjenigen in schlecht-definierten Situationen verliert dadurch viel von seinem Schrecken, oder anders: Der Anspruch auf totale Vernunft erweist sich als (falscher) Mythos[19].

3. Das Niveau der Ausbildung und die Persönlichkeit des Managers

Die intellektuelle und moralische Struktur eines Menschen, seine Persönlichkeit, wird nach allgemeiner Auffassung durch zwei Gruppen von Faktoren geformt: durch seine Erbanlagen und durch die Einflüsse auf diese Anlagen[20]. Jene Einflüsse werden nach ihren Quellen unterschieden in die formalisierten Bildungsprozesse, die ein Mensch absolviert und absolviert hat, sowie in die Umwelt, in der er lebt und früher gelebt hat. Außerdem dürften intellektuelle und moralische Struktur sich gegenseitig beeinflussen: Die Lernerfolge etwa hängen von der Leistungsmotivation, einem Bestandteil der moralischen Struktur, ab; Lernerfolge ihrerseits schaffen Leistungsmotivation und festigen sie.

Auch formalisierte Bildungsprozesse, Erbanlagen und Milieu, in dem ein Mensch lebt und aufgewachsen ist, sind nicht unabhängig von-

---

[17] Zu den Erträgen von Informationen s. *E. Witte,* Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen (in dem gleichnamigen bereits zitierten Buch), S. 1 - 88.

[18] Über solche Tendenzen s. *W. Kirsch,* Entscheidungsprozesse I, S. 67 f.

[19] *S. H. Albert,* Der Mythos der totalen Vernunft. Dialektische Ansprüche im Lichte undialektischer Kritik, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Bd. 16 (1964), S. 225 - 256.

[20] *S. Ritter* u. *W. Engel,* Genetik und Begabung, in: H. Roth (Hrsg.), Begabung und Lernen, Stuttgart 1969, S. 99 - 128.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

einander: Die Herkunft eines Menschen beeinflußt in allen Gesellschaften — allerdings mit unterschiedlicher Stärke — seine Chancen, Zugang zu bestimmten Bildungsinstitutionen zu erlangen[21], wie man das auch von seiner angeborenen Begabung annehmen kann. Aus diesem Grunde ist es unmöglich, den Einfluß eines beliebigen Faktors auf der Persönlichkeit eines Menschen unverzerrt zu isolieren, also auch nicht den der formalisierten Bildung.

Die formalisierten Lernprozesse werden in der Regel nach zwei Dimensionen unterschieden, nach dem Wissensgebiet, das sie vermitteln, und nach dem Niveau, auf dem sie sich bewegen. Der Terminus „Niveau" bezieht sich auf ein Strukturprinzip, das jedem entwickelten Bildungssystem eigentümlich ist: die hierarchische Anordnung derjenigen Institutionen, in denen organisierte Lernprozesse stattfinden. Die hierarchische Anordnung zeigt sich darin, daß ein Schüler in eine Lehranstalt bestimmten Niveaus im allgemeinen nur eintreten kann, wenn er die Anstalt des nächstniedrigen Niveaus absolviert hat. Dies wiederum wird dadurch gerechtfertigt, daß die Lernprozesse auf einem bestimmten Niveau ihren Ausgang von den erreichten Lernzielen des nächstniedrigen Niveaus nehmen (Beispiel: Die Lernziele, deren Erreichung durch das Abiturzeugnis attestiert wird, sollen der Ausgangspunkt der universitären Ausbildung sein).

Die Lernziele, deren hierarchische Anordnung die hierarchische Gliederung des Bildungssystems bedingt, beziehen sich auf die intellektuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten des Menschen: Es wird angenommen, daß — je höher eine Institution im Bildungssystem angesiedelt ist — sie desto höhere Stufen der intellektuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu ihren Lernzielen gemacht hat, oder, wenn die Erreichung der Lernziele quantitativ gemessen werden kann: daß sie um so stärkere Zielerreichungsgrade anstrebt, je höher sie angesiedelt ist.

Unter der intellektuellen Fähigkeit eines Menschen verstehen wir — in allgemeinster Formulierung — die Fähigkeit, sein Wissen — die in seinem Gedächtnis gespeicherten Informationen — zur Lösung solcher Probleme einzusetzen, die ihm in ihrer konkreten Form bisher noch nicht begegnet sind, auf die er also nicht einfach in seinem Gedächtnis gespeicherte Lösungsmechanismen anwenden kann. Durch diese Definition ist klargemacht, daß intellektuelle (formale) Fähigkeiten und Wissen real nicht getrennt sein können, sondern sich gegenseitig bedingen und gemeinsam die intellektuelle Struktur eines Menschen bilden. Den intellektuellen Fähigkeiten wird die Eigenschaft der Trans-

[21] Die Untersuchungen zu dieser Frage sind zahlreich, ich begnüge mich mit einem Hinweis: *F. Hess, F. Latscha, W. Schneider,* Die Ungleichheit der Bildungschancen, Olten/Freiburg im Breisgau 1966.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ferierbarkeit von einem Wissensgebiet auf das andere zugeschrieben; empirische Forschungen hierüber sind allerdings sehr spärlich[22].

Die bekannteste Klassifikation der intellektuellen Fähigkeiten stammt von B. Bloom und anderen[23]; die Hauptkategorien lauten:

Verstehen
Anwenden
Analysieren
Synthetisieren
Bewerten (Evaluieren).

Die Klassifikation ist als Taxonomie aufgebaut: In der Reihenfolge später genannte Begriffe umfassen die früheren mit. In der Realität kann ein Mensch die Fähigkeit einer bestimmten Stufe nicht ausüben, ohne nicht auch gleichzeitig die Fähigkeiten der vorgelagerten Stufen zu besitzen und anzuwenden.

Vor allem wenn man die ausführliche Zusammenfassung der Fähigkeiten mit den beigegebenen Beispielen, die Bloom seinem Buche beigibt, zu Rate zieht, wird klar, was weiter vorn behauptet wurde: Je höher eine Bildungsinstitution im Bildungssystem angesiedelt ist, desto mehr intellektuelle Fähigkeiten will sie in ihren Schülern erzeugen; andererseits ist aber auch klar, daß jede formale Bildungsinstitution, auf welchem Niveau auch immer sie angesiedelt ist, bei ihren Lernzielen auf keine der formalen Fähigkeiten verzichten kann oder verzichtet. Dennoch ist eine hierarchische Abstufung der Institutionen möglich, weil jede der erwähnten Fähigkeiten mehr oder weniger gut gelernt, ihr also eine Skala der Zielerreichung beigegeben werden kann, auf der eine Schule um so höher angeordnet sein sollte, je höher sie im Bildungssystem angesiedelt ist.

In allen gegenwärtigen Kulturen dürften relativ stabile Vorstellungen über eine nach jenem Prinzip geordnete Reihenfolge der Bildungsinstitutionen bestehen; in der Bundesrepublik Deutschland etwa lautet diese Reihenfolge im Bereich der beruflichen Bildung: Universität — Fachhochschule — Fachoberschule — Fachschule — Berufsschule.

Als „Niveau der Ausbildung" eines Menschen wird also die höchste Schulstufe definiert, die er mit Erfolg absolviert hat. Der Erfolg soll durch ein Abschlußzertifikat der besuchten Institution nachgewiesen werden.

---

[22] Vgl. dazu den Übersichtsartikel von *R. Bergius*, Analyse der „Begabung". Die Bedingungen des intelligenten Verhaltens, in: H. Roth (Hrsg.), Begabung und Lernen, S. 229 - 268.

[23] *B. Bloom* u. a., a. a. O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

4. Hypothesen über den Einfluß des Bildungsniveaus von Managern auf den Entscheidungsprozeß im Unternehmen und Möglichkeiten ihrer Überprüfung

4.1 Der Einfluß des Bildungsniveaus auf den Entscheidungsprozeß durch Beeinflussung der intellektuellen Fähigkeiten

4.1.1 Die Beeinflussung des intraindividuellen Entscheidungsprozesses

Hypothese 1:

Je höher das Niveau der Ausbildung ist, das ein Mensch absolviert hat, desto größer sind seine intellektuellen Fähigkeiten.

Wir machen mit der These 1 zwei Annahmen: einerseits, daß der Absolvent einer bestimmten Schule deren formale Lernziele erreicht hat, andererseits, daß niemand, der ein bestimmtes Schulniveau nicht absolviert hat, sich auf andere Weise dessen Lernziele angeeignet hat. Es wird nicht behauptet, das Bildungsniveau sei der alleinige, sondern nur, es sei ein notwendiger Generator der intellektuellen Fähigkeiten.

Zur Überprüfung der Hypothese müssen offensichtlich die intellektuellen Fähigkeiten gemessen werden. Dazu könnten zwei Methoden benutzt werden: Intelligenztests und die Zeugnisse der absolvierten Schulen, eventuell mit Benutzung ihrer Noten.

Gegen die Verwendung der Zeugnisse und der Noten sprechen zwei Gründe:

1. Sie sind wenig objektiv und damit auch nicht zuverlässig und gültig (die Diskussion über den Numerus Clausus der Hochschulen und die Bewertung der Zugangsberechtigungen hat diese unter Fachleuten seit langem bekannte Tatsache auch in das Bewußtsein einer breiteren Öffentlichkeit dringen lassen)[24].

2. Das Niveau der Ausbildung, erfaßt durch das Zeugnis der absolvierten Schule, ist ein Einflußfaktor der intellektuellen Struktur; es mit dieser gleichzusetzen, ist eine petitio principii.

Für die Benutzung von Intelligenztests spricht, daß sie objektiv sind; gegen ihre Benutzung, daß über ihre Zuverlässigkeit und Gültigkeit, vor allem was die Erfassung der intellektuellen Fähigkeiten angeht, nur wenig auszumachen ist. Vor allem ist es außerordentlich schwer zu unterscheiden, ob intellektuelle Leistungen nur das Erinnern von Lösungsmechanismen sind, die ein Mensch in seinem Gedächtnis ge-

[24] *F. Süllwold,* Schultests, in: Handbuch der Psychologie, 6. Bd., Göttingen 1964, S. 352 - 384; *E. Weingardt,* Der Voraussagewert des Reifezeugnisses für wissenschaftliche Prüfungen, in: H. Roth (Hrsg.), Begabung und Lernen, S. 433 - 447.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

speichert hat, oder — wie es der theoretischen Definition des Begriffes angemessen ist — die Erfindung bisher noch nicht bekannter Lösungsmöglichkeiten für neue Probleme.

Intelligenztests zeigen zwar nun ein im Durchschnitt mit dem Bildungsniveau ansteigendes Niveau der intellektuellen Fähigkeiten (was immer diese nun genau messen), die Abweichungen, die natürlich auch der vorwissenschaftlichen Erfahrung entsprechen, sind aber so zahlreich, daß ein bestimmtes Bildungsniveau nicht regelmäßig mit bestimmten Ausprägungen der drei anderen Faktoren der intellektuellen Fähigkeiten (Begabung, Milieu, moralische Struktur) zusammentreffen kann[25]. Für eine wenn auch verzerrte Abschätzung des Einflusses des Bildungsniveaus müssen jene anderen Faktoren also gemessen werden.

Hiermit ist es jedoch schlecht bestellt: Die Erbanlagen[26] eines Menschen sind praktisch gar nicht meßbar, seine moralische Struktur kaum[27], das Milieu, in dem er aufgewachsen ist und in dem er zur Zeit einer denkbaren Untersuchung lebt, nur durch grobe Indikatoren der Schichtzugehörigkeit (seines Vaters oder seiner eigenen) wie etwa Beruf, Stellung im Beruf, Einkommen, Ausbildung und ähnliche[28], welche die Lernprozesse, um die es eigentlich geht, nur unvollkommen abbilden können.

Hieraus folgt, daß nur unsichere Aussagen über die Steigerung der intellektuellen Fähigkeiten durch Anhebung des Bildungsniveaus möglich sind und damit natürlich auch über die Wirkung, die das Bildungsniveau von Managern auf dem Wege über die intellektuellen Fähigkeiten auf den Entscheidungsprozeß im Unternehmen ausübt. Über deren Einfluß handelt die folgende These.

Hypothese 2:

Je höher die intellektuellen Fähigkeiten eines Menschen sind, desto rationaler verhält er sich in seinen intraindividuellen Entscheidungsprozessen.

---

[25] Zur Information über Intelligenztests siehe: *H. J. Priester,* Intelligenztests für Erwachsene, in: Handbuch der Psychologie, 6. Bd., Göttingen 1964, S. 226 - 259.

[26] *H. Ritter* u. *W. Engel,* Genetik und Begabung; *K. Gottschalk,* Begabung und Vererbung. Phänogenetische Befunde zum Begabungsproblem, in: H. Roth (Hrsg.), Begabung und Lernen, S. 129 - 150.

[27] *E. Mittenecker,* Subjektive Tests zur Messung der Persönlichkeit, in: Handbuch der Psychologie, 6. Bd., Göttingen 1964, S. 461 - 487; *J. Fahrenberg,* Objektive Tests zur Messung der Persönlichkeit, ebenda, S. 488 - 532.

[28] *R. Dahrendorf,* Sozialer Status, in: W. Bernsdorf (Hrsg.), Wörterbuch der Soziologie, Frankfurt 1972, S. 751; *R. Mayntz,* Soziale Schichtung, ebenda, S. 741 - 743.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Hypothese klingt zunächst wie eine reine Tautologie: „Rationales Verhalten" hatten wir als bewußt abwägendes definiert (s. Abschnitt 2.3), die intellektuellen Fähigkeiten des Verstehens, des Anwendens, des Analysierens, des Synthetisierens und des Bewertens sind, wenn sie aktualisiert werden, bewußt abwägendes Verhalten. Der letzte Nebensatz macht jedoch deutlich, daß die Hypothese keine Tautologie ist: Fähigkeiten müssen, wenn sie zu Verhalten führen sollen, aktualisiert werden; es ist durchaus möglich, daß dies nicht geschieht. Ein Manager könnte sich rein routinemäßig (also nicht bewußt abwägend) verhalten, weil Kultur und Verfassung der Unternehmung in dieser Situation rationales Verhalten nicht nur nicht von ihm fordern, sondern ihm vielleicht verbieten oder es als aussichtslos erscheinen lassen; weil seine moralische Struktur ihn nicht zur Aktualisierung seiner Fähigkeiten reizt; weil ihm das nötige Wissen zur Aktualisierung seiner formalen Fähigkeiten fehlt. Da die intellektuellen Fähigkeiten mit den eben aufgeführten Faktoren in Interdependenz stehen, ist ihr Einfluß auf rationales Verhalten nur verzerrt abschätzbar; auch dazu müßte man alle Variablen messen können. Aber auch Kultur und Verfassung eines Unternehmens sind bis heute ebenso wie die moralische Struktur des Managers nur unzureichend erfaßbar[29]. Besser steht es mit der Möglichkeit, sein aktuelles Wissen zu erfassen, aber die Untersuchungssituation wird dadurch nicht wesentlich verbessert.

Empirische Untersuchungen über das hier skizzierte Problem sind mir nicht bekannt geworden. Es bleibt uns nur übrig zu konstatieren, daß auch das zweite Glied der Kette, die das Bildungsniveau von Managern mit einer Verbesserung der Entscheidungsprozesse im Unternehmen verknüpfen soll, schwach ist.

Hypothese 3:

Je rationaler ein Entscheidender seinen intraindividuellen Entscheidungsprozeß gestaltet, desto besser ist das Ergebnis des Prozesses.

In wohldefinierten Entscheidungssituationen ist rationales Verhalten die Anwendung des richtigen Algorithmus (s. Abschnitt 2.3). Er muß das bestmögliche Ergebnis zeitigen, während es bei nicht-rationalem Verhalten nur durch Zufall erreicht werden kann. In wohl-definierten Entscheidungssituationen ist rationales Verhalten also vorteilhafter als nicht-rationales. Bei schlecht-definierten Entscheidungssituationen läßt sich dies a priori jedoch nicht mehr nachweisen, da die bestmögliche Lösung des Problems oder die besten Methoden zur Findung einer Lösung von vornherein nicht bekannt sind. Entscheidungskriterien wer-

[29] Siehe dazu *W. Kirsch*, Entscheidungsprozesse III, S. 114 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

den dann häufig als „Intuition" oder als „Fingerspitzengefühl" beschrieben.

Man könnte daran denken, die so getroffenen Entscheidungen im nachhinein auf ihre Vorteilhaftigkeit zu untersuchen. Die Untersuchungsanordnung müßte dafür sorgen, daß bei einer größeren Stichprobe von Entscheidungen alle Faktoren, welche den Erfolg beeinflussen mögen (wie etwa Größe, Kultur, Verfassung, Marktlage der Unternehmung und viele andere, die wir oben aufgeführt haben), bis auf die Rationalität des Verhaltens gleich sind. Dann müßten vom Untersuchenden ein Erfolgsmaßstab eingeführt und die Entscheidungen an ihm gemessen werden. Natürlich erhebt sich sofort die Frage, ob er von den untersuchten Managern bei ihren Entscheidungen geteilt wurde. Wenn dies nicht der Fall ist, scheint seine Anwendung nicht erlaubt zu sein. Wenn der Forscher dagegen den je individuellen Erfolgsmaßstab der Untersuchten wählt (vorausgesetzt, sie hatten einen und er läßt sich eruieren), scheint es zweifelhaft zu sein, ob man die Erfolge miteinander vergleichen kann.

Untersuchungen, die alle diese Schwierigkeiten berücksichtigen und das Verhalten der Manager dann noch auf das Niveau ihrer Ausbildung zurückführen, sind mir nicht bekannt geworden. Dennoch sind einige Aussagen über den im nachhinein festgestellten Erfolg von individuellem Managerverhalten möglich: Betriebspsychologische Untersuchungen haben gezeigt, daß personenorientiertes Vorgesetztenverhalten in der Regel zu einer höheren Produktivität der betrachteten Gruppe führt als leistungsorientiertes Verhalten[30]. In Anlehnung an R. Likert[31] behauptet H. E. Kramer sogar, daß „diejenigen Unternehmen bei weitem produktiver sind, die zur ‚mitbestimmenden' im Gegensatz zur ‚autoritativen' Organisationsform übergegangen sind"[32].

Dies alles sind keine Tests der Hypothese 3. Sie scheinen mir jedoch darauf hinzudeuten, daß rationales Verhalten bessere Ergebnisse bringt als nicht-rationales und daß die Probleme, die sich einer strengen Prüfung dieser Behauptung entgegenstellen, überwunden werden könnten.

---

[30] Siehe dazu *E. Lössl,* Die betriebliche Personalorganisation und ihre psychologischen Probleme, in: Handbuch der Psychologie, 9. Bd., Göttingen 1970, S. 441 - 493; *M. Irle,* Führungsverhalten in organisierten Gruppen, ebenda, S. 521 - 551.

[31] *R. Likert,* The Human Organizations: Its Management and Values, New York 1967.

[32] *H. E. Kramer,* Der Prozeß der Unternehmensführung, in: Management International Review, Bd. 13 (1973), S. 3 - 15.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

4.1.2 Die Beeinflussung des kollektiven Entscheidungsprozesses

Da wir postuliert haben, daß der kollektive Entscheidungsprozeß eine Funktion der intraindividuellen Entscheidungsprozesse (sowie der Verfassung und Kultur der Unternehmung) ist, liegt folgende Hypothese nahe: „Je besser die Ergebnisse der intraindividuellen Entscheidungsprozesse, desto besser das Ergebnis des kollektiven Entscheidungsprozesses, in den jene eingehen." Diese Hypothese ist jedoch so umfassend und damit so inhaltsleer, daß sie zur Konkretisierung in Teilhypothesen zerlegt werden muß.

Hypothese 4:

Die Güte der intraindividuellen Entscheidungsergebnisse hat um so größere Chancen, die Güte des kollektiven Entscheidungsergebnisses zu bestimmen, je mehr der kollektive Entscheidungsprozeß sich dem Typ des Problemlösens nähert, sie hat um so geringere Chancen, je mehr er sich dem Typ der politischen Entscheidung nähert.

Wenn der kollektive Entscheidungsprozeß vor einer wohl-definierten Situation steht, ist sein bestmögliches Ergebnis eindeutig angebbar. Es kann erreicht werden, indem alle Teilnehmer am kollektiven Prozeß ihre intraindividuellen Prozesse optimieren und indem sie den zuständigen Algorithmus zur Kordination ihrer Ergebnisse anwenden. Damit ist optimales individuelles Verhalten zum optimalen kollektiven Verhalten geworden. Wie weiter vorn dargelegt, kann nur der Typ des Problemlösens unter bestimmten Bedingungen vor einer wohldefinierten Situation stehen; auch wenn nicht alle jene Bedingungen erfüllt sind, bleibt der Zusammenhang zwischen den Ergebnissen des individuellen und kollektiven Verhaltens beim Problemlösen am engsten, weil dieses eben darin besteht, eine gemeinsame Lösung für alle individuellen Ziele und Restriktionen zu finden.

Je weiter sich die kollektive Entscheidungssituation vom Typ des Problemlösens weg zum Typ der politischen Entscheidung hinbewegt, desto schlechter definiert ist sie, gleichgültig, ob die intraindividuellen Entscheidungssituationen wohl- oder schlecht-definiert sind, denn desto weniger kann ein gemeinsames Ziel und eine gemeinsame Methode zur Bestimmung oder Erreichung eines solchen Zieles angegeben werden. Je weniger sich nun gemeinsame Ziele der kollektiven Entscheidungssituation und gemeinsame Methoden zu ihrer Bestimmung angeben lassen, desto weniger hängen die Ergebnisse in nachweisbarer Weise vom rationalen Verhalten der einzelnen ab, sondern desto stärker von den jeweiligen Machtpositionen und den gesellschaftlichen Determinanten, wie etwa bei kollektiven Lohnverhandlungen von den Erwartungen und Vorgaben der delegierenden Organisationen. Die volkswirt-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schaftliche Mikroökonomik kommt übrigens bei der Behandlung des zweiseitigen Monopols zu einem vergleichbaren Ergebnis: Es ist ungewiß, bei welchen Mengen und bei welchem Preise sich ein Gleichgewicht einstellt und wie dieses vom Verhalten der beiden Monopolisten abhängt.

Dennoch wäre es verfehlt, gar keinen Zusammenhang zwischen rationalem individuellen Verhalten und dem Ergebnis etwa einer politischen Entscheidung (als des Extrempunktes schlecht-definierter kollektiver Situationen) anzunehmen: Wenn die Einzelnen ihr Vorgehen bewußt abwägen (wir wollen diese schwächste Form des rationalen Verhaltens wählen), werden sie nach Möglichkeit auch die Position, die Macht, die Ziele und andere Eigenschaften ihrer Verhandlungspartner zu erkunden und bei ihrem eigenen Vorgehen zu berücksichtigen versuchen. Je mehr solches Verhalten von den Managern geübt wird, welche die Machtpositionen — seien sie formeller oder informeller Natur — in einer Unternehmung innehaben, desto stärker wird zumindest die Kultur und wahrscheinlich auch die Organisation der Firma rational bestimmt werden, was wiederum — wie wir weiter vorn postuliert haben — die intraindividuellen Entscheidungsprozesse der einzelnen Manager und damit auch den kollektiven Entscheidungsprozeß rationaler machen muß.

Wie weiter vorn in Hypothese 3, so ist auch bei diesem Teil der Hypothese 4 von vornherein kein Maßstab angebbar, an dem das Ergebnis des kollektiven Entscheidungsprozesses gemessen werden könnte (denn dann wäre er ja wohl-definiert). Es kann nur versucht werden, im nachhinein zu überprüfen, ob kollektive Entscheidungsprozesse um so mehr Erfolg haben, je rationaler sie in dem hier angegebenen Sinn sind. Wie bei der Versuchsanordnung zu Hypothese 3 müßten alle anderen Faktoren, die den Erfolg des kollektiven Prozesses bestimmen, bis auf die Rationalität der individuellen Prozesse konstant gehalten werden, insbesondere müßte darauf geachtet werden, daß die Stellung der Manager im Entscheidungsprozeß kontrolliert würde.

Die nachträgliche Einführung eines Erfolgsmaßstabes, an dem die kollektiven Entscheidungen gemessen werden könnten, würde ähnliche Probleme aufwerfen, wie sie bei Hypothese 3 bereits diskutiert worden sind: Wenn der Forscher ein solches Maß wählt (etwa, wie es sich für Unternehmen anbietet „Gewinn pro eingesetzter Kapitaleinheit", „Halten des Marktanteils", „Vergrößerung des Marktanteils", „Vermeidung des Bankrotts"), erhebt sich wiederum sofort die Frage, ob hier nicht von außen der Unternehmung ein Ziel oder Zielsystem unterschoben wird, das ihre Mitglieder gar nicht teilen. Wir stoßen damit auf die Frage, wer die Rationalitätsmaßstäbe für eine Unternehmung setzen soll, wollen aber nicht in ihre Diskussion eintreten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Empirische Untersuchungen, die den Erfolg von Unternehmen auf die Entscheidungsprozesse ihrer Manager zurückführen und gleichzeitig alle erwähnten Probleme berücksichtigen, sind mir nicht bekannt geworden, aber die betriebspsychologischen Untersuchungen, auf die bei Hypothese 3 verwiesen wurde, könnten im gleichen Sinn auch zur Beurteilung der Hypothese 4 herangezogen werden. Studien, welche Unternehmenseigenschaften und Unternehmenserfolg mit der Ausbildung ihrer Manager (bzw. bei kleineren Unternehmen: ihrer leitenden Inhaber) konfrontieren[33], haben trotz aller Verdienste zu wenige der intervenierenden Variablen konstant gehalten. Sie können deshalb über Bewährung oder Widerlegung der These im strengen Sinne ebenfalls nichts aussagen. Da die These aber auch nicht widerlegt und außerdem höchst plausibel ist, scheint es vernünftig zu sein, sie vorläufig als richtig zu akzeptieren.

Hypothese 5:

Der Typ der kollektiven Entscheidungsprozesse im Unternehmen hängt nicht von der Güte der intraindividuellen Entscheidungsprozesse ab, sondern von anderen Faktoren; der Typ des Problemlösens kommt selten vor.

Um abschätzen zu können, welche Chancen das Bildungsniveau der Manager hat, gemäß den Hypothesen 1 bis 4 die Effizienz des kollektiven Entscheidungsprozesses im Unternehmen zu bestimmen, benötigt man Informationen über die Häufigkeit des Typs „Problemlösen" und ihre Abhängigkeit von den formalen Fähigkeiten der Manager. Nach welchem Muster ein kollektiver Entscheidungsprozeß abläuft, ist durch die angestrebten individuellen Ziele der Teilnehmer, durch ihre Machtpositionen[34] und durch Kultur und Organisation der Unternehmung bedingt.

Das Muster des Problemlösens kann nur dann befolgt werden, wenn die individuellen Ziele klar definiert sind und sich gegenseitig nicht ausschließen. Die Klarheit der Zieldefinitionen dürfte mehr von der Art der Entscheidung als von den intellektuellen Fähigkeiten der Entscheidenden abhängen (Hauschildt z. B. meint[35], daß die Zielfunktionen mit Notwendigkeit um so unklarer werden, je mehr die Entscheidung von der Routine zur Innovation hin sich bewegt). Daß das Niveau ihrer Ausbildung Teilnehmer an einem kollektiven Entscheidungsprozeß ver-

---

[33] So z. B. *M. Dierkes*, Der Beitrag des französischen Mittelstandes zum wirtschaftlichen Wachstum, Köln/Opladen 1969.

[34] Siehe dazu *T. A. Kochan, G. P. Huber* u. *L. L. Cummings*, Determinants of Intraorganizational Conflict in Collective Bargaining in the Public Sector, In: Administrative Science Quarterly, Bd. 20 (1975), S. 11 - 23.

[35] *J. Hauschildt*, Die Struktur von Zielen, a. a. O., S. 737.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

anlassen sollte, ihre Ziele, wenn überhaupt, so zu definieren, daß diese miteinander vereinbar sind, zu dieser Vermutung gibt es a priori nicht den geringsten Grund. Auch empirische Untersuchungen exakt dieser Frage sind mir nicht bekannt, die vorliegenden Studien[36] kollektiver Entscheidungsprozesse lassen es aber auch nicht als notwendig erscheinen, solche Untersuchungen anzustellen, weil sie nicht den Typ des Problemlösens, sondern andere Typen zeigen. Hauschildt hat allerdings vor kurzem darauf hingewiesen[37], daß dies dadurch verursacht sein könnte, daß Witte und sein Team Innnovationsprozesse untersucht haben, die notwendig schlecht definiert sind, während Routineentscheidungen, die besser definiert sind, nicht zum Untersuchungsgegenstand gehörten.

Dennoch möchte ich die Behauptung aufstellen, daß der Typ des Problemlösens in kollektiven Entscheidungsprozessen selten vorkommt, weil dafür sehr viele Bedingungen gleichzeitig erfüllt sein müssen, und dieses ist unwahrscheinlich. Die Behauptung könnte leicht untersucht und leicht widerlegt werden. Wenn sie aber zutreffen sollte, hat die Rationalität der intraindividuellen Entscheidungsprozesse nicht die denkbar höchsten Chancen, auf den kollektiven Prozeß durchzuschlagen. Daß rationales Verhalten dennoch von Vorteil ist, soll dadurch nicht bestritten werden.

4.2 Der Einfluß des Bildungsniveaus auf den Entscheidungsprozeß ohne Tangierung der intellektuellen Fähigkeiten

Die Behauptung, daß auch ohne Tangierung ihrer intellektuellen Fähigkeiten das Bildungsniveau von Managern den Entscheidungsprozeß im Unternehmen beeinflussen kann, muß nicht im Widerspruch stehen zu der anderen Behauptung, daß dieser Einfluß über die Erhöhung ihrer Fähigkeiten erfolgt, weil diese beiden Einflüsse sich auf je verschiedene Entscheidungsprozesse oder Teile von ihnen richten können. Deshalb ist es möglich — sofern die Hypothesen unter 4.1 und 4.2 zutreffen —, daß beide Einflußarten gleichzeitig nebeneinander bestehen. Wenn jedoch dieselben Entscheidungsprozesse bzw. dieselben Teile von ihnen gemeint sind, stehen die beiden Behauptungen miteinander in Widerspruch, nur eine von beiden kann dann wahr sein.

Hypothese 6:

Mit steigendem Niveau der Ausbildung wird in den Ausgebildeten ein immer stärkerer Glaube erzeugt, ihre intellektuellen Fähigkeiten seien höher als die von Personen mit niedrigerem Bildungsniveau.

[36] E. Witte (Hrsg.), Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, a. a. O.

[37] *J. Hauschildt,* Die Struktur von Zielen, a. a. O., S. 736 - 738.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Wenn der Anspruch der hierarchisch gegliederten Bildungsinstitutionen von irgend jemand als richtig angesehen wird, dann von den Schülern und Absolventen der betreffenden Einrichtungen, weil sie sonst in dauernder kognitiver Dissonanz mit den Ansprüchen ihrer gegenwärtigen oder ehemaligen Umwelt leben müßten. Zur Bestätigung dieser These kann man im deutschen Sprachbereich auf das ausgeprägte Akademikerbewußtsein verweisen; in den USA und in Großbritannien auf das — aus der Selbsteinschätzung als Elite entstehende — Zusammengehörigkeitsgefühl der Absolventen der vornehmsten und teuersten Universitäten des Landes (in den USA die Universitäten der ivy-league, in England Oxford und Cambridge), das durch die gut funktionierenden Ehemaligen-Vereine gepflegt wird.

Hypothese 7:

Je stärker jemand daran glaubt, daß seine intellektuellen Fähigkeiten von dem Niveau seiner Ausbildung bestimmt sind, desto mehr wird er dazu neigen, objektiv schlecht-definierte Entscheidungssituationen dadurch in subjektiv wohl-definierte zu verwandeln, daß er funktional nicht begründete Entscheidungskriterien einführt, die mit dem Niveau seiner Ausbildung zusammenhängen.

Hintergrund der Hypothese bildet die plausible Überzeugung, daß Menschen, die in einer schlecht-definierten Entscheidungssituation stehen, versuchen werden, sie in eine wohl-definierte zu überführen und daß — wenn dies objektiv nicht möglich ist — sie funktional nicht begründete Entscheidungskriterien einführen, einfach, um der schwer erträglichen schlecht-definierten Situation zu entgehen. In Zeiten und in Kulturen, die nicht durch das heutige westliche Rationalitätsideal geprägt sind, haben magische Praktiken (Horoskope, Gebete, Gottesdienste, Orakel etc.) dieses Bedürfnis befriedigt; hier und heute dürfen die nicht-funktionalen Kriterien nicht offensichtlich dem Rationalitätsideal widersprechen (wie die Magie natürlich nicht den herrschenden magischen Vorstellungen widersprechen durfte). Das Niveau der Ausbildung gehorcht dieser Anforderung vorzüglich, weil — wie wir weiter vorn geschrieben hatten — die Anschauung weit verbreitet ist, daß mit ihm die intellektuellen Fähigkeiten und mit diesen die Güte der Entscheidungen, die Menschen treffen müssen, steigen.

Beispiele für eine solche nicht-funktionale und deshalb magische Verwendung des Niveaus der Ausbildung dürften vor allem bei der Rekrutierung von Personal für die höheren Stellen in der Unternehmenshierarchie zu finden sein: Die Entscheidungssituation ist schlecht definiert, weil die Anforderungen der zu besetzenden Stelle nur vage bekannt sind, weil es nicht möglich ist, die Fähigkeiten der Bewerber um

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Vorbildung der Unternehmensleiter und Nennung von freien Stellen für Diplom-Ingenieure und Ingenieure (in Prozent)

Antwort / Ausbildung der Mitarbeiter und Ausbildung der UL	Diplom-Ingenieure		Ingenieure	
	Nicht-Akademiker (UL)	Akademiker (UL)	Nicht-Akademiker (UL)	Akademiker (UL)
Freie Stellen	53,3	79,1	86,6	80,5
Keine freien Stellen ..	46,6	20,8	13,3	18,0
Weiß nicht	—	—	—	1,3
Basis	15	72	15	72

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

diese Stelle objektiv, zuverlässig und gültig zu messen und weil deshalb auch ein Vergleich der geforderten mit den vorhandenen Fähigkeiten nicht möglich ist. Der Glaube des Entscheidenden über die Identität von Bildungsniveau und Fähigkeiten wird ihn dann veranlassen, aus den Bewerbern um so eher solche mit dem gleichen Bildungsniveau, das er selber hat, auszuwählen, je ähnlicher die zu besetzende Stelle in seiner Vorstellung seiner eigenen ist; je unähnlicher jedoch, desto weniger wird er Bewerber mit dem gleichen Niveau wählen.

Dazu ein Beispiel: Spitzenmanager (ganz überwiegend Vorstandsmitglieder) im technischen Bereich von Großunternehmen haben, gefragt, ob in ihrem Unternehmen Stellen für Diplom-Ingenieure und für graduierte Ingenieure frei sein, Antworten gegeben, die ganz beträchtlich vom Niveau ihrer eigenen Ausbildung abhängen, wie die beigegebene Tabelle[38] es zeigt, wenigstens, was die freien Stellen für Diplom-Ingenieure angeht.

Die Fragestellung trifft zwar nicht ganz genau den eben skizzierten magischen Ritus, die überraschende Abhängigkeit der Antworten vom Ausbildungsniveau der Befragten scheint mir aber doch einen Hinweis darauf zu geben, daß solche Riten praktiziert werden und daß das Problem einer näheren Untersuchung wert ist.

Man kann sich vorstellen, daß der skizzierte Mechanismus auch bei anderen Entscheidungen wirkt, etwa bei Käufen und Verkäufen, indem das Bildungsniveau des Verkäufers an die Stelle von Informationen über den angebotenen Gegenstand tritt. Man könnte sich auch vorstellen, daß die Benutzung von Entscheidungsalgorithmen in Situationen, auf die sie gar nicht passen, solch ein — vom Niveau der Ausbildung induzierter — magischer Ritus ist.

Insgesamt halte ich den Gebrauch von Magie in schlecht-definierten Entscheidungssituationen für unvermeidlich. Wenn diese magischen Funktionen von Verhaltensweisen übernommen werden, die unter günstigen Umständen tatsächlich einen kausalen Zusammenhang mit dem angestrebten Ergebnis haben, und wenn dadurch Praktiken wie Horoskope etc. verdrängt werden, scheint mir das Fortschritt zu mehr Rationalität zu bedeuten. Das Niveau der Ausbildung halte ich — wie aus den Hypothesen 1 bis 5 hervorgeht — für einen Faktor, der auch bei magischer Benutzung mehr Rationalität bewirken kann.

5. Zusammenfassung

Das Referat will prüfen, ob durch Erhöhung des Bildungsniveaus von Managern die Ergebnisse der Entscheidungsprozesse im Unterneh-

[38] *G. Brinkmann*, Die Ausbildung von Führungskräften für die Wirtschaft. Ein Forschungsbericht über Probleme der Hoch- und Fachschulausbildung von Kaufleuten und Ingenieuren, Köln 1967, S. 155.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

men verbessert werden; wenn dies der Fall ist, können die Unternehmen Anforderungen der Entscheidungsprozesse und Bildungsniveau der Manager einander anpassen, kann der Staat durch Anhebung des Bildungsniveaus, wie es in gewissen Teilen der Bildungsökonomik behauptet wird, den Wohlstand eines Volkes vermehren. Es werden zwei Hypothesenketten aufgestellt. Die erste und längere lautet:

Die Erhöhung des Bildungsniveaus erhöht die intellektuellen Fähigkeiten; die erhöhten intellektuellen Fähigkeiten machen das individuelle Verhalten rationaler; das rationalere individuelle Verhalten verbessert die Ergebnisse der intraindividuellen Entscheidungsprozesse; die verbesserten individuellen Entscheidungsergebnisse verbessern die Ergebnisse der kollektiven Entscheidungsprozesse (der Entscheidungsprozeß im Unternehmen ist in der Regel kollektiv).

Bei der Prüfung der Thesen zeigt sich, daß bis heute keine von ihnen den strengen methodologischen Anforderungen einer empirischen Prüfung genügt. Dies hat vor allem folgende Gründe:

Viele der benutzten Begriffe sind nicht hinreichend oder nicht für alle Entscheidungssituationen hinreichend operationalisierbar (z. B. intellektuelle Fähigkeiten, rationales Verhalten, Güte der Entscheidungsergebnisse).

Viele der betrachteten Variablen sind interdependent (z. B. Niveau der Ausbildung, Milieu, Begabung als die drei Faktorengruppen, die intellektuelle Fähigkeiten erzeugen), so daß es nicht möglich ist, den Einfluß einer Variablen unverzerrt abzuschätzen.

Der Zusammenhang zwischen Güte der individuellen und der kollektiven Entscheidungsergebnisse läßt sich stringent nur bei wohldefinierten kollektiven Entscheidungssituationen nachweisen, die aber extrem selten vorzukommen scheinen.

Trotz dieser Schwierigkeiten wird vorgeschlagen, die Argumentationskette vorläufig als richtig zu akzeptieren (also anzunehmen, daß durch Erhöhung des Bildungsniveaus von Managern die Ergebnisse der Entscheidungsprozesse im Unternehmen verbessert werden), weil die Behauptungen plausibel und bisher auch nicht widerlegt sind.

Die zweite (und kürzere) Argumentationskette lautet: Menschen tendieren dazu, objektiv schlecht-definierte Entscheidungssituationen durch magische Praktiken (Horoskope, Orakel etc.) in wenigstens subjektiv wohl-definierte zu überführen, das Niveau der Ausbildung wird als solches magisches Hilfsmittel bei Entscheidungsfindungen benutzt (z. B. bei Personalentscheidungen). Da (erste Argumentationskette) die Güte der Entscheidungsergebnisse von einer Steigerung des Niveaus

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der Ausbildung verbessert werden kann, ist dessen Benutzung als magisches Mittel ein Fortschritt gegenüber solchen Praktiken, die nachweisbar keinen Einfluß auf die Qualität der Entscheidungen haben.

Die Zusammenfassung erlaubt nun auch eine Antwort auf die Fragen, die in der Einleitung gestellt wurden: Im strengen Sinne kann der erste Mikrobaustein das große makroökonomische Gebäude, das auf ihm errichtet wurde (die Anhebung des Bildungsniveaus hebt den Wohlstand der Nation) nicht tragen; aber es ist auch nicht nachgewiesen, daß die These falsch ist. Angesichts so vieler widerlegter Theoreme der Volkswirtschaftslehre ist dies vielleicht gar nicht wenig.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Harmonisierung nationaler Mitbestimmungsmodelle in Europa

Von *Bernhard Wilpert*, Berlin

1. Einleitung

In vielen Ländern Europas ist eine lebhafte Diskussion über die Reform des Unternehmensrechts in Gang gekommen. „Im Mittelpunkt der Reformdiskussion nicht nur in der Bundesrepublik steht die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmen"[1]. War es der Bericht der Mitbestimmungskommission[2], die in Deutschland den engen Zusammenhang zwischen der „Organisation der Machtkontrolle im Bereich der Wirtschaft"[3] und dem Gesellschafts- und Unternehmensrecht unterstrich, so leistet dies in Frankreich der unter der Leitung von Pierre Sudreau entstandene Studienbericht[4] zur Unternehmensreform mit seinen Vorschlägen zu einer Ausweitung der Partizipation und der Einführung der „Co-surveillance". Neuen Gesetzesvorschriften in Norwegen (1972), den Niederlanden (1971), Schweden (1973, 1974, 1975) und der Bundesrepublik (1972) — mögen sie im einzelnen auf eine substantielle Veränderung der Unternehmensverfassung hinauslaufen oder nicht — ist immer eines gemeinsam: der Versuch eines extern induzierten sozialen Wandels; das in autonome Wirtschaftsorganisationen eingreifende Normsetzungsbemühen für die Modalitäten der Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Die vielfältigen nationalen Maßnahmen und Experimente der Mitgliedsländer im Auge behaltend, sieht die Kommission der Europäischen Gemeinschaft ihre Aufgabe darin, auf eine Harmonisierung u. U. divergierender Entwicklungen beizutragen. Damit wird eine zusätzliche, internationale Dimension geschaffen, die sich über kurz oder lang auf die Formen der Entscheidungsfindung in Unternehmen auswirken wird.

---

[1] *J. Pipkorn*, Zur Entwicklung des europäischen Gesellschafts- und Unternehmensrechts (Teil I und II), in: Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht, 1972, 136. Band, Heft 6, S. 499 - 515.

[2] Mitbestimmungskommission, Mitbestimmung in Unternehmen, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1970.

[3] *K. Biedenkopf*, Die politischen Dimensionen der Mitbestimmungsfrage, in: Merkur, Heft 10, 27. Jg., 1973, S. 897 - 910.

[4] *P. Sudreau*, La Réforme de l'Entreprise, Rapport d'un Comité d'Etude, Paris 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Damit stellt sich die Frage nach der Notwendigkeit einer solchen Harmonisierung, die neben den laufenden nationalen Versuchen im Kern ein internationales, interventionistisches Ansinnen darstellt. Sie soll vorweg behandelt werden. Danach werden die Barrieren beschrieben, die solchen Bemühungen im Wege stehen. Die Darstellung der wichtigsten Instrumente der Harmonisierung soll dann abgeschlossen werden mit einem Ausblick auf Zukunftsperspektiven und Erfolgschancen des Drängens auf Vereinheitlichung.

2. Notwendigkeiten der Harmonisierung

Die Wasser auf die Mühlen der Vereinheitlichung von Mitbestimmungsregelungen in den Mitgliedsländern der Europäischen Gemeinschaft werden aus drei Quellen gespeist: aus rechtlichen, politischen und praktischen.

Das maßgebliche rechtliche Motiv für eine Angleichung der Rechtsvorschriften zur Beteiligung von Arbeitnehmern an unternehmerischen Entscheidungsprozessen gründet in Art. 54 Abs. 3 g des EWG-Vertrags. Aus ihm leitet sich der Auftrag der Europäischen Gemeinschaft her, unter den Migliedsländern binnenmarktähnliche Verhältnisse und entsprechende Niederlassungs- und Betätigungsvoraussetzungen wirtschaftenden Handelns zu schaffen. Im Zusammenhang mit der Niederlassungsfreiheit der Unternehmen im EG-Raum erhält dieser Artikel sein mitbestimmungspolitisches Gewicht. Dabei geht es sowohl um den Schutz von Unternehmerinteressen als auch der Interessen von Arbeitnehmern, die u. U. in mehreren Ländern verteilt von einem bestimmten Arbeitgeber beschäftigt werden. Beides, die Wahrung und Gleichartigkeit des Besitzstandes unternehmerischer Dispositionsfreiheit ebenso wie Wahrung des Besitzstandes und Gleichartigkeit der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer sind damit in den Mitgliedsländern der Europäischen Gemeinschaft angesprochen.

Wirtschafts- und sozialpolitische Motive gehen Hand in Hand mit dieser Rechtsnorm des EWG-Vertrages. Binnenmarktähnliche Verhältnisse sind nur zu schaffen über eine entsprechende Wettbewerbspolitik. Implizit fürchten Verfechter einer Harmonisierungsstrategie, daß nationale Unterschiede in den Entscheidungsstrukturen und Mitbestimmungsvoraussetzungen bei Unternehmensentscheidungen zu Verzerrungen der Wettbewerbssituation führen könnten. In diesem Zusammenhang werden vor allem solche Phänomene befürchtet, wie etwa die Flucht von Unternehmen in Länder mit beschränkteren Mitwirkungsrechten der Arbeitnehmer oder eine Verringerung der Investitionsbereitschaft ausländischer Investoren. Gegen solche Befürchtungen hat sich der Bericht der Sachverständigenkommission[5] zwar gewandt; sie

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

werden aber noch immer geäußert. Es soll daher also einerseits quasi defensiv versucht werden, mit Hilfe der Angleichung vermuteter Kosten der Mitbestimmungsprozesse diese innerhalb der Gemeinschaft für alle Unternehmen zu standardisieren. Zum andern soll offensiv damit das Ziel einer Konvergenz der Voraussetzungen sozialen Friedens in den Mitgliedsländern der Europäischen Gemeinschaft verfolgt werden.

Das sozialpolitische Bestreben richtet sich auf die prinzipielle Frage, welchen Standort der Arbeitnehmer im Verband eines Unternehmens einzunehmen habe. Dabei geht es um die europaweite Verwirklichung der Forderung nach Gleichgewichtigkeit des Produktionsfaktors Arbeit neben dem des Kapitals. Der hier entstehende und politisch zu lösende Konflikt „ist nicht durch die Eigentumsverhältnisse, sondern durch die Verteilung der Planungs- und Entscheidungsbefugnis über Produktionseinrichtungen definiert"[6]. Dies kann nur über eine Definition der Rechtsstellung des Arbeitnehmers im Rahmen der Unternehmensverfassung geschehen. Der Vorrang der Verteilung der Entscheidungsgewalten vor den jeweils bestehenden Eigentumsverhältnissen erhellt nicht zuletzt aus der Tatsache, daß sich diese Konfliktlagen gleichermaßen in kapitalistischen wie in sozialistischen Unternehmen stellen[7].

Neben diesen rechtlichen und wirtschafts- wie sozialpolitischen Gründen stehen praktische. Mit zunehmender Verwirklichung der Europäischen Gemeinschaft wächst die Notwendigkeit der Unternehmen, sich über den nationalen Rahmen hinaus an einem internationalen, europäischen Markt zu orientieren. Dies hat seit Ende der 60er Jahre zu einem drastischen Zuwachs grenzüberschreitender Beteiligungen und zur Gründung gemeinsamer Tochtergesellschaften im EG-Raum geführt[8]. So wurden mit 1150 Konzentrationsfällen im Jahre 1970/71 eine Vervierfachung der jährlich erfaßten Fälle registriert[9]. Dieser Anstieg grenzüberschreitender Konzentration und Kapitalverflechtung fordert zur Vermeidung unnötiger Anpassungs- und Reibungsverluste neben einer Angleichung steuer- und haftungsrechtlicher Normen auch eine Angleichung der nationalen Mitbestimmungsregelungen. Handelt es sich

---

[5] Mitbestimmungskommission, Ziff. 74.

[6] *K. Biedenkopf*, a. a. O.

[7] *V. Rus*, The Limits of Organized Participation, in: Participation and Selfmanagement, Report of the First International Sociological Conference on Participation and Selfmanagement, Vol. 2, Zagreb 1972, S. 165 - 188.

[8] Europäische Gemeinschaft, Kommission, Zweiter Bericht über die Wettbewerbspolitik, Brüssel — Luxemburg 1973; Europäische Gemeinschaft, Kommission, Dritter Bericht über die Wettbewerbspolitik, Brüssel — Luxemburg 1974.

[9] *E. Piehl*, Tendenzen der Kapitalkonzentration und -organisation im Raum der Europäischen Gemeinschaft, in: K. P. Tudyka (Hrsg.), Multinationale Konzerne und Gewerkschaftsstrategie, Hamburg 1974, S. 107 - 120.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

hierbei um einen Effizienzgesichtspunkt aus Unternehmenssicht, so haben Warner und Turner[10] auf ein staatliches Schutzinteresse hingewiesen, das mit Hilfe der Harmonisierung nationaler Mitbestimmungsregelungen zu sichern ist: Die Operationsmöglichkeit multinationaler Unternehmen in einem binnenmarktähnlichen Freiraum, der jedoch noch drastische Unterschiede in den Rahmenbedingungen unternehmensinterner Entscheidungsprozesse aufweist, muß notwendig die Gefahr beschwören, daß diese Unternehmen beginnen, ihnen ungünstig erscheinende Mitbestimmungsregelungen zu unterlaufen. Die Folge wären u. U. dysfunktionale Investitionsentscheidungen der Unternehmen, die allen arbeitsmarkt- und regionalpolitischen Zielvorgaben zuwiderlaufen.

Angesichts dieser internationalen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandlungsvorgänge haben auch die Sozialpartner sich internationalisiert und versuchen ihre Interessen über die Union der Industrien in der EG (UNICE) und den Europäischen Gewerkschaftsbund (UTEC) in die Diskussion um eine Harmonisierung mitbestimmungsrelevanter Regelungen einzubringen.

So gesehen erweist sich damit die Harmonisierung als eine instrumentelle Notwendigkeit zur Verwirklichung bestimmter wirtschafts- und sozialpolitischer Ziele. Sie ist weit mehr als nur ein Selbstzweck, das l'art pour l'art von Eurokraten. Wo nun liegen die entscheidenden Barrieren dieser Bemühungen?

3. Barrieren der Harmonisierung

Es scheint als wüchsen die Barrieren gegen eine Harmonisierung aus dreierlei Unvereinbarkeiten bzw. Phänomenen, die man für unvereinbar hält. Es sind dies die Unvereinbarkeit unterschiedlicher Begriffe und Strukturen, die Unvereinbarkeit bestimmter Grundhaltungen und Strategien, und schließlich die je unterschiedliche, weil partielle Kenntnis von scheinbar unvereinbaren Tatsachen.

3.1 Begriffe und Strukturen

Das was man im Deutschen unter „Mitbestimmung" als die institutionell geregelte Teilnahme von Arbeitnehmervertretern in Entscheidungsprozessen der Unternehmensführung versteht, trägt in anderen Ländern ganz andere Namen oder bezieht sich auf häufig ganz andere Sachverhalte.

[10] *M. Warner, L. Turner,* Gewerkschaften und Multinationale Konzerne, in: K. Tudyka (Hrsg.), Multinationale Konzerne und Gewerkschaftsstrategie, Hamburg 1974, S. 179 - 210.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Das britische Modell von „shop stewards". noch am ehesten mit der deutschen Institution gewerkschaftlicher Vertrauensleute vergleichbar[11], ist in den wenigstens Fällen formell durch Richtlinien, Gesetze oder Verträge abgesichert. Dennoch verfügen die auf ein Jahr gewählten Shop Stewards innerhalb des Betriebes über eine erhebliche *faktische* Machtbasis vor allem im Hinblick auf innerbetriebliche Tarifabschlüsse und Verhandlungen über betriebliche Arbeitsbedingungen. Diese sich im Sinne einer Gegenmacht verstehende informelle gewerkschaftliche Basisvertretung wird häufig als Muster einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz gepriesen. In dem Maße, und nur in dem Maße, wie sich Bedürfnisse einer überbetrieblichen Koordination der Arbeitnehmerinteressen durchsetzen, geraten die Shop Stewards unter eine größere gesamtgewerkschaftliche Kontrolle, welche die Modalitäten der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen verändert und sie auch für mehr institutionalisierte Formen der Mitbestimmung öffnet. Dennoch hängt es mit der über 60jährigen Tradition der informellen betrieblichen Shop-Steward-Bewegung zusammen, daß britische Arbeitnehmer sich nur zögernd mit institutionalisierteren Formen der Zusammenarbeit mit Arbeitgebern vertraut machen. Die rechtliche Basis britischer Sozialpartnerbeziehungen bleibt jedoch vorwiegend die vertragliche Einigung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf dem Wege des kollektiven, innerbetrieblichen „bargaining".

Anders Frankreich, wo das System der „participation et représentation" durch staatliche Gesetzgebung eingeführt wurde[12]: 1945 die Einrichtung von Betriebsausschüssen, 1946 die Schaffung von Belegschaftsvertretern, und 1968 die Anerkennung betrieblicher Gewerkschaftssektionen. Die wesentlichste Funktion der Belegschaftsvertreter (délegués du personnel) ist es, als Beschwerdeinstanz zu fungieren. Der Betriebsausschuß (comité d'entreprise) ist zusammengesetzt aus eigens gewählten Betriebsvertretern (meist Gewerkschafter) und der Betriebsleitung und hat in erster Linie Konsultativfunktionen und Anhörungsrechte. Die Gewerkschaftssektion (section syndicale) schließlich ist mit den betrieblichen Gewerkschaftsgruppen in der BRD vergleichbar.

In den Niederlanden schließlich finden wir die Entwicklung von Mischformen rechtlicher Grundlagen für die Sozialpartnerbeziehungen[13]. Einerseits wurde der Betriebsrat 1971 (die Leitung des Betriebs-

[11] *R. Herding,* Vertrauensleute, Gewerkschaftsbewegung und die Forderung nach Arbeiterkontrolle in England, in: F. Vilmar (Hrsg.), Industrielle Demokratie in Westeuropa, Reinbek/Hamburg 1975, S. 145 - 168.

[12] *J.-P. Bachy, F. Dupuy, D. Martin,* Représentation et Négociation dans l'Entreprise, Paris 1974.

[13] *E. Andriessen,* Industrial Relations in the Netherlands, unveröffentlichtes, vervielfältigtes Manuskript, Vrije Universiteit, Subfaculteit Psychologie, Arbeids- u. Organisationspsychologie, April 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

rates — ebenso des Comité d'Entreprise — liegt bei der Unternehmensleitung) auf dem Wege einer gesetzlichen Regelung mit neuen und erweiterten Rechten ausgestattet, andererseits setzt sich neuerdings ein shop-steward-artiges System (bedrijvenwerk) der Mitbestimmung vorwiegend am Arbeitsplatz auf dem Wege von betrieblichen Kollektivvereinbarungen durch. Umgekehrt trat in Norwegen erst 1973 ein Gesetz über die Vertretung der Arbeitnehmer in zu schaffenden Aufsichtsräten in Kraft, da die lange Tradition loyaler kollektiv-vertraglicher Einigung der Sozialpartner (z. B. über autonome Arbeitsgruppen) einen legislativen Akt erst zu so einem späten Zeitpunkt nahelegte[14].

Wohl kann man in allen Ländern eine gewisse Mischung tarifvertraglicher und gesetzlicher Grundlagen der Sozialpartnerbeziehungen feststellen, eine Zuordnung nach der Dominanz der einen oder anderen Tradition scheint jedoch allemal möglich. So beobachten wir unter den europäischen Ländern Kompatibilitätsprobleme hinsichtlich der rechtlichen und institutionellen Voraussetzungen von Arbeitgeber—Arbeitnehmerbeziehungen, hinsichtlich der verwandten Begrifflichkeit, hinsichtlich gewerkschaftlicher Strukturen und Traditionen. Es stellt sich hier die sehr grundsätzliche Frage, ob es angesichts der durch viele Gründe bedingten Differenzierung von nationalen Mitbestimmungsregelungen so etwas gibt wie eine funktionale Äquivalenz bzw. Äquifinalität sozialpartnerschaftlicher Zuordnungen in dem Sinne, daß unter verschiedenen sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen mit unterschiedlichen Mitteln dasselbe Ziel erreicht wird. Sollte dies der Fall sein, so wären in der Tat sämtliche Überlegungen zur Harmonisierung auf dem Wege gesetzgeberischer Maßnahmen hinfällig.

Es sei an dieser Stelle noch auf zwei begriffliche Unterscheidungen hingewiesen, die für das Verständnis verschiedener Mitbestimmungsmodelle wichtig sind. Lammers[15] definiert Partizipation in Entscheidungsprozessen als „die Gesamtheit der Formen aufwärts gerichteter Machtausübung durch Untergebene in Organisationen, sofern sie von Untergebenen und Vorgesetzten als legitim angesehen werden". Eine dieser Formen der Machtausübung besteht in direkter, persönlicher Einflußnahme, eine andere in indirekter, d. h. über gewählte Vertreter laufender Einflußnahme. Die direkte Partizipation sieht Lammers mehr im Zusammenhang mit Problemen der relativ formlosen Mitbestimmung am Arbeitsplatz, die indirekte Partizipation mehr im Zusammenhang mit der formellen, institutionalisierten Interessenvertretung von Arbeitnehmern in allgemeineren unternehmenspolitischen Fragen. Es

[14] *C. Balfour,* Industrial Relations in Norway, in: Industrial Relations Journal, Vol. 5 (2), 1974, S. 46 - 53.

[15] *C. J. Lammers,* Power and Participation in Decision-Making, in: American Journal of Sociology, Vol. 73 (2), 1967, S. 201 - 217.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

liegt auf der Hand, daß die Modelle der autonomen Arbeitsgruppen und der Shop Stewards mehr der direkten, das der deutschen Mitbestimmung mehr der indirekten Partizipation zuzuschlagen wären. — Eine andere Unterscheidung ist notwendig: die zwischen formalen, rechtlichen Normen für das Zusammenwirken der Sozialpartner und das tatsächliche Verhalten, die empirisch auffindbare Verteilung von Macht und Einfluß in Entscheidungsprozessen[16]. Diese Unterscheidung ist deshalb so wichtig, weil die Diskussion über Mitbestimmung von den Kontrahenten häufig aneinander vorbei, einmal mit Blick auf die formalen, zum andern mit Blick auf die behavioralen Aspekte geführt wird.

3.2 Haltungen und Strategien

Neben Inkompatibilitäten und Konfusionen von Begriffen und Strukturen stehen Konflikte der Haltungen und Strategien. In der Bundesrepublik hat sich ein weitgegend vom Harmoniegedanken (Friedenspflicht im BetrVerfG) getragenes Konzept einer institutionell verankerten, indirekten Mitwirkung an Entscheidungsprozessen durchgesetzt. Zwar löcken Splittergruppen in Parteien und Gewerkschaften gelegentlich gegen den Stachel öffentlich sanktionierter Kooperationsbereitschaft der Sozialpartner, aufs Ganze gesehen sind Arbeitgeber und Arbeitnehmer sich jedoch einig in der Grundhaltung, gravierende Konflikte wenn irgend möglich zu vermeiden.

Gegenüber diesem vom Harmoniegedanken bestimmten Sozialpartnerbezug steht die vom Konfliktmodell geleitete Gegenmachtsstrategie belgischer und französischer Gewerkschaftskreise[17]. Ihr revolutionärer, klassenkämpferischer Grundansatz zeichnet sich durch folgende Merkmale aus[18]:

„1. Vetomacht und keinerlei Mitverantwortung für die Kontrollorgane.
2. Weitestgehende Öffentlichkeit, d. h. Ablehnung jeglicher Schweigepflicht.
3. Weitestgehende Demokratisierung der Kontrollorgane, d. h. freie Wahl und Abberufbarkeit ihrer Mitglieder durch Generalversammlungen.

[16] *B. Wilpert,* Research on Industrial Democracy: the German Case, in: Industrial Relations Journal, Vol. 6 (1), 1975, S. 53 - 64.

[17] Vgl. auch die Unterschiede im gemeinsamen Interview der Gewerkschaftsführer *H. O. Vetter* (DGB) und *E. Maire* (franz. CFDT), in: Europa und die Welt, 3. Jahrgang, Nr. V, 1975. Was die Rezeption dieser Position in der deutschen Literatur angeht s. u. a. *F. Vilmar,* Industrielle Demokratie in Westeuropa, Reinbek/Hamburg 1975, und *F. Deppe* et al., Kritik der Mitbestimmung, Frankfurt/M. 1972.

[18] *E. Mandel,* Diskussion und Kampf um Arbeiterkontrolle in Belgien und Frankreich, in: F. Vilmar (Hrsg.), Industrielle Demokratie in Westeuropa, Reinbek/Hamburg 1975, S. 168 - 180.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

4. Ablehnung jeglicher Institutionalisierung, die zur Integration in den bürgerlichen Staat bzw. zu Konflikten mit der Gewerkschaftsbewegung führen könnten.
5. Ablehnung der kooperativen und betriebsegoistischen Abkapselung. Tendenz zur Verallgemeinerung und dazu, sich den Problemen politischer Macht zu stellen."

Dieses Modell der totalen Ablehnung innerbetrieblicher Mitverantwortung und der bewußten Kampforientierung (lutte permanente) wird häufig auch mit dem Begriff „Arbeiterkontrolle" belegt.

Als Strategie partieller Non-Kooperation könnte man eine Zwischenform ansehen, die sich in einigen westeuropäischen Ländern durchzusetzen scheint (Andriessen: Niederlande[19]), und die durch das Merkmal problemspezifischer Koalitionsbildungen geprägt ist. Zusätzlich zu Arbeitgebern und Arbeitnehmern tritt die Öffentlichkeit (Staat oder besondere Schlichtungsorgane) als dritter Interessen- und möglicher Koalitionspartner in Erscheinung.

Als vierte Strategie sei schließlich noch auf das sich von den drei in Westeuropa vorherrschenden Modellen abhebende hingewiesen: das Modell der Arbeiterselbstverwaltung, das besser als Belegschaftsselbstverwaltung zu bezeichnen wäre, da es nicht nur die Selbstverwaltung der Arbeiter, sondern sämtlicher Mitglieder des Unternehmens meint. Fünf Merkmale charakterisieren dieses Modell[20]:

1. Belegschaftsselbstverwaltung des Unternehmens mit demokratischen Mehrheitsentscheidungen der Belegschaft und Mischformen direkter und indirekter Partizipation.
2. Gerechte Beteiligung aller Belegschaftsmitglieder am Nettogewinn des Unternehmens.
3. Dezentralisierung, d. h. völlige Unternehmensautonomie in Entscheidungsprozessen, die sich nur vom Marktmechanismus leiten lassen und die keine direkte Intervention Außenstehender (z. B. des Staates) erlaubt.
4. Belegschaft besitzt Nutzungsrecht des Unternehmens, ist aber nicht Eigentümer.
5. Fortbestehende Mobilität und Freizügigkeit des Arbeitsmarktes.

Es handelt sich hier also um ein Autonomie-Modell, das gesamtwirtschaftliche Voraussetzungen hat und bereits weit über Jugoslawien hinaus Interesse findet.

---

[19] *E. Andriessen*, a. a. O.

[20] *J. Vanek*, The General Theory of Labour-Managed Market Economies, Ithaca and London 1970.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In Ergänzung eines Vorschlags von Andriessen[21] ließe sich eine Synopse der wichtigsten Strategiemerkmale folgendermaßen darstellen:

	Konsensus	Grad der Kooperation	Konfliktniveau	Konfliktlösung
Harmonie	stark	hoch	niedrig	Konsultation
Koalition	partiell	partiell	mäßig	Verhandlungen (Bargaining)
Konflikt	schwach	niedrig	hoch	Kampf und harte Verhandlungen
Autonomie	stark	hoch	niedrig	Konsensusbildung

Die bereits komplexen Unterschiede in der strategischen Ausrichtung der Sozialpartner in den einzelnen europäischen Staaten werden durch das Entstehen der internationalen Sozialpartnerbeziehungen weiter kompliziert, denn zum einen müssen innerhalb des Europäischen Gewerkschaftsbundes und der Union der Europäischen Industrieverbände die internen Widersprüche aufgelöst und dann noch eine einheitliche Politik gegenüber dem Sozialpartner und gegenüber der Kommission der Europäischen Gemeinschaft entwickelt werden. Die multinationalen Unternehmen mit ihrer überragenden sozialen und wirtschaftlichen Bedeutung und ihren jeweiligen Eigeninteressen komplettieren schließlich das Puzzle relevanter Partner und Interessen mit vielfältigen Gradierungen strategischer Orientierung hinsichtlich der Mitbestimmungsfrage in Unternehmen.

3.3 Wissenslücken

Darüber hinaus registrieren wir eine dreifache Wissensbegrenzung. Zum einen fällt auf, daß die Diskussion über die Gestaltungsmodelle der Mitbestimmung, d. h. die verschiedenen Vorschläge über zu schaffende formal-rechtliche Normen der Beteiligung von Arbeitnehmern an unternehmerischen Entscheidungsprozessen, eine explizite Nennung intendierter Wirkungen vermissen lassen[22]. Schlimmer noch, sie vernachlässigen zum großen Teil die bereits verfügbare empirische Datenbasis[23]. Freilich ist diese Datenbasis noch etwas dürftig und es

[21] *E. Andriessen*, a. a. O.

[22] *W. Tegtmeier*, Wirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer — Eine sozial-ökonomische Analyse potentieller und faktischer Wirkungen der Mitbestimmung im Unternehmen und im unternehmensexternen Bereich —, Göttingen 1973.

[23] *B. Wilpert*, Co-determination laws in Germany — Externally induced organizational change, Pre-Print Nr. I/73-27, International Institute of Management, Berlin 1973.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

fehlen vor allem international vergleichende Untersuchungen über die Wirkungen formaler Mitbestimmungsregelungen auf das tatsächliche Verhalten in und von Unternehmen. Gerade dieser Vergleich könnte jedoch zu einer Versachlichung der nationalen und internationalen Auseinandersetzungen über bestimmte Regelungsvorschläge führen, deren intendierte Wirkungen empirisch bislang nicht belegbar sind.

Eine weitere Grauzone begrenzten Wissens besteht in dem Phänomen der relationalen Macht oder Meta-Macht[24]. Es handelt sich hierbei um die regulatorische Macht einer Instanz (Person oder Institution), die Beziehungen zwischen zwei Handlungspartnern (in unserem Fall: Sozialpartnern) zu bestimmen und einzugrenzen. Dieser Parameter setzende Akt des Staates für die Art der Kooperation von Arbeitgebern und Arbeitnehmern selbst ist jedoch Resultante vielfältigster Kompromisse verschiedenster Interessentengruppen auf nationaler Ebene. Hartmann[25] hat die schleppende Entwicklung der Harmonisierung von nationalen Mitbestimmungsregelungen innerhalb der Europäischen Gemeinschaft u. a. darauf zurückgeführt, daß die Kommission gerade für die bestehenden nationalen Besonderheiten von Strukturen und Machtverhältnissen kein genügendes Verständnis zeigte.

Ein drittes Wissens- und Verständnisproblem entsteht aus der jeder Mitbestimmung impliziten Fragmentierung der Problemverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse. Scharpf[26] hat darauf hingewiesen, „daß diese Fragmentierung wegen der Inkongruenz zwischen der Ausdehnung materieller Problemzusammenhänge und der Begrenzung der Handlungsräume zu Schwierigkeiten führen muß". Insoweit als ein staatlicher (parlamentarischer) Akt neuen Handlungsträgern (z. B. Arbeitnehmern) neue Kompetenzen einräumt, insoweit fragmentiert und kompliziert er zusätzlich Problemverarbeitungsmechanismen und schafft schwer abzuschätzende Folgewirkungen für globalere Steuerungsversuche. Dysfunktionale Wirkungen großer unternehmerischer Rationalisierungs- und Investitionsentscheidungen für arbeitsmarkt- und regionalpolitische Regierungsprogramme stehen hier nur als Beispiele für viele denkbare andere. Ungewiß ist hier die Antwort auf das gestellte Problem, wie nämlich die fragmentierten Entscheidungs- und Problemverarbeitungsstrukturen zusammengeführt und zu sinnvoller

[24] *W. Buckley, T. R. Burns,* Power and Meta-Power. Relational Control and the Development of Hierarchical Control Systems, Vortrag beim VIII. Weltkongreß für Soziologie, Toronto 1974.

[25] *H. Hartmann,* Employers, Employees and Multi-National Firms in the European Community, Vortrag auf dem 8. Weltkongreß für Soziologie, Toronto 1974.

[26] *F. W. Scharpf,* Projekt Politikverflechtung: Überlegungen zu einer Theorie der Problemverschiebung, unveröffentlichtes Manuskript, Internationales Institut für Management und Verwaltung, Berlin 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesamtpolitik miteinander zu verflechten wären. Gilt dies bereits für den nationalen Bereich, um so mehr für internationale Harmonisierungs- und Politikbemühungen.

Angesichts der Fülle offenkundiger Barrieren begrifflicher, struktureller, haltungsmäßiger, strategischer und rein wissensmäßiger Art scheint eine Harmonisierungspolitik der Mitbestimmungsregelungen in der Europäischen Gemeinschaft in aussichtsloser Lage zu sein. Es ist zu fragen, mit welchen Mitteln die Kommission der Europäischen Gemeinschaft diese Probleme zu bewältigen sucht.

4. Instrumente der Harmonisierung

Die Kommission der Europäischen Gemeinschaften versucht, die Harmonisierung der Mitbestimmungsregelungen in den Mitgliedsländern der Gemeinschaft im wesentlichen auf zwei Methoden voranzutreiben: einmal durch legislative bzw. legislativähnliche Akte, zum anderen durch Diskussion und Konsensusbildung. Je unterschiedliche Reaktionen kann man zu einzelnen Maßnahmen bei den relevanten Partnern beobachten. Maßnahmen und Reaktionen sollen in Kürze dargestellt werden.

Die wichtigsten rechtspolitischen Vorstöße der Kommission sind der „Geänderte Vorschlag einer Verordnung des Rates über das Statut für Europäische Aktiengesellschaften" (30. April 1975) und der „Vorschlag einer fünften Richtlinie über die Struktur der Aktiengesellschaft" (9. Oktober 1972).

Die „Societas Europea (S.E.)" ist als Angebot eines europäischen Rechtsrahmens[27] für die Gründung von Handelsgesellschaften zu verstehen, die innerhalb des Gebiets der Europäischen Gemeinschaften gegründet werden können. Sie dient als Integrationsmittel für bestehende Unternehmen bei ihrer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Wesentlich ist in unserem Zusammenhang die vorgesehene Trennung in Exekutivorgan (Vorstand) und Kontrollorgan (Aufsichtsrat), sowie die Schaffung eines europäischen Betriebsrates und die Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat. Mit diesen mitbestimmungsrelevanten Regelungen geht der Vorschlag über die in einzelnen Mitgliedsländern bestehenden Formen institutionalisierter Mitbestimmung weit hinaus. Art. 74 a bestimmt, daß der Aufsichtsrat sich zu gleichen Teilen aus Vertretern der Aktionäre und der Arbeitnehmer zusammensetzt. Ein weiteres Drittel wird von beiden Gruppen gemeinsam hinzu-

[27] Vgl. die hierzu grundlegenden Erwägungen von *G. Lyon-Cœn,* Beitrag zu den Möglichkeiten der Vertretung der Interessen der Arbeitnehmer in der Europäischen Aktiengesellschaft, Brüssel 1970.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gewählt, wobei die vorgeschlagenen Kandidaten mindestens zwei Drittel der Stimmen erhalten müssen (Art. 75 b). Vorgeschlagen werden kann nur, wer allgemeine Interessen vertritt (Art. 75 a). Sofern die S.E. wenigstens zwei Betriebe in verschiedenen Ländern der EG hat, ist ein Europäischer Betriebsrat — EBR (Art. 100) — zu bilden, der mindestens viermal jährlich mit dem Vorstand zusammentritt und dem der Vorstand zu vierteljährlichen Berichten verpflichtet ist. Art. 123 regelt die Mitbestimmungsrechte (etwa Grundsätze der Anstellung, Entlohnungsgrundsätze, Arbeitszeitbeginn), Art. 124 und 125 präzisiert enumerativ die Anhörungsrechte des EBR (z. B. Arbeitsplatzbewertung, Regelung von Akkord- und Stundenlohnsätzen). Interessant ist, daß nach Art. 138 eine — im übrigen über Wahlmänner erfolgende — Wahl von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat dann nicht erfolgt, wenn die Mehrheit wahlberechtigter Arbeitnehmer dies ablehnt; vermutlich ein Zugeständnis an andere strategische Vorstellungen über Sozialpartnerbeziehungen (s. auch Pressekonferenz des Kommissars Gundelach vom 5. Mai 1975).

Es ist bemerkenswert, daß der Besetzungsvorschlag des S.E.-Aufsichtsrates auf Vorschläge des Europäischen Parlaments und des Europäischen Gewerkschaftsbundes[28] zurückgeht. Während er seitens der Arbeitgeber[29] abgelehnt wird, dürfte er also seitens des Europäischen Gewerkschaftsbundes Zustimmung finden, vor allem da er sich einer faktischen Parität weitgehend nähert. Außerdem steht zu erwarten, daß multinationale und an grenzüberschreitenden Aktivitäten interessierte nationale Unternehmen sich gegenüber dem Kommissionsvorschlag positiv verhalten werden; die durch die internationale Vereinheitlichung gegebenen Vorzüge (etwa Vermeidung unnötiger Reibungsverluste durch jeweils notwendige Anpassung an verschiedene nationale Rechtsnormen) scheinen offensichtlich.

Das Statut für die S.E. ist ein Angebot an Unternehmen, die grenzüberschreitend innerhalb der Europäischen Gemeinschaft in einer gemeinsamen Rechtsform europäischen, überstaatlichen Rechts kooperieren wollen. Als ein Angebot kann es angenommen oder abgelehnt werden. Dadurch war es der EG-Kommission möglich, einen sehr viel geschlosseneren, stringenteren Entwurf vorzulegen, als dies bei der „5. Richtlinie" möglich ist. Sie soll nämlich bindend für alle Mitgliedsländer gesetzgeberische Maßnahmen innerhalb von 18 Monaten nach Inkrafttreten vereinheitlichen. Rücksicht auf nationale Besonderheiten ist daher Gebot. Hat das Statut möglicherweise indirekt eine gewisse Musterwirkung, so wirkt die 5. Richtlinie direkt auf die Gestal-

[28] Stellungnahme des EGB vom 9. 7. 1974.

[29] Stellungnahme der U.N.I.C.E. vom 12. 12. 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tung des Gesellschaftsrechts und damit von Mitbestimmungsregelungen der Mitgliedsländer ein. Ihr kommt somit weitaus größere Bedeutung zu. Für die angestrebte Struktur der Aktiengesellschaften ist nach ihr ebenfalls das dualistische System der Trennung von Aufsichtsrat und Vorstand verbindlich. Für die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bleibt den Mitgliedsländern die Option zwischen Drittelparität im Aufsichtsrat oder Kooptation der Aufsichtsratsmitglieder seitens der Arbeitnehmervertretung und der Hauptversammlung (Artikel 4). Diese relative Flexibilität soll den Mitgliedsländern die Annahme der Richtlinie erleichtern.

Mitbestimmungsrelevante flankierende Maßnahmen zum Statut der S.E. und der Fünften Richtlinie stellen die Vorschläge der EG-Kommission zur Koordinierung der Schutzbestimmungen im Interesse der Gesellschafter sowie Dritter bei Fusionen von Aktiengesellschaften und der Richtlinienentwurf für Massenentlassungen dar. Im Falle einer beabsichtigten Fusion besteht eine Unterrichtungspflicht der Unternehmensleitungen an ihre Arbeitnehmer über die voraussichtlichen Auswirkungen der Fusion auf die Arbeitnehmer, ein Rechtsanspruch der Arbeitnehmer auf Einsicht in wesentliche Unterlagen (Verschmelzungsplan, Bilanzen, Sachverständigenberichte etc.) und auf Verhandlungspflicht über Abwendung negativer Auswirkungen für Arbeitnehmer, falls diese solche Verhandlungen fordern (Möglichkeit der Schlichtung durch Schiedsstelle). Ähnliche Rechtsansprüche der Arbeitnehmer sieht die Richtlinie zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedsstaaten über Massenentlassungen (am 17. 12. 1974 vom Ministerrat verabschiedet) vor. Die vorwiegend auf eine Schutzfunktion der Arbeitnehmerinteressen hin angelegte Grundhaltung, wie sie auch dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz weitgehend eignet, wird auch in den Bemühungen der EG-Kommmission deutlich.

Neben diesen zentralen und flankierenden rechtspolitischen Harmonisierungsmaßnahmen der EG-Kommission stehen die Bemühungen um die Bildung eines Konsensus' unter den beteiligten Akteuren — eine Überzeugungsstrategie. Der wichtigste Versuch der Konsensbildung zu Mitbestimmungsfragen in der EG dürfte das allseits mit Spannung erwartete „Grünbuch" der Kommission über nationale Tendenzen, Berührungspunkte und Unterschiede sein, dessen Erscheinen mehrmals verschoben und nun im Herbst 1975 veröffentlicht wurde. Nach Vorstellung der Kommission soll das Grünbuch die Offensive für die Verabschiedung der Fünften Richtlinie einleiten. Es wird eine lebhafte Diskussion unter Sozialpartnern und Regierungen aller Mitgliedsländer der Europäischen Gemeinschaft in Gang setzen. In engem Zusammenhang damit stehen die intensiven Gespräche, die „Vorort" durch das zuständige Kommissionsmitglied Gundelach in allen Ländern der Euro-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

päischen Gemeinschaft auf vielen Besuchsreisen mit Vertretern der Arbeitgeber, Gewerkschaften und der Regierungen geführt wurden und werden. Einen potentiell wichtigen Beitrag könnten in Zukunft außerdem noch die sektoral auf Gemeinschaftsebene gebildeten paritätischen Ausschüsse (es bestehen derzeit sieben, darunter Hochseefischerei, Landwirtschaft) leisten. Der Ausbau eines solchen Systems sektoraler Beziehungen scheint in jüngster Zeit jedoch in Verzug zu geraten, weil Tarifautonomie und strukturelle Unterschiede bei Sozialpartnerorganisationen der Mitgliedsländer dies behindern (EG-Kommission 1975 — „Soziale Lage").

Zusammenfassend läßt sich mithin sagen, daß die Kommission eine Doppelstrategie des Instrumenteneinsatzes verfolgt. Einerseits treibt sie rechtspolitische Maßnahmen voran, teils mit normbildender Musterwirkung (S.E.-Statut), teils mit intentionaler Intervention (z. B. Fünfte Richtlinie), und zum anderen ergänzt sie diese rechtspolitischen Maßnahmen durch ein konsensorientiertes Wachhalten der Mitbestimmungsdiskussion. Somit bleibt schließlich nach den Erfolgsaussichten zu fragen.

5. Zukunftsperspektiven

Die Mitbestimmung ist Teil einer europäischen Sozial- und Gesellschaftspolitik. Konsequenterweise stellt sie ein Element im sozialpolitischen Aktionsprogramm 1974 - 76 der Europäischen Gemeinschaft dar, und alle Harmonisierungsmaßnahmen dienen damit dem langfristig und ordnungspolitisch motivierten Abbau von Disparitäten innerhalb der Gemeinschaft[30].

Fragt man angesichts bestehender Barrieren und Schwierigkeiten nach der Angemessenheit der von der Kommission der Europäischen Gemeinschaft verfolgten Doppelstrategie, so ist einmal festzustellen, daß sie sich vor allem auf zwei Problembereiche konzentriert: Die Lösung der Strukturprobleme durch die legislative Einführung bestimmter Mitbestimmungsmodelle und den Abbau von Harmonisierungshindernissen, die aus Strategie- und Haltungsunterschieden der betroffenen Hauptakteure entstehen könnten (Konsensbildung). Es ist einleuchtend, daß sich beide Stoßrichtungen gegenseitig ergänzen. Gespräche mit Vertretern der Sozialpartnerorganisationen auf europäischer Ebene lassen vermuten, daß man sich im Zusammenhang mit dem S.E.-Statut und der Fünften Richtlinie auf lange Auseinandersetzungen einrichtet. Die Kommission ist hier zumindest in der Frage des S.E.-Statuts opti-

[30] *R. Rummel*, Sozialunion — Stimulans der westeuropäischen Gemeinschaftsbildung?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Vol. 44, 1974, S. 31 - 38.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mistischer: Es soll spätestens im Laufe des Jahres 1976 nach Annahme durch den Rat der Europäischen Gemeinschaft in Form einer Verordnung europäisches Recht werden[31]. In der Frage der Fünften Richtlinie stellt man sich anscheinend allseits auf längere Fristen ein und sucht die unterschiedlichen Erwartungshorizonte mit den gegebenen Befriedigungskapazitäten in Übereinstimmung zu bringen. Eine wenigstens fünfjährige Diskussionsphase wird durchaus nicht ausgeschlossen, bevor die Fünfte Richtlinie nationale Rechtssetzung beeinflussen dürfte.

Mit der Aussicht darauf, daß innerhalb der nächsten zehn Jahre vermutlich beachtliche Schritte in Richtung einer Harmonisierung der Mitbestimmungsregelungen in den Mitgliedsländern der Europäischen Gemeinschaft erfolgreich gemacht werden, ist jedoch noch nicht die Frage nach ihrem voraussichtlichen Wirkungsgrad beantwortet. Der Wirkungsgrad allein entscheidet aber über die Zukunft dieses gigantischen gesellschaftspolitischen Versuchs, durch externe, gesetzgeberische Maßnahmen das Verhalten von und in Organisationen beeinflussen zu wollen. Und an dieser Stelle liegt vielleicht die eigentliche Schwäche des Brüsseler Instrumentariums. Brüssel teilt diese Schwäche mit den sozialpolitischen Planungszentren der Mitgliedsländer: Die weitgehende Unkenntnis darüber, wie bestimmte Modelle der Arbeitnehmer-Arbeitgeberkooperation im Unternehmen tatsächlich wirken[32] und inwieweit man u. U. von einer Äquifinalität oder funktionalen Äquivalenz unterschiedlicher Systeme unter unterschiedlichen Kontextbedingungen sprechen kann. Der relativ große Zeitraum, der bis zu einer endgültigen Verabschiedung weitreichender Pläne noch verbleibt, sollte für Forschungsarbeiten genutzt werden, die unter vergleichenden Gesichtspunkten aus der Not divergierender nationaler Modelle eine Tugend der Kenntnisverbreiterung machen. Nur so läßt sich die weitgehend von unbelegten Prämissen her gespeiste emotionalisierte Diskussion über je neuere Modelle auf den Boden sachlicher Informiertheit zurückführen. Die Fragen, die ein solches Forschungsprogramm zu beantworten hätte, wären etwa:

— Was sind die wesentlichen formalen und behavioralen Merkmale der Verteilung von Einfluß und Macht in vergleichbaren Unternehmen der Mitgliedsländer der Europäischen Gemeinschaft?

— Welche Faktoren (z. B. Unternehmensgröße, Technologie) beeinflussen die Unterschiede der Verteilung von Einfluß und Macht in Organisationen *innerhalb* eines Landes?

---

[31] Pressekonferenz des Kommissionsmitglieds Gundelach am 5. Mai 1975.

[32] *B. Wilpert,* Research on Industrial Democracy, a. a. O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— In welchem Maße sind nationale Unterschiede der Mitbestimmung in Organisationen auf die unterschiedlichen nationalen Modelle industrieller Demokratie zurückzuführen?

— Welche Modelle der industriellen Demokratie sehen welche politischen Zielvorstellungen voraus? Was sind ihre unbeabsichtigten Nebenwirkungen?

— Besteht eine Interdependenz unter grundlegenden Formen der Partizipation (d. i. direkte, persönliche und indirekte, repräsentative Partizipation) in dem Sinne, daß sie sich gegenseitig bedingen?

— Was sind die wechselseitigen Wirkungen von innerorganisatorischer Partizipation und allgemeineren gesellschaftlichen, politischen Partizipationsmöglichkeiten?

— Internationale Harmonisierung im Bereich der Mitbestimmung — wo ist sie möglich und/oder notwendig?

Die gesellschaftliche Veränderung, der Europa sich symptomatisch allein in der Tatsache übernationaler Gesetzgebungspläne zur Mitbestimmung gegenübersieht, wird dann auf der Grundlage eines größeren Faktenwissens fraglos auch zu einem wirkungsvollen Vehikel für diesen geplanten sozialen Wandel — den Wandel der Willensbildungsprozesse im Unternehmen — genutzt werden können.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Brinkmann und Wilpert

I. Themenkomplexe der Diskussion

1. Zum Referat von Gerhard Brinkmann
   - 1.1 Der Zusammenhang zwischen Informationsgrad und Entscheidungsbereitschaft
   - 1.2 Der Einfluß der Fach- und Machtpromotoren auf Entscheidungsprozesse und die Konsequenzen für die Ausbildung
   - 1.3 Das Problem der Überausbildung
2. Zum Referat von Bernhard Wilpert
   - 2.1 Die grundlegenden Alternativen im Gesellschaftsrecht der Europäischen Gemeinschaft (Board-System versus Vorstand/Aufsichtsrat-Modell)
   - 2.2 Der empirische Erkenntnisstand über die betriebliche Mitbestimmung
3. Zum Zusammenhang zwischen beiden Referaten
   - 3.1 Das Ausbildungsniveau der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat
   - 3.2 Der Erkenntnisstand über den Zusammenhang zwischen partizipativem Verhalten und dem Bildungsniveau der Partner

II. Ergebnisse der Diskussion

1. Der Einfluß des Bildungsniveaus von Managern auf den Entscheidungsprozeß

Zu 1.1 Es scheint eine negative Korrelation zwischen der Wissenszunahme und der Entscheidungslust zu bestehen (in der Literatur auch „Hamlet-Syndrom" genannt). Praktikable Instrumente zur Bestimmung des optimalen Informationsstandes für Entscheidungsprozesse in Unternehmungen liegen noch nicht vor. Sie könnten für die Dosierung des Wissens (und damit der Ausbildungsaktivitäten) für Entscheidungsträger hilfreich sein.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Zu 1.2 Offensichtlich werden reale betriebliche Entscheidungsprozesse nicht allein — vielleicht auch nicht maßgeblich — von den Beteiligten mit dem höchsten fachlichen Wissensniveau bestimmt. Insbesondere in den Phasen der (nicht rationalen) Zielsetzung und der Willensdurchsetzung werden sog. Machtpromotoren dominant. Über das Zusammenwirken von Fach- und Machtpromotoren in Entscheidungsprozessen liegen bisher nur sehr wenige empirische Erkenntnisse vor. Sie reichen allerdings schon zur Fundierung der Forderung, daß in der Ausbildung die sog. affektiven Lernziele stärker betont werden sollten. Demnach gilt es z. B. folgende Lernziele in der Führungskräfteausbildung stärker zu beachten:

— Überzeugungsfähigkeit
— Durchsetzungsfähigkeit
— Einfühlungsvermögen
— Kommunikationsfähigkeit
— Kompromißbereitschaft
— Spielregeln des Zusammenlebens entwickeln und beachten
— Konflikte ertragen und austragen.

Das pädagogische Postulat lautet also: Gleichzeitig Fach- und Durchsetzungswissen erwerben!

Zu 1.3 Zur Überausbildung (overeducation) wurde zunächst festgestellt, daß dieses Problem in einigen Ländern (z. B. Schweden, DDR) bereits akut geworden ist. Grundsätzlich bedarf es jedoch noch einer genauen Feststellung (Ist-Analyse) der Diskrepanz zwischen den Arbeitsplatzanforderungen (und damit den Anforderungen für die effiziente Mitwirkung am unternehmerischen Entscheidungsprozeß) und den (Aus-)Bildungsniveaus und -inhalten. Derzeit scheint der (Aus-)Bildungsbereich autonom zu expandieren. (Aus-)Bildung ist — zumindest im Bewußtsein der westdeutschen Gesellschaft — ein Instrument zur Status- und Einkommensverbesserung (vgl. z. B. die Laufbahnregelungen im öffentlichen Dienst). Die gegenwärtige Arbeitsplatzstruktur kann die mit der gestiegenen (Aus-)Bildung gewachsenen beruflichen Anspruchsniveaus nicht voll befriedigen. Entweder muß Bildung individualisiert werden (Bildung als persönliches Gut ohne garantierte Ansprüche an die Gesellschaft) oder die Formen der Arbeitsorganisation müssen so verändert werden, daß die Mitarbeiter mit erhöhtem (Aus-)Bildungsniveau adäquat eingesetzt werden können. Der dritte Weg besteht in einer Anpassung der (Aus-)Bildungsinhalte und -niveaus an die gesellschaftlichen Anforderungen (Tätigkeitsfeldorientierung).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2. Die Harmonisierung nationaler Mitbestimmungsmodelle in Europa

Zu 2.1 Nachdem die bisherige Mitbestimmungsdiskussion in der Bundesrepublik Deutschland sich stark auf die Zahlenrelationen für die Mitglieder im Aufsichtsrat (ironisch „Mengenlehre für Erwachsene" genannt) zu konzentrieren schien, zeigt die europäische Perspektive die Notwendigkeit einer Grundsatzdiskussion über die Regelung der Mitbestimmung in den betrieblichen Entscheidungs- und Kontrollgremien. Die Diskussion wird sich dabei mit der Frage der Zweckmäßigkeit des Board-Systems und des Vorstand/Aufsichtsrat-Modells (dualistisches System) befassen müssen. Diese Frage ist eng verknüpft mit der Realisierungschance und -dauer einer „Societas Europea (S. E.)". Die Notwendigkeit eines Kompromisses wird voraussichtlich auch *innerhalb* der Sozialpartner zu einer großen Zerreißprobe führen.

Zu 2.2 Die Mitbestimmungsdiskussion wurde bisher häufig ideologisch geführt. Zur Versachlichung haben die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften noch wenig beitragen können. Die ökonomischen Konsequenzen der praktizierten Mitbestimmungsmodelle sind unzureichend erforscht worden. Auch wurde die Chance, verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse an einem „Naturexperiment gigantischen Ausmaßes" zu gewinnen, bislang kaum genutzt.

3. Zum Zusammenhang zwischen beiden Themen

Zu 3.1 In der Bundesrepublik Deutschland ist es weitgehend üblich, daß in die Aufsichtsräte nur solche Arbeitnehmervertreter gewählt werden, die bereits zehn bis fünfzehn Jahre als Betriebsräte oder Mitglieder von Wirtschaftsausschüssen Erfahrungen gesammelt haben. Hinzu kommt häufig der Besuch von speziellen Lehrgängen des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Dieser Erfahrungs- und Lernhintergrund hat in der Regel insbesondere das betriebliche Einfühlungsvermögen und das Wissen um die Durchsetzbarkeit von Entscheidungen geschult, deren Wert unter 1.2 von allen Diskussionsteilnehmern betont wurde.

Zu 3.2 Vorliegende Untersuchungsergebnisse zeigen, daß ein positiver Zusammenhang zwischen dem Bildungsniveau und der partizipativen Haltung in betrieblichen Entscheidungsprozessen besteht. Die weitere Untersuchung dieses Zusammenhangs wurde als Anregung für die Forschung gegeben.

Erwin Grochla, Köln

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Vierter Teil

Gesellschaftliche Veränderung im Verhältnis von Kapitaleignern und Belegschaft und Willensbildung im Unternehmen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Welche Aussagen lassen Führungsgrundsätze von Unternehmen über die Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungen auf die Willensbildung im Unternehmen zu?

Von *Horst Albach*, Bonn*

1. Problemstellung

1.1 Die Lehre von der sozialen Verantwortung des Unternehmens

Die Diskussion um die „soziale Verantwortung des Unternehmens" ist keine Errungenschaft der letzten Jahre. Sie wurde auch im 19. Jahrhundert schon geführt. Sie hat jedoch seit Beginn der siebziger Jahre an Aktualität gewonnen und an Intensität zugenommen.

Hierfür gibt es eine Reihe von Gründen. An erster Stelle ist sicher die Tatsache zu nennen, daß die Unternehmensleitungen in den fünfziger und frühen sechziger Jahren ihre Hauptaufgabe in der Wiederherstellung der deutschen Wirtschaft und in der Versorgung der Bevölkerung mit Gütern sahen und von dieser Aufgabe so ausgefüllt wurden, daß sie Veränderungen in den Prioritäten von Belegschaft und Bevölkerung nicht rechtzeitig erkannten.

Dieses Defizit an sozialen Bezügen, das mit der Position in der Unternehmensleitung in den Nachkriegsjahren verbunden war, haben Haire, Ghiselli und Porter in einer empirischen Untersuchung des Unternehmerverhaltens auf Grund einer Umfrage bei 3641 Führungskräften aus 14 Ländern, darunter 586 deutschen, festgestellt. Selbst wenn man Fragestellung und Aussagekraft dieser Untersuchung zurückhaltend beurteilt, so fällt doch auf, daß die soziale Komponente der Managementposition unter den Führungskräften aus der Bundesrepublik Anfang der sechziger Jahre als deutlich weniger bedeutsam und wichtig eingestuft wurde als von den Managern aus Argentinien, Chile, Japan und den USA[1].

Es wäre jedoch falsch, diese Untersuchung als einen Beleg für einen Mangel an sozialer Verantwortung der Unternehmensleitungen zu ver-

* Ich danke Ernst H. Plesser für die Überlassung einer Reihe von Führungsgrundsätzen.

[1] *M. Haire, E. H. Ghiselli* und *L. W. Porter*, Managerial Thinking: An International Study, New York — London — Sydney 1966, S. 100.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

stehen. Vielmehr wurde die Aufgabe des Unternehmers für die Gesellschaft der Nachkriegszeit gerade darin gesehen, „daß er Soll und Haben seines Unternehmens so ausrichtet, daß ein Gewinn übrig bleibt. Ein Unternehmer oder ein Unternehmen ohne Gewinn ist ganz zweifellos zum Untergange verurteilt und unsozial in höchstem Maß ... Es ist selbstverständlich, daß der Unternehmer die Hauptaufgabe seiner Tätigkeit darin sieht, seine Bilanz in Ordnung zu halten und seine Mitarbeiter anzuhalten, daß man so wirtschaftet, daß ein Gewinn erzielt wird“[2], sagte Flender im Jahre 1955, und auch 1974 meinte ein anderer Unternehmer: „Entscheidend sind die Waren und Dienste, die der Betrieb der Gesellschaft zur Bedarfsbefriedigung zur Verfügung stellt. Das ist die gesellschaftspolitische Aufgabe eines Unternehmens.“[3]

Diese Sicht der sozialen Verantwortung des Unternehmers ist für den Unternehmer des 19. Jahrhunderts kennzeichnend. Kirkland hat gezeigt, daß die amerikanischen Industriekapitäne des 19. Jahrhunderts, Carnegie und Rockefeller, ihre eigentliche Aufgabe in der Produktion von Gütern und Dienstleistungen sahen[4]. Rockefeller selbst hat immer wieder darauf hingewiesen, daß der Kapitalist seine wichtigste gesellschaftliche Aufgabe erfüllt, wenn er Arbeitsplätze schafft[5]. Ihre soziale Legitimation erhielten die großen Unternehmer und die großen Gesellschaften dadurch, daß sie die Versorgung der Bevölkerung mit immer mehr Waren zu immer niedrigeren Preisen gewährleisteten.

„Sie waren stolz, den Titel ‚Produzent‘ zu tragen, auf den der Glanz übergegangen war, den der Titel ‚Handelskaufmann‘ früher verlieh“, sagt Kirkland[6].

Milton Friedman hat es abgelehnt, eine andere als diese „soziale Verantwortung des Unternehmers“ anzuerkennen. Nach ihm gibt es in einer freien Gesellschaft „nur eine soziale Verantwortung der Wirtschaft — nämlich unter Benutzung ihrer Hilfsquellen sich zu betätigen, um ihre Gewinne zu erhöhen“[7].

Jede andere „Lehre von der sozialen Verantwortung“ hat er als „eine ganz ausgesprochen kollektivistische Lehre“ bezeichnet.

---

[2] *A. Flender*, Die Verantwortung des Unternehmers, Bonn 1961, S. 14.

[3] *G. W. Meyer*, „Unternehmer sind Gangster“, Meerbusch 1974, S. 115.

[4] *E. E. Kirkland*, Dream and Thought in the Business Community 1860 - 1900, Ithaca, N. Y., 1956.

[5] *J. D. Rockefeller*, Random Reminiscences of Men and Events, New York 1973, S. 143 ff.

[6] A. a. O., S. 158.

[7] *M. Friedman*, Die soziale Verantwortung der Geschäftswelt, in: G. Schmölders (Hrsg.), Der Unternehmer im Ansehen der Welt, Bergisch-Gladbach 1971, S. 198 ff., hier S. 206.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die gesellschaftliche Rechtfertigung der unternehmerischen Tätigkeit durch Produktion von Gütern und Dienstleistungen ist aber offenbar nicht mehr selbstverständlich und entspricht daher offenbar auch nicht mehr völlig dem Selbstverständnis der Unternehmen[8]. Plesser hat aus einer Analyse von acht Verhaltenskodizes für Unternehmer den Schluß gezogen, „daß heute eine immer größer werdende Zahl von Unternehmensleitern zu der Erkenntnis gekommen ist, daß die Gewinnoptimierung nicht der einzige Zweck unternehmerischer Tätigkeit ist, sondern daß ihrer Zweckbestimmung nach die Unternehmen eine breitere Palette von ökonomischen und gesellschaftlichen Aufgaben zu erfüllen haben"[9]. Das ‚Davoser Manifest'[10] spricht daher von der ‚gesellschaftsverpflichtenden Nutzung von Wissen und Mitteln sowie Förderung des technischen Fortschritts' und der ‚Sicherung einer lebenswerten Umwelt für zukünftige Generationen', der Verhaltenskodex des Rationalisierungskuratoriums der deutschen Wirtschaft[11] fordert den ‚Einsatz von Kenntnissen und Erfahrung zur Erhaltung und Weiterentwicklung der freiheitlichen Gesellschaftsordnung' und verlangt einen ‚Beitrag zur langfristigen Erhaltung einer lebenswerten Umwelt'. Die Christian Association of Business Executives fordert gar eine angemessene Unterstützung allgemeiner Forschungsprojekte und wohltätiger Vorhaben[12].

Nun liegt der Verdacht nahe, daß derartige Verhaltenskodizes nicht mehr als Lippenbekenntnisse gegenüber einer zunehmend kritisch eingestellten Umwelt sind. Da aber die Unternehmen Menschen beschäftigen, deren Bewußtsein durch die gegenwärtigen Strömungen in der Umwelt ebenso geprägt wird wie durch die tägliche Berufserfahrung und die die Diskrepanz zwischen Verhaltenskodex und tatsächlichem Verhalten schnell erkennen, ist dieser Verdacht überprüfbar. Wenn sich entsprechende Aussagen über ein neues Verständnis der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen auch in den Führungsgrundsätzen der Unternehmen finden, auf die sich die Mitarbeiter täglich in der Praxis berufen können, dann wird man daraus schließen dürfen, daß die Veränderungen in dem Rollenverständnis, daß die Umwelt den Unternehmen gegenüber hat,

---

[8] Vgl. auch die Behandlung dieser Ausweitung des Verständnisses von der gesellschaftlichen Aufgabe der Unternehmen bei *G. Steiner*, Business and Society, New York 1975, S. 153 ff.

[9] *E. H. Plesser*, Verhaltenskodizes für Unternehmensleiter, in: Zeitschrift für Organisation, 1975, S. 121 hier S. 124.

[10] *H. Steinmann*, Zur Lehre von der „Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung", in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 2 (1973), S. 467 ff.

[11] Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e. V., Verhaltenskodex für Unternehmensleiter, vervielf. Ms., Frankfurt/M., Sept. 1974, S. 6.

[12] Zitiert nach *E. H. Plesser*, Verhaltenskodizes für Unternehmen von Wirtschaftsverbänden und Organisationen — Synopsis (vervielfältigt), o. J.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Auswirkungen auf das Selbstverständnis der Unternehmen und ihrer Rolle in der Gesellschaft haben. Diese Hypothese soll im folgenden geprüft werden.

1.2 Die Messung von sozialen Veränderungen und ihren Auswirkungen auf die Unternehmen

Die Messung von sozialen Veränderungen wirft erhebliche Schwierigkeiten auf. Noch problematischer ist es, die Auswirkungen solcher Veränderungen in den Unternehmen nachzuweisen. Es liegt nahe, die Geschäftsberichte der Unternehmen, soweit sie veröffentlicht werden, daraufhin zu untersuchen, ob sich in ihnen ein Niederschlag gesellschaftlicher Veränderungen findet. Solche Untersuchungen sind z. B. von Bragdon und Marlin, von Bowman und von Haas durchgeführt worden.

Bragdon und Marlin[13] untersuchten fünfzehn Unternehmen darauf, ob ein Zusammenhang zwischen Maßnahmen für den Umweltschutz und Rentabilität besteht. Sie kamen zu dem Ergebnis, daß die Unternehmen, die in größerem Umfange Maßnahmen zum Schutz der Umwelt ergriffen, auch eine höhere Eigenkapitalrentabilität aufwiesen. Diese Untersuchung ist zwar in ihren Aussagen problematisch, denn sie könnte Ursache und Wirkung verwechseln. Sie wirft aber ein Licht auf das Phänomen, daß die Unternehmen in ihren Geschäftsberichten ausführlich auf Maßnahmen für den Umweltschutz eingehen. In welchem Umfang dies auch in der Bundesrepublik Deutschland der Fall ist, zeigt die Arbeit von Haas[14]. Er weist nach, daß von den in der „Bonner Stichprobe" enthaltenen Unternehmen 1970 35 %, 1971 43 % und 1972 52 % über Maßnahmen zum Schutz der Umwelt in ihren Jahresabschlüssen berichteten. Von fünfzehn chemischen Unternehmen in der Stichprobe erwähnten 1972 14 Unternehmen Maßnahmen zum Umweltschutz. Während 1970 nur 2 von 7 Unternehmen im Bereich der Eisen- und Stahlindustrie über Umweltschutz berichteten, fanden sich in allen Geschäftsberichten für das Jahr 1972 entsprechende Hinweise.

Edward Bowman und Mason Haire untersuchten 82 Geschäftsberichte des Jahres 1973 von Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie darauf, welchen Anteil an der gesamten Berichterstattung Ausführungen über Maßnahmen aus sozialer Verantwortung hatten[15]. Sie stellten fest, daß

---

[13] *J. H. Bragdon jr.* und *J. A. T. Marlin,* Is Pollution Profitable?, in: Risk Management, April 1972.

[14] *R. Haas,* Die Publizität des Umweltschutzes im Geschäftsbericht deutscher Aktiengesellschaften, Diplomarbeit, Bonn 1974.

[15] Vgl. *E. H. Bowman,* Some Research on Corporate Social Responsibility Accounting, European Institute for Advanced Studies in Management, Working Paper 74-29, June 1974. Diese Arbeit ist auch enthalten in: Management under Discontinuity, Proceedings from a Conference at INSEAD, Fontainebleau, June 10 - 12, 1974, European Institute for Advanced Studies in Management, Report 75, January 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Eigenkapitalrentabilität und dem Index der Berichterstattung über soziale Verantwortung besteht, der die Ergebnisse von Bragdon und Marlin bestätigt. Hier wie dort ist der Zusammenhang parabolisch: Mit zunehmender Berichterstattung nimmt die Eigenkapitalrentabilität zunächst stärker zu und dann wieder geringfügig ab.

Tabelle 1

Aufteilung der Stichprobe von Führungsgrundsätzen

Nach Herkunft des Unternehmens		Nach Jahr der Verabschiedung der Führungsgrundsätze	
deutsches Unternehmen	23	1960 - 1965	1
deutsche Tochtergesellschaft einer ausländischen Muttergesellschaft	6	1966 - 1970	12
ausländisches Unternehmen	7	1971 - 1975	17
Summe	36	ohne Angabe	6
		Summe	36

Tabelle 2

Aufteilung der Stichprobe von Führungsgrundsätzen nach Branchen

Branche	Zahl der Unternehmen
1. Chemische Industrie	7
2. Maschinenbau	6
3. Eisen- und Stahlindustrie	4
4. Dienstleistungen	4
5. Elektrotechnik	3
6. Automobilindustrie	3
7. Banken und Versicherungen	3
8. Nahrungsmittelindustrie	1
9. Textilindustrie	1
10. Elektrizitätswirtschaft	1
11. ohne Angabe	3
Summe	36

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ein zweiter Weg soll hier beschritten werden. Es werden die Führungsgrundsätze von 36 Unternehmen[16] daraufhin untersucht, ob sich gesellschaftspolitische Probleme und Entwicklungstendenzen in ihnen niederschlagen und wie diese Tendenzen in die betriebliche Führungspraxis umgesetzt werden. Die Tabellen 1 und 2 geben einen Überblick über die Verteilung der Stichprobe auf verschiedene Merkmale.

Im folgenden werden zunächst das Selbstverständnis der Unternehmen, die Zentren der Willensbildung im Unternehmen und die Zielsetzung der Unternehmen untersucht. Die Untersuchung ergibt, daß die Veränderungen in der Gesellschaft der Bundesrepublik nicht unbeträchtlich zur Veränderung des Selbstverständnisses von Unternehmen und ihrer Entscheidungsprozesse beigetragen haben. Daran anschließend wird geprüft, als wie verbindlich diese Aussagen über die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Unternehmensführung angesehen werden dürfen. Das geschieht durch Untersuchung der Aussagen über den Führungsstil der Unternehmen. Auf derartige Aussagen können sich die Mitarbeiter berufen. Ihnen kommt daher ein hohes Maß an Verbindlichkeit zu.

2. Führungsgrundsätze von Unternehmen als Ausdruck von Veränderungen in der Gesellschaft

2.1 Das Selbstverständnis der Unternehmen in ihrer gesellschaftlichen Rolle

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß sich die Unternehmen seit dem 19. Jahrhundert als Produzenten von Waren und Dienstleistungen verstanden, in denen die Menschen eine Arbeit vorfanden, mit der sie zur Versorgung der Bevölkerung mit mehr Waren zu immer niedrigeren Preisen beitrugen.

Dieses Selbstverständnis der Unternehmen läßt sich auch aus den Führungsgrundsätzen nachweisen. Gleichzeitig aber zeigt die Analyse deutlich, daß die Unternehmen ihre Rolle in der Gesellschaft breiter zu definieren suchen. Tabelle 3 enthält Zahlenangaben über die quantitative Bedeutung von Merkmalen des Selbstverständnisses der Unternehmen, die Führungsgrundsätze erlassen haben.

Während die Merkmale 2 und 3 als Merkmale des traditionellen Selbstverständnisses von Unternehmen bezeichnet werden können, deutet die Betonung der Merkmale 1, 4 und 5 auf eine Ausweitung des Selbstverständnisses als Ergebnis veränderter Rollenerwartungen in der Gesellschaft hin. Besonders bemerkenswert erscheint, daß die Unternehmen

[16] Nach der Darstellung von Gottschall gibt es „in rund 200 westdeutschen Firmen verbindliche Richtlinien der Unternehmensleitungen". *D. Gottschall*, Am Menschen vorbeigeschrieben?, in: managermagazin 1975, Heft 2, S. 76.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sich als eine soziale Einrichtung verstehen und daß dieses Merkmal genauso stark ausgeprägt ist wie das Merkmal „Produzent von Gütern und Dienstleistungen".

Tabelle 3

Elemente des Selbstverständnisses von Unternehmen

Das Unternehmen versteht sich als ...	Anzahl der Erwähnungen in Führungsgrundsätzen
1. Soziale Einrichtung, in der sich Mitarbeiter frei entfalten	13
2. Hersteller von Produkten, mit denen der Markt versorgt wird	12
3. Konkurrent anderer Hersteller, der seine Marktstellung erhalten und ausbauen will	9
4. Teil einer freiheitlichen Gesellschaftsordnung, zu der es sich bekennt	7
5. Soziale Institution, die die Belange des Gemeinwohls beachtet	7
6. Hersteller von umweltfreundlichen Produkten und Verfahren	3

Zur näheren Erläuterung wird im folgenden eine Reihe von Zitaten angeführt, die diese Ausweitung des Selbstverständnisses präzisieren. Am weitesten geht wohl das Unternehmen, das „seine wichtigste Aufgabe darin sieht, einen möglichst großen und wirkungsvollen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten" (19)[17]. Im allgemeinen lassen sich zwei Typen von Führungsgrundsätzen unterscheiden:

— beim ersten Typ steht das Ziel im Vordergrund, soziale Ziele unter der Nebenbedingung eines angemessenen wirtschaftlichen Erfolges zu verwirklichen;

— beim zweiten Typ sind es dagegen wirtschaftliche Ziele, die unter Einhaltung von Nebenbedingungen, die das Gemeinwohl berücksichtigen, angestrebt werden.

Für den ersten Typ ist die folgende Aussage kennzeichnend: „Alle Vorgesetzten sind aufgerufen, das Unternehmen als Beispiel für eine Gesellschaftsordnung zu verstehen, die unter Wahrung des Leistungsprinzips den sozialen Fortschritt und die Freiheit des einzelnen zum Ziele hat." (1)

Der zweite Typ kommt in der Feststellung deutlich zum Ausdruck: „Ertragsdenken stößt dort an seine Grenzen, wo es die Gesetze kamerad-

[17] Die Zahlen geben die fortlaufende Numerierung der Führungsgrundsätze gemäß meinen Arbeitspapieren an. Auf eine namentliche Zitierung der Führungsgrundsätze wird verzichtet.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schaftlicher Zusammenarbeit verletzt oder wo es im menschlichen oder sozialen Bereich unangemessene oder gar unverantwortbare Wirkungen auslöst." (32) In einem anderen Führungsgrundsatz heißt es: „Das generelle Unternehmensziel besteht in dem Erreichen eines möglichst günstigen wirtschaftlichen Ergebnisses ... unter Beachtung der sozialen Verpflichtungen." (28)

Vereinzelt findet sich allerdings auch die Ansicht, daß die Verfolgung des einen Ziels nicht seine Grenze an den vom anderen Ziel ausgehenden Bedingungen findet, sondern daß beide Ziele in dieselben Richtungen weisen: „Mit einer Stärkung der Leistungskraft unseres Unternehmens dienen wir zugleich der Gesellschaft." (5)

„Dienst für die Gesellschaft, in der wir leben" (27), Übernahme der „staatsbürgerlichen Verantwortung" und „die Teilnahme am sozialen, kulturellen Leben unseres Gemeinwesens" (26), „Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, in der wir leben" (25) bringen zum Ausdruck, daß die Unternehmen versuchen, sich als eine gesellschaftliche Institution zu begreifen, die von der „Zustimmung der Gesellschaft (lebt), welche die privatwirtschaftliche Betätigung zuläßt und fördert, aber auch ihre Grenzen bestimmt" (19).

Noch deutlicher als diese gesamtgesellschaftliche Komponente in den Führungsgrundsätzen kommt in ihnen der mitarbeiterzentrierte Charakter der modernen Großunternehmen zum Ausdruck. Dabei wird die Befriedigung der auf der Bedürfnispyramide von Maslow an oberster Stelle stehenden Bedürfnisse des Menschen nach Selbstverwirklichung als eine zentrale Aufgabe der Unternehmen angesehen: „(Das Unternehmen) begreift sich als dynamischer sozialer Organismus, der allen Führungskräften und Mitarbeitern im Rahmen der durch die Geschäftspolitik festgelegten Ziele die Entfaltung ihrer Fähigkeiten ermöglichen und damit zur Selbstverwirklichung verhelfen will." (9) Den für die Selbstverwirklichung des Menschen im Unternehmen erforderlichen Rahmen sprechen die Führungsgrundsätze des Unternehmens (25) an: „Nur gegenseitige Achtung, verständnisvolle Toleranz und Anerkennung von Privateigentum verbürgen die für die Entfaltung des Menschen wichtigste Voraussetzung: seine Freiheit."

Als Ergebnis ist festzuhalten: Im Selbstverständnis vieler Unternehmen reicht es nicht aus, den Markt mit Produkten und Dienstleistungen zu versorgen und „so rentabel wie möglich zu arbeiten" (12). Die Unternehmen sehen vielmehr, daß sowohl aus ihrer gesellschaftlichen Umwelt als auch aus der Belegschaft weitergehende Ansprüche an sie gestellt werden und bringen zum Ausdruck, daß sie diese Ansprüche für legitim halten.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2.2 Die Bezugsgruppen für die Willensbildung im Unternehmen

Die These des voraufgegangenen Abschnitts, daß sich das Selbstverständnis der Unternehmen als Reaktion auf Verschiebungen in den Ansprüchen von Gesellschaft und Mitarbeitern an das Unternehmen verändert hat, bedarf der Präzisierung. Das Selbstverständnis der Unternehmen in dem hier gebrauchten Sinne wird von den Vorständen der Unternehmen formuliert. Die Führungsgrundsätze, in denen die zitierten Aussagen stehen, sind von den Vorständen erlassen worden.

In einem einzigen Fall tragen die Führungsgrundsätze neben der Unterschrift des Vorstands auch die Unterschrift des Aufsichtsratsvorsitzenden. Unter den 36 analysierten Führungsgrundsätzen befindet sich nur ein einziger, der sowohl vom Vorstand als auch vom Aufsichtsrat und dem Betriebsrat verabschiedet worden ist (6). In keinem weiteren Falle lassen die Führungsgrundsätze erkennen, daß sie Gegenstand der Beratung im Aufsichtsrat gewesen wären. Dagegen ist die Mitwirkung des Betriebsrats in einer Reihe von Fällen nachweisbar. Die Führungsgrundsätze sind unter Mitwirkung vieler Arbeitnehmervertreter (18), nach Abstimmung mit dem Betriebsrat (12), unter Beteiligung des Betriebsrats (28) und gemeinsam mit dem Betriebsrat (20) erlassen worden.

Dies läßt die These vertretbar erscheinen, daß die Verselbständigung der Unternehmen, vertreten durch ihre Vorstände, in den untersuchten Fällen ein weitgehend abgeschlossener Prozeß ist. Das „Unternehmen an sich", seit Jahren Gegenstand der unternehmensrechtlichen Diskussion, ist soziale Realität. Der Prozeß der Loslösung des Unternehmens von seinen Anteilseignern erscheint im Spiegelbild der hier untersuchten Führungsgrundsätze als weitgehend vollzogen.

Man mag dieser These entgegen halten, daß Führungsgrundsätze Instrumente der laufenden Personalpolitik seien und folglich eine Abstimmung mit dem Aufsichtsrat überflüssig, dagegen mit dem Betriebsrat zweckmäßig sei. Eine solche Argumentation könnte durch den Hinweis ergänzt werden, daß der Aufsichtsrat die Aufgabe hat, die Geschäftsführung durch den Vorstand zu überwachen und mithin auch die Grundsätze der Führung im Unternehmen nicht gegen den erklärten Willen des Aufsichtsrats zustandekommen könnten. Soweit man bereit ist, dieser These zu folgen, müßte konstatiert werden, daß die gesellschaftlichen Veränderungen, die sich in den Führungsgrundsätzen niederschlagen, vor dem Aufsichtsrat selbst nicht haltmachen. Dieser Frage kann hier nicht weiter nachgegangen werden.

Die Bedeutung der Anteilseigner als einer Personengruppe, die die Unternehmenspolitik maßgeblich beeinflußt, ist deutlich gesunken, wie die Führungsgrundsätze erkennen lassen. In 19 der 36 analysierten Füh-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

rungsgrundsätze werden die Personengruppen, deren Interessen für die Willensbildung im Unternehmen bedeutsam sind, ausdrücklich angesprochen. Nur 4 dieser 19 Führungsgrundsätze erwähnen dabei ausdrücklich den Aktionär. Dagegen wird von der Gruppe der Kapitalgeber in 4 weiteren Führungsgrundsätzen gesprochen, ohne daß eine Unterscheidung nach Eigen- und Fremdkapitalgebern gemacht würde. In einem Falle (19) wird die Gruppe der Kapitalgeber näher definiert: Es handelt sich um „Sparer bei den Kreditinstituten und Aktien*sparer*" (Hervorhebung von mir).

Eine Übersicht über die in den Führungsgrundsätzen erwähnten Gruppen, denen gegenüber eine Verantwortung des Unternehmens besteht und akzeptiert wird, gibt Tabelle 4. Sie zeigt den mittleren Rangplatz, den diese Bezugsgruppe für das Unternehmen einnimmt. Als mittlerer Rangplatz wird dabei die mittlere Stelle bezeichnet, an der die entsprechende Gruppe in den Führungsgrundsätzen Erwähnung findet.

Tabelle 4

Bezugsgruppen für die Willensbildung im Unternehmen

Bezugsgruppe	Erwähnung in Führungsgrundsätzen	mittlerer Rangplatz
Mitarbeiter	18	1,56
Kunden	10	2,00
Kapitalgeber	8	2,38
Öffentlichkeit	10	2,90
Lieferanten	2	4,00

In acht Führungsgrundsätzen sind sowohl die Kapitalgeber als auch die Mitarbeiter als Referenzgruppe erwähnt. In fünf dieser acht Führungsgrundsätzen werden die Mitarbeiter vor den Kapitalgebern erwähnt, zwei der verbleibenden drei Unternehmen, in denen die Reihenfolge der Erwähnung umgekehrt ist, sind Schweizer Unternehmen.

Die Durchsicht der Führungsgrundsätze läßt mithin die folgende Hypothese vertretbar erscheinen: Die Unternehmen sind keine sozialen Gebilde mit einer einzigen „Wählerschaft" mehr, sondern Organisationen mit mehreren „Wählergruppen". Der für die USA konstatierte Wandel von der „single-constituency corporation" zur „multi-constituency organization"[18] hat auch die deutschen Unternehmen erfaßt.

[18] O. Verf., The Corporation and it's Obligation, An Interview with C. Peter McColough of Xerox Corporation, in: Harvard Business Review, May/June 1975, S. 127.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Man wird in der Tatsache, daß die Unternehmensleitungen die Hauptversammlung nicht als ihre einzige „Wählerschaft" verstehen, keinen grundsätzlichen gesellschaftlichen Wandel der letzten Jahre sehen dürfen, der die Willensbildung im Unternehmen verändert hat. Dieser Wandlungsprozeß ist schon bei der Formulierung des Aktiengesetzes von 1931 deutlich sichtbar geworden. Zwar konnte nach dem Aktiengesetz von 1931 „derjenige, der über die Mehrheit der Stimmen in der Hauptversammlung verfügt, die Aktiengesellschaft beherrschen" und dem Vorstand seinen Willen aufzwingen[19], dennoch aber folgerte die Literatur aus § 70 AKtG 1931, daß der Vorstand „nicht lediglich Interessenvertreter der Aktionäre sein soll, vielmehr hat er neben den kapitalistischen Interessen des Unternehmens auch das Wohl der Arbeitnehmer und das Gemeinwohl zu berücksichtigen"[20]. Aus der Tatsache, daß die Formulierung „wie es das Wohl des Betriebes und seiner Gefolgschaft und der gemeine Nutzen von Volk und Reich erfordert" in § 76 AKtG 1965 entfallen ist, darf nach herrschender Meinung nicht der Schluß gezogen werden, daß sich an der inhaltlichen Interpretation des Auftrages, die Gesellschaft „unter eigener Verantwortung zu leiten", etwas geändert habe.

Früher wurde der Hinweis auf das Wohl der Belegschaft und auf das Gemeinwohl als eine Klausel verstanden, die den Vorstand vor der Haftung für Handlungen schützte, „die zwar den Gewinn der AG schmälern, die er aber aus sozialen Gründen oder im allgemeinen Interesse für berechtigt halten durfte"[21]. Aus dieser Schutzfunktion vor Übergriffen derjenigen „Wählerschaft", die ihre Interessen in den Organen der Aktiengesellschaft durchsetzen konnte, ist jedoch in den Führungsgrundsätzen nunmehr die Funktion des Interessenausgleichs geworden. „Die Geschäftsleitung ist bestrebt, zwischen den nicht immer gleichgerichteten Zielen, die die Interessen der Mitarbeiter, der Aktionäre und der Umwelt berühren, ein möglichst ausgewogenes Verhältnis herzustellen." (12) „Die Unternehmensleitung sieht sich diesen zum Teil sehr unterschiedlichen Leitvorstellungen gegenüber und muß, vor allem auf der Ausgabenseite, einen Ausgleich der Interessen finden." (19) „Der Ausgleich als humanes Ergebnis von Entscheidungsprozessen soll auf allen Ebenen des Unternehmens wiederkehren." (19) In einem anderen Unternehmen sieht sich die Unternehmensleitung „als Treuhänderin der unterschiedlichen Interessen", und will „die auftretenden Konflikte zwischen den Zielsetzungen und Erwartungen der Mitarbeiter, der Geldgeber und der Gesellschaft durch Ausgleich und gerechte Entscheidungen lösen" (25).

---

[19] Vgl. *A. Hueck*, Gesellschaftsrecht, 7. Aufl., München und Berlin 1975, S. 126.

[20] Ebenda, S. 132.

[21] Ebenda.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In diesem Übergang von der Wahrung der Schutzinteressen anderer Personengruppen gegenüber den legitimen Interessen der Anteilseigner zur aktiven Interessenwahrung und zum eigenverantwortlichen Interessenausgleich in der Pluralität der Interessen am Unternehmen ist der eigentliche Wandlungsprozeß zu sehen, den die Unternehmensleitungen als Folge des gesellschaftlichen Wandels durchgemacht haben.

2.3 Aufgaben und Ziele unternehmerischer Tätigkeit

Mit dieser Wandlung des Selbstverständnisses und der Bezugsgruppen, an denen sich die Unternehmensleitungen orientieren, ist auch eine Wandlung der Aufgaben und Ziele unternehmerischer Tätigkeit einhergegangen. Dies betrifft insbesondere den Stellenwert des Rentabilitätsziels und die Interpretation dieses Unternehmensziels in den Führungsgrundsätzen der Unternehmen.

Die folgenden Aussagen lassen sich an Hand der Führungsgrundsätze belegen:

— Gewinnerzielung ist ein nach wie vor vorrangiges Ziel der Unternehmenspolitik. Gewinnerzielung wird aber nicht so sehr als Voraussetzung für die Erfüllung von Aktionärsinteressen denn vielmehr als eine gesellschaftspolitische Aufgaben gesehen.

— Der Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit, Stabilität und Wachstum des Unternehmens dienen die Entscheidungen im Unternehmen in besonderem Maße.

— Im Entscheidungsprozeß der Unternehmen nimmt das Ziel der Sicherung von Arbeitsplätzen, der Existenzsicherung der Mitarbeiter und der Erfüllung sozialer und humaner Bedürfnisse einen besonderen Rang ein.

Tabelle 5 enthält einen Überblick über die Unternehmensziele, die in den Führungsgrundsätzen genannt werden.

Die Führungsgrundsätze betonen die gesellschaftliche Funktion der Unternehmensrentabilität. Selbst in dem einzigen Führungsgrundsatz, in dem das Wort „Gewinnmaximierung" erscheint, ist es instrumentell für die Erreichung des Ziels der Arbeitsplatzsicherheit: „Neben dem Ziel der Gewinnmaximierung, der Steigerung der Marktbedeutung und — damit verbunden — der langfristigen Sicherung der Arbeitsplätze unseres Unternehmens ..." (15) In anderen Führungsgrundsätzen heißt es: „Die Erwirtschaftung eines angemessenen Ertrages dient der Sicherung der Arbeitsplätze." (5) „Von der Ertragskraft (des Unternehmens) hängt seine Fähigkeit ab, seinen Leistungsbeitrag zu verbessern, die Sicherheit der Arbeitsplätze zu gewährleisten und den Staat bei der Erfüllung

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 5

Unternehmensziele und ihre Bedeutung

Unternehmensziel	Zahl der Erwähnungen	mittlerer Rangplatz	Verteilung der Rangplätze			
			1.	2.	3.	weitere
1. Wettbewerbsfähigkeit	4	1,75	2	1	1	—
2. Gewinn, Erfolg ..	15	1,87	9	3	1	2
3. Wachstum	8	2,50	2	3	1	2
4. Stabilität	6	2,50	1	2	2	1
5. Sicherung der sozialen Belange der Mitarbeiter ..	8	3,13	1	3	1	3
6. Sicherung der Arbeitsplätze	7	3,88	—	3	—	4

seiner Aufgabe zu unterstützen." (6) „Nur Gewinnerzielung setzt das Unternehmen in die Lage, die Einkommensverhältnisse der Mitarbeiter zu verbessern." (14)

Diese Formulierungen können als die Reaktion auf die Angriffe der letzten Jahre auf das „kapitalistische Profitstreben" angesehen werden. Dabei wird allerdings nicht präzise genug zwischen dem Gewinn als einem Gradmesser der unternehmerischen Leistung auf einem dynamischen Wettbewerbsmarkt und der vertretbaren Verwendung der Gewinne (unter Einschluß von Gewinnen, die auf Märkten erzielt wurden, die keinem wesentlichen Wettbewerb ausgesetzt sind) unterschieden. In einem der Führungsgrundsätze erscheinen beide Funktionen des Gewinns nebeneinander: „Die Rentabilität ist ein unentbehrlicher Gradmesser für die Leistungskraft des Unternehmens. Nur ein Teil des Gewinns kann als Dividende ausgeschüttet werden. Der Gewinn muß zugleich immer wieder von neuem dazu beitragen, die Zukunft zu finanzieren", und dann wird als für die Gewinnverwendung vorrangig bezeichnet: „verantwortungsbewußte Forschung" und „die Entwicklung von Mitarbeitern" (19).

Die gesellschaftliche Rechtfertigung der Gewinnerzielung und der Gewinnverwendung nehmen mithin in den Führungsgrundsätzen einen breiten Raum ein. Das läßt zumindest den Schluß zu, daß die gesellschaftliche Funktion nach privatwirtschaftlichen Grundsätzen geführter Unternehmen nicht mehr selbstverständlich ist. Sie bedarf der Rechtfertigung.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ich halte es nicht für richtig, in dieser Argumentation für den Gewinn als eines „social indicator" nur die Verteidigung gegen populäre und modische Angriffe auf unser Wirtschaftssystem sehen zu wollen. Vielmehr ist darin eher die Auffüllung einer Lücke im Argumentationshaushalt der Unternehmen in den fünfziger und sechziger Jahren zu sehen: Gerade eine liberale, auf dezentrale Organisation und Willensbildung angelegte Wirtschaftsordnung bedarf der dauernden Legitimation im gesellschaftlichen Bewußtsein. Unterlassungssünden der fünfziger und sechziger Jahre werden in den Führungsgrundsätzen bewältigt. In diesem Sinne sind sie Zeugnisse für eine bewußtere politische Dimension in der Mitarbeiterführung. Auch darin kommt der Wandel in der Gesellschaft zu einem stärkeren gesellschaftspolitischen Bewußtsein in der Bevölkerung zum Ausdruck.

3. Die Auswirkungen der gesellschaftlichen Veränderungen auf den Führungsstil der Unternehmen

3.1 Vorbemerkung

Im voraufgegangenen Abschnitt wurde gezeigt, daß die Verlagerung der Gewichte im Entscheidungsprozeß der Unternehmen letztlich auf ein wacheres, um nicht zu sagen stärker kritisches Bewußtsein in der Gesellschaft zurückzuführen ist. Im folgenden soll gezeigt werden, wie diese Entwicklung zum „mündigen Bürger", um ein Schlagwort zu gebrauchen, mit dem man den Wandel in der Bevölkerung zu einer selbstbewußteren, wirtschaftlich unabhängigeren und politisch gebildeteren Bewußtseinshaltung zu umschreiben pflegt, auch ihren Niederschlag in der Mitarbeiterführung in den Unternehmen findet. Für diesen Nachweis werden die Führungsgrundsätze herangezogen.

In ihrer Untersuchung des Führungsstils von Managern verschiedener Nationen glaubten Haire, Ghiselli und Porter Anfang der sechziger Jahre noch Grund zu der Feststellung zu haben, daß der deutsche Manager seiner Aufgabe nur mit Härte, Tatkraft, Durchsetzungsvermögen, Unfehlbarkeit und Autorität gerecht zu werden glaubte. Sie stuften daher seinen Führungsstil als eher autoritär ein[22].

In den letzten Jahren hat sich im Führungsstil der deutschen Unternehmen ein beachtlicher Wandel vollzogen. Er kommt in den untersuchten Führungsgrundsätzen deutlich zum Ausdruck. Die Ablehnung eines autoritären und der Wille zur Entwicklung eines kooperativen Führungsstils lassen sich eindeutig nachweisen.

Im folgenden wird dieser Wandel von einer mehr instrumentellen zu einer personalen Auffassung vom Mitarbeiter im Unternehmen an Hand

[22] *M. Haire, E. H. Ghiselli* und *L. W. Porter*, a. a. O., S. 50 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der Führungsgrundsätze dargestellt. Dabei stehen vier Thesen im Mittelpunkt:

— Die Unternehmen sehen in ihren Mitarbeitern mündige, selbstverantwortliche Menschen, deren Interessen respektiert werden müssen.

— Die Unternehmen erkennen an, daß solche Mitarbeiter nicht durch Befehl, sondern nur durch Überzeugung zu führen sind.

— Die Unternehmen haben gelernt, daß Leistungsbereitschaft nicht die zwangsläufige Folge des Arbeitsvertrages ist, sondern aus der Übernahme sinnvoller und verantwortungsvoller Arbeit folgt.

— Die Unternehmen tragen der Tatsache, daß ihre Mitarbeiter eigenverantwortliche Tätigkeiten ausüben wollen, durch eine stärkere Dezentralisation des Entscheidungsprozesses Rechnung. Information und Delegation von Verantwortung sind die wichtigsten Führungsmittel in einem solchen Entscheidungsprozeß.

3.2 Das Menschenbild im Spiegel der Führungsgrundsätze

Das Menschenbild, von dem die Theorie der Führung von Mitarbeitern ausgeht, hat sich im Laufe der Entfaltung dieser Theorie nicht unerheblich verändert. Es können vier Stadien unterschieden werden:

Stadium A: Der Mensch ist ein passives Wesen, das nur durch wirtschaftliche Anreize motiviert werden kann.

Stadium B: Der Mensch ist kreativ und will Initiative entfalten.

Stadium C: Der Mensch strebt nach Selbstverwirklichung.

Stadium D: Der Mensch will sein fachliches Können bei sinnvoller Arbeit unter Beweis stellen.

Diese Skizzierung der aus der Führungslehre bekannten Menschenbilder mag hier als Vorbereitung auf die Frage genügen, welches Menschenbild sich aus den Führungsgrundsätzen herausschälen läßt. Tabelle 6 gibt die Antwort auf diese Frage.

Aus Tabelle 6 ergeben sich zwei Aussagen: Erstens lassen sich nur aus 40 % der Führungsgrundsätze Aussagen über das Menschenbild direkt ableiten, und zweitens sind die Menschenbilder auf die von der Führungslehre herausgearbeiteten Typen ziemlich gleichmäßig verteilt.

Daß die Unternehmensleitungen sich mit dieser Betonung eines den „mündigen Mitarbeiter" beschreibenden Menschenbildes den gewandelten Anforderungen an Führung angepaßt haben, bringt der Führungsgrundsatz des Unternehmens (20) klar zum Ausdruck: „Mitarbeiter sind

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 6: **Das Menschenbild der Führungsgrundsätze**

Stadium	Zahl der Führungsgrundsätze	Beispiele
A	—	—
B	4	„Fähige und engagierte Mitarbeiter mit Initiative und Verantwortungsgefühl" (15).
C	3	„Die Mitarbeiter wollen Individualität entwickeln" (20), „Das Verhalten des Mitarbeiters wird von den vier Grundmotiven: Selbstentfaltung, Sicherheit, Selbstgestaltung und Gemeinschaftserlebnis, bestimmt" (29).
D	4	„Den Mitarbeiter kennzeichnet Entfaltung des fachlichen Könnens, interessiertes Mitdenken und Mitentscheiden und Übernahme von Verantwortung für die Aufgabenerfüllung" (33).
A, C	1	„Wir glauben daran, daß viele Mitarbeiter außer dem Bedürfnis nach einem höheren Einkommen ein solches nach höherer Verantwortung für ihre Arbeit haben und nur dann die Entfaltung ihrer schöpferischen Kräfte möglich ist, wenn sie in einem hohen Maße an der Gestaltung und Organisation ihrer Tätigkeit mitwirken können" (16).
C, D	1	„Jeder Mensch möchte eine Arbeit haben, bei der er sich, seine Begabung und sein Können einsetzen kann. Er will sinnvolle Arbeit leisten" (14).
B, D	1	„Mitarbeiter wollen sich mit ihrer Arbeit identifizieren, wollen Spielraum zur Entfaltung haben und in einer ‚Mannschaft' arbeiten" (19).
Insgesamt	14	—

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

heute nicht mehr bereit, einer Führung zu folgen, die es ihnen nicht gestattet, Individualität zu entwickeln." So liegt es nahe, daß die Unternehmen versuchen, sich der veränderten Situation unter den Mitarbeitern durch einen veränderten Führungsstil anzupassen.

3.3 Der kooperative Führungsstil

Das Bekenntnis der Führungsgrundsätze zu einem kooperativen oder partizipativen Führungsstil geht sehr weit. Dieses Bekenntnis erscheint notwendig angesichts der Tatsache, daß sich „in der Bundesrepublik Deutschland die Führungsformen in den letzten Jahrzehnten grundlegend gewandelt haben. Immer mehr tritt der autoritär-patriarchalische Führungsstil in den Hintergrund, weil er unserer Zeit nicht mehr entspricht. Er ist durch neue Führungsformen ersetzt worden, die z. B. ihren Ausdruck in der ‚Führung im Mitarbeiterverhältnis' finden" (4).

Die Interpretation dessen, was als kooperativer Führungsstil verstanden wird, umfaßt eine breite Skala von Meinungen. Am einen Ende der Skala steht ein Führungsgrundsatz, der betont: „Die Führung des Menschen in der Privatwirtschaft erfolgt im Auftrag der Eigentümer der wirtschaftlichen Substanz. Dementsprechend ist Führung prinzipiell nicht abhängig von der Zustimmung der Geführten." (21) Im weiteren bemüht sich dieser Führungsgrundsatz aber um die Entwicklung eines mitarbeiterzentrierten Führungsstils. Am anderen Ende der Skala stehen Führungsgrundsätze, die den kooperativen Führungsstil fast ganz von den Sachzwängen eines auf Wettbewerb und Leistung achtenden privatwirtschaftlichen Unternehmens zu entkleiden suchen: „Grundregel der Zusammenarbeit ist die Achtung vor Recht und Würde des Menschen. Wir sind bestrebt, die wechselseitigen Beziehungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter so zu gestalten, daß hieraus eine vertrauensvolle Zusammenarbeit erwächst ... Das verlangt von jeder Führungskraft die Einfühlungsgabe, die die Mitarbeiter motiviert, ihre Aufgaben erfolgreich zu lösen." (5)

Tabelle 7 gibt die Verteilung der Führungsgrundsätze auf die verschiedenen Führungslehren wieder, deren Einfluß auf die Formulierung der Grundsätze unverkennbar ist.

In 20 von 36 Führungsgrundsätzen ist der kooperative Führungsstil als Grundsatz der Mitarbeiterführung verankert. Die Tatsache, daß sich unter diesen 20 Führungsgrundsätzen 7 direkt oder indirekt auf das Harzburger Modell berufen, ist deshalb interessant, weil in der Diskussion dem Harzburger Modell „bürokratisch-autoritäre Elemente" nachgewiesen worden sind[23].

[23] *D. Jegge*, Darstellung und Vergleich des Harzburger Modells ..., in: Mitgliederdienst GsB, 2/1970; vgl. *W. Kindlimann*, Führungsmodelle aus der Sicht des Betriebspsychologen, in: Neue Zürcher Zeitung vom 1. 3. 1972.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 7

Führungsstile und Führungslehren

Führungsstil	Zahl der Nennungen	Bemerkungen
1. Führung im Mitarbeiterverhältnis ..	7	In zwei Fällen wird das „Harzburger Modell" ausdrücklich erwähnt.
2. Kooperativer Führungsstil	8	„Kooperative Führung ist gekennzeichnet durch vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Führungskräften, Mitarbeitern und Betriebsräten" (28).
3. Partizipativer Führungsstil	5	„Ein auf Zusammenarbeit gerichteter aufgeschlossener Führungsstil zum Wohle des Unternehmens und seiner Mitarbeiter" (1).
4. Management by Objectives	7	„In unserem Unternehmen wollen wir mit Hilfe von lang- und kurzfristigen Zielsetzungen führen. Dies ist, kurz gesagt, das Führen nach dem Zielprinzip" (15).
5. Management by System	3	
6. Management by Example	2	
7. Management by Exception in Verbindung mit Management by Objectives und partizipativem Management	1 1	
8. Sonstige	3	
Summe	36	

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Für die Interpretation des Führungsstils ist das Verhältnis des Vorgesetzten zur Autorität entscheidend. Daß „Autorität das Fundament jeder Führung ist" (20), betont ein Führungsgrundsatz. Ein anderer dagegen ist der Ansicht, „diese Autorität bleibt durch einen kooperativen Führungsstil auf ein zweckmäßiges Minimum beschränkt" (25). Besonders ausführlich beschäftigen sich die Führungsrichtlinien des Unternehmens (7) mit dem Problem der Autorität: „Die Autorität des Vorgesetzten beruht vor allem auf Achtung und dem Vertrauen, die er sich durch überlegene Qualifikationen und durch Gerechtigkeit und vorbildliches Verhalten bei seinen Mitarbeitern erwirbt. Erst in zweiter Linie beruht seine Autorität auf den ihm übertragenen Vollmachten." In den Führungsgrundsätzen (22) heißt es: „Die Verwirklichung einer Entscheidung hängt auch von der Autorität des Vorgesetzten ab ... Formale und persönliche Autorität sollen sich entsprechen." Dagegen verwendet das Unternehmen (32) nicht den Ausdruck „Autorität", sondern „Loyalität": „Führung erfordert Loyalität gegenüber dem Unternehmen, aber auch das Vertreten der eigenen Überzeugung, wenn die Sache und die Verantwortung für die Mitarbeiter es verlangen." In diesem Grundsatz wird ausgesprochen, daß der Vorgesetzte sich im Konflikt zwischen Loyalität gegenüber dem Unternehmen und Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeitern auch dafür entscheiden kann, nicht die Unternehmensziele autoritär zu verfolgen und durchzusetzen. Es wird auch ausdrücklich darauf hingewiesen, daß „niemand seiner Autorität schadet, wenn er eine Entscheidung berichtigt" (12).

Die Durchsicht der Führungsgrundsätze läßt es mithin berechtigt erscheinen, die folgenden Schlüsse zu ziehen:

— Mitarbeiter können sich gegenüber einem autoritären Vorgesetzten auf praktisch alle Führungsgrundsätze berufen, da dieser Führungsstil als unzulässig bezeichnet wird.

— In der Beschreibung der Führungsstile kommt die Überzeugung zum Ausdruck, daß sich die Anforderungen der Mitarbeiter an den Vorgesetzten so verändert haben, daß nur ein kooperativer Führungsstil Mitarbeiter zum Einsatz ihrer Arbeitskraft veranlassen kann.

— Die Führungsgrundsätze spiegeln aber auch wider, daß sich, wenn nicht die Gesellschaft, so doch mindestens die Managementliteratur seit den Tagen von Taylor und Fayol weiterentwickelt hat. Die Führungsgrundsätze vermitteln einen repräsentativen Querschnitt durch die gegenwärtig diskutierten „Führungslehren".

3.4 Die Motivation von Mitarbeitern

Der veränderten Sicht des Menschen im Unternehmen entspricht es, daß eine Führung durch Befehl und Anweisung abgelehnt und statt

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

dessen eine Führung durch Überzeugung und Motivation als angemessen und notwendig bezeichnet wird: „Überzeugung und Motivierung und nicht autoritäres Befehlen soll der Führungsstil bei uns sein" (9), heißt es bei einem Unternehmen, während ein anderes vorsichtiger formuliert: „Die Führungskräfte sollen vorrangig durch Überzeugung auf ihre Mitarbeiter einwirken. Ihre Macht dürfen sie nicht mißbrauchen. Sie dürfen sie nur im Rahmen kooperativer Führungsformen anwenden." (16)

Die Motivationsfaktoren, die in den Führungsgrundsätzen erwähnt werden, sind sehr zahlreich. Sie sind der Häufigkeit ihrer Erwähnung nach in der Tabelle 8 zu einer Rangfolge zusammengestellt.

Tabelle 8

Motivationsfaktoren

Motivationsfaktor	Zahl der Nennungen
1. Anerkennung und Kritik	35
2. Weiterbildung	30
3. Kontrolle	25
4. Mitwirkung bei Zielsetzung, Planung und Entscheidungsvorbereitung	19
5. Teamförmige Zusammenarbeit	10
6. Sicherheit der Arbeit	6
7. Zusammenhänge aufzeigen	6
8. Lohn und Gehalt	4
9. Argumentationszwang	2
10. Karriereplanung	1
11. Job Rotation	1
12. Sinnvolle Arbeit	1

An dieser Liste fällt auf, daß Lohn und Gehalt als Motivationsfaktor und nicht als Hygienefaktor erscheinen, wie es Herzberg nachgewiesen hat. Es wird davon ausgegangen, daß das Arbeitsentgelt „auch eine erhöhte Anziehungskraft des Unternehmens gegenüber fähigen, verantwortungsbewußten, ideenreichen, aufstiegswilligen Arbeitskräften" (7) entfaltet. In einem anderen Fall wird die These vertreten, „die leistungsbezogene Bezahlung ist ein weiterer Anreiz, aber auch eine weitere An-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

erkennung für selbständiges Handeln und für die Mitverantwortlichkeit" (23). Diese Aussage jedoch wird durch den Hinweis relativiert, daß die Bewältigung der anspruchsvollen Aufgaben, die das Unternehmen dem Mitarbeiter übertrage, mehr sei als nur „Geldverdienen".

Bemerkenswert ist, daß Anerkennung und Kritik an erster Stelle in der Zahl der Nennungen stehen. Besonders deutlich werden Lob und Tadel als Motivationsinstrumente in den Führungsgrundsätzen (29) bezeichnet: „Zur Methode des Motivierens gehört neben ausreichender Information, Mitwirkung an der Entscheidungsvorbereitung und materiellem Anreiz in verstärktem Maße Lob und Tadel."

Anerkennung und Kritik werden als ein „Mittel zur Verbesserung der Leistung" (2) bezeichnet. Noch klarer spricht der Führungsgrundsatz (5) davon, daß die Kritik „der Förderung des Mitarbeiters" dienen soll und so geäußert werden muß, „daß ein gutes gegenseitiges Verhältnis erhalten bleibt".

Die Zahl der Nennungen des Motivationsfaktors Weiterbildung korrespondiert nicht in jedem der Unternehmen, dessen Führungsgrundsatz diesen Motivationsfaktor aufführt, mit der Bedeutung, die die Fortbildungsaktivitäten für seine Mitarbeiter tatsächlich haben.

Dennoch wird man im ganzen sagen dürfen, daß in diesen Unternehmen die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Arbeitsleistung und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erkannt worden ist und in konkrete Maßnahmen umgesetzt worden ist.

Unter den 25 Nennungen von Kontrollen als eines Motivationsfaktors befinden sich immerhin drei, in denen die Kontrolle in Form der Selbstkontrolle vorgeschlagen wird. Besonders klar wird die Bedeutung der Selbstkontrolle im Führungsgrundsatz (10) angesprochen:

„Während und nach der Aufgabenerfüllung kontrolliert jeder sein Handeln selbst, um sein weiteres Handeln danach zu steuern ... Führungskräfte sollen die Selbstkontrolle ihrer Mitarbeiter anerkennen und fördern."

An vierter Stelle in der Häufigkeit der Nennungen steht die Mitwirkung an Entscheidungen und bei der Zielformulierung. Die Formen, in denen die Führungsgrundsätze eine Mitwirkung vorsehen, sind allerdings sehr unterschiedlich. Im einzelnen kann man folgende Gruppen unterscheiden:

Ziele setzen und nach Besprechung mit Vorgesetztem festlegen	1
Beteiligung bei der Vorbereitung in größtmöglichem Umfang	1
Beteiligung an der Planung und Beratung	3
Heranziehung bei der Zielformulierung	1

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Verständigung über die Ziele	1
Stellungnahme und Beratung	1
Zielvereinbarung	2
Mitwirkung an der Zielsetzung	4
Vorgesetzter bestimmt die Teil- und Einzelziele	3

Das Spektrum der Beteiligungsformen an der Festlegung von Zielen reicht also von der Selbstverantwortlichkeit bis zum Ausschluß der Beteiligung, da der Vorgesetzte die Einzelziele bestimmt. Die hohe Zahl der Nennungen darf also nicht über semantische wie sachliche Unterschiede in der Ausprägung dieses Motivationsfaktors im einzelnen hinwegtäuschen.

Besonderer Erwähnung wert sind die Motivationsfaktoren Teamarbeit, Zusammenhänge aufzeigen und Argumentationszwang. In der Betonung der Teamarbeit kommen nicht nur organisatorische, aus den Sachzwängen der Produktion folgende, neue Organisationsformen zum Ausdruck, sondern auch die Tendenz in der Bevölkerung, sich zu Gruppen zusammenzuschließen. Der Tendenz zur Arbeitsteilung wirkt die Tendenz zur Arbeitszusammenfassung entgegen. Die daraus resultierende komplexere Aufgabe kann nur im Team, in der Mannschaft gelöst werden. Sie wird als sinnvolle Arbeit empfunden, die es lohnt, Kenntnisse und Fähigkeiten einzusetzen, und erfordert ein Denken in Zusammenhängen, das in der Arbeitsteilung weitgehend verloren geht. Vier Führungsgrundsätze wiederholen die Erkenntnis, daß Mitarbeiter größere Arbeitsfreude entfalten, wenn sie den Zusammenhang „zwischen Einzelaufgabe und übergeordneten Zielen" (32) verstehen.

Die Frage drängt sich auf, warum nur zwei Führungsgrundsätze den Begründungszwang als Instrument der Personalführung erwähnen. Die denkbare Behauptung, das sei selbstverständlicher Bestandteil der Personalführung und werde deshalb nicht erwähnt, vermag nicht zu überzeugen, weil die Information von Mitarbeitern und Vorgesetzten ebenso selbstverständlich ist und dennoch sehr ausführlich behandelt wird. Wenn das Menschenbild, von dem die Führungsgrundsätze selbst ausgehen, richtig ist, dann wird sich in Zukunft der Begründungs- und Argumentationszwang, dem der Vorgesetzte unterliegt, als Motivationsinstrument weiter durchsetzen.

3.5 Der Entscheidungsprozeß im Unternehmen

3.5.1 Vorbemerkung

Der Entscheidungsprozeß im Unternehmen besteht aus den Phasen Vorbereitung der Entscheidung, Treffen der Entscheidung und Durchsetzen der Entscheidung. Diese Phasen bilden die Bestandteile des Ent-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

scheidungsprozesses unabhängig vom angewandten Führungsstil. Die zeitlichen Anteile der Phasen am gesamten Entscheidungsprozeß sind jedoch verschieden.

Bei autoritärem Führungsstil dürften im allgemeinen

die Phase der Entscheidungsvorbereitung und
die Phase der Vornahme der Entscheidung kürzer, dagegen
die Phase der Durchsetzung der Entscheidung länger

sein als bei kooperativem Führungsstil, wenn man gleiche Gesamtzeit unterstellt. Fügen sich dagegen die Mitarbeiter dem autoritären Führungsstil, dann dürfte auch die Phase der Durchsetzung kürzer als bei kooperativem Führungsstil sein.

Die These, daß die Phasen der Entscheidungsvorbereitung und der Durchführung der Entscheidung bei kooperativem Führungsstil länger sind als bei autoritärem, läßt sich dadurch begründen, daß in der Phase der Entscheidungsvorbereitung ein umfassender Informationsprozeß stattfindet und daß die Phase der Vornahme der Entscheidung infolge der Delegation von Verantwortung ein stark arbeitsteiliger Vorgang ist, der sowohl Zeit für die Durchführung als auch Zeit für die Koordination der Einzelentscheidungen erfordert.

3.5.2 Die Informationsprozesse im Unternehmen

Mit Ausnahme der Führungsgrundsätze einiger ausländischer Unternehmen enthalten alle Führungsgrundsätze Ausführungen über die Information. Alle Führungsgrundsätze behandeln Information als einen Prozeß, der in beide Richtungen läuft: Vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter und vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten. „Information ist keine Einbahnstraße", heißt es in einem Fall ausdrücklich (32).

Der Inhalt der Informationen, die weiterzugeben sind, wird in den Führungsgrundsätzen stets festgelegt: Der Vorgesetzte hat den Mitarbeiter über seinen Aufgabenbereich und über den Zusammenhang, in dem sein Aufgabenbereich im Gesamtunternehmen steht, zu informieren. Der Mitarbeiter dagegen muß seinen Vorgesetzten über den Stand der Arbeit innerhalb seines Delegationsbereiches auf dem laufenden halten und ihn über wichtige Ereignisse, die für den eigenen Arbeitsbereich des Vorgesetzten von Bedeutung sind, informieren. Vielfach wird zwischen Grundinformation, laufender Information und Information über den Arbeitserfolg unterschieden.

Eine Bindung des Informationssystems an den Dienstweg findet man in den Führungsgrundsätzen nicht mehr. Dieses Prinzip autoritärer Führung ist durch die Forderung nach einem „dichten Informationsnetz", das

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

alle Mitarbeiter miteinander verbindet, ersetzt (10). Üblicherweise wird dies durch den Hinweis auf die Möglichkeit der „Querinformation" zum Ausdruck gebracht. An keiner Stelle wird gefordert, daß der Vorgesetzte von einem Mitarbeiter, der diese Fayolsche-Brücke (Querinformation) in Anspruch nimmt, davon unterrichtet wird, wie es Fayol bei einer solchen Abweichung vom Dienstweg noch forderte.

Es wird gelegentlich erwähnt, daß selbst bei völliger Freigabe des Informationssystems nicht alle Informationslücken im Unternehmen geschlossen werden. Die Notwendigkeit, daß das informelle Kommunikationssystem das formelle Kommunikationssystem stützt, wird in einem Führungsgrundsatz klar angesprochen (22): „Information ist nicht voll organisierbar. Optimale Information im Unternehmen kann nur erreicht werden, wenn jeder einzelne immer wieder durch spontane Bereitschaft zur Zusammenarbeit heraus an das notwendige Unterrichten des anderen denkt." Deshalb sehen die Führungsgrundsätze vielfach auch neben Recht auf Information eine Pflicht zur Information und zur Selbstinformation vor. In einem Falle wird auch die Vertretung der Arbeitnehmer als Teil dieses Informationssystems gesehen: „In der Betriebsverfassung sorgt ein zweiter Informations- und Gesprächsweg für die notwendige Verstärkung und Ergänzung, aber auch für Kontrolle und Läuterung. Einseitige und willkürliche Urteile und Verhaltensweisen werden eingedämmt."

3.5.3 Die Delegation von Verantwortung

Die Unterscheidung in die Produktionsfaktoren: „Arbeit und dispositiver Faktor" beziehungsweise in „dispositive und ausführende Arbeit", die die Lehrbücher der Volkswirtschaftslehre und der Betriebswirtschaftslehre kennzeichnet, wird den veränderten gesellschaftlichen Strukturen nicht mehr gerecht. In den Führungsgrundsätzen finden sich daher derartige Unterteilungen auch nicht mehr. Vielmehr wird ein abgestuftes System von Entscheidungskompetenzen entwickelt. Darauf weist der Führungsgrundsatz (12) besonders deutlich hin: „Das Unternehmen hat wie jede Organisation unterschiedliche Verantwortungsebenen. Daraus ergeben sich abgestufte Weisungsbefugnisse, die nur für den unmittelbar zugeordneten Verantwortungsbereich gelten ... Mit Zielen und Aufgaben sind auch Verantwortung und Befugnisse zu übertragen. Sie müssen den Zielen und Aufgaben entsprechen und sind für diese klar zu definieren und eindeutig zu delegieren. Damit erhält jeder Mitarbeiter, dem Befugnisse übertragen werden, einen Ermessensspielraum, in dessen Rahmen er selbständig und verantwortlich handeln kann und muß."

Die Führungsgrundsätze unterscheiden zwischen der Handlungsverantwortung des Mitarbeiters und der Führungsverantwortung des Vorgesetzten. Diese Abgrenzung entstammt den rezepthaften Vorstellungen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

des „Harzburger Modells" und entspricht eher der Einteilung in dispositive und ausführende Tätigkeit als dem Bild des mündigen Mitarbeiters auf unterschiedlichen Verantwortungsebenen mit abgestuften Führungsfunktionen und entsprechender Führungsverantwortung.

4. Schluß

In der Verordnung für die Arbeiter der C. Reichenbach'schen Maschinenfabrik vom September 1846 heißt es: „Die Arbeitszeit ist von morgens 6 bis 12 Uhr und nachmittags von 1 bis 7 Uhr, mit Ausnahme des Samstags, an welchem um 6 Uhr Feierabend gemacht wird ... Wer fünf Minuten nach dem Läuten nicht an seiner Arbeit ist, wird mit einer Stunde bestraft ... Streitigkeiten der Arbeiter unter sich und sonstige Vergehen gegen die Ordnung werden mit angemessenem Abzug am Lohn und auch nach Umständen mit augenblicklicher Entlassung aus der Arbeit bestraft."[24] Am 31. Dezember 1907 machte die Direktion der Badischen Anilin- & Soda-Fabrik bekannt, daß sie sich entschlossen habe, den Arbeitern alljährlich einen Urlaub zu gewähren: „Jeder Arbeiter erhält nach Ablauf von zehn ohne Unterbrechung geleisteten Dienstjahren, vom Tage der Volljährigkeit gerechnet, einen Urlaub von einer Woche ... Der Zeitpunkt des Urlaubs für jeden einzelnen Arbeiter wird durch dessen Betriebsführer unter möglichster Berücksichtigung der Wünsche des Urlaubsberechtigten, jedoch unter Wahrung der Sicherheit und der geregelten Fortführung des Betriebes bestimmt."[25]

Vergleicht man damit die Ausführungen des Führungsgrundsatzes (32): „Beruflich stark beanspruchte sowie ältere Mitarbeiter sind vor Überforderung zu schützen. Jungen Mitarbeitern, vor allem in der Berufsausbildung, gebührt besonders sorgfältige Anleitung und berufliche Förderung, für ihre Weiterbildung und ihren Gesundheitsschutz sind besondere Vorkehrungen getroffen" und die Sätze aus dem Führungsgrundsatz (19): „Mitarbeiter sind nur an Arbeitsplätzen und mit Arbeiten zu beschäftigen, bei denen keine vorhersehbaren physischen und psychischen Schäden entstehen. Weniger leistungsfähige oder in ihrer Leistungskraft nachlassende Mitarbeiter genießen den Schutz des Unternehmens", dann erscheint der Niederschlag, den der gesellschaftliche Wandel in dem Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter in den Unternehmen bewirkt hat, besonders auffällig.

Gleichzeitig hat die Untersuchung der Führungsgrundsätze großer Unternehmen aber auch deutlich erkennen lassen, daß die strukturellen

---

[24] Fragen an die deutsche Geschichte, Historische Ausstellung im Reichstagsgebäude in Berlin, Ausstellungskatalog, Tafel IV/108.

[25] Im Reiche der Chemie, Festschrift zum 100jährigen Firmenjubiläum der Badischen Anilin- & Soda-Fabrik, Düsseldorf/Wien 1965, S. 68.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Veränderungen in der Gesellschaft und ihre Folgen für die Unternehmensführung von Modeströmungen überlagert werden, von Schulen, die Führungslehren verkünden und eine modische Überspitzung gesellschaftlicher Wandlungsvorgänge bewirken. Die Betonung eines kooperativen (demokratischen) Führungsstils gegenüber einem autoritären Führungsstil bezeichnet eine strukturelle Grundtendenz. Die Feststellung in dem Entwurf der Führungsgrundsätze eines Unternehmens „Der Vorgesetzte hat Kritik von seinen Mitarbeitern anzunehmen und mit ihnen sein eigenes Führungsverhalten zu diskutieren" mag dagegen als eine modische Überlagerung erscheinen.

Das dürfte aber wohl auch für die genüßlich geäußerte Frage McClellands, des Vertreters einer stärker autoritären Führungslehre, an Chris Argyris als den Vertreter eines demokratischen Führungsstils gelten: „Chris, hast du je daran gedacht, daß du nie demokratisch geführte Unternehmen hast studieren können, weil sie nicht lange genug überlebten?"[26]

[26] *D. Oates*, McClelland, An Advocate of Power, in: International Management, July 1975, S. 27 f., hier S. 28.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Albach

Im Vordergrund der Diskussion des Referats von Prof. Horst Albach standen methodische Probleme sowie die Frage, inwieweit schriftlich fixierte Führungsgrundsätze die Realität widerspiegeln. Wesentliches und in der Diskussion nicht bestrittenes Faktum sämtlicher Überlegungen ist die zunehmende Loslösung des Unternehmens von seinen Anteilseignern. Dies werde, wie der Referent verdeutlichte, nicht allein am Inhalt von Führungsgrundsätzen sichtbar. Auch die Art ihrer Bestimmung — fast immer in Abstimmung zwischen Vorstand und Betriebsrat — zeige diesen Wandel. Auf kritische Fragen gab der Referent zu, daß die statistische Basis für seine Thesen schmal sei, dennoch hielt er an der Evidenz seiner Behauptungen fest, für die es auch andere Indizien gebe. Gewiß erfordere eine zuverlässigere Analyse weitere Untersuchungen; letztlich wüßten wir empirisch noch relativ wenig. Das gelte auch für die Frage, inwieweit Führungsgrundsätze überhaupt Ausdruck der tatsächlichen Situation seien. Der Referent meinte unwidersprochen, daß sich in Führungsgrundsätzen eigentlich nur die jeweilige Ansicht des Vorstands und Betriebsrats niederschlügen. Für Außenstehende wäre schwer zu erkennen, ob die zunehmende Neigung, Führungsgrundsätze schriftlich zu fixieren und weiterzuentwickeln, einen kooperativen Führungsstil widerspiegeln. Man könne nicht ausschließen, daß auch andere Motive — z. B. die Betonung der sozialen Verantwortung von Unternehmern und ein modischer Trend zur „Demokratisierung" — eine mehr oder weniger erhebliche Rolle spielten. Die Forschung in verschiedenen Disziplinen der Sozialwissenschaften hat nach Auffassung sämtlicher Diskussionsteilnehmer dabei ein weithin noch unerschlossenes Gebiet vor sich.

Artur Woll, Siegen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Zur Unterschiedlichkeit unternehmerischer Entscheidungen bei divergierenden Faktorinteressen

Von *Wolfram Engels*, Frankfurt a. M.

Wir gehen von zwei Faktoren — Kapital und Arbeit — aus. Im ersten Teil werden die Interessen der Faktoren untersucht ohne Rücksicht auf die institutionellen Formen, in denen diese Interessen zur Geltung gebracht werden. Der zweite Teil dient der Darstellung der Folgen, die sich ergäben, wenn im heute gegebenen institutionellen Rahmen die Unternehmensentscheidungen vom Kapital auf die Arbeit übergehen. Der dritte Teil behandelt die zweckmäßige Gestaltung von Institutionen unter der Voraussetzung, daß die Entscheidungen von der Arbeit ausgehen. Das Ergebnis: Geht die Entscheidungsbefugnis im heutigen institutionellen Rahmen vom Kapital auf die Arbeit über, so ergibt sich ein grobes Fehlverhalten der Unternehmungen. Es kann durch Umgestaltung der Institutionen behoben werden. In einem wohlorganisierten, arbeitsgeleiteten Unternehmen fallen allerdings die Entscheidungen wieder genau wie in einem wohlorganisierten, kapitalgeleiteten.

1. Kooperation von Arbeit und Kapital

1.1 Einmalige Kooperation unter Sicherheit

Die Kooperation von Arbeit und Kapital läßt sich mit Hilfe der bekannten Edgeworth-Box darstellen:

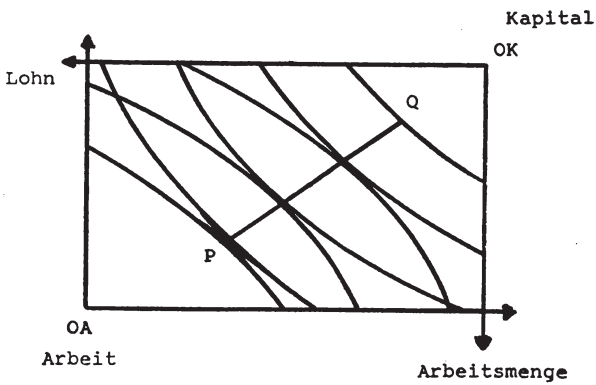


Abb. 1

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Traditionellerweise wird auf der Ordinate ein Preis, auf der Abszisse die Menge abgetragen. Das ist hier der Lohnsatz pro Stück und die Arbeit in Stunden. Das Ganze ist definiert für gegebenes Kapital (eine bestehende Fabrik). Das Modell hat jedoch breitere Anwendungsmöglichkeiten. So kann man beim Kaufvertrag Preise und Zahlungsbedingungen analysieren, beim Arbeitsvertrag Lohnsätze und Kündigungsfristen oder Lohnsätze und Arbeitsbedingungen. Interessen-Konvergenzen und -Divergenzen sind hier einfach abzulesen.

Zunächst besteht ein gemeinsames Interesse daran, daß die Kooperation zustande kommt. Es bildet sich ab durch den Abstand zwischen dem Ausbeutungspunkt des Kapitals (Q) und dem Ausbeutungspunkt der Arbeit (P). Zum zweiten besteht ein gemeinsames Interesse daran, daß der Vertragsabschluß auf der Kontraktkurve (PQ) liegt. Zu jedem Punkt außerhalb der Kontraktkurve gibt es mindestens einen Punkt auf der Kontraktkurve, bei dem sich beide Partner besserstehen. Interessendivergenz dagegen besteht darüber, in welchem Punkt auf der Kontraktkurve abgeschlossen wird. Die Arbeit ist daran interessiert, daß dieser Punkt möglichst weit nach Südwesten liegt, das Kapital dagegen möchte möglichst weit im Nordosten abschließen. Im Rahmen der Theorie des bilateralen Monopols werden eigentümlicherweise Interessenkonvergenzen nicht behandelt. Man unterstellt als unproblematisch, daß die Kooperation auf der Kontraktkurve zustande kommt. Die Theorie des bilateralen Monopols behandelt nahezu ausschließlich die Frage der Verteilung der Kooperationsrente[1].

Die Frage, warum und unter welchen Bedingungen die Kooperation überhaupt zustande kommt, bildet den zentralen Gegenstand von Stützels „Wert, Preis und Macht"[2]. Wirtschaftspolitisch schließt sich daran die ökonomische Theorie der Enteignung und des Schiedsgerichts an.

---

[1] Man vergleiche die Behandlung in bekannten Lehrbüchern, z. B. *K. Brandt*, Preistheorie, Ludwigshafen 1960, 5. Kapitel; *W. Krelle*, Preistheorie, Tübingen und Zürich 1961, 10. Kapitel; *E. Schneider*, Einführung in die Wirtschaftstheorie, Bd. II, 10. Aufl., Tübingen 1965, S. 355 ff.; *H. v. Stackelberg*, Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Bern und Tübingen 1951, S. 197 ff.; *R. Richter*, Preistheorie, Wiesbaden 1963, S. 163 ff. Besonders ausgeprägt ist diese Problemstellung in der Bargaining-Theorie, z. B. *J. F. Nash*, The Bargaining Problem, in: Econometrica, Bd. 18 (1950), S. 155 ff.; *F. Zeuthen*, Problems of Monopoly and Economic Warfare, London 1930; *J. Pen*, A General Theory of Bargaining, in: American Economic Review (1952), S. 24 ff.

[2] *W. Stützel*, Wert, Preis und Macht, Aalen 1972, insbes. S. 258 ff. und 313 ff.; vgl. zum Gedanken der Schiedsgerichtsbarkeit im bilateralen Monopol auch *J. F. Nash*, Two-Person-Cooperative Games, in: Econometrica, Bd. 21 (1953), S. 128 ff.; *H. Steinham*, The Problem of Fair Division, in: Econometrica, Bd. 16 (1948), S. 101 ff.; *H. Raiffa*, Arbitration Schemes for Generalized Two-Person-Games, in: H. W. Kuhn und A. W. Tucker (Hrsg.), Contributions to the Theory of Games II, Princeton, N. J., 1953, S. 361 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Wenn die Leistungen aller Teilnehmer an einer Kooperation komplementär sind, dann mag es für jeden Teilnehmer je einzeln rational sein, die gesamte Kooperationsrente oder einen wesentlichen Teil davon für sich zu verlangen[3]. Die Summe der Forderungen aller übersteigt dann den Betrag der Kooperationsrente. Im täglichen Leben gibt es eine Fülle solcher Fälle besonders im Bereich von Grund und Boden (mehrere Grundstücke werden benötigt, um ein Hochhaus darauf zu bauen, mehrere Grundstücke werden benötigt, um eine Straße zu bauen). Der Gesetzgeber hat eine Reihe davon so geregelt, daß die Kooperation erzwungen werden kann und die Kooperationsrente durch Schiedsspruch verteilt wird. Hierher gehört die Möglichkeit der Enteignung beim Straßenbau, beim Flurbereinigungsverfahren, im Umwandlungsgesetz oder beim Zwangsvergleich. Andere sind gesetzlich nicht geregelt worden, mit der Folge, daß sinnvolle Kooperationen gelegentlich nicht zustande kommen. Das gilt beispielsweise für die Felderbereinigung beim Bergbau. Der wichtigste Fall ist die hier interessierende Kooperation zwischen Arbeit und Kapital durch Tarifvertrag. Allgemeine Arbeitslosigkeit bedeutet nichts anderes, als daß die Kooperation von Kapital und Arbeit deshalb nicht zustande kommt, weil einer der Faktoren — in diesem Falle das Kapital — unter seinen Ausbeutungspunkt gedrückt wurde und sich deshalb aus der Kooperation zurückzieht. Für den Unternehmer, der Arbeitnehmer entläßt, ist es offenbar günstiger, Maschinen stillstehen zu lassen, als bei gegebenen Lohnsätzen zu produzieren. Das ist der theoretische Hintergrund von Forderungen, die Tarifautonomie zu begrenzen oder einen Schiedsrichter zwischen den Sozialpartnern einzusetzen. Ökonomisch-theoretisch liegt hier derselbe Fall vor, wie bei der Enteignung von Grundstücken zum Zwecke des Straßenbaus oder der Flurbereinigung oder dem Entzug der Dispositionsrechte der Gläubiger bzw. Anteilseigner bei Zwangsvergleich oder Umwandlung.

Der zweite Fall — Abschluß außerhalb der Kontraktkurve — ist praktisch noch wichtiger. Hier gibt es im Bereiche der praxisorientierten Forschung eine Fülle von Literatur, insbesondere im Bereich der Lohntheorie, aber auch bei der Tarifgestaltung im Verkehrswesen oder in der Elektrizitätswirtschaft[4]. Die dort erreichten Erkenntnisse wurden aber

[3] Meist handelt es sich um multilaterale Monopole, die m. W. in der theoretischen Literatur überhaupt nicht behandelt werden. Die Lösung entspricht jedoch formal der des bilateralen Monopols; allerdings wachsen die Schwierigkeiten der Einigung bei mehr als zwei Teilnehmern rasch an.

[4] In der praxisorientierten Literatur zur Lohnbildung, zur Gestaltung von Verkehrs-, Versicherungs- oder Stromtarifen wird das Problem der „richtigen" Tarife als Problem der Gerechtigkeit gesehen. Besser wären Tarife als Lenkungs- und Informationssystem behandelt, die dem Zweck dienen, die Kontraktkurve zu finden. Auf diese Sicht trifft man in der Literatur nur ganz vereinzelt, z. B. *H. Diederich,* Preisbildung in der Form von Tarifen, in: Zeit-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

in der allgemeinen theoretischen Literatur nicht rezipiert. Ein dogmengeschichtlich besonders interessanter und praktisch besonders wichtiger Fall ist das Problem der Kooperationsmängel bei Komplementärgütermonopolen. Das Problem selbst ist seit Cournot bekannt; das formal völlig gleiche Problem der vertikalen Monopolketten wird in den meisten neueren Lehrbüchern nicht behandelt[5]. Dieser Fall ist allgegenwärtig, weil praktisch jeder zweiseitige Vertrag gewisse monopolistische Elemente enthält. Die praktische Lösung des Problems liegt darin, daß einer der beiden Vertragspartner dem anderen seine Indifferenzkurve in Form von Tarifpreisen oder Preislisten vorgibt und der Vertragspartner sich an diese Vorgabe durch sein eigenes Verhalten so anpaßt, daß er unter den gegebenen Voraussetzungen den größten Nutzen hat. Dann liegt der Abschluß auf der Kontraktkurve. Im Falle der Kooperation von Kapital und Arbeit wird eine Indifferenzkurve des Kapitals zum Lohntarif, wobei dieser Tarif von der Menge, der Qualität der Produkte, von Schmutz oder Lärm am Arbeitsplatz abhängen kann, oder Verantwortungszuschläge, Sonntagszuschläge, Überstundenzuschläge enthält.

Wenn die Kooperation zustande kommt und es den Vertragspartnern gelingt, die Kontraktkurve zu finden, so reduziert sich die Interessendivergenz zwischen Kapital und Arbeit stets auf die Verteilung. Die Maximierung der Kooperationsrente liegt sowohl im Interesse der Arbeit wie des Kapitals. Jedes Paretooptimum liegt beim Maximum der Kooperationsrente; verschiedene Paretooptima unterscheiden sich nur durch die Verteilung der Rente. Deshalb ist das Ergebnis einer Entscheidung über eine Investition, die Preisbildung, die Wahl des Produktionsverfahrens, das Werbebudget, die Gestaltung des Arbeitsplatzes etc. bei rationalem Verhalten unabhängig davon, welcher Faktor die Entscheidung fällt.

Ein sauberer Arbeitsplatz wird einem schmutzigen genau dann vorgezogen, wenn der Nutzenzuwachs für den Arbeiter (d. h. sein poten-

---

schrift für Betriebswirtschaft, Nr. 3 (1969), S. 139 ff., besonders aber: *H. Albach*, Die optimale Tarifstruktur öffentlicher Versorgungsunternehmen, in: Unternehmensforschung, Bd. 10 (1966), S. 152 ff.

[5] Eine Ausnahme ist *H. Jacob*, Preispolitik, Wiesbaden 1963, S. 225 ff.; *A. A. Cournot*, Untersuchungen über die mathematischen Grundlagen der Theorie des Reichtums, Jena 1924; *H. H. Weber*, Grundlagen einer quantitativen Theorie des Handels, Köln und Opladen 1966, S. 114 ff. Formal gleichartig ist aber nicht nur das Problem der Komplementärgütermonopole und der vertikalen Monopolketten, sondern auch das der pretialen Lenkung des Unternehmens. Hax hat überzeugend nachgewiesen, daß eine pretiale Lenkung normalerweise zu nicht optimalen Lösungen führt, wobei diese „pretiale Lenkung" als Extremform der Dezentralisierung von Entscheidungen im Betrieb, also als „Mitbestimmung am Arbeitsplatz", interpretiert werden kann. Vgl. *H. Hax*, Die Koordination von Entscheidungen, Köln—Berlin—Bonn—München 1965.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tieller Lohnverzicht) größer ist, als der Kostenzuwachs einer sauberen Gestaltung des Arbeitsplatzes. Die „Humanisierung der Arbeitswelt" ist ihren Preis nur dann wert, wenn sie dem Arbeiter mehr Befriedigung verschafft, als sie ihn an Lohn kostet. Genau unter diesen Bedingungen wird der Unternehmer die Humanisierung der Arbeit aus eigenem Interesse betreiben.

Das theoretische Fundament dieser Aussagen bildet die Wohlfahrtsökonomie. Hier wurde gezeigt, daß sich das Paretooptimum nur dann finden läßt, wenn man Allokation und Verteilung trennt[6]. Auf das Unternehmen übertragen: Die optimale Unternehmenspolitik ist vom Standpunkt von Arbeit oder Kapital gleich. Interessengegensätze ergeben sich erst in bezug auf die Verteilung der Kooperationsrente, also in bezug auf die Lohnsätze bzw. die Anteile an der Kooperationsrente, die die beiden Faktoren bekommen sollen. Das bedeutet: Die Aussagen einer „arbeitsorientierten" wären dieselben, wie die der herkömmlichen Betriebswirtschaftslehre[7].

---

[6] Diese Aussage ist auch ganz unmittelbar einleuchtend. Kapital wie Arbeit sind an der Maximierung der Kooperationsrente gleichermaßen interessiert: Je mehr vorhanden ist, um so mehr kann verteilt werden. Zur Illustration kann Abb. 3 herangezogen werden. Trägt man auf der Ordinate statt der Lohnfortzahlung die „Qualität des Arbeitsplatzes" ab, so bleibt die Darstellung erhalten. Zwar mag es nun zu jeder Verteilung ein anderes Optimum der Arbeitsplatzqualität geben, aber der Versuch der Verbesserung der Verteilungssituation des Arbeitnehmers durch Verbesserung des Arbeitsplatzes wird — wie der Fall der Lohnfortzahlung auch — regelmäßig zu suboptimalen Ergebnissen führen.

[7] Die sogenannte „Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre" ist aufgebrochen gegen eine Betriebswirtschaftslehre, die an den Kapitalverwertungsinteressen orientiert war. Dieser Revolutionsversuch scheint derzeit eher im Programmatischen zu stecken. Dabei tritt die „emanzipatorische Rationalität" an die Stelle der „Gewinnmaximierung", und auch andere Bezeichnungen wechseln („Kosten", „Aufwand", „Ertrag"). Wo die AEOWL auf konkrete Probleme angewandt wird (Investitionen, Publizität), kommt dann wieder etwa ganz Altmodisches heraus, wie z. B. das schon aus der bisherigen Literatur längst bekannte Probleme der richtigen Abschreibung oder das mindestens ebenso alte der externen Effekte. Das ist kein Zufall, sondern theoretisch ganz einfach mit der Interessenkonvergenz von Arbeit und Kapital bei allen betrieblichen Entscheidungen mit Ausnahme der Verteilung zu erklären. Manche Wissenschaftler sehen in der Vernachlässigung der Verteilung in der traditionellen BWL einen der Hauptkritikpunkte. „Die Betriebswirtschaftslehre hat sich auf Produktionsprobleme konzentriert und Macht- und Einkommensprobleme vernachlässigt" (*K. Chmielewicz*, Die Betriebsverfassung als Problem einer methodologisch fundierten Sozialreform-Strategie, in: Probleme der Unternehmensverfassung, Hrsg. R. B. Schmidt, Tübingen 1971, S. 8). Kappler über Niklischs Schema von Produktion, Absatz, Beschaffung, Ertragsverteilung: „Seit einiger Zeit findet es in der Betriebswirtschaftslehre nur um die Ertragsverteilung verkürzt Verwendung." Er nennt dabei eine einzige Ausnahme: Rehkugler (*E. Kappler*, Brauchen wir eine neue BWL?, in: N. Koubek, H. D. Küller, I. Schiebe-Lange (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, Frankfurt 1974, S. 184). Funk dokumentiert demgegenüber, daß gerade das Verteilungsproblem in der Betriebswirtschaftslehre „eine Flut von Veröffentlichungen angeregt" hat (*W. Funk*, Gewinn-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

1.2 Dauerhafte Kooperation unter Unsicherheit

Die Ausbeutungspunkte haben bei Unternehmungen typischerweise eine andere Lage nach der Gründung (bzw. beim bestehenden Unternehmen), als vorher. Wenn Geld in Kapital, also in Maschinen, Gebäude und Ausrüstungen verwandelt ist, dann kann es normalerweise kurzfristig nur unter großen Verlusten in Geld zurückverwandelt werden. Für den Faktor Arbeit gilt oft ähnliches. Wenn sich die Arbeiter in bestimmter Weise haben ausbilden lassen, wenn sie am Ort des Unternehmens eine Wohnung oder gar ein Eigenheim haben, so können sie sich nur unter Schwierigkeiten und Einbußen aus der Kooperation lösen. Die Ausbeutungspunkte ex ante (vor Gründung des Unternehmens)

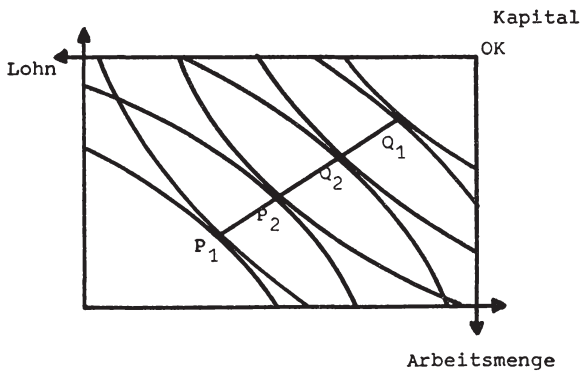


Abb. 2

beteiligung und Verteilungstheorie, Diss. Bochum 1969, S. 6 und das Literaturverzeichnis). — Bei allen Autoren zur AEOWL dominieren methodologische Fragen gegenüber den Sachfragen (Küppers Buch zur Mitbestimmung enthält nur 18 Seiten zum Thema!). Der BWL wird vorgeworfen, sie bediene sich nicht „moderner" Theorien wie Macht-, Konflikt- oder Teamtheorie. Mir scheint, daß man mit den altmodischen Instrumenten der Wirtschaftstheorie recht brauchbare und empirisch gehaltvolle Aussagen erzielen kann, wenn man sie nur anwendet. Um ein Wort von Jürgensen abzuwandeln: Die alten Schwerter, auch wenn sie Rost angesetzt haben, schneiden allemal besser, als die Kunststoffmesserchen, die man uns heute dafür anbietet.

Vgl. zur AEOWL insbesondere die Sammelwerke des WSI „Grundelemente einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre", WSI-Studien Nr. 23, Köln 1974, und „Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre", WSI-Studien Nr. 24, Köln 1973. Die traditionelle arbeitsorientierte Wirtschaftslehre — das Genossenschaftswesen, insbesondere zur Produktivgenossenschaft — wird von der AEOWL bewußt oder aus Unkenntnis vernachlässigt. Hier gibt es insbesondere im Ausland bis heute ein bemerkenswertes Schrifttum. In der Bundesrepublik erschienen im letzten Jahr zwei beachtenswerte Bücher in dieser Tradition: *E. Boettcher*, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen 1974, und *H. P. Steinbrenner*, Arbeitsorientierte Unternehmensverfassung, Frankfurt und New York 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

liegen deshalb normalerweise näher beieinander als ex post (bei bestehendem Unternehmen).

Es gibt nun je zwei Ausbeutungspunkte P_1 und P_2 und Q_1 und Q_2. Es gelten die folgenden einfachen Zusammenhänge:

1. Zur Gründung eines Unternehmens kommt es, wenn die Kooperationsrente T_1Q_1 positiv ist und wenn der Anteil jedes einzelnen Faktors an der Kooperationsrente positiv oder mindestens gleich null ist.
2. Ein bereits gegründetes Unternehmen wird weiter betrieben, wenn die Kooperationsrente T_2Q_2 positiv ist und wenn der Anteil jedes einzelnen Faktors an dieser Kooperatiosrente positiv oder höchstens gleich null ist.
3. Ein Unternehmen wird liquidiert, wenn die Kooperationsrente T_2Q_2 negativ ist.

In den ersten beiden Fällen kann die zweite Bedingung stets herbeigeführt werden, wenn die erste erfüllt ist. Im dritten Fall kann der Anteil an der (negativen) Kooperationsrente nur für einen der beiden Faktoren positiv sein. Die Liquidation kommt auf jeden Fall zustande, wenn die Kooperation freiwillig ist.

Ist die Kooperationsrente positiv, aber unsicher, so hängt das Zustandekommen der Kooperation davon ab, ob die Höhe der Rente die zusätzliche Unsicherheit im Urteil der Beteiligten wert ist. Die Höhe der Rente muß dann eine bestimmte Mindestgröße überschreiten, wobei diese Mindestgröße vom Ausmaß der Unsicherheit, von der Risikoneigung der Beteiligten und von ihrem Restportefeuille abhängt. Diese Zusammenhänge sind aus der Theorie der Portfolioselektion und aus der Kapitalmarkttheorie bekannt[8]. Wichtig ist, daß die Verteilung der Risiken zwischen den Partnern nicht gleichgültig ist. Auch hier gibt es ein Paretooptimum. Das bedeutet: Die Höhe der Kooperationsrente, die nötig ist, damit eine Kooperation zustandekommt, hängt nicht nur von der Höhe der Unsicherheit, sondern auch von der Verteilung der Risiken auf die Vertragspartner ab. Unter heutigen Bedingungen wird das Paretooptimum normalerweise erreicht, wenn das Risiko beim Kapital liegt. Das hängt damit zusammen, daß

[8] Legt man den Stand der Kapitalmarkttheorie zugrunde, wie er sich z. B. bei *E. F. Fama* und *H. M. Miller*, The Theory of Finance, New York 1972, darbietet, so scheint diese Aussage unrichtig zu sein. In der reinen Theorie des Kapitalmarkts hängt die Bewertung eines Assets gerade nicht vom Restportefeuille und der Risikenverteilung ab. Diese Theorie setzt aber gleichen Informationsstand und unbegrenzte Diversifikationsmöglichkeit voraus und macht Aussagen über die *Marktwerte* von Assets. Hier dagegen sind die Diversifikationsmöglichkeiten für die Arbeit ganz eng begrenzt, die Information ist ungleich verteilt, und es werden Aussagen über subjektive Werte (Nutzen) gemacht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— normalerweise die relative Bedeutung des Unternehmensrisikos im Portefeuille des Kapitalisten geringer ist, als sie im Portefeuille des Arbeitnehmers wäre. In der Regel ist das Arbeitseinkommen aus einem bestimmten Unternehmen der ganz überwiegende Teil des Gesamteinkommens eines Arbeitnehmers, während beim Kapitalisten dies nicht die Regel ist;

— der Kapitalist die Möglichkeit der Risikovernichtung durch Diversifikation hat, während der Arbeitnehmer sein Risiko in der Regel nicht diversifizieren kann.

Die Schlußfolgerung des Abschnitts 1.2 wird durch die Erweiterung auf dauerhafte Kooperation und Risiko nicht prinzipiell geändert. Auch unter Unsicherheit ist das Zustandekommen, die Fortführung oder die Beendigung der Kooperation ein gemeinsames Interesse, und zwar einschließlich einer zweckmäßigen Allokation der Risiken auf die Vertragspartner. Wiederum liegt der Interessengegensatz lediglich in der Verteilung.

2. Verhalten arbeitsgeleiteter Unternehmen im gegebenen Rechtsrahmen

Im folgenden wird untersucht, welche Änderungen im Entscheidungsverhalten sich ergäben, wenn die Entscheidungsbefugnis vom Kapital auf die Arbeit überginge. Dabei wird im übrigen das geltende Unternehmensrecht (hier insbesondere das Gesellschaftsrecht) zugrunde gelegt. „Die Arbeit" sind hier die im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer. Gehen die Verfügungsrechte auf alle Arbeiter eines Geschäftszweigs oder alle Arbeiter in der Wirtschaft (überbetriebliche Lösung) über, so sind die Ergebnisse andere.

2.1 Zustandekommen und Beendigung der Kooperation

Gegeben sei ein Projekt, das eine positive Kooperationsrente von Arbeit und Kapital abwirft. Es wird untersucht, ob dieses Projekt zustandekommt. Für den einzelnen Arbeiter wird unterstellt, daß er, ebenso wie der Kapitalist, seinen Wohlstand (= Barwert zukünftiger Einkommen) maximiert. Liegt die Entscheidung über die Höhe der Löhne bei den Arbeitnehmern, so ergibt sich die Möglichkeit, Unternehmenssubstanz in der Form von Löhnen auszuschütten. Jeder einzelne Arbeiter maximiert seinen Wohlstand, wenn der Lohn gerade so hoch angesetzt wird, daß das Unternehmen zum Zeitpunkt seines Ausscheidens vollständig liquidiert ist. Ist der Zeitpunkt des Ausscheidens nicht fest vorgegeben (z. B. durch Pensionierung), sondern hängt er auch von den sonstigen Erwerbsmöglichkeiten ab, so wird der Zeitpunkt

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

des Ausscheidens (der optimale Liquidationszeitraum) in einem Investitionskalkül simultan mit dem optimalen Lohn bestimmt. Die Kollektiventscheidung der Arbeiter hängt vom Altersaufbau der Belegschaft, von den Abstimmungsmodalitäten und von der Möglichkeit von Transferzahlungen (side-payments) zwischen den Arbeitnehmern ab. Wird mit einfacher Mehrheit abgestimmt und sind Transferzahlungen ausgeschlossen, so wird sich der Optimalplan desjenigen Arbeiters durchsetzen, der gerade noch zur Mehrheit benötigt wird. Für andere Mehrheitsverhältnisse gilt entsprechendes. Werden Ausgleichszahlungen zwischen den Arbeitern zugelassen, so verkürzen sich die Liquidationszeiträume. Es zahlen hier die Älteren, die an schneller Liquidation interessiert sind, an die Jüngeren dafür, daß sie einer kürzerfristigen Liquidation zustimmen. Für den Kapitalgeber spielt die Länge des Liquidationszeitraums keine Rolle. Da die Ausschüttung von Unternehmenssubstanz in Form von Löhnen für ihn Verlust bedeutet, ist sein Kapital auf jeden Fall verloren.

Verbleibt dem Kapital im Gegensatz zum ersten Fall die Möglichkeit, das Unternehmen zu liquidieren, so können die Kapitalisten nur bis zu ihrem Ausbeutungspunkt ex post (Q_2) ausgebeutet werden. Die Dividende an die Kapitalisten wird dann gerade so bemessen, daß es für sie nicht mehr interessant ist, das Unternehmen zu liquidieren. In beiden Fällen aber kommt eine Kooperation von vornherein nicht zustande — es sei denn, die Arbeitnehmer würden eine kollektive Garantie gegenüber den Kapitalisten geben, durch die letztere vor Ausbeutung geschützt würden.

Historisch hatten wir diesen Fall bei der Kooperation von Eigen- und Fremdkapital. Bei allen Gesellschaftsformen, in denen die Haftung der Anteilseigner beschränkt ist, kam es vielfach dazu, daß die Anteilseigner die Vermögenswerte des Unternehmens an sich selbst ausschütteten und den Gläubigern den leeren Firmenmantel hinterließen. Das führte zunächst dazu, daß Gesellschaften mit Haftungsbeschränkung nicht kreditwürdig waren. Auch hier kam die Kooperation nicht oder nur schwer zustande. Der Gesetzgeber hat dieses Problem durch Gläubigerschutz gelöst. Entgegen landläufiger Auffassung liegt der Zweck des Gläubigerschutzes nicht darin, die Interessen der Gläubiger gegen die Interessen der Eigentümer durchzusetzen. Der Zweck des Gläubigerschutzes liegt vielmehr darin, eine Vertrauensbasis für die Kooperation zwischen Eigentümern und Gläubigern zu schaffen und damit die Gesellschaft mit Haftungsbeschränkungen überhaupt erst möglich zu machen. Der theoretische Ort des Gläubigerschutzes ist nicht die Verteilung, sondern die Organisation.

Soll die Kooperation zustande kommen, so bedarf es eines Interessenschutzes des Kapitals. Das könnte ein Verbot der Ausschüttung von

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Unternehmenssubstanz an die Arbeitnehmer bzw. in der Garantie einer Mindestverzinsung an die Kapitalisten sein[9]. Dann aber würden die Risiken des Unternehmens vom Kapital auf die Arbeit übergehen, weil man bei Verlusten nicht unterscheiden kann, ob sie aus überhöhten Löhnen herrühren oder aus sonstigen widrigen Geschäftsumständen. Durch einen wirksamen Interessenschutz würde das Eigenkapital zu Fremdkapital oder doch zumindest fremdkapitalähnlich. Haben die Arbeitnehmer die Möglichkeit zu kündigen, also sich aus der Kooperation zurückzuziehen, so wird wiederum die Garantie, die sie dem Kapital geben könnten, wertlos. Im Falle schlechten Geschäftsganges könnte die garantierte Mindestverzinsung des Kapitals nur dann aufrechterhalten werden, wenn die Arbeiter auf Lohnteile verzichten. Können sie sich diesem Verzicht dadurch entziehen, daß sie den Arbeitsvertrag kündigen, so liegt das Risiko tatsächlich wieder beim Kapital. Die Gesellschaft wäre kreditunwürdig, könnte also weder Eigen- noch Fremdkapital bekommen. Gehen also die Entscheidungen im Rahmen des gegebenen Unternehmensrechtes vom Kapital auf die Arbeit über, so kommt es nicht zur Gründung von Unternehmen und längerfristig zur Liquidation aller bestehenden Unternehmen[10].

2.2 Unternehmensgröße und Faktorproportionen

Für den Kapitalisten als Unternehmer gelten die bekannten Zusammenhänge:

1. Der Lohn entspricht dem Grenzwertprodukt der Arbeit, d. h., es werden solange zusätzliche Arbeiter eingestellt, als die Löhne geringer sind, als das Grenzwertprodukt der Arbeit.

2. Die marginalen Kapitalkosten entsprechen den marginalen Renditen, d. h., es wird solange zusätzliches Kapital eingesetzt, als die marginalen Renditen höher als die marginalen Kapitalkosten sind.

---

[9] Zur empirischen Fundierung solcher Aussagen können in diesem Fall und auch in den folgenden die Erfahrungen mit Produktivgenossenschaften und mit jugoslawischen Unternehmen herangezogen werden. Die Auszehrung der Unternehmen durch Substanzausschüttung ist hier vielfältig belegt. Vgl. *H. P. Steinbrenner,* S. 39 f. und S. 45 ff., und die dort angegebene Literatur. Interessant insbesondere das Zitat aus der „Borba": „Bei uns ist das Gewissen in einem solchen Maße unterentwickelt, daß der einzelne, wäre ihm das gestattet, die Maschinen bis auf den Grund aufessen würde" (S. 45). Jugoslawien hat deshalb umfangreiche Vorkehrungen und Kontrollen eingeführt, um die Ausschüttung von Unternehmenssubstanz zu verhindern.

[10] Vgl. zur theoretischen Begründung *E. Streißler,* Privates Produktiveigentum — Stand und Entwicklungstrends der Auffassungen in kapitalistischen Ländern, in: Eigentum — Wirtschaft — Fortschritt, Köln 1970, S. 70 ff., und die dort angegebene Literatur; zu den Erfahrungen: *H. P. Steinbrenner,* S. 37 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Unterstellt sei nun, das arbeitsgeleitete Unternehmen könne Kapital von außen aufnehmen und ebenso Arbeiter von außen einstellen. Maximiert wird nun (da die Zeitdimension hier vernachlässigt werden kann) der Gewinn pro Kopf der Belegschaft. Das Investitionsverhalten des arbeitsgeleiteten Unternehmens ist hier dasselbe, wie das des kapitalgeleiteten Unternehmens. Solange die marginalen Renditen über den marginalen Kapitalkosten liegen, steigt auch der Gewinn pro Kopf bei fester Belegschaftszahl. Anders ist es beim Arbeitseinsatz. Sobald das Grenzwertprodukt der Arbeit sinkt, so sinkt das Einkommen pro Kopf der Belegschaft. Unter der üblichen Annahme, daß das Grenzwertprodukt sinkt, werden also keine neuen Arbeitskräfte eingesetzt, unter diesen Voraussetzungen werden auch ausscheidende Arbeitskräfte nicht mehr ersetzt. Das Unternehmen wird also kleiner sein bzw. kleiner werden als ein Unternehmen, das bei gleichen Produktions- und Marktbedingungen vom Kapital geleitet wird. Die Arbeiter wollen den Mehrwert, den das Unternehmen erwirtschaftet, nicht mit anderen teilen[11]. Das Unternehmen tendiert dazu, sich auf die Dauer selbst aufzulösen.

2.3 Investition und Ausschüttung

Gehen wir davon aus, das Problem der Sicherstellung des Kapitals und damit das Problem der Kapitalbeschaffung sei für das arbeitsgeleitete Unternehmen dadurch gelöst, daß dem Kapital feste Entlohnung versprochen wird und die Kapitalgeber auf dieses Versprechen vertrauen. In diesem Fall fließt das, was wir heute als „Gewinn" bezeichnen, den Arbeitnehmern zu. Die Selbstfinanzierung des Unternehmens kann nun nur aus einbehaltenen Löhnen finanziert werden. Es ist zu untersuchen, unter welchen Voraussetzungen die Arbeiter bereit sind, Teile ihrer Löhne zur Invesition stehen zu lassen und unter welchen Voraussetzungen sie volle Auszahlung verlangen. Dabei ist in Rechnung zu stellen, daß der Lohn pro Arbeitsplatz von der Kapitalausstattung pro Arbeitsplatz abhängt, daß also die Löhne normalerweise bei höherer Kapitalausstattung pro Arbeitsplatz höher sein können, als bei geringerer. Dem steht der Verzicht auf heutige Lohnanteile gegenüber. Formal ist die Lösung recht einfach: Der Barwert der zukünftigen Lohnerhöhungen muß größer sein, als der heutige Lohnverzicht.

Im Gegensatz zum zeitlosen Fall des Abschnitts 2.2 ergibt sich für die Arbeit ein anderes Verhalten als für das Kapital. Die Arbeitnehmer werden bei gleichem Kalkulationszinsfuß weniger thesaurieren, als es die Kapitalgeber tun würden. Während dem Kapitalgeber die Rendite des zusätzlichen Kapitals auf unbegrenzte Zeit zur Verfügung steht, er-

[11] Vgl. *H. P. Steinbrenner*, S. 41 und S. 47 f., und die angegebene Literatur.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

hält der Arbeiter die Rendite in der Form höheren Lohnes nur bis zu seinem Ausscheiden aus dem Betrieb[12]. Dieser Zeitraum ist auf jeden Fall kürzer und damit der Barwert niedriger als für einen Kapitalisten. Der Barwert hängt in starkem Maße vom Alter des jeweiligen Arbeiters ab. Junge Arbeiter kommen lange in den Genuß der Investitionsrendite, alte Arbeiter nur eine kurze Zeit. So ist der Thesaurierungsbetrag nicht nur geringer als beim kapitalgeleiteten Unternehmen, er hängt auch noch wesentlich vom Altersaufbau der Belegschaft ab. Diese geringere Thesaurierung ist überdies suboptimal. Der Kalkulationszinsfuß für Investionen muß — wegen Begrenzung des Kalkulationszeitraumes — höher sein als der subjektive Diskontierungssatz der Arbeiter selbst.

2.4 Fazit

Ginge im Rahmen des heutigen Unternehmensrechtes die Unternehmensleitung vom Kapital auf die Arbeit über, so würde es nicht zur Gründung von Unternehmen kommen und die bestehenden Unternehmen würden in kürzeren oder längeren Zeitabschnitten von der Belegschaft liquidiert. Selbst, wenn es gelänge, eine Vertrauensbasis für das Kapital zu schaffen oder Kapital auf andere Weise zur Verfügung zu stellen, so würden sich doch gutgehende Unternehmen gegen die Neuaufnahme von Arbeitskräften sperren und alte nicht mehr ersetzen; schlechtgehende Unternehmen würden sich auflösen. Wenn es wiederum gelänge, auch diese Schwierigkeit zu überwinden, so würden doch solche arbeitsgeleiteten Unternehmen zu wenig investieren. Die Resultate ergeben sich auf deduktivem Wege bereits aus ganz elementaren betriebswirtschaftlichen Modellen. Im vorliegenden Falle gibt es überdies umfangreiches empirisches Material, insbesondere aus Produktivgenossenschaften und dem jugoslawischen Wirtschaftsmodell. Diese Erfahrungen bestätigen die Theorie.

Zweierlei ist offensichtlich: Zum einen kann das Verhalten arbeitsgeleiteter Unternehmen nicht dem Interesse der Arbeitnehmerschaft als Ganzes dienen, zum zweiten aber kann das wirtschaftlich unsinnige Verhalten nicht an den Arbeitnehmern liegen. Für die Arbeitnehmer wurden genau dieselben Verhaltensannahmen getroffen, die in der Theorie auch für Kapitalisten gelten. Beide maximieren ihren Wohlstand, der für beide als der Barwert der zukünftigen Nettoeinzahlungen definiert ist. Die Verhaltensunterschiede können nicht an den Personen, sie müssen an den Institutionen liegen.

---

[12] Vgl. außer Fußnote 9 weiter *W. Hesselbach*, Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, Frankfurt 1970, S. 13.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3. Wohlorganisierte Kooperation

Zu untersuchen ist, unter welchen Voraussetzungen die Kooperation von Arbeit und Kapital wohlorganisiert, d. h. paretooptimal ist. In Abschnitt 2 wurde gezeigt, daß der Übergang der Entscheidungsmacht vom Kapital auf die Arbeit zur Desorganisation führt. Das kann nicht bedeuten, daß ein arbeitsgeleitetes Unternehmen grundsätzlich desorganisiert wäre. Es bedeutet nur, daß ein arbeitsgeleitetes Unternehmen anders verfaßt sein muß als ein kapitalgeleitetes.

3.1 Vertragsfreiheit

Die Kooperation zwischen Arbeit und Kapital wird geregelt durch Individualvertrag, durch Betriebsvereinbarung, durch Tarifvertrag oder durch Gesetz (zwingendes Recht). Die Frage der Zweckmäßigkeit verschiedener Kooperationsebenen wird bisher in der ökonomischen Literatur nicht systematisch behandelt. Wir greifen die Frage des zwingenden Rechts auf, unterscheiden also zwischen rechtlich zwingenden Regelungen auf der einen und vertraglichen Regelungen auf der anderen Seite (wobei vertragliche Regelungen ihrerseits Individualverträge, Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge sein können).

Die Frage des zwingenden Rechts sei am Beispiel der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall erörtert. In der Edgeworth-Box ist auf der Abszisse der Lohnsatz, auf der Ordinate die Lohnfortzahlung bei Krankheit in Tagen abgetragen.

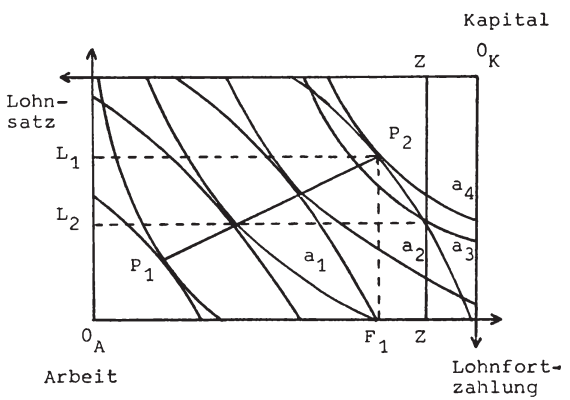


Abb. 3

Ist P_2 der Ausbeutungspunkt des Kapitals verwirklicht, so ergibt sich der Lohnsatz L_1 und die Lohnfortzahlung F_1. Nun wird durch Gesetz die Dauer der Lohnfortzahlung zwingend vorgeschrieben. Das Ge-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

setz bildet sich im Schaubild als Linie ZZ ab. Der Lohnsatz sinkt auf L_2. Dort hat die Arbeit einen Nutzen a_3, der dem Punkt P_3 auf der Kontraktkurve entspricht. Obgleich die Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle sich von F_1 auf Z verlängert hat, ist der Wohlstand der Arbeit von P_2 auf P_3 gesunken. Ein gesetzlicher Eingriff in die Vertragsfreiheit wie die Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle ist also höchstens zufällig mit Paretooptimalität vereinbar. Wohlstandsverluste werden die Regel sein. Man könnte im vorliegenden Falle argumentieren, daß sich die Position der Arbeit verbessern läßt, trotz Abweichung von der Paretooptimalität, daß also die Verteilungseffekte, die durch eine derartige Gesetzgebung zugunsten der Arbeit erzielt werden, größer sein können als ihre Wohlstandsverluste durch Abweichen vom Paretooptimum. Ein solches Ergebnis ist unplausibel. Die relative Verhandlungsstärke der beiden Partner wird nicht dadurch verändert, daß man einen von vielen möglichen Verhandlungsgegenständen zwingend regelt. Das wäre nur dann der Fall, wenn die Partner die Ergebnisse der zwingenden gesetzlichen Regelung nicht einkalkulieren würden, also bei einem Maß an Dummheit, das man weder Unternehmensvertretern noch Gewerkschaften unterstellen kann. Selbst dann ließe sich ein besseres Ergebnis dadurch herbeiführen, daß man unmittelbar auf die Verteilung einwirkt, nicht also den Umweg über Lohnfortzahlungen im Krankheitsfalle wählt.

Für den Eingriff in den Arbeitsvertrag durch zwingendes Recht gilt dasselbe wie für die Vertragsfreiheit auf anderen Gebieten auch. Die zwingende gesetzliche Normierung ist dann zweckmäßig oder geboten, wenn Verträge zu Lasten Dritter ausgeschlossen werden sollen, wenn eine sehr ungleiche Informationsverteilung zwischen den Vertragspartnern vorliegt und, wenn dadurch der Handels- und Geschäftsverkehr erleichtert wird. Typisch für den erstgenannten Fall ist das Kartellrecht, das Verbot der Kinderarbeit, die allgemeine Schulpflicht, die Gesetzgebung zum Umweltschutz. In all diesen Fällen geht es darum, durch zwingenden gesetzlichen Eingriff externe Kosten oder externe Erträge zu internalisieren. Es geht also jeweils darum, Abweichungen vom Paretooptimum zu vermindern.

Der Fall ungleicher Informations- und Informationskostenverteilung liegt vor, wenn ein Unternehmen große Mengen von Abschlüssen mit privaten Kunden tätigt und dafür Vertragsbedingungen schafft. Wendet das Unternehmen beispielsweise 1000 Mark an Rechtsanwaltshonoraren auf, so ist jeder einzelne Vertrag mit nur einem Pfennig Rechtsanwaltshonorar belastet, wenn 100 000 Abschlüsse zustande kommen. Der private Käufer müßte, wenn er die Geschäftsbedingungen durchschauen wollte, ebenfalls einen Anwalt zuziehen. Seine Kosten pro Vertrag betrügen also ein Vielfaches der Kosten des Anbietenden. Hier empfiehlt

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sich eine zwingende Normierung der Verträge. Diese Fälle liegen vor bei der Verbraucherschutzgesetzgebung, bei der Wucherschutzgesetzgebung, beim Arzneimittel- und Lebensmittelrecht, bei der Produkthaftpflicht u. a. m. Für den Arbeitsvertrag gilt das normalerweise nicht. Verhandlungspartner über Arbeitsverträge sind Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. Der Informationsstand beider Partner ist gleich gut, so daß diese Rechtfertigung zwingender Regelungen zumindest für den Tarifvertrag entfällt.

Den dritten Fall — verbesserte Marktgeltung — haben wir beim Annahmezwang für gesetzliche Zahlungsmittel, in der Form des zwingenden Gesellschaftsrechtes (beispielsweise des Aktienrechtes), in der Banken- und Börsengesetzgebung u. a. m. Der Staat erläßt eine Reihe von zwingenden Regelungen, die dem Wertpapier „Aktie" einen Gütestempel und damit eine größere Marktgeltung verleihen. Wer den Namen „Bank" führt, der ist damit dem Kreditwesengesetz und anderen Regelungen unterworfen, die dem Einleger ein hohes Maß an Schutz bieten und damit Vertrauen schaffen[13]. Der zweite Fall — ungleiche Informationskostenverteilung — und der dritte — Schaffung eines Gütestempels — sind nahe verwandt. Man kann den Gütestempel, der durch das Aktiengesetz oder die Bankengesetzgebung geschaffen wird, als eine Maßnahme zur Ersparnis von Informationskosten interpretieren.

Im Bereich der Kooperation von Kapital und Arbeit liegen die Entscheidungsebenen zum Teil zu hoch. Der größere Teil der gesetzlich zwingenden Regelungen des Arbeitsrechts würde zweckmäßigerweise in die Kompetenz der Tarifpartner verwiesen. Es ist merkwürdig, daß die Gewerkschaften die ständige Aushöhlung der Tarifautonomie durch den Gesetzgeber gerade da widerspruchslos hinnehmen, wo Gesetzeszwang eher wohlstandsmindernd wirkt, während sie die volle Tarifautonomie dort verbissen verteidigen, wo externe Effekte und damit Wohlstandsminderungen gerade für die Arbeitnehmer auftauchen — bei der Festsetzung der Nominallöhne. Unser Problem der Verteilung von Entscheidungskompetenzen zwischen Kapital und Arbeit im Betrieb gehört zu den Fällen, in denen gesetzlich zwingende Regelungen die Kooperation erschweren und damit den Wohlstand mindern. Aufgabe des Gesetzgebers wäre allenfalls die Schaffung eines Gütestempels mit dem Ziel des Anleger- und Gläubigerschutzes bei mitbestimmten Gesellschaften. Die Regelung der Verteilung von Entscheidungskompe-

[13] Vgl. *H. J. Friedrich,* Gütestempel und Aktiengesellschaft, Diss. Frankfurt 1973; solche Gütestempel zur Erleichterung des Handelsverkehrs können auch die Form von *nicht zwingenden* Normierungen haben, wie die Verdingungsordnungen (VOL und VOB) von Normen (DIN-Normen), und sie werden häufig auch privatwirtschaftlich geschaffen (Marken, Gütegemeinschaften etc.).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tenzen im Unternehmen dagegen wäre einer vertraglichen Gestaltung, sei es durch Tarifvertrag, sei es durch Betriebsvereinbarung, zu überlassen[14].

3.2 Zuordnung von Eigentumsrechten

Sowohl in der klassischen Wirtschaftstheorie wie auch in der allerjüngsten Theorie der Eigentumsrechte wird das Eigentum als ein Organisationsinstrument gesehen, dessen Funktion darin liegt, Kompetenz und Verantwortung innerhalb der Gesamtorganisation „Wirtschaft" oder „Unternehmen" zur Deckung zu bringen[15]. Sind Eigentumsrechte unvollständig oder fehlerhaft verteilt, so sind also Kompetenz und Verantwortung nicht deckungsgleich, so treten externe Effekte mit der Folge der Wohlstandsminderung auf. Die in Abschnitt 2 dargestellten pathologischen Verhaltensweisen von arbeitsgeleiteten Unternehmen beruhen sämtlich auf fehlerhafter Zuordnung von Eigentumsrechten.

In Abschnitt 2.2 wurde abgeleitet, daß das kollektive Interesse der Arbeitnehmer dazu führt, daß ein gutgehender Betrieb sich nach außen absperrt und ausscheidende Arbeitskräfte nicht ersetzt. Unter denselben Voraussetzungen würde ein kapitalgeleiteter Betrieb expandieren bis das Grenzwertprodukt der Arbeit gleich dem Lohn ist. Finanzieren die Altgesellschafter neue Investitionen mit Fremdkapital, so brauchen sie dem Fremdkapital keinen Anteil an der Überrendite abzugeben. Solange also die Renditen über den Kosten des Fremdkapitals liegen, steigen die Einkommen der Altgesellschafter pro Kopf. Finanzieren die Altgesellschafter dagegen mit Eigenkapital und nehmen sie neue Teil-

---

[14] *H. P. Steinbrenner*, S. 123 ff.

[15] Kennzeichnend für eine weitverbreitete Überzeugung unter Wirtschaftswissenschaftlern ist ein Satz von Chmielewicz: „Kapitalismus und Marxismus scheinen als Gemeinsamkeit eine Überschätzung des Eigentums als Ordnungsfaktor aufzuweisen ... Die kapitalistische Auffassung, daß Eigentum richtige Entscheidungen gewährleistet und automatisch zur Betriebsleitung legitimiert, ist betriebswirtschaftlich ähnlich naiv, wie die marxistische Annahme, daß durch Enteignung der Kapitalisten alle Probleme der Betriebe oder gar der ganzen Gesellschaft gelöst werden." (*K. Chmielewicz*, Die Betriebsverfassung als Problem einer methodologisch fundierten Sozialreform-Strategie, S. 28.) Dieser Satz erweckt den Eindruck, hier würde aus der Fülle wissenschaftlicher Erkenntnisse ein Fazit gezogen. Es handelt sich um die Ergebnisse der Unternehmensrechtsdiskussion der 20er und 30er Jahre. Auch wenn an der damaligen Diskussion so hervorragende Gelehrte wie Keynes, Schumpeter, Rathenau, Veblen, Commons teilnahmen, so scheint doch die neuere Forschung zu ergeben, daß gerade in der Verteilung von Eigentumsrechten (und deren Fehlern) das zentrale Problem der Unternehmensrechtsdiskussion liegt. Vgl. außer dem angeführten Aufsatz von Streißler insbesondere den Literaturüberblick von *E. G. Furubotn* und *S. Pejovich*, Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature, in: Journal of Economic Literature, Vol. X, 1972, S. 1137 ff., und aus der dort angeführten Literatur besonders die Arbeiten von Alchian und von Demsetz sowie *R. A. Notzik*, Anarchy, State and Utopia, New York 1973.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

haber herein, so setzen sie den Preis des neuen Eigenkapitals so hoch an, daß die Rendite, die den neuen Gesellschaftern zufließt, der Marktrendite entspricht. Auch in diesem Fall steigen die Einkommen bzw. der Wohlstand der Altgesellschafter, solange die Renditen der Investitionen über den Eigenkapitalkosten liegen.

Daraus ist leicht abzuleiten, unter welchen institutionellen Voraussetzungen die Arbeiter eines arbeitsgeleiteten Unternehmens bereit wären, neue Arbeiter einzustellen. Wenn die Altarbeiter die Überrendite des Unternehmens mit neu hinzukommenden Arbeitern nicht zu teilen brauchten, dann würde das Unternehmen bis zu dem Punkt expandieren, an dem das Grenzwertprodukt gleich dem normalen Lohn ist. Erhielten neu hinzukommende Arbeiter nur den Marktlohn, so würden die Einkommen der Altarbeiter solange steigen, als das Grenzwertprodukt über dem Lohn liegt. Soll im Unternehmen der Lohn für gleiche Arbeit auch gleich sein, so müßten die „Altarbeiter" die Möglichkeit haben, einen zusätzlichen Arbeitsplatz zu verkaufen. Wenn der Betrieb eine Überrendite und infolgedessen einen höheren Lohn als den Marktlohn bietet, so hätte der Arbeitsplatz einen Vermögenswert. Würden die Altarbeiter den kapitalisierten Wert des Arbeitsplatzes als Eintrittspreis von einem neuen Arbeiter verlangen, so ergäbe sich das Ergebnis, daß der Betrieb solange Arbeiter einstellt, bis das Grenzwertprodukt gleich dem Normallohn ist.

Die Unterschiede, die sich im Verhalten der arbeitsgeleiteten und der kapitalgeleiteten Gesellschaft ergeben, haben institutionelle Gründe, wobei die Verschiedenartigkeit der organisatorischen Gestaltung externe Effekte produziert. Der neu einzustellende Arbeiter käme in den Genuß der Rendite eines Unternehmens, für das er nichts getan hat. Er hat externe Kosten. Die Altarbeiter dagegen müßten einen Teil der Rendite dieses Unternehmens an den Neueintretenden abgeben. Sie haben externe Erträge. Durch die Möglichkeit, den Wert des Arbeitsplatzes zu kapitalisieren und zu verkaufen, werden die externen Effekte für die Altarbeiter ebenso internalisiert wie durch die Möglichkeit der Altaktionäre, den Wert eines zusätzlichen Unternehmensanteils zu kapitalisieren und zu verkaufen.

Man kann die pathologischen Reaktionen der Abschnitte 2.1 (Auffressen des Unternehmens durch die Arbeiter) und 2.3 (Unterinvestition) in derselben Weise aus der fehlerhaften Verteilung von Eigentumsrechten ableiten[16]. Soll ein arbeitsgeleitetes Unternehmen funktionsfähig werden, so muß für „Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit" gesorgt werden. Diese „Gleichberechtigung" allerdings wäre

[16] Vgl. *H. P. Steinbrenner*, S. 48 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

etwas anderes als das, was man in der politischen Diskussion darunter versteht. Wo die Arbeit verfügungsberechtigt sein soll, da muß auch ihre Rechtsstellung derjenigen entsprechen, die heute das verfügungsberechtigte Kapital hat. Wo Kapital gegen festvereinbarten Lohn (Zins) hingegeben wird, da hat es auch keine Verfügungsmacht. Verfügungsberechtigtes Kapital ist erfolgsabhängig entlohnt. In einer wohlorganisierten Kooperation kann festentlohnte Arbeit nicht verfügungsberechtigt sein (Lohnarbeit). Verfügungsberechtigte Arbeit müßte entsprechend auch erfolgsabhängig entlohnt werden. Kann das Kapital sich aus der Kooperation durch Kündigung zurückziehen, so hat es ebenfalls kein Verfügungsrecht. Das verfügungsberechtigte Eigenkapital darf nicht kündbar sein. Der Aktionär kann seine Beteiligung an der Aktiengesellschaft nur dadurch zu Geld machen, daß er einen Nachfolger findet (seinen Anteil verkauft). Die Folgen der unternehmerischen Entscheidungen, die er mitgetragen hat, schlagen sich im Verkaufspreis der Aktie nieder. Soll die Arbeit verfügungsberechtigt werden, so muß man ebenfalls dafür sorgen, daß sich in den Konditionen des Ausscheidens die Konsequenzen früher getroffener Entscheidungen bemerkbar machen. Sobald die Arbeit verfügungsberechtigt wird, darf sie sich nicht mehr sanktionslos aus der Kooperation zurückziehen. Die heutige Lohnarbeit bildet eine Parallele zum Fremdkapital. Die Arbeit ist festentlohnt, und der Arbeiter kann jederzeit kündigen. Er hat keine Verfügungsmacht im Unternehmen. Ebenso ist das Fremdkapital festentlohnt und kann jederzeit (bzw. nach den vertraglichen Vereinbarungen) gekündigt werden. Es wird dann zum Nominalbetrag zurückgezahlt. Das Fremdkapital hat ebensowenig wie die Lohnarbeit Verfügungsmacht im Unternehmen. Will man eine verfügungsberechtigte Beteiligung mit Arbeit konstruieren, so muß man entsprechend die Parallele zum Eigenkapital wählen. Ein arbeitsgeleitetes Unternehmen ist nur funktionsfähig, wenn die Arbeit — wie das Eigenkapital — erfolgsabhängig entlohnt wird und wenn die Möglichkeit der Kündigung der Kooperation (der Kündigung des Arbeiters) in ähnlicher Weise eingeschränkt wird, wie die Möglichkeit der Kündigung des Eigenkapitals. Das Problem der „Gleichberechtigung von Arbeit und Kapital" liegt also darin, daß es bisher zwar eine Rechtskonstruktion für die Arbeit gibt, die dem Fremdkapital entspricht, daß aber eine Rechtskonstruktion für die Mitwirkung der Arbeit am Unternehmen fehlt, die unserem heutigen Eigenkapital entspräche[17].

3.3 Die wohlorganisierte Arbeitsgesellschaft

Aus dem Vorhergehenden wurde deutlich, daß in einer dezentralisierten Wirtschaft ein laboristisches Unternehmen nur dann konkur-

[17] Vgl. *H. P. Steinbrenner*, S. 58 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

renzfähig ist, wenn die Arbeiter auch Eigentümer des Unternehmens sind, wenn sie also nicht nur die Entscheidungen fällen, sondern auch die Entscheidungsfolgen tragen. Das historische Modell eines solchen laboristischen Unternehmens war die Produktivgenossenschaft. Sie ist an einem verhältnismäßig geringfügigen Konstruktionsfehler gescheitert: Neueintretende Genossen brauchten weder einen Anteil zu übernehmen, noch erhielten ausscheidende eine Abfindung. Diese Unvollständigkeit in der Zuordnung von Eigentumsrechten war für sämtliche pathologischen Reaktionen der Produktivgenossenschaften verantwortlich: Verzehr der Unternehmenssubstanz, Absperrung gutgehender Betriebe nach außen, Weglaufen der Genossen bei schlechtem Geschäftsgang, Mangel an Selbstfinanzierung, Kreditunwürdigkeit. Die wohlorganisierte Arbeitsgesellschaft entsteht aus der Produktivgenossenschaft durch Vervollständigung der Eigentumsrechte, also durch die Übernahme eines Anteils bei Eintritt der Genossen und durch die Abfindung eines ausscheidenden Genossen[18]. Dabei ist es für die Funktionsfähigkeit einer Arbeitsgesellschaft nicht nötig, daß die Arbeiter Kapital einbringen, es ist lediglich nötig, daß sie einen Risikopuffer zur Verfügung stellen.

Während in der kapitalistischen Gesellschaft dieser Risikopuffer das sogenannte Eigenkapital ist, wäre in der Arbeitsgesellschaft der Risikopuffer der laufende Lohn. In der vertrauten Bilanzierungstechnik der Aktiengesellschaft würden die von den Arbeitern übernommenen Gesellschaftsanteile auf der Passivseite als „Grundkapital" erscheinen. Diesem „Grundkapital" stände auf der Aktivseite eine entsprechende Gegenposition „ausstehende Einlagen auf das Grundkapital" gegenüber. Diese Konstruktion kennt man bei teileingezahlten Aktien.

In der reinen Arbeitsgesellschaft wird alles Kapital als Fremdkapital beschafft. Nach Abzug der Fremdkapitalzinsen verbleibt im Unternehmen kein Gewinn im heutigen Sinne, sondern ein Unternehmenseinkommen, das der Summe der heutigen Personalkosten und der heutigen Gewinne entspricht. Entspricht die Relation der von den Arbeitern zu übernehmenden Gesellschaftsanteile der Relation ihrer Löhne, so wird das Unternehmenseinkommen nach dem Lohnschlüssel verteilt. In einer solchen Arbeitsgesellschaft gibt es keinen Lohn im heutigen Sinne mehr, sondern nur noch eine Lohnstruktur[19]. Das ist kein Anspruch auf einen bestimmten D-Mark-Betrag pro Jahr, sondern ein Quotenrecht

[18] Vgl. *H. P. Steinbrenner*, S. 85 ff.

[19] So ist es auch in jugoslawischen Unternehmen. Die Wertschöpfung der Betriebe, d. h. die Summe aus Lohn, Gewinn und Zins ist das „Betriebseinkommen", von dem zunächst die fest kontrahierten Beträge (insbesondere Zinsen) abgehen. Über den Rest wird prinzipiell von der Belegschaft entschieden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

(auch dann, wenn dieses Recht in D-Mark ausgedrückt wird). Entsprechendes gilt heute für die Nennwertaktie; auch sie verbrieft nur scheinbar einen Anspruch auf einen bestimmten Geldbetrag, tatsächlich aber eine Beteiligungsquote an der Gesellschaft[20].

Im Gegensatz zur kapitalistischen Gesellschaft kann in der Arbeitsgesellschaft dem einzelnen Arbeiter nicht mehr gekündigt werden. Da seine Arbeitskraft selbst den Risikopuffer darstellt, muß einerseits dem Arbeiter Gelegenheit gegeben werden, seinen Verpflichtungen aus dem Gesellschaftsanteil dadurch nachzukommen, daß er im Unternehmen arbeitet, andererseits ist das Unternehmen nicht gezwungen, bei Nachfragerückgang dem einzelnen zu kündigen. Der Arbeiter trägt mit seinem Lohn die Risiken des Unternehmens. Auch hier haben wir die völlige Parallele zum Eigenkapital. Die Gesellschaft kann dem Aktionär nicht kündigen, auch wenn sie sein Kapital nicht mehr benötigt. Sie braucht nicht zu kündigen, weil der Aktionär die Folgen schlechten Geschäftsganges selbst trägt. Es entsteht für die Arbeit etwas, was man — in Anlehnung an das „Wohnungseigentum" — als „Eigentum am Arbeitsplatz" bezeichnen könnte[21].

Die Gesellschaftsanteile werden in der Regel einen positiven Wert haben; sie können jedoch bei schlechtem Geschäftsgang auch einen negativen Wert annehmen. Wird ein neuer Arbeiter in die Arbeitsgesellschaft aufgenommen, so muß er einen entsprechenden Geschäftsanteil übernehmen. Er muß also bei positivem Wert der Arbeitsparte einen Betrag einzahlen, damit er in der Gesellschaft arbeiten darf. Dabei ist es selbstverständlich gleichgültig, ob dieser Betrag sofort erlegt wird, oder ob man ihn aus laufenden Löhnen einbehält. Beim Ausscheiden muß der Partner entweder mit dem Wert seiner Parte abgefunden werden oder er muß diese Parte verkaufen können. Das bedeutet im Falle eines negativen Partenwertes wiederum, daß der Partner eine Zuzahlung leistet, wenn er aus der Gesellschaft ausscheidet, wobei es wiederum gleichgültig ist, ob er diese Zuzahlung in einem Betrag erlegt oder ob er ihn aus späteren Löhnen abzahlt[22].

[20] So wie die Aktie schon heute zweckmäßigerweise keinen Nennbetrag hätte (vgl. *G. Jahr* und *W. Stützel*, Aktie ohne Nennbetrag, Frankfurt 1964), so gäbe es keinen Nennbetrag für den Lohn mehr. Hier wird die Parallele von „Eigenarbeit" und „Eigenkapital" besonders deutlich — sowohl „Fremdkapital" wie auch „Lohnarbeit" haben Nennbeträge und brauchen sie. In der gemischten Arbeits- und Kapitalgesellschaft nach Steinbrenner tauchen dann wieder Nennbeträge für Kapital und Arbeit (Lohnsätze) als Hilfszahlen zur Schlüsselung der Gewinnverteilung auf; vgl. *H. P. Steinbrenner*, S. 92 ff. Ebenso brauchte man Lohn-Nennbeträge für Arbeitspartner, wenn die Relation der Parten nicht der Relation der Löhne entspricht. Den Parallelfall bildet die Gewinnverteilung in der Aktiengesellschaft beim Nebeneinander von teil- und volleingezahlten Aktien.

[21] *H. P. Steinbrenner*, S. 125.

[22] *H. P. Steinbrenner*, S. 61 ff. und 79 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Bei dieser Konstruktion treten die pathologischen Reaktionen der Produktivgenossenschaft nicht auf. Die Gesellschaft hat keinen Grund, sich bei gutem Geschäftsgang gegen die Neuaufnahme von Partnern zu sträuben, weil diese Partner einen äquivalenten Zuzahlungsbetrag leisten. Die Partner haben kein Interesse daran, die Gesellschaft bei schlechtem Geschäftsgang zu verlassen, denn sie werden dadurch nicht von ihren Verpflichtungen aus der Partnerschaft frei. Damit entfällt der entscheidende Grund für die Kreditunwürdigkeit der Genossenschaft. Schließlich haben die Partner kein Interesse daran, das gesamte Unternehmenseinkommen auszuschütten. Behalten sie einen Teil des Unternehmenseinkommens ein, um damit Investitionen zu finanzieren, so steigt der Wert der Parte bei allen Investitionen, die nach den Regeln der Investitionsrechnung durchführenswert sind, um mehr oder mindestens den gleichen Betrag wie die investierte Summe.

Das Verhalten solcher Arbeitsgesellschaften würde sich in anderen Punkten von dem kapitalistischer Gesellschaften unterscheiden. Zunächst werden alle Verhandlungen über Nominallöhne sinnlos. Da der Lohn nur noch ein Quotenrecht ist, werden sich alle Lohnverhandlungen auf die Gestaltung der Lohnstruktur beziehen. Das würde wahrscheinlich zu einer Nivellierung der Löhne innerhalb des Betriebes, jedoch zu Einkommensunterschieden für gleiche Arbeit zwischen den Betrieben führen. Allerdings bleibt auch hier eine beständige Tendenz zur Angleichung der Einkommen zwischen den Betrieben wirksam. Im jugoslawischen Modell erreichen die Lohndifferenzen zwischen den Betrieben nur deshalb so bedeutende Ausmaße, weil sich die gutgehenden Betriebe gegen die Aufnahme neuer Arbeiter sperren[23]. Zum zweiten würde sich das laboristische Unternehmen in anderer Weise an Geschäftsschwankungen anpassen als das kapitalistische. Bei einem Rückgang der Nachfrage gibt es prinzipiell zwei Anpassungsreaktionen: Preissenkung und Produktionseinschränkung. Im laboristischen Unternehmen wäre die Produktionseinschränkung durch die Unmöglichkeit der Entlassung von Partnern erschwert. Dagegen wäre die Preisanpassung erleichtert, weil die Personalkosten auch nach unten variabel werden. Laboristische Unternehmen würden also in größerem Maße zur Preissenkung, in geringerem Maße zur Produktionseinschränkung neigen als kapitalistische. Schließlich kann man erwarten, daß die Produk-

[23] In der jugoslawischen Wirtschaft nehmen die Lohndifferenzen zwischen den Betrieben ein so großes Ausmaß an, weil sich gutgehende Betriebe gegen die Neuaufnahme ganz sperren. Das ist hier nicht der Fall: Es gibt lediglich eine Schwelle durch den Wert der Arbeitsparte. Reißmüller gibt an, daß die Lohndifferenzen gelegentlich ein Verhältnis von 1 : 5 für gleich qualifizierte Arbeit erreichen (*J. G. Reißmüller*, Jugoslawiens Produktionsmittel gehören niemand, in: FAZ v. 7. März 1969, S. 2). Nach dieser Konstruktion wäre ein Verhältnis von 1 : 1,3 bereits ein extrem hoher Wert.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tivität laboristischer Unternehmen höher sein könnte als die kapitalistischer. Ein großer Teil des ertragsrelevanten Verhaltens der Arbeiter kann im Lohnsystem nicht eingefangen werden: Sparsamer Umgang mit Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, sorgfältiger Umgang mit Maschinen und Werkzeugen, „Krankfeiern" u. a. m. Im kapitalistischen Unternehmen hat der Arbeiter das Gefühl, daß unternehmensfreundliches Verhalten nur dem Unternehmer zugute komme. Es bildet sich schwerlich eine Solidarität des Arbeiters mit dem Betrieb. Das wäre im laboristischen Unternehmen anders[24].

Es bleibt zu fragen, ob das Modell eines laboristischen Unternehmens ein Gedankenmodell bleiben muß — und damit höchstens didaktischen Wert hat — oder ob solche Unternehmen tatsächlich realisierbar wären. Mit den Mitteln der wissenschaftlichen Analyse ist das nicht endgültig zu beantworten. Wir vermuten, daß unter den heutigen institutionellen Voraussetzungen ein laboristisches Unternehmen nicht zu verwirklichen wäre, daß aber durch eine Änderung der Rahmendaten die Existenzbedingungen laboristischer Unternehmen soweit verbessert werden könnten, daß sie kapitalistische Unternehmen vom Markt verdrängen. Ein Hemmnis laboristischer Unternehmen ist unser derzeitiges Steuerrecht. Diese Problematik wurde häufig erörtert und braucht hier nicht dargestellt zu werden[25]. Das zweite Problem ist die Herstellung der Kreditwürdigkeit eines laboristischen Unternehmens. Die Qualität der Haftungszusagen der Arbeitnehmer ist für einen potentiellen Kreditgeber zu schwer zu beurteilen. Die Kreditgewährung würde daran schei-

---

[24] In der gesamten Literatur zur Produktivgenossenschaft (einschließlich Kibbuz, Kvuza und Moschaw sowie afrikanischer — Kenia — und südamerikanischer Formen — Ejido) wird über die stärkere Verbundenheit der Belegschaft mit dem Betrieb immer wieder positiv berichtet. Die jüngste deutsche Veröffentlichung über derartige Erfahrungen findet sich in der Wirtschaftswoche, Nr. 28, 1975, S. 12 ff., „Die Firma gehört uns". Das jugoslawische Modell weist außerordentlich gravierende Konstruktionsfehler auf mit der Folge von Inflation, Arbeitslosigkeit und Fehllenkung der Produktionsfaktoren. Wenn die jugoslawische Wirtschaft — gemessen an den Wachstumsraten — trotzdem erfolgreich war, so liegt eine Erklärung dafür in der stärkeren Integration der Arbeitnehmer. Ebenso ist das wohl die Erklärung für die ungewöhnliche Dynamik der japanischen Wirtschaft. Dort fehlt fast alles, was westliche Ökonomen als Voraussetzung für Wachstum fordern: Leistungslohn, Mobilität der Arbeitnehmer, vertikale Mobilität; die Unternehmen haben ein überaltertes Management, die Industrie einen hohen Konzentrationsgrad. Nur in der Integration der Arbeitnehmer in den Betrieb ist das japanische dem europäischen oder amerikanischen Unternehmen überlegen. Beide Beispiele — Japan und Jugoslawien — geben Hinweise auf die mögliche Bedeutung des Faktors; die Erfahrungen aus Genossenschaften geben Hinweise auf die Wahrscheinlichkeit seiner Realisierung.

[25] Vgl. z. B. *H. Broschell* und *E. Dobroschke*, Entwurf eines Gesetzes zur Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung, München 1971; *W. Engels* und *W. Stützel*, Teilhabersteuer, Frankfurt 1964. Dabei geht es sowohl um die Körperschaftsteuer wie auch um die Gewerbe- und Vermögensteuer.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tern. Dieses Problem kann nur durch Bonitätssubstitution gelöst werden: Ein bonitätsmäßig unzweifelhafter Dritter müßte für die Haftungszusagen der Arbeiter bürgen und seinerseits Rückgriff nehmen. Dafür kommt nur der Staat oder eine staatliche Institution in Frage. Der dritte und wahrscheinlich wichtigste Punkt ist die Risikosituation des Arbeitnehmers selbst. In der Arbeitsgesellschaft gibt es für den Arbeitnehmer zwar nicht mehr das Arbeitsplatzrisiko des kapitalistischen Unternehmens. An dessen Stelle tritt jedoch ein Einkommensrisiko. Der Arbeitnehmer ist gegen das Arbeitsplatzrisiko sozial gesichert, gegen das Einkommensrisiko, das er eintauscht, wäre er nicht gesichert. Der Arbeitspartner würde von einer durch staatliche Intervention begrenzten Risikosituation in eine Situation mit schwer überschaubarem Gesamtrisiko entlassen. Dieses Problem ist wiederum nur dadurch lösbar, daß der Staat die Einkommensrisiken von Arbeitspartnern in ähnlicher Weise sozial absichert, wie heute ihre Arbeitsplatzrisiken. Die möglichen Rechtskonstruktionen wurden an anderer Stelle erörtert[26].

Wären diese Voraussetzungen — neutrale Besteuerung, Bonitätssicherung der Haftungszusagen, soziale Sicherung der Arbeitspartner — gegeben, so wäre das laboristische Unternehmen dem kapitalistischen wahrscheinlich überlegen. Laboristische Unternehmen würden im Konjunkturablauf oder im Zuge von Strukturverschiebungen stärker mit den Mitteln der Preispolitik als mit denen der Produktionseinschränkung reagieren. Sie würden also kapitalistische Unternehmen bei schlechterem Geschäftsgang unterbieten und damit Marktanteile an sich ziehen. Das kapitalistische Unternehmen würde auf die Dauer vom laboristischen verdrängt. Hinzu kommt die — begründete — Vermutung, daß das laboristische Unternehmen Produktivitätsreserven mobilisieren kann, die dem kapitalistischen Unternehmen verschlossen sind.

Kapitalistisches und laboristisches Unternehmen sind nur Grenzfälle. Denkbar sind alle Übergangsformen: Von Unternehmen, in denen alle Arbeitnehmer mitbestimmungsberechtigt sind und außerdem ein Teil des Kapitals die Form des Eigenkapitals hat, bis zu Unternehmen, in denen sowohl ein Teil des Kapitals wie ein Teil der Arbeit mitbestimmungsberechtigt sind, während andere Teile von Kapital und von Arbeit (Fremdkapital und Lohnarbeit) nicht mitbestimmungsberechtigt sind, dafür aber auch nicht haftungsverpflichtet. Dagegen ist es unvorstellbar, daß alle Arbeit Lohnarbeit und alles Kapital Fremdkapital ist.

---

[26] *H. P. Steinbrenner*, S. 109 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

4. Thesen

Die wichtigsten Folgerungen lauten:

1. Bei wohlorganisierter Kooperation von Kapital und Arbeit sind die Entscheidungen im Unternehmen unabhängig davon, ob das Kapital oder die Arbeit die Entscheidungen fällt. Eine arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre ist deshalb überflüssig.

2. Wohlorganisation liegt vor, wenn Kompetenz und Verantwortung zur Deckung gebracht sind, wenn also bei Entscheidungen keine externen Effekte auftreten und wenn überdies die Kooperation dann, wenn externe Effekte nicht auftreten, frei vereinbart werden kann.

3. Wohlorganisation ist auch heute nicht stets verwirklicht. Der Staat verhindert in vielen Fällen durch zwingende Gesetzgebung die Realisierung vorteilhafter Wohlstandspositionen der Vertragspartner. Die Anpassung kapitalistischer Unternehmen an einen Nachfragerückgang durch Produktionseinschränkung ist durch externe Effekte mitgeprägt. Unternehmen verlagern die Last der Anpassung teilweise auf Dritte (Arbeitnehmer und Sozialversicherung).

4. Die Übertragung der Verfügungsmacht vom Kapital auf die Arbeit im Rahmen des geltenden Unternehmensrechtes führt zur Desorganisation[27]. Die individuelle Interessenlage aller einzelnen würde dazu führen, daß sich alle gegenseitig schädigen. Das bedeutet nicht, daß eine Übertragung der Verfügungsmacht auf die Arbeit nicht möglich wäre,

[27] Hier werden keine Aussagen gemacht über „paritätische" und „überbetriebliche" Lösungen. Die paritätische Lösung unterscheidet sich vom Modell des Abschnitts 2 dadurch, daß „die Arbeit" ihre Interessen schwerer durchsetzen kann. Das bedeutet: Entweder setzt „die Arbeit" ihre Interessen nur teilweise durch — dann sind die Resultate nicht ganz so schlimm, wie in Abschnitt 2 —, oder die Arbeit setzt ihre Interessen nicht durch, sondern läßt das Rentabilitätsprinzip als Leistungsprinzip unberührt. Das letztere scheint in der Montanindustrie der Fall gewesen zu sein, wie die Biedenkopf-Kommission berichtet (Mitbestimmung im Unternehmen, Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung, BT-Drucksache VI/334, S. 42). Dann allerdings laufen die Gewerkschaften Gefahr, sich von den Arbeitnehmern zu trennen, eine Gefahr, die in den wilden Streiks in der Montanindustrie deutlich wurde. Bei Parität wird außerdem die Wahrscheinlichkeit vergrößert, daß Entscheidungen *nicht* fallen. — Bei überbetrieblichen Lösungen werden alle Gefahren des Abschnitts 2 sehr vermindert. Hier werden externe Effekte der betrieblichen Lösung internalisiert. Dafür steigt die Gefahr der Kartellbildung, also die Gefahr, daß sich ein Wirtschaftszweig auf Kosten aller anderen bereichert. Konsequenterweise dürfte deshalb die Überbetrieblichkeit nicht auf die Branche, sondern mußte auf die Gesamtwirtschaft bezogen sein; die Mitbestimmungsrechte dürfen also nicht bei den Einzelgewerkschaften, sie müßten beim DGB liegen. Nur dann würden alle externen Effekte internalisiert. Damit wäre dann die Mitbestimmung optimiert, die Marktwirtschaft aber durch den DGB als Zentralplanungsbehörde zur syndikalistischen Wirtschaft verformt.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

es bedeutet vielmehr, daß eine Übertragung der Verfügungsmacht auf die Arbeit eine entsprechende Umgestaltung des Unternehmensrechts voraussetzt.

5. Wohlorganisierte laboristische Unternehmen sind möglich. In einem solchen Unternehmen werden die Arbeiter Eigentümer, ohne zu Kapitalgebern zu werden. Die Konstruktion laboristischer Unternehmen erfordert eine konsequente Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit, d. h. eine Übertragung der Rechtsstellung des Eigenkapitalgebers auf den verfügungsberechtigten Arbeiter (Arbeitspartner).

6. Laboristische Unternehmen wären innerhalb des gegebenen institutionellen Rahmens gegenüber kapitalistischen Unternehmen nicht konkurrenzfähig. Es wären jedoch Änderungen des Rechtsrahmens möglich, die dem laboristischen Unternehmen (insbesondere aber einem gemischt kapitalistisch/laboristischen Unternehmen) überlegene Konkurrenzfähigkeit verleihen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Kapitalorientierte und arbeitsorientierte Investitionsentscheidungen

Von *Norbert Koubek*, Wuppertal

1. Einleitung

Den Einstieg in die Thematik, inwieweit es zwischen kapitalorientierten und arbeitsorientierten Interessen bzw. Zielen bei Investitionsentscheidungen Unterschiede gibt, könnte man sehr einfach und praxisnah gestalten. Erstens ließe sich hinweisen auf die z. Z. in der BRD bestehende Unterbeschäftigung mit rd. einer Million Arbeitslosen und einer weiteren Million Kurzarbeitern. Im Anschluß daran wäre zu fragen, welche Wirkungen von hier aus auf die mit dem Einsatz von Kapital bzw. von Arbeit verbundenen gesellschaftlichen Gruppen ausgehen bzw. wie die damit verbundenen Interessen berührt werden. Zweitens könnte auch von den Bemerkungen mehrerer Unternehmer und Vertreter von Unternehmensverbänden ausgegangen werden, in denen von negativen Wirkungen der gesellschaftspolitischen Reformen in den Bereichen berufliche Bildung und Mitbestimmung auf das unternehmerische Investitionsverhalten die Rede ist. Der hierin zum Ausdruck kommende Zusammenhang zwischen allgemeiner Politik und Unternehmenspolitik aus der Kapitallegitimation heraus ist sicher völlig verschieden von den möglichen Auswirkungen dieser Reformen auf eine durch Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsverhalten gekennzeichnete Investitionsneigung.

Dieses Vorgehen würde ohne weiteres dem Generalthema der Tagung entsprechen, das in der Formulierung „Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen" auch einen aktuellpolitischen Akzent trägt. Dennoch soll im weiteren eine stärker theoretisch bezogene Analyse erfolgen, und hierbei ist es dann zweckmäßig, zunächst den Gegenstand der Untersuchung begrifflich zu bestimmen sowie das Erkenntnisziel zu formulieren.

2. Alternative Zielsysteme kapitalorientierter und arbeitsorientierter Investitionsentscheidungen

2.1 Allgemeine Bedeutung der Investitionen

Den Investitionen kommt in allen Wirtschaftsgesellschaften eine entscheidende Bedeutung zu: Umfang und Struktur der einzel- und gesamt-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wirtschaftlichen Güterproduktion werden festgelegt, lokale, regionale, sektorale und gesamtwirtschaftliche Beschäftigungsformen und -möglichkeiten werden bestimmt, Einkommens- und Vermögensprozesse leiten sich in ihren Grundstrukturen ab.

Bei dieser Sachlage stellt sich die Frage nach den Entscheidungskriterien und Maßstäben, die diesen Investitionen zu Grunde liegen. Die allgemeine Definition, Ziel des Wirtschaftens sei es, mit gegebenen Mitteln die optimale Bedürfnisbefriedigung in einer Gesellschaft zu erzielen, kann nur als erster Einstieg in den Untersuchungsgegenstand dienen. Löst man den Begriff „optimal" auf, so zeigen sich sehr schnell Unterschiede in der gesellschaftlichen Wirklichkeit, da es ein einheitliches gesamtgesellschaftliches und damit auch ökonomisches Interesse bzw. Zielsystem nicht gibt, wenn man über leerformelhafte Begriffe wie Wohlstand, Gemeinwohl, Freiheit u. ä. hinausgeht. Darüber hinaus ist der Wirtschaftsprozeß für die dort tätigen Menschen auch jenseits der Güterproduktion für die Lebensgestaltung von entscheidender Bedeutung. Eine eigenständige Relevanz besteht auch im Umweltbereich.

Es war die zentrale Annahme des klassischen Liberalismus und der darauf aufbauenden ökonomischen Theorien, daß die Optimierung des einzelwirtschaftlichen Kapitaleinsatzes bzw. die Durchsetzung der damit verbundenen Interessen dem Gesamtwohl am meisten entspricht. Hierdurch werden diejenigen Interpretationen der Bedürfnisbefriedigung bestimmend, welche über die Rationalität des eingesetzten Kapitals das wirtschaftliche Handeln prägen.

Da dies nicht herrschaftsfrei möglich ist, ergeben sich in der gesellschaftlichen und unternehmerischen Praxis entsprechende Macht- und Legitimationsstrukturen. Eine so geartete Ausrichtung des ökonomischen Handelns sowie deren theoretische Abbildung nenne ich „kapitalorientiert". Hierin kommen die ökonomischen, sozialen und ökologischen Komponenten des Wirtschaftsprozesses in einer spezifischen Ausprägung und Rangfolge zum Ausdruck.

Im einzelnen konkretisiert sich die Kapitalorientierung in folgenden Anspruchsniveaus: Flexibilität der Arbeit zur Optimierung der Kapitalrentabilität, Minimierung der Kosten — unabhängig von der Form der Arbeit und den Auswirkungen auf die Umwelt —, hierarchische Organisation der Arbeits- und Produktionsprozesse, Autonomie der Unternehmung, Zurechnung des gesellschaftlichen Wertzuwachses zu dem Kapital, Ableitung der Verfügungsrechte über wirtschaftliche Produktion und Verteilung aus dem Kapital, Staatstätigkeit zur Sicherung der Kapitalverwertung[1].

[1] Vgl. hierzu Projektgruppe im WSI, Grundelemente einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre, WSI-Studie Nr. 23, Köln 1974, S. 47 - 89, 154 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Durch die Investitionen wird der ökonomische Bewegungsprozeß Geld—Ware—Mehrgeld getragen. Die Ausrichtung der Investitionsentscheidungen zum Zweck der Maximierung bzw. Optimierung des eingesetzten Kapitals führt dazu, im Rahmen von gesellschaftlich abgesicherten Herrschaftsverhältnissen das wirtschaftliche Handeln auf eine bestimmte Art der ökonomischen Rationalität zu reduzieren. Dies wird erreicht, indem die Einflußfaktoren über Geldgrößen oder in Ausnahmefällen über Nebenbedingungen berücksichtigt werden und auf dieser Grundlage die Differenz zwischen Aufwand und Ertrag möglichst groß gestaltet wird. Diese Orientierung der Tätigkeiten der einzelnen Unternehmungen stellt die Grundlage des gesellschaftlichen Kapitalverwertungsprozesses dar.

Auf die Tatsache, daß diese Orientierung nicht zwangsläufig auch für die Arbeitnehmer von Vorteil sein muß, hat bereits Ricardo zu Beginn des 19. Jahrhunderts hingewiesen, wenn er im Hinblick auf die Wirkungen der Einführung neuer, arbeitssparender Produktionsverfahren schreibt: „Wenn diese Ansichten richtig sind, so folgt daraus ... daß die bei der arbeitenden Klasse herrschende Meinung, die Anwendung von Maschinen schädige häufig ihre Interessen, nicht auf Vorurteil und Irrtum beruht, sondern mit den richtigen Grundsätzen der Volkswirtschaftslehre übereinstimmt."[2] Bei Ricardo ist der erkennbare Konflikt aus verschiedenen Gründen, die hier nicht näher zu behandeln sind, für die arbeitende Klasse grundsätzlich nicht auflösbar.

2.2 Theoretische Abbildung

Die aufgezeigte Orientierung der Investitionsentscheidungen ist unterdessen in der Betriebswirtschaftslehre in mehrfacher Weise theoretisch spezifiziert worden. Im Bereich der allgemeinen Unternehmenstheorie wurden mehrdimensionale Zielsysteme[3], gesellschaftsbezogene Konzepte der Unternehmungspolitik[4] u. ä. entwickelt. Damit sollten die in der Unternehmung bestehenden unterschiedlichen Interessengruppen und deren Anspruchsniveaus formuliert bzw. die gesellschaftlichen Auswirkungen von Unternehmungsentscheidungen in das Zielsystem einbezogen

[2] *D. Ricardo*, Grundsätze der politischen Ökonomie und der Besteuerung, hrsg. von Fritz Neumark, Frankfurt a. M. 1972, S. 290.

[3] Vgl. aus der Fülle der hierzu unterdessen vorliegenden Literatur insbesondere die Arbeiten von Heinen, z. B. *E. Heinen*, Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966; *ders.*, Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: E. Heinen (Hrsg.), Industriebetriebslehre, 2. Aufl., Wiesbaden 1972, S. 25 - 70.

[4] Vgl. *M. Dierkes*, Die Sozialbilanz. Ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem. Frankfurt a. M./New York 1974, sowie die Beiträge in Heft 4/1974 der Zeitschrift „Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis" zum Thema „Social Accounting".

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

werden. In diesen einzelwirtschaftlichen Theorien ist in jedem Fall anerkannt, daß es neben dem durch die Kapitaleigentümer und deren Vertreter repräsentierten Interessen weitere Interessen an der Unternehmung gibt[5].

Unabhängig davon wurden im Rahmen einer speziellen Investitionstheorie in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten verschiedene Investitionskalküle entwickelt, mit denen sich die Probleme von Sicherheit und Unsicherheit, Zinsfuß, Kapitalrückfluß, Optimierung des Zielsystems operational-rechenhaft behandeln lassen[6]. Diese für zunehmend speziellere Fragestellungen entwickelten Ansätze leiten sich aus zwei Wurzeln ab, „nämlich der Kapitaltheorie und der Abschreibungstheorie"[7]. Beide gehen von der einzelwirtschaftlichen Rationalität des eingesetzten Kapitals aus und somit also von einer bestimmten Orientierung des Zielsystems der Unternehmung. Bereits unter Zugrundelegung des zitierten ricardianischen Zweifels läßt sich feststellen, daß damit nur in Teilbereichen dem Anspruchsniveau der Arbeitnehmer entsprochen wird, denn sowohl in dem kapitaltheoretischen als auch in dem abschreibungstheoretischen Ansatz sind lediglich Kapitalgrößen enthalten.

Eine Verbindung von pluralistischer Unternehmenstheorie und Investitionstheorie kann jedoch nicht lediglich aus der Addition eines formal für alle Interessengruppen gleichermaßen offenen Zielsystems — deren Voraussetzungen im übrigen nicht näher untersucht werden — mit quantitativ orientierten Investitionskalkülen bestehen. Bereits im Hinblick auf den Zusammenhang von Investitionsentscheidung und Organisationsstruktur im Sinne des entscheidungstheoretischen Ansatzes ist mit Kappler/Rehkugler[8] festzuhalten:

[5] Vgl. *W. Kirsch,* Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 1969, S. 665 ff.; *ders.,* Entscheidungsprozesse III: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971.

[6] Vgl. *R.-B. Schmidt,* Unternehmungsinvestitionen. Strukturen—Entscheidungen—Kalküle, Reinbek 1970; *E. Kappler* und *H. Rehkugler,* Kapitalwirtschaft, in: E. Heinen (Hrsg.), Industriebetriebslehre, S. 579 - 672; H. Albach (Hrsg.), Investitionstheorie, Köln 1975, hier bes. S. 13 - 26.

[7] *H. Albach,* S. 13.

[8] *E. Kappler/H. Rehkugler,* S. 622 f. Die in der angegebenen Quelle durch Fettdruck hervorgehobenen Stellen wurden hier kursiv gesetzt. Dies bezieht sich auch auf das folgende Zitat. Im Anschluß an die soeben zitierte Stelle führen die Autoren aus: „Wird dieser Prozeß im Sinne einer absoluten Rationalität gesehen, so kann die Frage nach seiner Optimierung gestellt werden. *Die Sozialwissenschaften kennen keine ‚absolute Rationalität'. Sie sind allerdings in der Lage, verhaltenswissenschaftliche Hypothesen zu entwickeln, die den Entwurf eines relativ realistischen Bildes des politischen Prozesses ‚industrielle Investitionsplanung' gestatten.* Es geht dabei nicht mehr um die müßigen Fragen, welche Investitionsrechnungsverfahren welchen Investitionsarten zugeordnet werden können — die entsprechende Diskussion dürfte kaum jemals endgültige Ergebnisse zeitigen — oder um modifizierte Sicherheitsäquivalente, sondern um die Darstellung des Investitionsplanungs-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

„Falls also eine Investitionsalternative eine Änderung der Organisationsstruktur, beispielsweise der Rollenerwartungen und -zumutungen, der Machtstruktur, der sozio-emotionalen Struktur und der Statusbeziehungen notwendig macht bzw. zu solchen Änderungen führt, ergeben sich kaum Anhaltspunkte zu einer allgemeingültigen Einbeziehung dieser Konsequenzen in die quantitativen, normativen Investitionskalküle.

An diesem Punkt der industriellen Investitionsplanung werden — wie bei anderen nicht quantifizierbaren Einflußgrößen (z. B. Machtstreben, Prestige, gesellschaftspolitische Zielsetzungen) — *Ergebnisse des mehr sozialwissenschaftlich orientierten Zweiges der Entscheidungstheorie eher weiterhelfen als die ausschließlich mathematisch fundierte normative Entscheidungslogik.* Das gilt nicht nur für die Investitionsrechnungsverfahren, sondern noch mehr für den Prozeß der Investitionsplanung."

Überlegungen in dieser Richtung wurden in kürzlich von Sieben[9] vorgelegt, doch bleibt dieser Ansatz in mehrfacher Hinsicht unbefriedigend (Problem der externe Effekte, Aggregation von Zielfunktionen, Begründung und Durchsetzungsmöglichkeiten unterschiedlicher Interessen).

Bevor somit „Such- und Verhandlungsstrategien" (Kappler/Rehkugler) über Investitionsvorhaben Platz greifen können, müssen zunächst die theoretischen Voraussetzungen der möglichen Alternativen untersucht und herausgearbeitet werden. Dies soll in diesem Beitrag im Hinblick auf den Einsatz von Arbeit geschehen.

Seit Konstituierung der Betriebswirtschaftslehre als selbständige Wissenschaft wurde immer wieder auf die Möglichkeit, ja z. T. Notwendigkeit hingewiesen, eine an dem Einsatz von Arbeit bzw. an den Interessen der Arbeitnehmer orientierte Einzelwirtschaftslehre bzw. Betriebswirtschaftslehre zu entwickeln.

Von den älteren Autoren sei hierbei insbesondere Nicklisch[10] erwähnt, während in jüngerer Zeit u. a. Gaugler[11], Hax[12], Steinmann[13], Faeßler[14],

prozesses auf der Grundlage von Such- und Verhandlungsstrategien der Organisationsteilnehmer."

[9] Vgl. *G. Sieben*, Investitionskalküle unter Berücksichtigung pluralistischer Interessen, Referat, gehalten auf der Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. vom 20. - 24. 5. 1975 in Bonn.

[10] Vgl. *H. Nicklisch*, Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl., Stuttgart 1932.

[11] Vgl. *E. Gaugler*, Die Auswirkungen der Mitbestimmung auf die unternehmerischen Entscheidungen, in: A. Rauscher (Hrsg.), Mitbestimmung, Köln 1968.

[12] *K. Hax*, Personalpolitik und Mitbestimmung, Opladen 1969.

[13] *H. Steinmann*, Das Großunternehmen im Interessenkonflikt, Stuttgart 1969; *ders.*, Unternehmensführung und Mitbestimmungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, N. F., 39. Jg., 1969, S. 633 - 640.

[14] *K. Faeßler*, Betriebliche Mitbestimmung, Wiesbaden 1970.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Chmielewicz[15], Teichmann[16], Katterle[17], Loitlsberger[18], Lattmann/Ganz-Keppeler[19], Wächter[20], Tegtmeier[21], Raffeé[22] und Budäus[23] zu nennen sind.

Inwieweit hierbei an ein eigenständiges arbeits- bzw. arbeitnehmerorientiertes Zielsystem gedacht war oder lediglich an eine gewisse Auflockerung der reinen Faktorenanalyse des Arbeitseinsatzes[24] kann an dieser Stelle nicht weiter untersucht werden. Besonders klar hat nach unserer Ansicht Loitlsberger[25] den Sachverhalt ausgedrückt, wenn er schreibt:

„Da in einer pluralistischen Gesellschaft über metaökonomische Wertvorstellungen keine Einigkeit besteht, ist es selbstverständlich, daß es in der Folge je nach den zugrunde gelegten metaökonomischen Wertvorstellungen und Eigenschaften zu unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Systemen und Aussagen kommen wird."

Diesem pluralistischen Anspruch hat die herrschende Theorie bisher noch nicht entsprochen. In jüngster Zeit mehren sich erfreulicherweise Überlegungen in dieser Richtung, wobei der im August 1975 von Chmielewicz[26] vorgelegte Ansatz im Rahmen der etablierten Theorie am weitesten zu gehen scheint. In diesem Konzept wird jedoch ein ausgesprochen integrationistisches Vorgehen gewählt, was nicht zuletzt

---

[15] *K. Chmielewicz,* Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, Stuttgart 1970; *ders.,* Arbeitnehmerinteressen und Kapitalismuskritik in der Betriebswirtschaftslehre, Reinbek 1975.

[16] *H. Teichmann,* Betriebswirtschaftslehre und die Diskussion um die Mitbestimmung, in: ZfbF, N. F., 22. Jg., 1970, S. 790 - 807.

[17] *S. Katterle,* Die Koordinierung der betrieblichen Teilbereiche als Aufgabe der Unternehmensführung, in: ZfB, 40. Jg., 1970, Erg. h. S. 27 - 36.

[18] *E. Loitlsberger,* Metaökonomische Wertvorstellungen und Rechtsordnungen als Determinanten betriebswirtschaftlicher Theorie, in: G. v. Kortzfleisch (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Tagungsberichte des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, Bd. 1, Berlin 1971, S. 99.

[19] C. Lattmann/V. Ganz-Keppeler (Hrsg.), Mitbestimmung in der Unternehmung, Bern/Stuttgart 1972.

[20] *H. Wächter,* Einzel- und gesamtwirtschaftliche Aspekte des Wirtschaftlichkeitsprinzips und Konsequenzen für das Zielsystem der Unternehmung, in: WSI-Studie Nr. 24, Köln 1973, S. 38 - 60.

[21] *W. Tegtmeier,* Wirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer, Göttingen 1973.

[22] *H. Raffée,* Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974.

[23] *D. Budäus,* Entscheidungsprozeß und Mitbestimmung, Wiesbaden 1975.

[24] Vgl. hierzu die sehr detaillierte Untersuchung bei *R. Reichwald,* Die menschliche Arbeit in der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie — Eine methodologische Analyse —, Diss., München 1973.

[25] *E. Loitlsberger,* S. 79 - 99.

[26] *K. Chmielewicz,* Arbeitnehmerinteressen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

darin zum Ausdruck kommt, daß durch die Rückkoppelung zur bestehenden Praxis die Möglichkeiten von Alternativen auch für den theoretischen Bereich sehr eng gesehen werden. Eine Auseinandersetzung mit dieser Veröffentlichung kann hier jedoch nicht erfolgen. Auch die Gründe für die bisherige Nichtbeachtung eines arbeitsorientierten Ansatzes sollen hier nicht untersucht werden. Vielmehr sei im folgenden auf die vom Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut des DGB entwickelte arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre[27] eingegangen.

3. Grundkonzept einer Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre (AOEWL)

3.1 Arbeitsorientierte Rationalität und Emanzipation

Ziel der AOEWL ist es, die Theorie des einzelwirtschaftlichen Handelns auf die Rationalität der eingesetzten Arbeit abzustellen. Damit soll für alle diejenigen ein emanzipatorischer Prozeß, eine Verbesserung der materiellen und immateriellen Voraussetzungen zur Selbstverwirklichung geschaffen werden, die ihre gesellschaftliche Stellung allein aus dem Einsatz von Arbeit ableiten. Das Anspruchsniveau dieses Emanzipationsprozesses konkretisiert sich in entsprechenden arbeitsorientierten Interessen.

Der Begriff „arbeitsorientiert" ist dabei in zweifacher Hinsicht inhaltlich aufzufüllen: *Erstens* geht es um die allgemeine Zielsetzung des einzelwirtschaftlichen Handelns. Neben die ökonomische Rationalität treten nicht-ökonomische Maßstäbe aus dem sozialen und ökologischen Bereich. Ansätze hierzu finden sich im Rahmen der Diskussion um Sozialindikatoren auf einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Ebene. *Zweitens* ist der Macht- und Durchsetzungsaspekt zu berücksichtigen. Jede Art von herrschender gesellschaftlicher Rationalität bzw. enger, von ökonomischer Rationalität, ist Ausdruck gesellschaftlicher Macht- und Interessenstrukturen. Von daher deckt sich auch die kapitalorientierte Rationalität nicht mit dem ökonomischen Rationalprinzip als Form der Zweckrationalität. Im letzteren entfällt nämlich die ursächliche Verbindung von kapitalorientierter Rationalität und den Interessen des kapitalbesitzenden Bürgertums bzw. des von der Kapitalseite her legitimierten Managements. Ein Konzept auf der Basis der arbeitsorientierten Rationalität bedeutet in diesem Zusammen-

[27] Vgl. neben der bereits genannten Studie der Projektgruppe im WSI, Grundelemente, die Veröffentlichung N. Koubek/H.-D. Küller/I. Scheibe-Lange (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, Frankfurt a. M. 1974. — *N. Koubek*, Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre (AOEWL), Mitbestimmung und Gewerkschaftspolitik, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 24. Jg., 1973, S. 687 - 697.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

hang, daß die gesellschaftlich-machtmäßigen Bedingungen seiner Durchsetzung in der Praxis von den abhängig Beschäftigten geschaffen werden müssen.

Im weiteren gehen wir daher der Einfachheit halber davon aus, daß die mit dem Einsatz von Arbeit verbundenen Interessen von den abhängig Beschäftigten und ihren Organisationen vertreten werden. Dieses Vorgehen ist jedoch logisch nicht zwingend, wie altruistisch handelnde Kapitaleigner und deren Manager einerseits bzw. die Nebenwirkungen von Maßnahmen zur Steigerung der Kapitalrationalität (z. B. bei Maßnahmen aus der human-relations-Bewegung) andererseits deutlich machen. Es ist jedoch realistischerweise nicht anzunehmen, daß die mit dem Besitz von bzw. der Verfügung über Kapital verbundenen Interessen auf diese Weise gesellschaftlich mit den arbeitsorientierten Interessen zum Ausgleich gebracht werden können bzw. sich freiwillig selbst aufheben.

Versucht man, eine auf die Ziele und Interessen der abhängig Beschäftigten bezogene Theorie der Unternehmungspolitik zu formulieren[28], so gehen die herrschenden gesellschaftlichen Grundstrukturen in eine solche Theorie ein. Somit lassen sich arbeitsorientierte Interessen nur anhand der in der gegebenen Gesellschaft anzutreffenden Soziallagen der abhängig Beschäftigten formulieren (Bedeutung der Arbeitsverhältnisse und Arbeitsbedingungen für die Sicherung der ökonomischen Existenz, individuelle Entfaltungsmöglichkeiten usw.). Durch diesen scheinbar positivistischen Ansatz wird die gesellschaftliche Grundsituation der abhängig Beschäftigten und ihre Position zu den Soziallagen der Kapitaleigentümer und ihrer Vertreter jedoch nicht als endgültig, als gleichsam „naturgesetzlich" vorgegeben bzw. als gerecht hingenommen und damit bejaht. Ebensowenig beziehen sich die arbeitsorientierten Interessen grundsätzlich allein auf diese, in ihren Grundstrukturen nur schwer veränderbar erscheinende gesellschaftliche Situation. Sie unterliegen damit wie jede Interessenstruktur historischen Veränderungen, so daß der gewählte Ansatzpunkt auch für künftige, weitergehende Gestaltungen offen ist.

Je nach den gesellschaftlich-machtmäßigen Bedingungen werden in der Realität unterschiedliche Voraussetzungen zur Verwirklichung arbeitsorientierter Interessen bestehen. Dabei kann man mit Nell-Breuning[29] den kapitalistischen, den laboristischen, den interessen-plurali-

[28] Vgl. zur Begründung einer Wissenschaft auf der Basis von Interessen *G. Weisser*, Wirtschaft, in: Handbuch der Soziologie, hrsg. von W. Ziegenfuß, Stuttgart 1956; *ders.*, Sozialwissenschaften, normative, in: Evangelisches Soziallexikon, hrsg. von F. Karrenberg, 4. Aufl., Stuttgart 1963. Darüber hinaus die Untersuchung von *S. Katterle*, Normative und explikative Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1964, bes. S. 75 - 97.

[29] Vgl. *O. v. Nell-Breuning*, Mitbestimmung, Frankfurt a. M. 1968, S. 6 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

stischen Wirtschaftstyp unterscheiden. Für die Praktizierung jeglicher Art von Mitbestimmung ist die letzte Form geeignet, während in der laboristischen Wirtschaft ausschließlich die mit dem Einsatz von Arbeit verbundenen Interessen zum Tragen kommen. Im Fall der kapitalistischen Wirtschaft gilt Analoges für die mit dem Einsatz von Kapital verbundenen Interessen, und dies ist historisch die in den westlichen Staaten vorherrschende Form.

Da historisch auf absehbare Zeit der Übergang vom kapitalistischen zum interessenpluralistischen Wirtschaftstyp zur Diskussion steht, erscheint es im Rahmen des hier vorgegebenen Themas zweckmäßig, sich stärker an den darin zum Ausdruck kommenden Gestaltungsmöglichkeiten zu orientieren.

3.2 Arbeitsorientierte Interessen

Im folgenden wird daher versucht, die arbeitsorientierten Interessen und die auf ihnen beruhenden Handlungsalternativen so zu formulieren und zu konkretisieren, daß ihre Umsetzung zu einer Verbesserung der gegenwärtigen Situation der abhängig Beschäftigten führen kann, gleichzeitig aber auch eine Veränderung der gesellschaftlichen Grundverhältnisse in Richtung auf die Emanzipation der abhängig Beschäftigten und die Umformung der sozio-ökonomischen Systeme eintreten kann. Hierzu ist insbesondere ein kollektiv-solidarisches Vorgehen der abhängig Beschäftigten erforderlich, da sonst nur die Lebens- und Arbeitsbedingungen einzelner — meist zu Lasten der übrigen Arbeitnehmer — verbessert werden.

Je nachdem, ob die Interessen der abhängig Beschäftigten direkt in den Einzelwirtschaften umgesetzt werden können oder nicht, erfolgt eine Trennung in einzelwirtschaftliche Interessen und gesamtwirtschaftliche Interessen[30].

Auf *einzelwirtschaftlicher Ebene* werden die arbeitsorientierten Interessen als Interesse an Arbeitsplatzsicherheit, als Sicherung des Einkommens und als optimale Gestaltung der Arbeit formuliert. Da diese drei Ziele von den Arbeitnehmern in den Betrieben als vorrangig betrachtet werden, liegt der Schluß nahe, daß sie in der bestehenden Unternehmungspraxis sehr gefährdet sind bzw. als solches angesehen werden[31].

---

[30] Zur näheren Bestimmung der einzelnen Interessen vgl. Projektgruppe im WSI, Grundelemente, S. 103 - 152.

[31] Vgl. die Ergebnisse der Untersuchung von *W. Nickel*, Zum Verhältnis von Arbeitnehmerschaft und Gewerkschaft, Schriftenreihe: Stiftung Mitbestimmung/Hans-Böckler-Gesellschaft Nr. 5, Köln 1972, S. 64 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Auf *gesamtwirtschaftlicher Ebene* wird der Interessenbezug hinsichtlich der rationalen Steuerung der Produktion (Probleme des gesamtwirtschaftlich rationalen Einsatzes von Arbeit und Kapital) und hinsichtlich der Versorgung und Verteilung (bedürfnisgerechte Versorgung mit privat und öffentlich nutzbaren Gütern sowie gerechte Einkommens- und Vermögensverteilung) formuliert.

Damit ist eine allgemeine Beschreibung der arbeitsorientierten Rationalität gelungen und es wird nun in einem zweiten Schritt aufzuzeigen sein, welche Konsequenzen sich hieraus für die Theorie der Unternehmung sowie für die Theorie der Gesamtwirtschaft ergeben. Dies bezieht sich erstens auf alle einzelwirtschaftlichen Funktionsbereiche, d. h. auf Fragen von Beschaffung, Produktion, Absatz, Personalwirtschaft, Forschung und Entwicklung, Investitionen, Organisation, Kosten und Preise sowie Finanzierung und Verteilung. Zweitens sind die gesamtwirtschaftlichen Konsequenzen der arbeitsorientierten Interessen aufzuzeigen, da sie in zahlreichen Fällen jenseits der Möglichkeiten einzelwirtschaftlich alternativen Handelns liegen.

3.3 Indikatoren und Kalküle

Nach der Formulierung der arbeitsorientierten Interessen sind diese durch verschiedene Indikatoren in sozialer, ökonomischer und ökologischer Hinsicht zu konkretisieren. Im Anschluß daran werden die Indikatoren in verschiedenen Kalkülen zusammengefaßt, damit sie sich in die Planungs- und Entscheidungsprozesse einbeziehen lassen. Hierbei sollen durch ökonomische Indikatoren die Beziehungen zwischen den einzelwirtschaftlichen und den regionalen, sektoralen bzw. gesamtwirtschaftlichen Vorgängen erfaßt werden. Mit dem Kalkül der ökonomischen Indikatoren wird auf die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse mit ökonomischen Gütern und Dienstleistungen abgestellt.

Bei den ökologischen Indikatoren ist die Beanspruchung von ökologischen Substanzen das Erkenntnisziel. Über das Kalkül der ökologischen Indikatoren soll die Sicherung bzw. Wiederherstellung einer humanen Umwelt als Wertgröße eingeführt werden.

Bei der Bestimmung von sozialen Indikatoren geht es um die Erfassung von sozialen Tatbeständen des Lebens bzw., enger und im Rahmen der AOEWL vor allem interessierend, der beruflichen Arbeit. Diese Tatbestände werden sich nur zu einem begrenzten Teil quantitativ oder gar monetär erfassen lassen. Durch das Kalkül der sozialen Indikatoren finden die sozialen Tatbestände Eingang in den ökonomischen Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsprozeß. Die Lebenssituationen bzw. Berufssituationen müssen hierin durch andere als monetäre

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Verfahren berücksichtigt werden. Zu denken ist etwa an ein aufeinander abgestimmtes einzelwirtschaftliches und gesamtwirtschaftliches Indikatorensystem.

Durch diese formale Darstellung ist nichts über die Rangfolge zum Ausdruck gebracht, mit der die einzelnen Tatbestände in einem konkreten Entscheidungsprozeß berücksichtigt werden. Dies ist vielmehr Ausdruck von politischen, interessen- und machtmäßig bezogenen Entscheidungen. Unter den Bedingungen eines demokratischen Willensbildungsprozesses kann dies nicht inhaltlich vorab formuliert werden, sondern muß dem Konsens der Beteiligten und Betroffenen überlassen werden[32].

4. Investitionsentscheidung und Fragestellungen einer arbeitsorientierten Rationalität

Investitionsprozesse lassen sich in verschiedenen kapital- bzw. investitionstheoretischen Modellen auf ihre Wirtschaftlichkeit hin berechnen, d. h. ökonomisch beurteilen. Dabei gehen hinsichtlich der Festlegung der Kapitalkosten, der technischen bzw. wirtschaftlichen Nutzungsdauer, der Reparaturanfälligkeit, der Absatzchancen für die erzeugten Produkte, der Materialpreise, der Währungsrisiken u. ä. in zahlreichen Fällen unsichere Entscheidungsparameter in die Berechnung ein. Die Ausfüllung dieser Unbestimmtheitsbereiche erfolgt unter den jetzigen Herrschafts- und Hierarchieverhältnissen im Sinne der kapitalorientierten Rationalität. Diese inhaltliche Bestimmung von Parametern stellt in jedem Fall nur eine der möglichen Rationalitätsformen dar.

Ökonomische Indikatoren, durch welche die Auswirkungen der Investitionen auf die Arbeitszeit, die Veränderung von Gebrauchswerten der Endprodukte, die gesellschaftlichen Folgekosten zum Ausdruck kommen, sind in die Investitionsmodelle überhaupt nicht einbezogen, da sie außerhalb der jetzigen einzelwirtschaftlich ausgerichteten monetären Größe liegen. Wie wenig arbeitsorientiert die Einbeziehung externer Effekte in die herrschende kapitalorientierte Theorie und vor allem auch in die Praxis sein dürfte, kann man aus einer kürzlich von Picot[33] vorgelegten Problemskizze entnehmen.

---

[32] Vgl. hierzu *E. Kappler*, Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre?, in: N. Koubek/H.-D. Küller/I. Scheibe-Lange (Hrsg.), Mitbestimmung, S. 180 ff.

[33] Vgl. *A. Picot*, Externe Effekte von Investitionsentscheidungen und Bedingungen ihrer Einbeziehung in den Investitionsentscheidungsprozeß — Eine Problemskizze, Referat, gehalten auf der Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. vom 20. - 24. 5. 1975 in Bonn.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Erst eine Integration von ökonomischen, sozialen und ökologischen Indikatoren wird dem formulierten Anspruch arbeitsorientierter Rationalität bei Investitionsentscheidungsmodellen gerecht.

Im folgenden sollen die arbeitsorientierten Interessen für den Bereich der sozialen Indikatoren näher bestimmt werden, ohne daß hier Vollständigkeit angestrebt werden kann[34]. Um welche Aspekte bei Investitionsentscheidungen handelt es sich im einzelnen?

- Krisenanfälligkeit der Produktion
- Arbeitsbedingungen
- Unfallrisiko
- Verschleißerscheinungen bei der Produktion
- Kreativitätselemente bei der Arbeit
- Arbeitskräftebedarf
- Betriebliche und außerbetriebliche Umschulung bei Arbeitskräftefreisetzung
- Chancen künftiger beruflicher Mobilität
- Schichtarbeit
- Umfang der Lohnleistungen
- Eingruppierung nach Lohngruppen
- Konsequenzen für Altersstruktur der Belegschaft
- Mitbestimmung der Betroffenen am Planungs- und Entscheidungsprozeß

5. Konsequenzen für die Investitionsentscheidungsmodelle

Im voranstehenden wurden weitgehend nur Fragen und Problembereiche aufgeworfen. Es sollte gezeigt werden, daß die an der Rationalität des eingesetzten Kapitals orientierten Investitionsentscheidungen nur zufällig arbeitsorientierte Interessen mit erfüllen. Dies wurde insbesondere anhand von sozialen Indikatoren zu ermitteln versucht. Diese sozialen Indikatoren können jedoch ebenso zu Bestandteilen von Investitionsentscheidungsmodellen gemacht werden, wie dies bei den Liquiditätskennziffern, Renditeraten u. ä. in den herrschenden Modellen der Fall ist, ganz abgesehen von der Einbeziehung bisher fehlender ökonomischer und ökologischer Indikatoren. Es müßte z. B. möglich sein, Investitionsmodelle zur Minimierung von Qualifikationsverlusten bzw.

---

[34] Vgl. hierzu die Untersuchungen von *H. Kern/M. Schumann,* Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, Forschungsprojekt des RKW, Bd. 8, Frankfurt a. M. 1970. — *N. Altmann/F. Böhle,* Industrielle Arbeit und soziale Sicherheit, Frankfurt a. M. 1972. — *H. Wächter,* Langfristige Personalplanung unter der Erwartung schrumpfender Betriebsgröße, in: BFuP, 26. Jg., 1974, S. 123 - 137. — *H. Rehkugler,* Möglichkeiten der Verhinderung des Abbaus negativer Konsequenzen der Automation für die Arbeitnehmer, unveröff. Manuskript, München 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

von Arbeitsplatzverlusten unter der Nebenbedingung bestimmter Rendite- oder Liquiditätsraten zu entwickeln. In diesem Zusammenhang könnte die Entwicklung von Punktesystemen unter Einbeziehung wahrscheinlichkeitstheoretischer Ansätze weiterführen, in denen die nicht monetär erfaßbaren sozialen und ökologischen Indikatoren operationalisiert sind.

In arbeitsorientiert ausgerichteten Investitionsmodellen lassen sich verschiedene Systematiken und Techniken der einzelwirtschaftlichen Planung, Entscheidung und Durchführung aus dem jetzigen kapitalorientierten Theorieansatz übertragen. Dies gilt jedoch nicht für den Bereich des Zielbildungsprozesses. Auch ist auf die in den Wirtschaftswissenschaften vorhandene enge Verbindung von formalem Rahmen und inhaltlicher Interpretation hinzuweisen. Dies wird z. B. durch die Tatsache belegt, daß es bisher eben noch nicht zur Entwicklung von Investitionsmodellen gekommen ist, in denen soziale Indikatoren der arbeitsorientierten Interessen Eingang gefunden haben. In dem Augenblick, in dem diese Indikatoren als eigene Größen in den Planungs- und Entscheidungsprozeß einbezogen werden, tritt aber die Frage auf: Wer bestimmt über die Ermittlung der genannten Indikatoren, die sich aus dem Interesse am Einsatz der Arbeit ergeben, und in welcher Weise wird im Konfliktfall zwischen den einzelnen sozialen Indikatoren bzw. zwischen den sozialen und den übrigen Indikatoren entschieden?

Hier hilft der Appell an das Verantwortungsbewußtsein der Kapitaleigentümer bzw. der von diesen eingesetzten Manager in keinem Fall weiter. „Die Wahrscheinlichkeit, durch Appelle an die soziale Verantwortung der Unternehmer (moral-suasion) Änderungen in Investitionsentscheidungsprozessen zugunsten der Arbeitnehmer zu induzieren, muß wohl insgesamt als recht gering veranschlagt werden."[35] In ähnlichem Sinn äußert sich auch Steinmann[36] hinsichtlich der Wirksamkeit, auf freiwilliger Basis zu einer stärkeren gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmungsführung zu gelangen. Darüber hinaus besteht ein grundsätzlicher Legitimationsvorbehalt, derartige Entscheidungen durch ein von der Kapitalseite her bestimmtes Management vornehmen zu lassen. Daher besitzt die Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf allen Ebenen der Unternehmung eine unaufhebbare zentrale Funktion.

Selbstverständlich sind zwischen den einzelnen arbeitsorientierten Interessen Konfliktbeziehungen vorhanden[37]. Nun kann eine Lösung

---

[35] *H. Rehkugler*, Automation, S. 13.

[36] Vgl. *H. Steinmann*, Zur Lehre von der „Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung" — zugleich eine Kritik des Davoser Manifests —, in: WiSt, 2. Jg., 1973, H. 10, S. 467 - 472.

[37] Vgl. hierzu die Darstellungen in Projektgruppe im WSI, Grundelemente, bes. S. 100 ff., 125 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

von Konflikten, z. B. zwischen Arbeitsplatzsicherheit, Sicherung der Einkommen und optimaler Gestaltung der Arbeit, auch aus arbeitsorientierter Sicht nicht etwa darin bestehen, die durch technisch-ökonomische Entwicklungen hervorgerufenen Veränderungen bzw. die durch Veränderungen in der Absatz- und Beschaffungsstruktur entstandenen Entscheidungssituationen einfach zu ignorieren und damit den sozialen Komponenten absolute Priorität einzuräumen. Dies hätte langfristig in vielen Fällen den Verlust von Arbeitsplatz und Einkommen zur Folge, würde zu einer Unterversorgung der Gesellschaft mit bestimmten Gütern führen usw.

Doch stellt sich aus arbeitsorientierter Sicht die Konfliktsituation sowohl durch die Änderung im Bereich der ökonomischen Indikatoren (z. B. geringere Verzinsung des eingesetzten Kapitals, andere Einschätzung von Risiken) als auch durch eine Änderung der Kompetenzabgrenzung zwischen einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Ebene anders als unter den kapitalorientierten Bedingungen. Erstens ist festzuhalten, daß es in jedem Fall von Investitionsplanung und Investitionsentscheidung nicht nur eine Möglichkeit gibt, sondern mehrere, die in der Regel unterschiedliche Veränderungskomponenten auf den Arbeitseinsatz haben werden; zweitens ist die technische Entwicklung weder ein Sachzwang noch steht sie in einem eindeutigen Zusammenhang mit dem Rentabilitätskalkül; drittens besteht die Möglichkeit, auf Gewinnteile vorübergehend oder ganz zugunsten sozialer Belange zu verzichten; viertens lassen sich notwendige Änderungen in einem Zweig eines Unternehmens langfristig im Rahmen einer integrierten Unternehmenspolitik auffangen.

Diese allein aus dem einzelwirtschaftlichen Kompetenzbereich herausgegriffenen Alternativmöglichkeiten müssen in zahlreichen Investitionsentscheidungen aber durch Konsequenzen in gesamtwirtschaftlicher Hinsicht ergänzt werden. Dies bezieht sich etwa auf die gesamtwirtschaftlich rationale Nutzung vorhandener Produktionsanlagen und Arbeitsplätze, auf die Verhinderung von Überkapazitäten, auf die Bereitstellung von regional, sektoral und qualifikationsmäßig ausgewogenen Beschäftigungsmöglichkeiten. Bei zahlreichen Investitionsentscheidungen zeigen sich daher die Grenzen alternativen Handelns bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der jetzigen Form der Unternehmungsautonomie, da die Sicherung der entsprechenden arbeitsorientierten Zielfelder in diesen Fällen über Marktprozesse nicht gewährleistet ist. Damit eröffnet sich das weite Feld der Investitionslenkung[38], und zwar

[38] Vgl. aus der Fülle der vorliegenden Literatur: *A. Sölter*, Investitionswettbewerb und Investitionskontrolle, Köln/Berlin/Bonn/München 1973. — *W. Meißner*, Investitionslenkung, Frankfurt a. M. 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

hier bezogen auf das Anspruchsniveau auf Grund der Rationalität der eingesetzten Arbeit. Eine Behandlung dieses Themenbereiches soll an dieser Stelle jedoch nicht erfolgen.

Derartige Modelle, in denen die Erfassung, Aufbereitung und Ergebnisermittlung von einzel- und gesamtwirtschaftlichen arbeitsorientierten Investitionsentscheidungen abgebildet sind, fehlen bisher. Dies gilt sowohl zur Ausfüllung des im Rahmen der bestehenden rechtlich-politischen Möglichkeiten vorhandenen Entscheidungsspielraumes (z. B. hinsichtlich des Betriebsverfassungsgesetzes, des [seit 1952] bestehenden Montanmitbestimmungsgesetzes, der öffentlich-rechtlichen und gemeinwirtschaftlichen Unternehmen) als auch für die Möglichkeit, unter hypothetischen Annahmen weitergehende, den status-quo überschreitende Modelle zur Ausrichtung der Investitionsentscheidungen auf die arbeitsorientierte Rationalität zu entwickeln, zumal das hypothetische Vorgehen gerade auch im Rahmen der jetzigen Modellbildung eine sehr gebräuchliche Methode darstellt. Im übrigens würde niemand von dem modellbildenden Theoretiker ein Bekenntnis zu den in diesen Modellen enthaltenen Zielen fordern, und zwar ebensowenig, wie bei den herkömmlichen, auf die Rationalität des eingesetzten Kapitals bezogenen Modellen ein entsprechendes Bekenntnis der Theoretiker zu dieser Form des Wirtschaftens vorausgesetzt bzw. erforderlich ist.

Voraussetzung ist jedoch in jedem Falle, daß der genannte Untersuchungsbereich überhaupt in die Betrachtung einbezogen wird, was bedeutet, daß man sich über die Wertungen im Objektbereich und im Basisbereich der Wissenschaft im klaren ist und deren Konsequenzen für den Aussagenbereich berücksichtigt. Man muß sich m. a. W. zumindest die gesellschaftlichen Konsequenzen der gegenwärtig vorherrschenden einzelwirtschaftlichen Theorie vergegenwärtigen, um eine Sensibilität für alternative Fragestellungen entwickeln zu können.

In zweifacher Hinsicht wird ein arbeitsorientierter Ansatz in der Investitionstheorie zu einer Veränderung in der Fragestellung führen, und zwar selbst dann, wenn nur relativ kurzfristig realisierbare Handlungsalternativen zum Gegenstand der Untersuchung gemacht werden. *Erstens* wird der bisherige einseitige enge Zusammenhang von Investition und Finanzierung[39] überwunden werden müssen, indem Fragestellungen aus den Bereichen Investition und Personalwirtschaft, In-

[39] Vgl. hierzu beispielhaft: *K. Hax*, Langfristige Finanz- und Investitionsentscheidungen, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. I, Betriebswirtschaft, hrsg. v. K. Hax und T. Wessels, 2. Aufl., Köln und Opladen 1966. *H. Albach*, Investitionstheorie, S. 12, bemerkt hierzu ausdrücklich, daß sich die Finanzierungstheorie und die Investitionstheorie stark aufeinander zubewegt haben. Hiergegen ist zwar nichts einzuwenden, doch entspricht dies eben nur einer Seite der sehr komplexen investitionstheoretischen Probleme.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

vestition und Organisation sowie Investition und Verteilung aufgearbeitet werden. Dabei sind aus arbeitsorientierter Sicht jedoch zunächst die entsprechenden einzelwirtschaftlichen Funktionsbereiche zu entwickeln. *Zweitens* werden Formen der gesamtwirtschaftlichen, über den Marktmechanismus hinausgreifenden Investitionsabstimmungen in die investitionstheoretischen Überlegungen einzubeziehen sein. Dies dürfte ein auch hinsichtlich der Praktikabilität dieser Modelle nicht unzumutbares Anspruchsniveau sein, wenn man bedenkt, daß z. B. 1972 in der BRD von den auf die Sektoren Industrie, Handel, Verkehr und Nachrichtenübermittlung entfallenden Investitionen fast 45 v. H. direkt von etwa 100 Konzernen getätigt wurden[40]. Diese sind einerseits untereinander durch zahlreiche kapitalmäßige und personelle Beziehungen verbunden und andererseits ist eine große Zahl von zuliefernden Unternehmen von den Investitionsentscheidungen dieser Konzerne faktisch abhängig.

Es wird nicht behauptet, daß es von der herkömmlichen kapitalorientierten Betriebswirtschaftslehre aus formal nicht möglich ist, die aufgeworfenen Fragestellungen und Lösungsansätze zu behandeln. Dies kann jedoch nicht durch eine geradlinige Fortentwicklung des Vorhandenen gelingen, sondern bedarf grundsätzlich neuer Ansatzpunkte. Von daher steht zu vermuten, daß auch das Selbstverständnis einer derart orientierten Wissenschaft von dem heutigen erheblich differieren würde. Unter Verwendung der von Kuhn[41] entwickelten Begrifflichkeit läßt sich der Ansatz einer arbeitsorientierten Theorie gegenüber der herrschenden Theorie als Paradigmawechsel kennzeichnen.

6. Zusammenfassung

Eine Analyse der bisherigen betriebswirtschaftlichen Theorie zeigt, daß die Möglichkeit eines arbeitsorientierten einzelwirtschaftlichen Theorieansatzes von mehreren Autoren gesehen wurde. Dennoch verharrte die herrschende Lehre in den Modellen zur Optimierung des eingesetzten Kapitals unter kapitalorientierten Herrschaftsverhältnissen und Legitimationen.

Der Versuch, eine arbeitsorientierte Theorie zu entwickeln, geht von dem Ziel einer Emanzipation derjenigen aus, die ihre gesellschaftliche Stellung allein aus dem Einsatz von Arbeit ableiten. Ein hierauf abgestelltes Zielsystem wird mit dem Begriff der arbeitsorientierten Ra-

---

[40] Vgl. *N. Koubek/I. Scheibe-Lange,* Einzel- und gesamtwirtschaftliche Daten zur Investitionsstruktur in der BRD, in: WSI-Mitteilungen, 27. Jg., 1974, H. 8, S. 320 ff.

[41] Vgl. *T. S. Kuhn,* Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt a. M. 1973.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tionalität gekennzeichnet, die sich in arbeitsorientierten Interessen sowie ökonomischen, sozialen und ökologischen Indikatoren und Kalkülen konkretisiert.

Vor diesem theoretischen Hintergrund wird aufgezeigt, welche Beziehungen bisher in den investitionstheoretischen Ansätzen vernachlässigt wurden und welche Konsequenzen deren Berücksichtigung hätte. Hierbei geht es insbesondere um die Notwendigkeit der Entwicklung neuer Kalküle, um die Einbeziehung auch makroökonomischer Aspekte von Investitionsentscheidungsprozessen sowie um die Unmöglichkeit, über arbeitsorientierte Rationalität in ihrer mehrstufigen Ausgestaltung unter Umgehung der betroffenen Arbeitnehmer und Gewerkschaften durch ein kapitalbezogenes Management zu entscheiden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu den Referaten von Engels und Koubek

1. Zunächst hob der Diskussionsleiter die Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Referate hervor: Gemeinsam ist ihnen das Anliegen, die Möglichkeiten zu untersuchen, den Einfluß der Mitarbeiter auf die Willensbildung im Unternehmen zu stärken. Unterschiede bestehen hinsichtlich der Untersuchungsrichtungen. Das Referat von Herrn Engels zielt auf die Änderung der Unternehmensverfassung nebst den entsprechenden institutionellen Rahmenbedingungen ab. Demgegenüber schlägt Herr Koubek die Einführung einer neuen wirtschaftswissenschaftlichen Disziplin, nämlich der arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre, vor.

2. Die Diskussion zum Referat von Herrn Engels stand vornehmlich unter der Frage, ob die Konzeption des laboristisch verfaßten Unternehmens realisierbar sei.

So wurde darüber debattiert, ob die in Jugoslawien mit dem System der Arbeiterselbstverwaltung gesammelten Erfahrungen auf das laboristische Unternehmen übertragen werden dürften.

Weiterhin wurde die Frage gestreift, wie das laboristische Unternehmen mit dem Problem arbeitsplatzmindernder Rationalisierungen fertig würde, ob sich für die Arbeitsparte funktionierende Märkte entwickeln lassen und ob die Mitarbeiter die erforderliche Risikobereitschaft zu tragen gewillt seien.

Offen blieb die Frage, wie das laboristische Unternehmen im Vergleich zum kapitalistisch verfaßten Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft zu beurteilen und ob sie wünschbar sei. Hier wurde die Frage laut, ob bei laboristischen Unternehmen das in der Volkswirtschaft vorhandene Risikopotential optimal ausgenutzt sei und ob die Volkswirtschaft noch hinreichend effizient sei, wenn die Verluste über staatlicherseits eingerichtete Versicherungen sozialisiert würden.

3. In der Diskussion zum Referat von Herrn Koubek wurde zunächst die Frage erörtert, welche Bedeutung dem Vorschlag zur Etablierung der arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre zukomme. Es bestand Einhelligkeit in der Ansicht, daß dieser Vorschlag mit der Infragestellung der herkömmlichen Betriebswirtschaftslehre letzterer wichtige Impulse erteile.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Im Mittelpunkt der Debatte stand die Frage: Findet das Anliegen des Referenten, die Gesichtspunkte der Arbeitsplatzsicherung und der Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch Ausbau der unternehmenstheoretischen Analyse, wie sie in der herkömmlichen Betriebswirtschaftslehre betrieben wird, oder durch die Einführung einer zusätzlichen wirtschaftswissenschaftlichen Disziplin, nämlich der arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre bessere Berücksichtigung?

In der Diskussion wurde mehrfach die Meinung vertreten, daß unbeschadet der wertvollen Impulse, die von der arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre ausgingen, diese für die Forschung kein geeignetes Konzept darstelle. Der Begriff der emanzipatorischen Rationalität sei unklar und die Gegenüberstellung zur kapitalorientierten Rationalität wenig sinnvoll.

Auch wurde herausgehoben, daß sich der Prozeß der pluralistischen Willensbildung als ganzes nicht in theoretische Modelle einfangen lasse.

Da z. B. in der theoretischen Analyse lediglich die quantifizierbaren Variablen erfaßt werden könnten, sei es nicht möglich, *sämtliche* Wertungen, die die unternehmenspolitischen Entscheidungen in der Praxis bestimmen, zu berücksichtigen.

Die Diskussion führte zu dem Ergebnis: Es sind Lösungen in der Richtung anzustreben, daß die Gesichtspunkte der Arbeitsplatzsicherung und der Verbesserung der Arbeitsbedingungen in die Optimierungsmodelle zusätzlich als Nebenbedingung eingeführt werden.

Offen blieb die Frage, inwieweit dies möglich ist, und welche methodischen Probleme sich hieraus für die empirische und theoretische Unternehmensanalyse ergeben.

Helmut Koch, Münster

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Zielarten und Zielsysteme bei divergierenden Faktorinteressen

Von *Werner Dinkelbach* und *Otto Rosenberg*, Saarbrücken

1. Faktorinteressen und Zielarten

1.1 Einführung

Eine wirtschaftlich selbständige Einheit, die Güter und/oder Dienstleistungen erzeugt, um zur Befriedigung von Bedürfnissen beizutragen, wird in der Regel mit dem Begriff Unternehmen umschrieben. Die zur Befriedigung von Bedürfnissen geeigneten Güter und Dienstleistungen, im folgenden Produkte genannt, werden in Produktionsprozessen durch Kombination anderer Güter und Dienstleistungen, in diesem Zusammenhang Produktionsfaktoren oder auch kurz Faktoren genannt, erzeugt. Den Produktionsfaktoren ist alles zuzurechnen, was Einfluß auf einen Produktionsprozeß hat. Wegen der Vielzahl dieser Faktoren ist es jedoch im allgemeinen nicht möglich, die Abhängigkeit eines Produktionsprozesses von allen Faktoren explizit zu erfassen, so daß man sich im wesentlichen darauf beschränkt, einen Produktionsprozeß auf der Grundlage derjenigen Faktoren zu definieren, die vom Unternehmen von seiner Umwelt gegen Entgelt beschafft werden müssen.

Die Zurverfügungstellung der vom Unternehmen benötigten Faktoren durch diejenigen, die die Verfügungsmacht über diese Faktoren haben, dürfte vornehmlich in der Absicht erfolgen, dadurch einen positiven Beitrag zur Erfüllung ihrer Interessen, im folgenden Faktorinteressen genannt, zu erreichen. Unter diesem Aspekt ist die Produktion von Produkten, die zur Befriedigung von Bedürfnissen geeignet sind, kein Selbstzweck eines Unternehmens, sondern ein Mittel zur Erfüllung von Faktorinteressen.

Um das Handeln in einem Unternehmen auf die Faktorinteressen ausrichten zu können, müssen diese Interessen zunächst einmal bekannt sein, und zwar in der Form von als erstrebenswert angesehenen, operational definierten Sachverhalten, die im folgenden als Zielarten bezeichnet werden. Über nur „unscharf" definierte Sachverhalte können zwangsweise keine „scharfen" Aussagen gemacht werden. Eine Aussage darüber, ob ein erstrebenswerter Sachverhalt erreicht ist oder nicht, ist daher in den Fällen von vornherein sinnlos, in denen das Er-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

reichen eines derartigen Sachverhalts infolge unscharfer Definition nicht kontrolliert werden kann. Die Kenntnis der artikulierten Interessen reicht jedoch nicht aus, interessenkonformes Handeln im Unternehmen zu induzieren, sofern die abgeleiteten Zielarten divergieren, d. h., zu Konflikten führen. In diesem Fall sind die Zielarten auf ihre wechselseitigen Beziehungen zu analysieren und, soweit möglich, zu ordnen. Die Menge der zu berücksichtigenden Zielarten und der zwischen diesen Zielarten bestehenden Beziehungen bilden das Zielsystem eines Unternehmens.

Bei der Ermittlung der Faktorinteressen kann man von den bekannten Produktionsfaktorkategorien menschliche Arbeitsleistungen, Betriebsmittel und Werkstoffe[1] ausgehen. Danach sind zum einen Zielarten für das Unternehmen aus den Interessen der Menschen, im folgenden Arbeitnehmer genannt, die die Arbeitsleistungen vollbringen, zum andern aus den Interessen der Lieferanten der Betriebsmittel und Werkstoffe abzuleiten. Während auf die Interessen der Arbeitnehmer noch ausführlicher eingegangen wird, ist dies für die Interessen der Lieferanten nicht notwendig, denn für die Lieferanten kann unterstellt werden, daß ihr wesentliches Interesse auf den Erhalt einer Gegenleistung in Form des Entgeltes für die gelieferten Produktionsfaktoren gerichtet ist. Mit der Erfüllung dieses Anspruchs werden im allgemeinen ihre Interessen als nicht mehr maßgeblich zu betrachten sein.

Nun erfordert der Produktionsprozeß Zeit. Bis das Unternehmen also über den Absatz der erzeugten Produkte die finanziellen Mittel erhält, die es benötigt, um die Forderungen aufgrund der Lieferungen von Betriebsmitteln und Werkstoffen befriedigen zu können, wird ein mehr oder minder langer Zeitraum verstreichen. Das Unternehmen kann sich jedoch Zahlungsmittel von der Umwelt zur Überbrückung der durch die Produktion verursachten zeitlichen Diskrepanz zwischen Auszahlungen und Einzahlungen beschaffen. Bezeichnet man diese auf Zeit zur Verfügung gestellten Zahlungsmittel mit Kapital und die Lieferanten des Kapitals als Kapitalgeber, wobei die Lieferanten der Betriebsmittel und Werkstoffe, die auf eine Bezahlung ihrer Lieferungen für einen bestimmten Zeitraum verzichten, zu den Kapitalgebern gerechnet werden können, so tritt neben die Gruppe der Arbeitnehmer die Gruppe der Kapitalgeber, deren Interessen die Grundlage für das Zielsystem des Unternehmens bilden.

Die von diesen Gruppen angestrebten Sachverhalte sind nun zu ermitteln. Das kann geschehen, indem man die einzelnen Mitglieder der Gruppen auffordert, ihre Interessen zu artikulieren und als Zielarten

[1] Vgl. *E. Gutenberg*, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, Die Produktion, 18. Aufl., Berlin — Heidelberg — New York 1971, S. 3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zu formulieren. Während man davon ausgehen kann, daß die Gruppenmitglieder in der Lage sind, die von ihnen als erstrebenswert angesehenen Sachverhalte in allgemeiner Form anzugeben, wird es ihnen vielfach nicht möglich sein, diese ohne Rückgriff auf entscheidungstheoretische Erkenntnisse in der Weise zu operationalisieren, daß sie den Erfordernissen eines den Planungen des Unternehmens zugrunde liegenden Entscheidungsmodells entsprechen[2]. Es dürfte unter bestimmten Umständen sogar sinnvoll sein, die Definition einiger Zielarten und — wie später noch zu zeigen — auch die Ordnung der Zielarten erst im Verlauf des Entscheidungsprozesses, d. h. nach der Ermittlung vorläufiger Ergebnisse in einem Modell mit unvollständig formuliertem Zielsystem, endgültig festzulegen.

Eine Zielart ist durch die Angabe eines als erstrebenswert angesehenen Sachverhalts und durch die exakte Definition der Maßgröße des Erfolges, d. h. des Zielerreichungsgrades, bestimmt. Die Definition der Maßgröße erfordert auch die explizite Angabe einer zeitlichen Dimension für den angestrebten Sachverhalt. Besteht zum Beispiel der von einem bestimmten Arbeitnehmer mit der Übernahme von menschlichen Arbeitsleistungen einer bestimmten Art angestrebte Sachverhalt in der Erzielung eines Einkommens, so kann als Maßgröße etwa der vom Unternehmen als Entgelt für die Arbeitsleistung in einer bestimmten Periode erhaltene Zahlungsmittelbetrag in DM gewählt werden. Umfaßt der Planungszeitraum des Unternehmens mehrere dieser Perioden, so ist diese Maßgröße entsprechend zu spezifizieren. Die Zahl der sich aus einem angestrebten Sachverhalt ergebenden Zielarten ist also auch abhängig von dessen zeitlicher Dimensionierung. In Anwendung auf das Beispiel ergeben sich so aus dem angestrebten Sachverhalt Einkommen z. B. die Zielarten *Entgelt für die in der t-ten Periode vom m-ten Arbeitnehmer geleistete Arbeit der i-ten Art, Entgelt für die in der (t + 1)-ten Periode vom m-ten Arbeitnehmer geleistete Arbeit der i-ten Art* usw.[3].

Unter Alternativen werden Kombinationen von Werten aller Aktionsparameter (Aktivitäten, Variablen), die in einer Entscheidungssituation zur Verfügung stehen, verstanden[4]. Eine Alternative wird als

---

[2] Vgl. z. B. die Ergebnisse einer Untersuchung von *J. Hauschildt,* Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen — Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 25. Jg. (1973), S. 709 - 738, hier S. 718 ff.

[3] Um bestimmte Elemente, z. B. Arbeitnehmer oder Perioden, klarer kennzeichnen zu können, werden diese indiziert, z. B. 1. Arbeitnehmer, 2. Arbeitnehmer, ..., m-ter Arbeitnehmer ... oder 1. Periode, 2. Periode, ..., t-te Periode ... Die Indizes laufen jeweils von 1 bis zu dem entsprechenden großen Buchstaben, also m = 1, 2, ..., M oder t = 1, 2, ..., T.

[4] Vgl. *G. Gäfgen,* Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, 2. Aufl., Tübingen 1968, S. 95 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

realisierbar angesehen, wenn sie technologisch zu verwirklichen ist und keine gegebenen rechtlichen Bestimmungen verletzt. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sichern unter anderem die Berücksichtigung der Interessen einer weiteren, hier nicht erfaßten Gruppe, die von Handlungen des Unternehmens betroffen sein kann, und zwar die der Öffentlichkeit. Als zulässig gelten alle die realisierbaren Alternativen, die sämtlichen sich aus den zu berücksichtigenden Zielarten ergebenden Mindestanforderungen genügen. Optimal sind die zulässigen Alternativen, denen bezüglich eines gegebenen Zielsystems keine andere zulässige Alternative vorgezogen wird.

Um die Auswirkungen der Alternativen in bezug auf die Zielarten erfassen und dementsprechend die Niveaus der Aktivitäten des Unternehmens festlegen zu können, müssen Beziehungen zwischen Zielarten und Alternativen gegeben sein, und zwar in der Weise, daß die positiven oder negativen Beiträge von Aktivitäten zum Erfolg einer Zielart skalare Funktionen der Niveaus der Aktivitäten, der Aktionsparameter, sind. Diese sogenannten Zielfunktionen lassen sich ohne Einschränkung ihrer Allgemeingültigkeit so definieren, daß eine Erhöhung der Maßzahl einen positiven Erfolgsbeitrag, eine Verringerung dagegen einen negativen Erfolgsbeitrag anzeigt.

Die Möglichkeiten, arbeitsorientierte bzw. kapitalorientierte Zielarten zu formulieren, Zielsysteme aus ihnen zu formen und allgemeine Konsequenzen aus spezifischen Ausgestaltungen eines Zielsystems aufzuzeigen, sind Gegenstand der folgenden Ausführungen, wobei in Anlehnung an die im Rahmen der arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre vorgenommene Begriffsbildung[5] von arbeitsorientierten Zielarten gesprochen wird, wenn ihre Grundlagen Interessen bilden, die im wesentlichen von der Gruppe der Arbeitnehmer verfolgt werden dürften, während kapitalorientierte Zielarten aus Interessen abgeleitet werden, die den Kapitalgebern unterstellt werden können.

Die Ermittlung des Zielsystems für ein Unternehmen kann als mehrstufiger Prozeß aufgefaßt werden. So kann zunächst jede Gruppe die ihren spezifischen Interessen entsprechenden Zielarten formulieren und davon ausgehend ein arbeitsorientiertes bzw. kapitalorientiertes Zielsystem konzipieren. Diese Zielsysteme bilden dann die Grundlage für das von den Gruppen gemeinsam zu erarbeitende, vom Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum als seinen Aktivitäten maßgeblich zugrunde zu legende Zielsystem. Probleme, die sich aus dem Tatbestand ergeben, daß Zielträger und Handlungsträger nicht identisch sind und für die Handlungsträger Möglichkeiten gegeben sind, eigenständige,

[5] Vgl. Projektgruppe im WSI, Grundelemente einer Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre, Köln 1974, S. 11, Fußnote.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nicht im vorgegebenen Zielsystem erfaßte Interessen zu verfolgen, werden ausgeklammert. Rationales Handeln wird dementsprechend mit auf das vorgegebene Zielsystem ausgerichtetem Handeln gleichgesetzt.

1.2 Arbeitsorientierte Zielarten

Die Artikulation von arbeitsorientierten Interessen erfolgte bisher vornehmlich von Repräsentanten der Gruppe der Arbeitnehmer, d. h. von Gewerkschaftsfunktionären und von mit Gewerkschaften verbundenen Wissenschaftlern. Allgemeine Darstellungen potentieller arbeitsorientierter Interessen finden sich vor allem in Veröffentlichungen von Mitarbeitern des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts des Deutschen Gewerkschaftsbundes (WSI), in denen Aspekte einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaft behandelt werden[6, 7].

Die darin als von Arbeitnehmern anzustrebende Sachverhalte postulierten Größen lassen sich zum einen den Kategorien

1. Sicherheit des Arbeitsplatzes,
2. Gestaltung der Arbeit und
3. Höhe des Arbeitseinkommens

zuordnen[8], wobei diese in allgemeiner Form gegebene Interessenbestimmung durch die wenigen bisher vorliegenden empirischen Untersuchungen durchaus gestützt wird[9]. Zum anderen werden weitere Sachverhalte den Arbeitnehmerinteressen zugeordnet, die über das Unternehmen hinausreichend auf die Steuerung der Gesamtwirtschaft zielen. Hierzu werden etwa das Interesse an einer Erhaltung und Erhöhung der Lebensqualität, an einem gleichgewichtigen gesamtwirtschaftlichen Wachstum, an einer optimalen Güterversorgung sowie an einer gerechteren Vermögensverteilung gerechnet[10]. Die letztgenannten Interessen dürften jedoch von den Arbeitnehmern allenfalls in ihrer Eigenschaft als Mitglieder der als Öffentlichkeit bezeichneten Gruppe, und zwar gegen

---

[6] Vgl. z. B. WSI (Hrsg.), Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra Kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre, Köln 1973. — *U. Engelen-Kefer*, Arbeitsorientierte Interessen als Grundlegung gewerkschaftlicher Strategien im Rahmen einer emanzipatorischen Gesellschaftspolitik, in: WSI-Mitteilungen, 26. Jg. (1973), S. 137 - 152. — *N. Koubek*, Grundelemente einer Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre, in: WSI-Mitteilungen, 26. Jg. (1973), S. 166 - 181. — Projektgruppe im WSI, a. a. O.

[7] Der Begriff Einzelwirtschaft deckt sich mit dem hier verwandten Begriff Unternehmen; vgl. Projektgruppe im WSI, a. a. O., S. 11, Fußnote.

[8] Vgl. Projektgruppe im WSI, a. a. O., S. 102 ff.

[9] Vgl. *W. Nickel*, Zum Verhältnis von Arbeiterschaft und Gewerkschaft, Köln 1972. — *W. A. F. Wolff*, Ursachen des Berufswechsels — dargestellt an der beruflichen Umschulung, in: Bundesarbeitsblatt (1972), S. 226 - 230.

[10] Vgl. Projektgruppe im WSI, a. a. O., S. 130 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

die Allgemeinheit gerichtet, vertreten werden. Die aus den gesamtwirtschaftlich orientierten Interessen ableitbaren einzelwirtschaftlichen Zielarten beeinflussen nämlich die Maßgröße des Erfolges einiger der Zielarten, die mit den aus der Tätigkeit der Arbeitnehmer im Unternehmen unmittelbar entstehenden Interessen verbunden sind, negativ. Auf die die Gesamtwirtschaft tangierenden Interessen wird im folgenden nicht näher eingegangen.

1.2.1 Sicherheit des Arbeitsplatzes

Die Sicherheit des Arbeitsplatzes kann in unterschiedlicher Form als gewährleistet angesehen werden. Verfolgt man ein „kollektiv-solidarisches Konzept der Emanzipation"[11], das „durch den Verzicht auf das Streben nach individuellen Vorteilen, sofern sie zu Lasten anderer in einer vergleichbaren sozioökonomischen Lage gehen"[12], bestimmt ist, konsequent, so dürfte der angestrebte Sachverhalt Arbeitsplatzsicherheit als Zielart *Keine Entlassungen von Arbeitnehmern durch das Unternehmen in allen Perioden des Planungszeitraums* zu konkretisieren sein. Die Abgänge von Arbeitnehmern sind also auf diejenigen Abgänge beschränkt, die auf Betriebswechsel, Erreichen der Altersgrenze, Invalidität oder Tod zurückzuführen sind.

Sieht man eine völlige Vermeidung von Entlassungen von vornherein als ein nicht zu erfüllendes Ziel an, z. B. weil zu erwarten ist, daß unter Berücksichtigung von Mindestanforderungen bezüglich anderer Zielarten keine zulässige Alternative zu ermitteln ist, ist die Aktivität Entlassungen explizit vorzusehen. Eine diesbezügliche Zielart kann folgendermaßen definiert sein: *Zahl der Entlassungen von Arbeitnehmern in der t-ten Periode.* Bei dieser Formulierung läßt sich einem positiven Niveau dieser Aktivität bei einer bestimmten Alternative lediglich entnehmen, wieviel Arbeitnehmer insgesamt zu entlassen sind.

In Produktionsprozessen werden jedoch üblicherweise Arbeitsleistungen unterschiedlicher Art benötigt. Es ist im allgemeinen davon auszugehen, daß ein Arbeitnehmer aufgrund seiner Qualifikation nur bestimmte Arbeitsleistungsarten bewältigen kann oder will. Durch eine entsprechend differenzierte Formulierung der Zielart als *Zahl der Entlassungen von Arbeitnehmern der m-ten Qualifikation in der t-ten Periode* läßt sich je Alternative die Zahl der zu entlassenden Arbeitnehmer nach Qualifikationsgruppen getrennt bestimmen. Eine diesbezügliche Zielfunktion gibt die Zahl der Entlassungen als Differenz zwischen der Zahl der vorhandenen Arbeitnehmer und der Summe aus der Zahl der benötigten sowie der in der Periode zwar unbeschäftigten, aber

[11] Projektgruppe im WSI, a. a. O., S. 96.

[12] Ebenda, S. 97.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nicht zu entlassenden Arbeitnehmer der m-ten Qualifikation in der t-ten Periode an. Die Zahl der benötigten Arbeitnehmer ist wiederum direkt oder indirekt von den Produktionsaktivitäten der Periode abhängig. Die Zahl der zu Beginn einer Periode vorhandenen Arbeitnehmer ist dagegen das Ergebnis von Einstellungen und Abgängen in früheren Perioden. Eine weitere Spezifizierung, z. B. nach der Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen, ist denkbar[13].

Die sich hieraus möglicherweise ergebende Besserstellung bestimmter Arbeitnehmergruppen zu Lasten anderer Gruppen kann durch die Form der Berücksichtigung dieser Zielarten im Zielsystem beseitigt oder zumindest abgeschwächt werden. Dies kann auch durch die Formulierung und Berücksichtigung einer weiteren Zielart, die sich aus dem Interesse nach Aus- und Weiterbildung[14] ableiten läßt, erreicht werden. Kann durch einen bestimmten in Zeiteinheiten zu messenden Umfang an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen der w-ten Art die Qualifizierung von Arbeitnehmern der m-ten Art für eine Tätigkeit der m'-ten Art herbeigeführt werden, so ist eine entsprechende Variable für jede der Perioden des Planungszeitraums zu definieren und im Zielsystem zu verankern.

Die Sicherheit der Arbeitsplätze ist auch davon abhängig, daß das finanzielle Gleichgewicht des Unternehmens in allen Perioden des Planungszeitraums eingehalten wird, d. h., daß die (kumulierten) Auszahlungen stets kleiner oder gleich den (kumulierten) Einzahlungen sind[15]. Dies ist eine der Bedingungen, die die Realisierbarkeit der Alternativen bestimmen. Hierzu benötigt das Unternehmen Kapital unterschiedlicher Art. Das Angebot an Kapitalarten ist unter anderem abhängig von der Höhe des für die Überlassung gezahlten Zinses. Ist das Kapitalangebot also eine Funktion des Zinses, so läßt sich aus dem arbeitsorientierten Interesse auf Sicherung der Arbeitsplätze die kapitalorientierte Zielart *Zahlung von Zinsen für die k-te Kapitalart in der t-ten Periode* ableiten.

1.2.2 Gestaltung der Arbeit

Die Interessen, die zu der Kategorie Gestaltung der Arbeit im Rahmen der arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre zu rechnen sind, beziehen sich im wesentlichen auf die Gestaltung der ergonomischen Be-

[13] Vgl. zur Formulierung derartiger Bedingungen *O. Rosenberg*, Investitionsplanung im Rahmen einer simultanen Gesamtplanung, Köln et al. 1975, S. 36 ff.

[14] Vgl. z. B. *E. Zander*, Personalprobleme bei Rationalisierung und Automation, Neuwied—Berlin 1967, S. 163 ff.

[15] Vgl. *E. Gutenberg*, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Dritter Band, Die Finanzen, Berlin—Heidelberg—New York 1969, S. 272 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

dingungen der Arbeit sowie auf die organisatorische Gestaltung der Arbeit.

„Auf ergonomischem Gebiet ist für die Arbeitsgestaltung die Forderung zu stellen, die technischen Anlagen und Arbeitsmittel, die klimatische und räumliche Umgebung usw. so zu gestalten, daß sie den physiologischen und psychologischen Eigenschaften und Fähigkeiten des Menschen entsprechen. Das verfolgte Ziel ist dabei, soweit als möglich die körperlichen und sensumotorischen Beanspruchungen und Belastungen herabzusetzen, Gefährdungen der Gesundheit zu vermeiden und die menschliche Leistungsfähigkeit zu erhalten."[16]

Die organisatorischen Gestaltungsinteressen richten sich auf die Bestimmung der Arbeitsaufgaben sowie ihrer Verteilung auf gleicher hierarchischer Ebene, auf Arbeitszeiten und Arbeitstempi, auf eine Umverteilung der Kompetenzen zwischen hierarchisch unterschiedlichen Ebenen und auf soziale Kontakte am Arbeitsplatz.

Aus der Vielzahl der in dieser Hinsicht zu formulierenden Zielarten werden hier nur einige wenige kurz charakterisiert. Bezüglich der auf die ergonomische Gestaltung der Arbeit gerichteten Interessen sei vereinfachend angenommen, daß sie in den die realisierbaren Alternativen mitprägenden technologischen Bedingungen bereits erfaßt sind und daher hier außer acht gelassen werden können.

Bei der Aufgabenbestimmung und -verteilung geht es um eine Kombination von Teilaufgaben zu einem Aufgabenkomplex, der jeweils von einem Arbeitnehmer zu erledigen ist. Dieser Aufgabenkomplex ist so zu bestimmen, daß für den einzelnen Arbeitnehmer daraus befriedigende, abwechslungsreiche und anregende Anforderungsstrukturen resultieren[17]. Dies ist in unterschiedlicher Weise möglich.

„Bei der ‚Aufgabenerweiterung' (job enlargement) wird der Umfang der Teilverrichtungen, die an den einzelnen Arbeitsplätzen ausgeführt werden, durch vom Arbeitsinhalt her ähnliche Teilaufgaben vergrößert, z. B. indem die einzelnen Arbeitsplätze nicht mehr jeweils einen Fertigungsschritt, sondern mehrere verrichten."[18] Die innerhalb eines Arbeitsganges von einem Arbeitnehmer zu übernehmenden Teilaufgaben sind demnach als angestrebter Sachverhalt auszumachen. Eine entsprechende Zielart wäre dann als *Zahl der vom m-ten Arbeitnehmer in der t-ten Periode in einem Arbeitsgang zu erledigenden gleichartigen Teilaufgabearten* zu formulieren.

---

[16] Projektgruppe im WSI, a. a. O., S. 127.

[17] Vgl. Projektgruppe im WSI, a. a. O., S. 128.

[18] Ebenda, S. 129.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

„Die ‚Aufgabenbereicherung' (job enrichment) sieht demgegenüber eine solche Umstrukturierung der Tätigkeiten vor, bei der den einzelnen Arbeitsplätzen verschiedenartige Aufgaben, z. B. Fertigung, Kontrolle, Maschineneinrichtung, Instandhaltung, zugewiesen werden."[19] Hieraus ließe sich etwa eine Zielart *Zahl der vom m-ten Arbeitnehmer in der t-ten Periode durchzuführenden unterschiedlichen Arbeitsgangarten* ableiten.

Neben diesen durch Verringerung der Monotonie der Arbeit der Zufriedenheit der Arbeitnehmer bei der Ausführung von Arbeitsaufgaben dienenden Zielarten sind weitere zu bestimmen, die diesem Streben nach Zufriedenheit, aber auch vor allem nach Selbstverwirklichung in der Arbeit entspringen.

Ergebnisse empirischer Untersuchungen[20] legen es nahe anzunehmen, daß Selbstverwirklichung durch Arbeit wesentlich davon abhängt, in welchem Ausmaß ein Arbeitnehmer an Entscheidungen beteiligt ist, die seine eigene Tätigkeit betreffen. Diese Mitwirkung an Entscheidungen wird als Partizipation bezeichnet. Das Ausmaß an Partizipation läßt sich etwa durch den Umfang an Anweisungen, die ein Arbeitnehmer sich selbst geben kann oder an denen er im Rahmen einer Gruppe als durch die Entscheidung betroffenes Gruppenmitglied beteiligt ist, erfassen[21]. Entsprechende Zielarten sind dann *Zahl der Entscheidungen, die der m-te Arbeitnehmer in der t-ten Periode selbst treffen kann* bzw. *Zahl der Gruppenentscheidungen, an denen der m-te Arbeitnehmer in der t-ten Periode mitwirken kann.* Selbstverständlich können diese Zielarten auch noch weiter differenziert werden. Hat z. B. die Art der zu treffenden Entscheidung Einfluß auf das Maß an Selbstverwirklichung eines Arbeitnehmers und läßt sich dieser Einfluß messen, so können operationale entscheidungsartspezifische Zielarten formuliert werden[22].

Als eine Voraussetzung für die Selbstverwirklichung wird die Möglichkeit zur Aufnahme sozialer Kontakte im Rahmen von Arbeitsgruppen angesehen[23]. Bei gegebener Gruppe ist die Stärke der positiven Einflüsse dieser Kontakte auf die Selbstverwirklichung wesentlich abhän-

---

[19] Ebenda, S. 129.

[20] Vgl. *F. Herzberg,* One More Time: How Do You Motivate Employees?, in: Harvard Business Review, Vol. 46 (1968), No. 1, S. 53 - 62. — *B. M. Bass, H. J. Leavitt,* Experiments in Planning and Operating, in: W. M. Evan (Ed.), Organizational Experiments: Laboratory and Field Research, New York 1971, S. 72 - 79.

[21] Vgl. *G. Franke,* Stellen- und Personalbedarfsplanung im Licht von Kosten, Partizipation und Interaktion, Habilitationsschrift, Saarbrücken 1974, Veröffentlichung in Vorbereitung, S. 176 ff.

[22] Vgl. ebenda, S. 177 f.

[23] Vgl. *R. Likert,* New Patterns of Management, New York—Toronto—London 1961, S. 162 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gig vom „Gruppeninteraktionsklima“[24] und der Einheiten an Arbeitszeit, die die Gruppenmitglieder zusammen sind. Für eine bestimmte Gruppe[25] von Arbeitnehmern wird aufgrund der gegebenen Interaktionsfähigkeiten des Einzelnen das Klima vor allem vom zeitlichen Umfang der Kontaktmöglichkeiten bestimmt. Eine diesbezügliche Zielart wäre die *Zeit, in der der m-te Arbeitnehmer in der t-ten Periode Möglichkeiten zu sozialen Kontakten hat.*

1.2.3 Höhe des Arbeitseinkommens

Die bezüglich der Erhaltung und Gestaltung der Arbeit zu formulierenden Zielarten müssen in vielfacher Weise direkt oder indirekt bei der Bestimmung von Zielarten berücksichtigt werden, die sich aus dem Interesse der Arbeitnehmer an der Sicherung und Erhöhung ihrer Einkommen ergeben. Die Beziehungen sind abhängig von der Konkretisierung des Einkommensinteresses als Zielart. In der arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre werden unter verschiedenen Aspekten Bedingungen und Möglichkeiten der Einkommenssicherung und -steigerung behandelt. Je nachdem welche Ausführungen man als maßgebend ansieht, lassen sich unterschiedliche Einkommenszielarten und -funktionen formulieren. Diese differieren einmal in der Definition des anzustrebenden Sachverhalts und zum andern im Ausmaß der Festlegung der Verteilung der als Einkommen definierten Größe.

Die allgemeinste Formulierung lautet wohl *Monetäre Wertschöpfung in der t-ten Periode je Arbeitnehmer*[26]. Die Wertschöpfung ist als Differenz von positiven und negativen Erfolgsbeiträgen der t-ten Periode zu bestimmen. Zu den positiven Beiträgen werden der Umsatz, die bewerteten Bestandsmehrungen an Produkten, die bewerteten selbsterstellten Betriebsmittel sowie neutrale Erträge der t-ten Periode gerechnet[27]. Bezüglich der Größen, die als negative Beiträge zu erfassen sind, bestehen Interpretationsmöglichkeiten[28]. Unterstellt man die Ansprüche des Staates in Form von Steuern und Abgaben[29] als gegeben, so sind in der engsten Definition neben diesen lediglich die dem Ver-

---

[24] *G. Franke*, a. a. O., S. 172.

[25] Zur Bestimmung der Gruppenart und -größe im Hinblick auf das Interesse an Selbstverwirklichung vgl. ebenda, S. 162 ff.

[26] Vgl. Projektgruppe im WSI, a. a. O., S. 206.

[27] Vgl. ebenda, S. 107 f.

[28] Als Grundlage wird die Kapitalflußrechnung des WSI genannt, wie sie von *I. Lange*, Die Kapitalflußrechnung als Mittel der externen Unternehmens- und Branchenanalyse, in: WWI-Mitteilungen, 20. Jg. (1967), S. 198 - 204, hier: S. 198 f., dargestellt wurde; vgl. Projektgruppe im WSI, a. a. O., S. 229, Fn. 76; *G. Himmelmann*, Arbeitswert, Mehrwert und Verteilung, Opladen 1974, S. 155.

[29] Darin sollen auch evtl. zu berücksichtigende gesamtwirtschaftliche Kosten (vgl. Projektgruppe im WSI, a. a. O., S. 131 ff.) enthalten sein.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

brauch von Werkstoffen und Dienstleistungen in der t-ten Periode zuzurechnenden Geldbeträge sowie bewertete Bestandsminderungen und neutrale Aufwendungen ansetzbar. Die Bestimmung einer bezüglich dieser Zielart zulässigen Alternative läßt offen, welcher Anteil an dieser Wertschöpfung als Einkommen den Arbeitnehmern insgesamt zukommt und welchen Anteil die Kapitalgeber als Zinsen für die Nutzung des zur Verfügung gestellten Kapitals und als Kapitalrückfluß in Form der Abschreibungen beanspruchen können. Ebenso bleibt die Aufteilung des gesamten Arbeitseinkommens auf die einzelnen Arbeitnehmer unbestimmt.

Wird aus arbeitnehmerorientierter Sicht den Ansprüchen der Kapitalgeber mit der Gewährung einer Mindestverzinsung[30], differenziert nach der Art des Kapitals, und eines Rückflusses des eingesetzten Kapitals in Höhe einer als verbrauchsbedingt anerkannten Abschreibung[31] Genüge getan, so läßt sich eine Zielart *In der t-ten Periode verteilungsfähiges Arbeitseinkommen* bilden, wobei das Arbeitseinkommen sich aus der oben definierten Wertschöpfung durch Abzug der in der t-ten Periode anzusetzenden Abschreibungen und Zinsen ergibt.

Wird eine in den Unternehmen vorhandene Lohn-, Gehalts- und Pensionsstruktur von den Arbeitnehmern akzeptiert oder können der Planung andere Formen der Lohnfindung und Vergütung, die das Ergebnis einer demokratischen Interessenabstimmung sind, zugrunde gelegt werden, so ist in Abhängigkeit von den berücksichtigten Arbeitssicherungs- und Arbeitsgestaltungszielarten zumindest strukturell ein Mindesteinkommen für den m-ten Arbeitnehmer in der t-ten Periode zu bestimmen[32]. Zieht man von der als Arbeitseinkommen definierten Größe die Summe dieser Mindesteinkommen ab, so erhält man eine Restgröße, die als Grundlage der Zielart *In der t-ten Periode verteilungsfähiges Resteinkommen* gewählt werden kann. Die bezüglich dieser Zielart zulässigen Alternativen enthalten keine Festlegungen für die Verteilung dieses Resteinkommens auf Arbeitnehmer und Kapitalgeber.

1.3 Kapitalorientierte Zielarten

Aus der Sicht der arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre „wird in der Empirie die einseitig kapitalorientierte Interessenabhängigkeit der Unternehmen deutlich und in der Theorie die der BWL: Die Differenzierung und Auffächerung der Ziele erfaßt allein die Ziele der Eigentümer und des Managements“[33]. Folgt man dieser Auffassung, so kön-

[30] Vgl. Projektgruppe im WSI, a. a. O., S. 106.

[31] Vgl. ebenda, S. 224.

[32] Vgl. *O. Rosenberg*, a. a. O., S. 58 ff.

[33] Projektgruppe im WSI, a. a. O., S. 57; vgl. auch ebenda, S. 59 f.; *D. Schwiering, A. Zerdick*, Einzelwirtschaftliche Investitionsentscheidungen und gesell-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nen die bisher im Rahmen empirischer Untersuchungen festgestellten Unternehmensziele als aus kapitalorientierten Interessen entspringend interpretiert werden.

In diesen Untersuchungen werden als vor allem angestrebte Sachverhalte etwa Gewinn, Wachstum, Sicherheit, Unabhängigkeit und soziale Verantwortung herausgestellt[34]. Zum Teil werden auch aus diesen Sachverhalten von den Unternehmen abgeleitete Zielarten wiedergegeben[35]. Beeinflußt durch die Ergebnisse derartiger Befragungen gibt es inzwischen eine Reihe von Ansätzen, in denen als Grundlage für ein Zielsystem entsprechende Zielarten und -funktionen formuliert und diskutiert werden[36].

So werden etwa[37] als Zielarten *Kapitalgewinn in der t-ten Periode* oder *Kalkulatorischer Gewinn in der t-ten Periode* vorgeschlagen. Hierbei wird der Kapitalgewinn als Differenz von Erträgen und Aufwendungen ermittelt. Die Erträge der t-ten Periode setzen sich aus dem Umsatz, den bewerteten Bestandsmehrungen an Produkten, den bewerteten selbsterstellten Betriebsmitteln sowie den neutralen Erträgen der Periode zusammen. Die Aufwendungen umfassen den bewerteten Verbrauch an Werkstoffen, die bewerteten Bestandsminderungen an Produkten, die Zahlungen für die Arbeitnehmer, die Abschreibungen für die Betriebsmittel und die neutralen Aufwendungen. Der kalkulato-

---

schaftliche Interessen — Anmerkungen zum WSI-Entwurf einer „Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre", in: WSI (Hrsg.), a. a. O., S. 147 - 219, hier: S. 195.

[34] Zusammenfassende Darstellungen und Auswertungen derartiger Untersuchungen finden sich z. B. bei *E. Heinen*, Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 30 ff.; *E. Johnsen*, Studies in Multiobjective Decision Models, Lund 1968, S. 75 ff.; *A.-W. Scheer*, Die industrielle Investitionsentscheidung, Wiesbaden 1969, S. 95 ff.; *G. Czeranowsky, H. Strutz*, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung über Unternehmensziele, in: Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 11, Wiesbaden 1970, S. 121 - 124; *A. Eisenhofer*, Zielvereinbarung in der Unternehmensplanung. Ein Kennziffernmodell, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 42. Jg. (1972), S. 619 - 628; *W. J. Bilkey*, Empirical Evidence Regarding Business Goals, in: J. L. Cochrane, M. Zeleny (Eds.), Multiple Criteria Decision Making, Columbia, S. C., 1973, S. 613 - 634; *J. Hauschildt*, a. a. O.; *A. Nordmann*, Zielsetzungen der schweizerischen Maschinenindustrie, Bern—Stuttgart 1974, S. 23 ff.

[35] Vgl. z. B. *E. Heinen*, a. a. O., S. 59 ff.; *A. Eisenhofer*, a. a. O.; *A. Nordmann*, a. a. O., S. 86 ff.

[36] Vgl. *H. I. Ansoff*, Corporate Strategy, New York et al. 1965, S. 36 ff.; *H. Strasser*, Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 36 ff.; *U. Schmidt-Sudhoff*, Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967, S. 64 ff.; *J. Wittstock*, Elemente eines allgemeinen Zielsystems der Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 40. Jg. (1970), S. 833 - 852; *K. Chmielewicz*, Integrierte Finanz- und Erfolgsplanung, Stuttgart 1972, S. 76 ff.; *J. Berthel*, Zielorientierte Unternehmungssteuerung, Stuttgart 1973, S. 87 ff.; *O. Rosenberg*, a. a. O., S. 97 ff.

[37] Vgl. *E. Heinen*, a. a. O., S. 62.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

rische Gewinn ergibt sich aus dem Kapitalgewinn durch Abzug der insgesamt in der Periode für die Nutzung von Kapital anzusetzenden Zinsen[38]. Es werden auch relative Größen wie *Kapitalgewinn je Kapitaleinheit in der t-ten Periode,* mit Gesamtkapitalrentabilität bezeichnet[39], als Gewinnzielarten formuliert, deren Maßzahl dementsprechend als Funktion des erzielten Gewinns und des eingesetzten Kapitals definiert ist.

Das Streben nach Wachstum kommt in Zielarten wie *Umsatz in der t-ten Periode, Umsatz in der t-ten Periode bezogen auf den in der (t-1)-ten Periode erzielten Umsatz, Umsatz des Unternehmens in der t-ten Periode bezogen auf den gesamten Umsatz der Branche in der t-ten Periode,* oder auch differenziert nach Produktarten als *Umsatz der j-ten Produktart in der t-ten Periode bezogen auf den gesamten auf einem Markt in der t-ten Periode erzielten Umsatz für Produkte der j-ten Art* zum Ausdruck. Der Umsatz ist hierin jeweils eine Funktion der mit ihren Absatzpreisen bewerteten, in der entsprechenden Periode abgesetzten Mengen der Produktarten.

Dem Sicherheitsinteresse dienen alle die Bestrebungen, die auf die Erhaltung des Unternehmens als produktives System gerichtet sind. Die Möglichkeit der unfreiwilligen Liquidation eines Unternehmens ist wesentlich verknüpft mit dem Aspekt der unvollkommenen Information bei der Planung und Durchführung von Entscheidungen. Wird die Ungewißheit nicht explizit im Modell berücksichtigt, so lassen sich lediglich Zielarten definieren, die als Ersatz der nicht erfaßten Risikomaße aufzufassen sind. — Eine derartige Sicherheitszielart ist die *Kapitalbeschaffungsreserve in der t-ten Periode,* die als Differenz des in der t-ten Periode benötigten und des in der t-ten Periode maximal beschaffbaren Kapitals bestimmt werden kann[40]. Hierzu zählt auch die *Haltung einer Liquiditätsreserve in der t-ten Periode,* die etwa als Funktion der vorhandenen, jederzeit liquidierbaren Finanzinvestitionen und der nicht ausgeschöpften kurzfristigen Kreditkontingente der t-ten Periode spezifiziert werden kann. — Der Sicherung des Fortbestandes des Unternehmens entspricht auch die Forderung, daß keine der im Absatzprogramm des Unternehmens enthaltenen Produktarten umsatzmäßig eine derartige Bedeutung erlangen darf, daß ein kurzfristiger Rückgang des Absatzes der Produktart die Liquidation des Unternehmens verursachen kann. Eine entsprechende Zielart lautet *Umsatz der j-ten Produktart in der t-ten Periode bezogen auf den Umsatz aller Produktarten des Unternehmens in der t-ten Periode.*

---

[38] Vgl. ebenda, S. 61 f.

[39] Vgl. ebenda, S. 63.

[40] Zu anderen Möglichkeiten einer Definition vgl. *O. Rosenberg,* a. a. O., S. 136 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Diese Zielart könnte auch aus dem Interesse an Unabhängigkeit abgeleitet werden, das darauf gerichtet ist, Einflußmöglichkeiten Dritter auf die Unternehmensentscheidungen zu vermeiden. Dritte können in diesem Zusammenhang die Öffentlichkeit, die Arbeitnehmer oder auch einzelne Kapitalgeber sein. Zielarten könnten dementsprechend sein *Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der t-ten Periode,* die etwa als Funktion der Zahl der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat definiert wird, oder *Mitbestimmung eines einzelnen Kapitalgebers in der t-ten Periode* in Abhängigkeit des von ihm zur Verfügung gestellten Kapitalbetrages in der t-ten Periode.

Schließlich gibt es noch Zielarten, die sozialen Bestrebungen der Kapitalgeber entspringen. Hierzu zählen etwa *Keine Entlassungen von Arbeitnehmern, Zahlung von Betriebspensionen* oder *Schaffung von Wohnraum für Arbeitnehmer.*

2. Zielkonflikte

Die bezüglich jeder Zielart auf den Alternativen definierte Zielfunktion gibt den mit einer Alternative zu erreichenden Erfolg als reelle Zahl jeweils für jede Zielart an. Ziehen nun die Arbeitnehmer bzw. Kapitalgeber für jede Zielart stets eine höhere Zahl einer niedrigeren Zahl vor, so ergeben sich für die Auswahl einer vorzuziehenden Alternative aus zwei oder mehreren betrachteten Alternativen immer dann Probleme, wenn eine Alternative in bezug auf eine bestimmte Zielart den größten Erfolg aufweist, während in bezug auf eine andere Zielart eine der anderen Alternativen den größten Erfolg sichert. Die Frage, welche der betrachteten Alternativen vorzuziehen ist, läßt sich in diesem Fall nicht mehr eindeutig beantworten. Dieser Sachverhalt wird mit dem Begriff Zielkonflikt charakterisiert.

Zur Lösung eines Konflikts kann man zunächst versuchen, nacheinander einzeln bezüglich jeder Zielart eine Alternative zu finden, die zu einem maximalen Wert der zugehörigen Zielfunktion führt. Man spricht von der Bestimmung individueller Optima. Sind alle so ermittelten, jeweils für eine Zielart optimalen Alternativen identisch, ist der Zielkonflikt — sofern in einer solchen Situation überhaupt noch von einem Konflikt gesprochen werden kann — gelöst. Man hat eine sogenannte perfekte Lösung des Problems gefunden.

Es braucht hier nicht näher ausgeführt zu werden, daß eine derartige Alternative bei Vorliegen eines Zielkonflikts nicht existiert. Vielmehr wird es mehrere Alternativen geben, die als effizient zu bezeichnen sind, wobei eine Alternative effizient (nicht-dominiert, Pareto-optimal) genannt wird, wenn es keine andere Alternative unter den zulässigen Alternativen gibt, die im Vergleich mit der betrachteten Alternative

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

für mindestens eine Zielart einen höheren Erfolg sichert, ohne daß damit gleichzeitig für eine andere Zielart ein niedrigerer Erfolg verbunden ist[41]. Wird bezüglich aller Zielarten ein möglichst hoher Zielerreichungsgrad in unbeschränkter Form angestrebt, so ist eine notwendige Bedingung für rationales Handeln, daß die diesem Handeln gemäße Alternative effizient ist. Welche der effizienten Alternativen ausgewählt wird, läßt sich erst bei genauerer Kenntnis des Zielsystems sagen.

Für eine Reihe der dargestellten Zielarten dürfte es jedoch aufgrund ihrer Formulierung oder auch aus bestimmten praktischen Erwägungen heraus ein sogenanntes Anspruchsniveau[42] geben. Sofern die verschiedenen Alternativen zuzuordnenden Werte für eine Zielart das für sie vorgegebene Anspruchsniveau übersteigen, bedeutet eine mit einer Alternative zu erreichende höhere Zahl gegenüber einer anderen Alternative nicht mehr auch einen höheren Grad an Zielerfüllung. Alle Alternativen, die bezogen auf eine Zielart diesem Anspruchsniveau genügen, können als bezüglich dieser Zielart äquivalente Alternativen angesehen werden. Die Entscheidungsträger verhalten sich gegenüber diesen Alternativen indifferent.

Werden alle berücksichtigten Zielarten in der beschriebenen Weise verfolgt, dann reicht es aus, eine befriedigende Alternative zu finden, wobei eine Alternative dann als befriedigend bezeichnet wird, wenn die Zielfunktionswerte aller Zielarten bezüglich dieser Alternative die entsprechenden Anspruchsniveaus überschreiten. Gibt es mehrere befriedigende Alternativen, so handeln die Entscheidungsträger durchaus rational, wenn sie willkürlich eine dieser Alternativen auswählen. Ist unter den realisierbaren Alternativen keine Alternative enthalten, die dieser Bedingung genügt, ergibt sich erneut ein Zielkonflikt. Er wird ausgelöst durch das Problem, aus der Menge der nicht befriedigenden Alternativen eine Alternative als die optimale auszuwählen.

Unabhängig von der spezifischen Struktur eines entsprechenden Zielsystems kann die Auswahl nur dann als rational angesehen werden, wenn sichergestellt ist, daß die als optimal ausgewählte Alternative zumindest $\bar{z}$-effizient ist; mit $\bar{z}$-effizient bezeichnet Isermann eine Alternative, wenn bezüglich dieser Alternative keine andere Alternative unter den realisierbaren Alternativen existiert, bei der die Werte der Anspruchsniveauunterschreitungen für alle Zielarten nicht größer und

---

[41] Vgl. *W. Dinkelbach,* Sensitivitätsanalysen und parametrische Programmierung, Berlin—Heidelberg—New York 1969, S. 153.

[42] Vgl. z. B. *H. A. Simon,* Models of Man, New York—London—Sydney 1957, S. 246; *H. Sauermann, R. Selten,* Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 118. Bd. (1962), S. 577 - 597, hier: S. 577.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

für mindestens eine Zielart kleiner als die entsprechenden Werte der Anspruchsniveauunterschreitungen für die betrachtete Alternative sind[43, 44].

3. Zielsysteme

Die Bestimmung aller effizienten oder $\bar{z}$-effizienten Alternativen wird zwar das Dilemma[45], in dem sich die Entscheidungsträger bei der Auswahl einer Alternative befinden, im allgemeinen „verkleinern", eine Überwindung ist damit — sieht man einmal von den wohl seltenen Fällen der Existenz einer perfekten oder befriedigenden Lösung ab — nicht verbunden. Hierzu werden weitere Informationen über Präferenzrelationen[46], die über die Angabe des angestrebten Ausmaßes des Erfolges für jede Zielart, der Höhenpräferenzrelation[47], hinausgehen, benötigt. Diese Informationen betreffen bei vollkommener Information über die mit den Alternativen verbundenen Konsequenzen die Präferenzen der Entscheidungsträger bezüglich inhaltlich gleicher, aber zeitpunkt-verschieden definierter Zielarten wie auch bezüglich zeitpunktgleicher, aber inhaltlich verschieden definierter Zielarten (Zeit- und Artenpräferenzrelationen[47]).

3.1 Ansätze zur Ermittlung von Zielsystemen

Wird eine Extremierung aller Zielarten angestrebt und kann die Präferenzstruktur von den Entscheidungsträgern vor Beginn eines numerischen Verfahrens zur Bestimmung eines — wie auch immer definierten — besten Kompromisses vollständig spezifiziert werden, so läßt sich eine (skalare) Kompromißzielfunktion definieren, die die Eigenschaft hat, die Präferenzstrukturen der Entscheidungsträger zusammenzufassen (zu aggregieren bzw. zu amalgamieren). Das mit der Kompromißzielfunktion verbleibende skalare (eindimensionale) Optimierungsproblem heißt vielfach Kompromißprogramm, sofern garantiert ist, daß

---

[43] Vgl. *H. Isermann*, Lösungsansätze zum Entscheidungsproblem des Satisfizierers bei mehrfacher Zielsetzung, in: P. Gessner et al. (Hrsg.), Proceedings in Operations Research 3, Würzburg 1974, S. 64 - 74, hier: S. 66; *ders.*, Lineare Vektoroptimierung, Diss. Regensburg 1974, S. 14 f.

[44] Zu den Beziehungen zwischen effizienten und $\bar{z}$-effizienten Alternativen vgl. *H. Isermann*, Lineare Vektoroptimierung, a. a. O., S. 151 ff.

[45] Vgl. *G. Gäfgen*, a. a. O., S. 138.

[46] Zu den formalen Aspekten derartiger Relationen vgl. *P. C. Fishburn*, Utility Theory, in: Management Science, Vol. 14 (1967/68), S. 335 - 378, hier: S. 344 ff.

[47] Vgl. *G. Sieben*, Die Bewertung von Unternehmen auf Grund von Erfolgsplänen bei heterogenen Zielen, in: W. Busse von Colbe, P. Meyer-Dohm (Hrsg.), Unternehmerische Planung und Entscheidung, Bielefeld 1969, S. 71 - 100, hier: S. 73 u. 75; *G. Bamberg, A. G. Coenenberg*, Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, München 1974, S. 26 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

wenigstens eine optimale Lösung dieses Programms effizient ist. Eine Möglichkeit der Bildung einer Kompromißzielfunktion wird in der Literatur unter dem Begriff der Zielgewichtung mit der Annahme der Additivität der gewichteten Werte aller Zielfunktionen diskutiert[48]. Die nichtnegativen Gewichte (Gewichtungsfaktoren) drücken die Arten- bzw. die Zeitpräferenzen je Zielart in einer Zahl aus. Mit dieser Zahl wird der die Höhenpräferenz wiedergebende Zielfunktionswert der Zielart multipliziert. Die Summierung dieser gewichteten Werte über alle Zielarten ergibt den Gesamterfolg je Alternative. Diese Ordnung der Zielarten sichert unter genau angebbaren Voraussetzungen[49] die Ermittlung einer effizienten Alternative als optimale Alternative, wobei eine optimale Alternative zumindest keinen kleineren aggregierten Wert aufweist als jede der anderen Alternativen aus der gegebenen Menge von Alternativen.

Es gibt eine Reihe von Ansätzen zur Bestimmung dieser Gewichtungsfaktoren[50]. Das hauptsächliche Problem aller dieser Verfahren ist, daß ein Entscheidungsträger letztlich in der Lage sein muß, ohne Kenntnis der möglichen Folgen seiner Präferenzformulierung für alle Zielarten Grenzraten der Substitution angeben zu können[51]. So müßten die Arbeitnehmer zum Beispiel nicht nur festlegen, welche Zahl an Entlassungen an Arbeitnehmern der m-ten Art in der t-ten Periode äquivalent ist der Zahl an Entlassungen an m-ten Arbeitnehmern in der t′-ten Periode (zeitliche Präferenz), sie müßten auch die Grenzaustauschraten zwischen den Entlassungen an m-ten und m′-ten Arbeitnehmern in der t-ten Periode und darüber hinaus etwa die Grenzraten der Substitution von Einkommen und Entlassungen bestimmen (Artenpräferenzen).

Unter dem Eindruck der mit der Formulierung einer vollständigen Präferenzstruktur zu bewältigenden Komplexität wurden Verfahren entwickelt, die im Gegensatz zur definitiven Vorgabe einer Kompromiß-

---

[48] Vgl. z. B. *E. Heinen*, a. a. O., S. 142 ff.; *Ch. Zangemeister*, Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, München 1970, S. 55 ff. und S. 252 ff.; *K. Chmielewicz*, Die Formalstruktur der Entscheidung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 40. Jg. (1970), S. 239 - 268, hier: S. 254 ff.; *H. Strebel*, Zur Gewichtung von Urteilskriterien bei mehrdimensionalen Zielsystemen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 42. Jg. (1972), S. 89 - 128, hier: S. 95 ff. Wenig befriedigende Darstellungen finden sich in zwei neueren Arbeiten von *M. Bischoff*, Multivariable Zielsysteme in der Unternehmung, Meisenheim am Glan 1973, S. 202 ff., und *G. Mus*, Zielkombinationen — Erscheinungsformen und Entscheidungsmaximen, Frankfurt/Main—Zürich 1975, S. 143 ff.

[49] Vgl. *W. Dinkelbach*, a. a. O., S. 158 ff.

[50] Ein Überblick findet sich bei *K. R. MacCrimmon*, An Overview of Multiple Objective Decision Making, in: J. L. Cochrane, M. Zeleny (Eds.), a. a. O., S. 18 - 44, hier: S. 25 ff.

[51] Zur Darstellung möglicher Kompromißzielfunktionen und der mit ihnen verbundenen Implikationen vgl. *H. Isermann*, Lineare Vektoroptimierung, a. a. O., S. 138 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zielfunktion in einem iterativen Prozeß einen Entscheidungsträger zur Offenbarung seiner Präferenzstruktur führen sollen. Da in einem derartigen iterativen Prozeß Entscheidungsphasen, in denen der Entscheidungsträger — meist lokale — Angaben über seine Präferenzstruktur zu machen hat, und Berechnungsphasen, in denen mit Hilfe eines Algorithmus — meist durch einen Computer — auf der Basis der bisher gewonnenen Informationen über die Präferenzstruktur eine neue Versuchslösung berechnet wird, einander abwechseln, spricht man vielfach auch von interaktiven Ansätzen oder Verfahren (vgl. Abb. 1, in der der Ablauf eines interaktiven Verfahrens in seiner einfachsten Form dargestellt ist). Alle diese Verfahren gehen von der grundlegenden Annahme aus, daß der Entscheidungsträger eine Präferenzstruktur in impliziter Form besitzt. Die Verfahren unterscheiden sich darin, welche zusätzlichen Informationen sie von Iterationsschritt zu Iterationsschritt dem Entscheidungsträger abverlangen und in welcher Form diese verarbeitet werden[52].

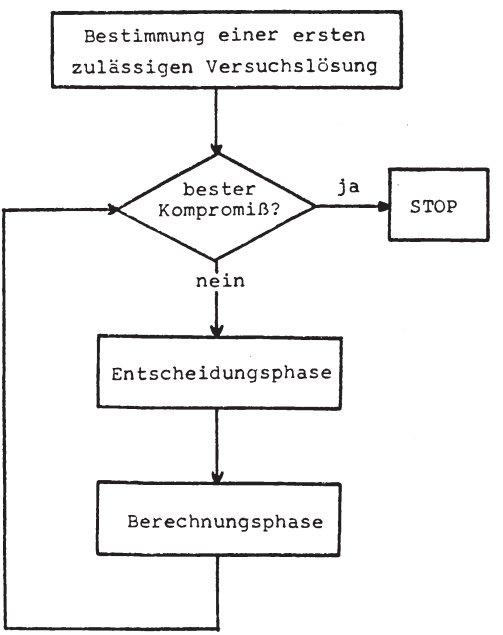


Abb. 1: Grundstruktur eines interaktiven Verfahrens

[52] Einen Überblick über eine Reihe dieser interaktiven Ansätze geben *B. Roy*, Problems and Methods with Multiple Objective Functions, in: Mathematical Programming, Vol. 1 (1971), S. 239 - 266, und *G. Fandel, J. Wilhelm*, Zur Entscheidungstheorie bei mehrfacher Zielsetzung, Betriebswirtschaftliche

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Daß zumindest einige dieser Verfahren praktisch anwendbar sind, läßt sich verschiedenen empirischen Untersuchungen entnehmen[53]. Allerdings scheint es fraglich, ob sie mit Erfolg zur Lösung des hier erörterten Problems der Bestimmung eines Zielsystems für ein Unternehmen auf der Grundlage arbeitsorientierter und kapitalorientierter Interessen eingesetzt werden können. Zum einen spricht einiges dafür, daß innerhalb der beiden Gruppierungen Arbeitnehmer und Kapitalgeber nur bei erheblichen Vereinfachungen durch einen iterativen Prozeß eine vollständige Ordnung der arbeitsorientierten bzw. kapitalorientierten Zielarten erreicht werden kann, und zum andern ist auch dann zunächst das Problem noch ungelöst, wie aus diesen beiden Zielsystemen das endgültige Zielsystem des Unternehmens zu konstruieren ist.

Natürlich können Arbeitnehmer und Kapitalgeber versuchen, ohne den Umweg über die gruppenspezifischen Zielsysteme gemeinsam das Zielsystem des Unternehmens in einem interaktiven Verfahren zu bestimmen. Nachteilig ist an diesem Vorgehen, daß jede Gruppe im unklaren darüber bleibt, welche negativen Erfolgsbeiträge ihr durch die Zustimmung zum gemeinsamen Zielsystem entstehen. Das schwerwiegendste Problem dürfte jedoch darin zu sehen sein, daß Arbeitnehmer und Kapitalgeber wohl kaum eine implizite gemeinsame Präferenzstruktur haben. Der Prozeß der Einigung auf ein Zielsystem kann daher nur durch zusätzliche Regelungen, wie sie zum Beispiel im Rahmen der Bestimmung von sozialen Präferenzfunktionen diskutiert werden[54], sichergestellt werden.

Abteilung, Institut für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Bonn, Bonn 1974. Eine Darstellung der von Fandel und Wilhelm vorgeschlagenen Verfahren findet sich neuerlich in *G. Fandel,* Lösungsprinzipien und Lösungsalgorithmen zum Vektormaximumproblem bei Sicherheit und Unsicherheit, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 45. Jg. (1975), S. 371 - 392, hier: S. 382 ff.

[53] Vgl. *A. M. Geoffrion, J. S. Dyer, A. Feinberg,* An Interactive Approach for Multi-Criterion Optimization, with an Application to the Operation of an Academic Department, in: Management Science, Vol. 19 (1972/73), S. 357 - 368. — *J. S. Dyer,* An Empirical Investigation of a Man-Machine Interactive Approach to the Solution of the Multiple Criteria Problem, in: J. L. Cochrane, M. Zeleny (Eds.), a. a. O., S. 202 - 216. — *J. Wallenius,* Comparative Evaluation of Some Interactive Approaches to Multicriterion Optimization, in: Management Science, Vol. 21 (1974/75), S. 1387 - 1396. — *Ders.,* Interactive Multiple Criteria Decision Methods: An Investigation and an Approach, Helsinki 1975, S. 45 ff. und S. 129 ff. — *J. Wallenius, S. Zionts,* Some Tests of an Interactive Programming Method for Multicriterion Optimization and an Attempt at Implementation, Working Paper 75-3, European Institute for Advanced Studies in Management, Brüssel 1975.

[54] Einen Überblick gibt *A. K. Sen,* Collective Choice and Social Welfare, San Francisco et al. 1970. Vgl. auch *W. Krelle,* Präferenz- und Entscheidungstheorie, Tübingen 1968, S. 85 ff.; *K. J. Tristram,* Aggregation von Präferenzordnungen durch Abstimmung, Meisenheim am Glan 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Eine Ordnung der Zielarten, die den charakteristischen Eigenheiten des skizzierten Problems zum Teil Rechnung trägt, kann mit Hilfe von Abstandsfunktionen erfolgen[55]. Hierbei wird eine Alternative aus der Menge der realisierbaren Alternativen als optimale ermittelt, bei der die Werte für die einzelnen Zielarten von vorgebenen Werten einen in bestimmter Weise definierten minimalen Abstand haben. Eine mit einer Abstandsfunktion bestimmte optimale Alternative ist je nach Problemstellung unter bestimmten Voraussetzungen $\bar{z}$-effizient[56] oder auch effizient[57]. Das Konzept der Abstandskompromißzielfunktionen wird in den folgenden Abschnitten für arbeitsorientierte und kapitalorientierte Zielsysteme noch ein wenig verdeutlicht.

3.2 Arbeitsorientierte Zielsysteme

Für jede zu berücksichtigende Zielart ist zunächst ein Anspruchsniveau zu bestimmen, das „mit Blick auf das bisher Erreichte oder auf das Erreichbare, wie es von anderen bereits praktiziert wird, willentlich fixiert"[58] wird.

Für die Zahl der Entlassungen von Arbeitnehmern der m-ten Qualifikation in der t-ten Periode bietet sich etwa als Schranke die Zahl Null an. In der den Konflikt lösenden als Kompromißzielfunktion fungierenden Abstandsfunktion ist als Variable die Differenz zwischen der mit einer Alternative verknüpften Zahl der Entlassungen der entsprechenden Art und dem vorgegebenen Anspruchsniveau zu erfassen. Will man von vornherein sicherstellen, daß sich eventuelle Entlassungen möglichst gleichmäßig über alle Qualifikationsstufen verteilen, so sind zusätzliche Restriktionen zu formulieren, die die Entlassungsvariablen einer Periode entsprechend miteinander verknüpfen.

Für die vom m-ten Arbeitnehmer in der t-ten Periode zu erledigende Zahl an Teilaufgabearten in einem Arbeitsgang läßt sich ebenfalls ein angestrebter Mindestwert vorgeben, der von Periode zu Periode steigen kann, bis etwa ein technisch bedingter Höchstwert erreicht wird. Die entsprechende Variable in der Abstandsfunktion, die der Differenz zwischen der bei einer Alternative vorgesehenen Zahl an Teilaufgabe-

---

[55] Vgl. *W. Dinkelbach,* Über einen Lösungsansatz zum Vektormaximumproblem, in: M. Beckmann (Hrsg.), Unternehmensforschung Heute, Berlin—Heidelberg—New York 1971, S. 1 - 13, hier: S. 5 ff.

[56] Vgl. *H. Isermann,* Lineare Vektoroptimierung, a. a. O., S. 155 ff.

[57] Vgl. *W. Dinkelbach,* Über einen Lösungsansatz zum Vektormaximumproblem, a. a. O., S. 6 ff.; *W. Dinkelbach, W. Dürr,* Effizienzaussagen bei Ersatzprogrammen zum Vektormaximumproblem, in: R. Henn, H. P. Künzi, H. Schubert (Hrsg.), Operations Research-Verfahren, Vol. XII, Meisenheim am Glan 1972, S. 69 - 77, hier: S. 71 ff.

[58] *J. Hauschildt,* a. a. O., S. 733 (im Original kursiv).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

arten und dem vorgegebenen Wert der entsprechenden Periode äquivalent ist, kann in ihrem maximalen Wert selbst wieder derart begrenzt werden, daß eine Mindestzahl von Teilaufgabearten in einem Arbeitsgang für den m-ten Arbeitnehmer nicht unterschritten wird. In analoger Weise ist bei den weiteren die Gestaltung der Arbeit betreffenden Zielarten vorzugehen.

Die aus dem Einkommensinteresse abgeleiteten Zielarten bieten in unterschiedlichem Ausmaß Möglichkeiten, den aufgrund der Planung sich ergebenden finanziellen Überschuß je Periode durch anschließende Verhandlungen mit den Kapitalgebern in Arbeitseinkommen zu transformieren. Mit der Erweiterung des Verhandlungsspielraums ist eine tendenzielle Zunahme der Unbestimmtheit des einem Arbeitnehmer in einer Periode zukommenden Einkommensbetrages verbunden. Diese Unbestimmtheit wird weitgehend eingegrenzt, wenn als Zielart das verteilungsfähige Resteinkommen berücksichtigt wird. Hierfür ist zunächst für jede Periode des Planungszeitraums das Mindesteinkommen je m-tem Arbeitnehmer und die Mindestverzinsung je k-te Kapitalart festzulegen. Entsprechend ihrer Definition als Mindestgrößen sind keine Aktivitäten vorzusehen, die das Unterschreiten dieser Anspruchsniveaus ermöglichen. Zulässig ist lediglich eine Abweichung von dem angestrebten Resteinkommensbetrag je Periode, wobei eine negative Abweichung in entsprechender Form in die Abstandsfunktion aufzunehmen ist.

Sind für alle zu berücksichtigenden Zielarten Anspruchsniveaus und zu beachtende Interdependenzen formuliert, so liegt nach Festlegung der Abstandsfunktion ein vollständiges arbeitsorientiertes Zielsystem vor. Die Wahl der Abstandsfunktion hat, wie noch dargelegt wird, einen nicht unerheblichen Einfluß auf die Bestimmung der optimalen Alternative, da sie konkretisiert, was unter einem möglichst geringen Abstand zu verstehen ist.

3.3 Kapitalorientierte Zielsysteme

Streben die Kapitalgeber etwa einen kalkulatorischen Gewinn in bestimmter nach Perioden differenzierter Höhe an, so haben sie ebenfalls die Zahlungen an den m-ten Arbeitnehmer und den zu zahlenden Zins für Kapital der k-ten Art vorab festzulegen. Die negative Abweichung zwischen zu erreichendem und angestrebtem kalkulatorischem Gewinnniveau je Periode ist als Variable in der bezüglich der Interessen der Kapitalgeber zu formulierenden Abstandsfunktion zu erfassen.

Ebenso sind die anzustrebenden Zielerreichungsgrade für Umsatz, Kapitalbeschaffungsreserve, Liquiditätsreserve usw. sowie die entsprechenden Abweichungsvariablen zu bestimmen. Soweit diese Abwei-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

chungen ein bestimmtes Maß nicht überschreiten sollen, sind Restriktionen zu formulieren, die die Einhaltung dieser Schranken sichern. Mit der Vorgabe der Art der Abstandsfunktion ist das kapitalorientierte Zielsystem zu vervollständigen.

3.4 Zielsysteme in Unternehmen

Arbeitnehmer wie Kapitalgeber können zunächst bezüglich ihres jeweiligen Zielsystems optimale Alternativen bestimmen. Wenn keine der beiden Gruppen die Macht hat, ihr Zielsystem als Zielsystem des Unternehmens durchzusetzen, so können diese Alternativen nur die Aufgabe von Indikatoren haben. Sie machen ersichtlich, welche Einbußen eine Gruppe bezüglich der von ihr verfolgten Zielarten bei Zustimmung zu einem dem Unternehmen vorzugebenden, durch Verhandlungen ermittelten Zielsystem hinnehmen muß. Das Zielsystem des Unternehmens ist das Ergebnis eines Einigungsprozesses zwischen Arbeitnehmern und Kapitalgebern über die aufzunehmenden Zielarten, über die bezüglich dieser Zielarten vorzugebenden Anspruchsniveaus und über die maßgebende Abstandsfunktion.

Verfolgen die Arbeitnehmer bzw. Kapitalgeber, wie hier beispielhaft angenommen, die Zielarten Resteinkommen bzw. kalkulatorischer Gewinn und sind die entsprechenden Funktionen äquivalent definiert, so werden doch im allgemeinen die jeweils als Mindesteinkommen der Arbeitnehmer und Mindestverzinsung des Kapitals vorgegebenen Zielerreichungsgrade wie auch die Anspruchsniveaus bezüglich Resteinkommen bzw. kalkulatorischer Gewinn differieren. Die Höhe dieser Anspruchsniveaus ist nicht ohne Einfluß auf die Auswahl der optimalen Alternative, wie sich anhand kleiner Beispiele unmittelbar zeigen läßt. Ihre willkürliche Festsetzung kann eingeschränkt und damit die Einigung auf einen Kompromißwert erleichtert werden, wenn man von den in der Vergangenheit erreichten Werten ausgeht.

Wird die Abstandsfunktion durch die l_1-Norm erzeugt, und werden die Abweichungen nicht relativiert, so wird der geringstmögliche Abstand erreicht, wenn die Summe der absoluten Abweichungen von den angestrebten Zielerreichungsgraden für alle Zielarten minimiert wird. Das entspricht einer zu minimierenden Zielfunktion im Goal-Programming-Ansatz[59]. Bezieht man die Abweichungen je Zielart auf das vorgegebene Anspruchsniveau dieser Zielart, so werden die bei der l_1-Norm durch unterschiedliche Skalen möglichen Einflüsse ausgeschaltet. Zu minimieren ist in diesem Fall die Summe der relativen Abweichungen bzw. das gewogene arithmetische Mittel der Abweichungen von den an-

[59] Vgl. *W. Dinkelbach*, Über einen Lösungsansatz zum Vektormaximumproblem, a. a. O., S. 6 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gestrebten Zielerreichungsgraden. Mit der l_2-Norm wird dementsprechend eine Minimierung des ungewogenen oder gewogenen quadratischen Mittels der Abweichungen erreicht. Wählt man die Tschebyscheff-Norm, so wird eine Alternative als optimale ermittelt, bei der die maximale absolute oder relative Abweichung von den gegebenen Anspruchsniveaus der Zielarten minimal ist[60].

Die Verhandlungsprozesse werden bei diesem Konzept auf die Festlegung der Anspruchsniveaus und der Abstandsfunktion beschränkt. Dagegen ist bei den interaktiven Verfahren nach jedem Iterationsschritt in der Entscheidungsphase eine Einigung über die lokale kollektive Präferenzstruktur zwischen den Gruppen herbeizuführen. Inwieweit die mit dem auf Abstandsfunktionen basierenden Konzept zu erzielende Vereinfachung der interfraktionellen Einigungsprozesse die damit verbundene Reduktion an Informationen über die Konsequenzen alternativer Verhaltensweisen im Vergleich mit den interaktiven Verfahren aufwiegt, kann gegenwärtig noch nicht beurteilt werden.

Die Ordnung der Zielarten kann auch in der Weise erfolgen, daß in einer zu extremierenden Kompromißzielfunktion eine Zielart als Variable erfaßt wird, während bezüglich der übrigen Zielarten unbedingt einzuhaltende Mindestanspruchsniveaus vorgegeben sind[61]. Ist nun für die Arbeitnehmer das verfügbare Resteinkommen und für die Kapitalgeber der kalkulatorische Gewinn die in unbegrenztem Ausmaß anzustrebende Zielart, so läßt sich zeigen, daß nach von beiden Gruppen akzeptierter Festlegung der Mindestanspruchsniveaus bezüglich der übrigen zu berücksichtigenden Zielarten die das Resteinkommen maximierenden Alternativen auch zur Maximierung des kalkulatorischen Gewinns führen. Unter den gemachten Voraussetzungen entsteht also kein Konflikt zwischen der Einkommensmaximierung für die Arbeitnehmer und der Gewinnmaximierung für die Kapitalgeber.

[60] Vgl. *W. Dinkelbach, W. Dürr,* a. a. O., S. 74.

[61] Vgl. *E. Heinen,* a. a. O., S. 126 ff.; *K. Chmielewicz,* Die Formalstruktur der Entscheidung, a. a. O., S. 258 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Dinkelbach und Rosenberg

Der Beitrag von *Dinkelbach/Rosenberg* und die Diskussion zu diesem Thema befaßte sich mit den Möglichkeiten, Zielsysteme für Unternehmungen unter Berücksichtigung abweichender Faktorinteressen aufzustellen und allgemeine Konsequenzen aus spezifischen Ausgestaltungen von Zielsystemen aufzuzeigen. Beispielhaft wurden Zielkonflikte zwischen arbeits- und kapitalorientierten Zielsystemen aufgezeigt, ohne allerdings auf die zahlreichen ungelösten Probleme der arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre, die mit der angestrebten paritätischen Mitbestimmung sicherlich an Bedeutung gewinnen werden, irgendwie einzugehen. Die Referenten wollten ihren Beitrag vielmehr als einen allgemeinen Ansatz zur Lösung von Zielkonflikten verstanden wissen, der durchaus auch auf andere Problemkreise anwendbar sei. Eine derartige Ausweitung des vorgestellten Modells wurde seitens des Auditoriums bestritten, zumal dieses Modell nur formale Nebenbedingungen zulasse. Unklar sei z. B., wie gesellschaftliche Nebenbedingungen — etwa der Ausgleich der Interessen — berücksichtigt werden könnten. Die Referenten stimmten zu, daß in ihrem Ansatz dieses Problem ausgeklammert sei. Nach ihrer Meinung leidet die wissenschaftliche Diskussion u. a. daran, daß sich das Denken in Begriffen der Entscheidungstheorie bisher wenig durchgesetzt hat und daher Begriffsübereinstimmung oftmals fehlt. So werde z. B. viel über die Lösung von Zielkonflikten gesprochen, obwohl Zielkonflikte bekanntlich nicht lösbar seien. Lediglich Kompromisse ließen sich erzielen. Hier dürften nach Ansicht der Referenten auch die Ansatzpunkte künftiger Forschungsvorhaben zu finden sein.

Burkhardt Röper, Aachen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ist die gesellschaftsorientierte Berichterstattung ein geeignetes Meßinstrument, um die Auswirkung gesellschaftlicher Veränderungen auf die Unternehmenspolitik zu messen?

Von *Klaus Brockhoff*, Kiel

1. Zur Beeinflussung unternehmerischer Ziele

1.1 Zielvielfalt in der Praxis

Die empirische Erforschung von unternehmerischen Zielen führt u. a. zu der Erkenntnis von „ethisch begründbare(n) Verhaltensweisen" und einem „Streben, in ‚sozialer Verantwortung' zu handeln", die auf gesellschaftliche Normen zurückgehen[1]. Allerdings ist die Zuschreibung bestimmter Maßnahmen einer Unternehmensleitung zu diesem Bündel von Begründungen nicht unproblematisch. Soziale Aktivitäten können auch als Beiträge zum Gewinnziel eines Unternehmens gewählt werden; entscheidend ist, daß die Grenzgewinne dieser Aktivitäten unter denen bei alternativer Ressourcenverwendung liegen[2]. Um diese Funktion zu erkennen, muß man den Planungshorizont des Unternehmens und seine Einschätzung der Bedeutung der Maßnahmen auf seinen Beschaffungs- und Absatzmärkten kennen. Deshalb kann nicht erwartet werden, durch eine rein externe Analyse das Programm sozialer Aktivitäten zur Verwirklichung rein humanitärer oder ethischer Ziele von dem zur langfristigen wirtschaftlichen Existenzsicherung und Gewinnerzielung eines Unternehmens zu unterscheiden.

Schon in der historisch orientierten Literatur finden sich tiefer aufgegliederte Kataloge ideeller und materieller Beweggründe für soziale Bestrebungen von Unternehmern[3]. Daneben fehlt es nicht an Beschreibungen der Auswirkungen solcher Beweggründe in berühmt geworde-

---

[1] Vgl. *E. Heinen*, Die Zielfunktion der Unternehmung, in: H. Koch (Hrsg.), Zur Theorie der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 9 - 71, hier S. 26.

[2] Z. B. *H. G. Manne*, First Lecture, in: H. G. Manne, H. C. Wallich (Eds.), The Modern Corporation and Social Responsibility. Rational Debate Series, Washington, D. C. 1972, S. 4 ff.; *M. N. Browne, P. F. Haas*, Social Responsibility: The Uncertain Hypothesis, in: MSU Business Topics, Vol. 22, 1974, 3, S. 47 - 51, hier S. 48.

[3] Z. B. *K. Lohmann*, Betriebliche Sozialpolitik im Kreis Altena im 19. Jahrhundert, Diss. Bonn 1968, S. 46 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nen Einzelfällen[4], für bestimmte Regionen[5] und besondere Arten von Sozialleistungen[6]. Die Begründungskataloge für soziale Aktivitäten wiederholen sich auf weite Strecken in der neueren Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen[7], und die Erhebung der Einzelaktivitäten[8] dokumentiert die Veränderung des sozialen Problemfeldes über die klassischen Fürsorge- und Ausbildungsmaßnahmen hinaus.

Es scheint, daß diese Veränderungen nicht bloß auf „Angebote" der Unternehmen zurückgehen, sondern auch Reaktionen auf die Forderungen sind, die aus der Umwelt der Unternehmen an diese herangetragen werden.

Die Vermutung, daß "... under the pressure of public opinion, businessmen can be persuaded to accept new duties and obligations which today they do not accept simply because the public does not expect them to be accepted"[9] ist auch in empirischen Studien nicht zurückgewiesen worden[10]. Allerdings sollte man berücksichtigen, daß (a)

---

[4] *R. Schwenger,* Die betriebliche Sozialpolitik in der westdeutschen Großeisenindustrie, in: G. Briefs (Hrsg.), Die betriebliche Sozialpolitik einzelner Industriezweige, Schriften d. Vereins f. Sozialpolitik, Bd. 186/II, München, Leipzig 1934, S. 1 - 182; *ders.,* Die betriebliche Sozialpolitik im Ruhrkohlenbergbau, ebda., Bd. 186/I, S. 1 - 244.

[5] *K. Lohmann,* a. a. O.

[6] *R. Schwenger,* Die deutschen Betriebskrankenkassen, in: G. Briefs (Hrsg.), Die betriebliche Sozialpolitik einzelner Industriezweige, Schriften d. Vereins f. Sozialpolitik, B. 186/III, München, Leipzig 1934, S. 1 - 140.

[7] *M. Dierkes,* Die Sozialbilanz, Frankfurt 1974, S. 27 ff.; *H. C. Wallich,* Second Lecture, in: H. G. Manne, H. C. Wallich (Eds.), a. a. O., S. 37 ff.; *K. Davis,* The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities, in: Academy of Management Journal, Vol. 16, 1973, S. 312 - 322. — Insbesondere zum Argument des unternehmerischen Eigennutzens auch: *W. J. Baumol,* Enlightened Self-Interest and Corporate Philanthropy, in: ders. et al., A New Rationale for Corporate Social Policy, Lexington/Mass. 1970, S. 3 - 19. — Einen neuen Begründungsversuch geben: *H. C. Wallich, J. J. Mc Gowan,* Stockholder Interest and the Corporation's Role in Social Policy, ebenda, S. 39 - 59. — *M. Anshen,* A Program for Management: Imperatives and Options, in: ders., Managing the Socially Responsible Corporation, London, New York 1974, S. 239 - 249. Vgl. *R. Schwenger,* Die betriebliche Sozialpolitik im Ruhrkohlenbergbau, bes. S. 159 f.

[8] Z. B.: *P. Bedeaux, E. Favard,* L'Examen Social, L'Expansian, Avril 1975, S. 75 - 97; *K. Brockhoff,* Zur externen gesellschaftsbezogenen Berichterstattung deutscher Unternehmen. Eine Auswertung von Geschäftsberichten aus dem Jahre 1973, Köln 1975; *J. J. Corson, G. A. Steiner, R. C. Mechan,* Measuring Business's Social Performance: The Corporate Social Audit, (CED) New York 1974.

[9] *H. R. Bowen,* Social Responsibility of the Businessman, New York 1953, S. 68.

[10] *M. Dierkes, R. Coppock, H. Snowball, J. Thomas,* Social Pressures and Business Actions, in: M. Dierkes, R. A. Bauer (Eds.), Corporate Social Accounting, New York, Washington, London 1973, S. 57 - 92. Kritisch ist hierzu u. a. zu vermerken, daß Zufriedenheit mit der Politik der Unternehmen und damit

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

die Vermutung nicht für alle Unternehmer als zutreffend nachgewiesen ist, (b) sie kaum in dem Sinne interpretiert werden kann und darf, daß jede denkbare Kombination von Wunschvorstellungen der Öffentlichkeit von den Unternehmen effizient erfüllt werden könnte, (c) mit ihr nicht die Vorstellung verbunden werden muß, daß die Übernahme sozialer Funktionen durch Unternehmer gesamtgesellschaftlich erwünscht sei und deshalb gefordert werden müßte. Diese keineswegs im Sinne der Befürworter freiwilliger sozialer Verantwortlichkeit der Unternehmen entschiedene Frage wird auch im folgenden *nicht* als beantwortet betrachtet.

Es geht nun zunächst darum, ein Konzept für mögliche Einflüsse der Unternehmensumwelt auf die Formulierung der Unternehmensziele als Modell aufzustellen.

1.2 Ein Erklärungsmodell der Zielbildung

In der neueren Organisationstheorie ist es üblich geworden, die Bildung von Zielen einer Organisation als Interaktionsprozeß von Personen oder Personengruppen aufzufassen, die Ziele für die Organisation postulieren[11]. Die Feststellung der Ziele der Organisation erfolgt durch Autorisierung durch die „Kerngruppe"[12] in der Organisation. Diese autorisierten Entscheidungen bilden den *Output* des politischen Systems[13] der Organisation. *Input* in das politische System bilden Ziele für die Organisation; sie haben die Form von Forderungen und Unterstützungen. Die Forderungen sind durch "... structural and cultural means of regulation ..." kondensierte Wunschvorstellungen[14], womit die übrige gesellschaftliche Umwelt in den Zielbildungsprozeß eingeht. Unterstützung eines Objekts liegt vor, wenn eine Person „... bereit ist, ihre

---

die Forderung nach Erhaltung des Status quo nicht erfaßt wird. Vgl. dazu die Bemerkung über Spenden, ebenda, S. 88 f.

[11] *R. M. Cyert, J. G. March,* A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N. J., 1963. Vgl. *W. Kirsch,* Entscheidungsprozesse, 3. Bd., Wiesbaden 1971; *W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich,* Organisationslehre I, Bern, Stuttgart 1974, S. 145 ff.; *R.-B. Schmidt,* Wirtschaftslehre der Unternehmung, Band 2: Zielerreichung, Stuttgart 1973, bes. S. 120 ff.

[12] Im Sinne von *W. Kirsch,* a. a. O., S. 122.

[13] "... a political system ... a set of interactions through which valued things are authoritatively allocated for a society. But in addition to this formulation, a political system may be viewed as a means for resolving differences or as a set of interactions through which demands are processed into outputs. From another perspective, it is a means through which the resources and energies of society are mobilized and oriented to the pursuit of goals. In the last sense, the description is particularly helpful in highlighting the need for marshalling the support of the members if the system is to be able to act at all" (*D. Easton,* A Systems Analysis of Political Life, New York, London, Sydney 1965, S. 153).

[14] Ebenda, S. 117.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

eigene Macht für dieses Objekt einzusetzen bzw. einsetzt"[15]. Inputs und Outputs werden durch Mitglieder und Teilnehmer am politischen System erzeugt. *Mitglieder* füllen eine formale Rolle im System aus und treffen eine bewußte Teilnahmeentscheidung[16]. Sie werden auch als „interne Koalitionspartner" bezeichnet[17]. *Teilnehmer* versuchen als Angehörige der Umwelt des politischen Systems seine Zielbildung zu beeinflussen, indem sie auf die Organisation bezogene Ziele, gegebenenfalls auch als vermeintliche oder wirkliche Repräsentanten anderer, äußern[18]. Teilnehmer werden auch „externe Interessenten" genannt[19]. Sie können zu „regulatorischen Gruppen"[20] zusammengefaßt sein, „von deren Akzeptierung ... der Ablauf der Systemprozesse abhängt, ohne daß sie eine unmittelbar im Transformationsprozeß (von Inputs in Outputs, d. V.) verwertbare Ressource liefern oder eine primäre Systemleistung abnehmen würden"[21]. Sie können der betrachteten Koalition auch „diffuse" Unterstützung[22] zukommen lassen. Das Kriterium für die Unterscheidung von Mitgliedern und Teilnehmern einer Koalition ist für die Erklärung des Zielbildungsprozesses nur beschränkt leistungsfähig. Die Übernahme einer formalen Position in einem Unternehmen garantiert nicht, daß die betroffene Person nun das Forderungs- und Unterstützungsbündel der bereits zum Unternehmen oder zu einer bestimmten formalen Gruppe im Unternehmen gehörenden Personen übernehmen würde. Allerdings ist anzunehmen, daß auf ihr Überleben bedachte Organisationen Mechanismen entwickeln und in ihrer Verfassung autorisieren, durch die eine gewisse Übereinstimmung zumindest der Ziele für die Organisation der Mitglieder der Kerngruppe erreicht wird.

Die Anreiz-Beitrags-Theorie geht nun davon aus, daß die Koalitionspartner die Koalition solange unterstützen, wie ihre Leistungen an das System den gewährten Anreizen gegenüber als nicht unterlegen ange-

---

[15] *W. Kirsch,* a. a. O., S. 123 f. Die Definition von *D. Easton,* a. a. O., S. 159, ist schwächer gefaßt und kaum operational.

[16] *W. Kirsch,* a. a. O., S. 123.

[17] *G. Sieben, W. Goetzke,* Forschungsstrategische Perspektiven der Betriebswirtschaftslehre bei gesellschaftsbezogener Betrachtung der Unternehmung — Ein Ansatz zur Systematisierung neuer betriebswirtschaftlicher Forschungsaktivitäten, in: Betriebsw. Forschung u. Praxis, 27. Jg., 1975, S. 43 - 53.

[18] *W. Kirsch,* a. a. O., S. 123.

[19] *G. Sieben, W. Goetzke,* a. a. O., S. 44.

[20] *W. K. Dill,* Environment as an Influence on Managerial Autonomy, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 2, 1957/58, S. 409 - 443, hier S. 424 ff.; *ders.,* Business Organizations, in: J. G. March (Ed.), Handbook of Organizations, S. 1071 - 1114, hier S. 1080.

[21] *W. Hill, R. Fehlbaum, P. Ulrich,* a. a. O., S. 147.

[22] *D. Easton,* a. a. O., S. 168 f.; *W. Kirsch,* a. a. O., S. 125.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sehen werden[23]. Im Grenzfall eines Gleichgewichts ist dieses individuell definiert, so daß eine Zusammenfassung zu internen und externen Gleichgewichten, je nach den involvierten Koalitionspartnern[24], lediglich der Praktikabilität dienen kann.

Diese Theorie erklärt zwar die Unterstützung einer Organisation, sagt aber nicht, was bei mangelnder Unterstützung im Falle von Forderungen als Input im politischen System der Organisation vor sich geht. Zugleich mit einem Erklärungsversuch weisen auch *Sieben* und *Goetzke* hierauf hin: „Externe Koalitionsteilnehmer, denen die Unternehmung Beiträge abverlangt . . . ohne ihnen entsprechende Anreize zu bieten, können ihr Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht oft nicht über die Verringerung ihrer Beiträge erreichen; sie sind auf die Berücksichtigung ihrer Interessen durch gesellschaftliche Organe angewiesen, die den Aktionsfreiraum der Unternehmung definieren"[25]. Aus einem Überwiegen von Beiträgen über die Anreize können also Forderungen entstehen, die wiederum als Ziele für die Organisation geäußert werden.

Es ist offensichtlich, daß außerordentlich vielfältige Forderungen an das Kernorgan eines Unternehmens gerichtet werden können, die nicht miteinander harmonieren. Es entsteht „input overload", der zu Streß[26] der Kerngruppe führt. Eine Strategie zum teilweisen Abbau des Stresses besteht darin, die Forderungen nicht in ihrer ursprünglichen Form zu befriedigen. Easton klassifiziert Vorgänge, denen die Umsetzung von Forderungen in Outputs unterliegen kann (siehe Abb. 1). — Soweit die Forderungen nicht allein wegen eines damit verbundenen "... socially therapeutic value ..."[27] geäußert werden, ist zu erwarten, daß die Urheber der Forderungen die Outputs subjektiv bewerten, um erneut die Anreiz-Beitrags-Differenz zu ermitteln. Die Gesamtheit der bewerteten Outputs, die "... consequences that flow from ... the outputs of the system ...", werden *Outcome* genannt[28]. Easton meint, daß "... outcomes ... will be incalculable" und konzentriert seine Untersuchung deshalb auf Outputs. Er folgert: "To maintain a level of support within

---

[23] *H. A. Simon*, Administrative Behavior, 2nd ed., New York, London 1957, S. 111.

[24] *J. W. Hunt*, The Restless Organization, Sydney, New York, London 1972, S. 304 ff. Diese Idee ist in den Arbeiten von Dill rudimentär angelegt.

[25] *G. Sieben, W. Goetzke*, a. a. O., S. 44. Allerdings teilt der Verfasser nicht die in der zitierten Schlußfolgerung geäußerte Ansicht, wenn die „Organe" ausschließlich als formale Organisationen aufgefaßt werden.

[26] So die Terminologie von Easton. Stress kann auch als Beanspruchung der Konfliktaustragungskapazität angesehen werden, die als begrenzt angenommen wird. Hierzu: *W. Krüger*, Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikthandhabung in der Unternehmung, Berlin 1972, S. 115, 122.

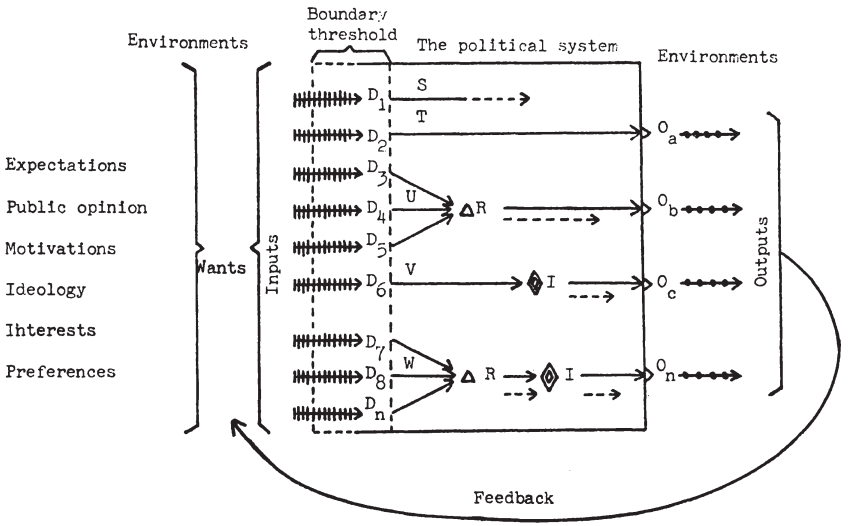
[27] *D. Easton*, a. a. O., S. 117.

[28] *D. Easton*, a. a. O., S. 351.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Abb. 1

Behandlung von Forderungen im politischen System



Legende und Erklärungen

Environments (Umwelten): Sie beziehen sich auf Umwelten innerhalb und außerhalb der Gesellschaft, in der das Unternehmen operiert.

Boundary threshold (Grenzwiderstand): Er wird als breites Band mit unbestimmten Grenzen gezeigt. Auf diese Weise soll deutlich werden, daß es hier wenig darauf ankommt, ob man die Umwandlung von Forderungen als innerhalb oder außerhalb der Systemgrenzen stattfindend interpretiert.

Wants (Wünsche): Nach unserer Definition bezieht sich dieser Ausdruck auf Erwartungen, Meinungen, Motivationen, Ideologien, Interessen und Präferenzen, aus denen Forderungen entstehen oder die auf die Bildung von Forderungen Einfluß nehmen.

Conversion points (Umwandlungspunkte):

Symbol (Symbol)	Reference (Benennung)	Interpretation (Interpretation)
⇉	D_{1-n}	Äußerung von Forderungen: Die gebrochenen Pfeile repräsentieren die Orte, an denen Forderungen in das politische System einfließen. Es soll dargestellt werden, daß unterschiedliche Wünsche als Forderungen geäußert worden sind. Die Buchstaben D und ihre Subskripte stehen für die verschiedenen Forderungen.
→ / ⇢	S to W	Übertragungswege und -arten: Die ausgezogenen Pfeile repräsentieren Kanäle, durch die Forderungen fließen. Die darauf folgenden gestrichelten Pfeile sollen das Verschwinden von Forderungen andeuten. Die Buchstaben identifizieren die 5 grundsätzlichen Typen möglicher Übertragungsarten für Forderungen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

△	R	Reduktions- und Verbindungspunkte: Sobald eine Forderung Teil des politischen Prozesses geworden ist, kann sie modifiziert werden oder mit anderen verbunden werden. Dadurch wird die Gesamtzahl der Forderungen im System reduziert.
		Reduktionseinheiten: Diese werden in der Zeichnung nicht angegeben. Sie bestehen aus Individuen oder Gruppen im System. ...
	*I*	Umwandlung in Issues: In einem bestimmten Punkt werden die Forderungen in Issues umgewandelt. Aus diesen wird schließlich eine Umwandlung in Outputs erzeugt.
△	$O_{a\text{-}n}$	Umwandlung in Outputs: Forderungen in ihrer ursprünglichen oder umgewandelten Form werden in Entscheidungen umgewandelt und lösen Aktionen aus. Die Subskripte identifizieren verschiedene Outputs. Die durch Verbindung von Kreisen dargestellten Pfeile repräsentieren den Outputfluß in die Umwelt.
		Outputeinheiten: Outputs werden von den Kerngruppen erstellt und eingesetzt.
		Feedback (Rückfluß): Obwohl dieser hier in einer einzigen Linie angedeutet wird, bestehen tatsächlich sehr viele Rückflußkanäle. Es sind Wege von Outputs durch die Umwelt des politischen Systems, wo sie ursprünglich bestehende Wünsche und Forderungen beeinflussen.

Quelle: nach *D. Easton,* a. a. O., S. 74 f. (eigene Übersetzung).

---

its critical range, the feedback stimuli (output, d. V.) only need to satisfy some of the members, the politically relevant or influential ones in the system, some of the time"[29].

So groß die Probleme der Outcome-Messung auch sein mögen: Wer beobachtet hat, welche Bedeutung z. B. die subjektive Bewertung von Produkteigenschaften und ihre Zusammenfassung im „Image" für die Absatzwirtschaft erlangt hat, kann als entscheidenden Informationsrückfluß an die Urheber von Forderungen nur den Outcome von Outputs und sein einzelwirtschaftliches Korrelat, die individuelle Anreiz- oder Nutzenveränderung, heranziehen. Daß diese Überlegung auch allge-

[29] *D. Easton,* a. a. O., S. 409. Ein ähnliches Konzept entwirft: *T. Clark,* Community Social Indicators: From Analytical Models to Policy Applications, in: Urban Affairs Quarterly, Vol. 9, 1973, S. 3 - 36, hier S. 9. Ihm schwebt eine funktionale Beziehung vor: Policy Input = f (Policy Impacts) = f [φ (Policy Output, Environment)]. Vorschläge für die Operationalisierung der Funktion erscheinen dort nicht ausreichend.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

meiner begründet — nicht notwendig ihr auch entsprochen — werden kann, ist verschiedentlich gezeigt worden[30].

Die Elemente des politischen Systems mit ihren Eigenschaften können im Gleichgewicht gehalten werden, wenn das Kernorgan in ausreichendem Maße über bestimmte Fähigkeiten verfügt. Kirsch nennt im Anschluß an Etzioni vier voneinander abhängige Arten solcher Fähigkeiten[31]:

1. „... die Fähigkeit ... realistische Informationen über das zu führende System und seine Umwelt zu gewinnen, zukünftige Ereignisse zu antizipieren, realistische Prognosen über die zukünftigen Auswirkungen der alternativen Maßnahmen zu formulieren und Entscheidungsprobleme zu lösen."

2. „Kein politisches System kann allen Forderungen gerecht werden ... Das politische System benötigt Macht, die politischen Entscheidungen durchzusetzen, und es muß die Fähigkeit besitzen, diese Macht effizient auszuüben."

3. „Ohne die Fähigkeit, die relevante Unterstützung zu sichern, kann kein politisches System funktionsfähig bleiben."

4. „Das politische System muß ... in der Lage sein, seine Entscheidungen auf einen Konsens mit denjenigen zu gründen, von deren Unterstützung das System abhängt. Das System muß die Fähigkeit zur Konsensbildung besitzen."[32]

Damit ist ein Rahmen dargestellt, in dem die Untersuchung der gestellten Frage im folgenden steht: Zur Herbeiführung ausreichender Unterstützung sind bestimmte *Fähigkeiten* des politischen Systems erforderlich und *Instrumente,* über deren Einsatz zu disponieren ist. Die gesellschaftsbezogene Berichterstattung erscheint als ein Instrument neben anderen, das als Output unternehmerischer Entscheidungsprozesse aus der Sicht der Kerngruppe einen Outcome hervorrufen soll, durch den Unterstützung erhöht und die Vielfältigkeit der Forderungen durch Konsensbildung beschränkt wird. Allerdings kann diese Konsequenz, möglicherweise durch Auflagen über die Form der Berichterstat-

---

[30] In diesem Zusammenhang vgl. *K. Chmielewicz,* Arbeitnehmerinteressen und Kapitalismuskritik in der Betriebswirtschaftslehre, Reinbek 1975, S. 42 ff.

[31] *W. Kirsch,* Betriebswirtschaftspolitik und geplanter Wandel betriebswirtschaftlicher Systeme, in: ders. (Hrsg.), Unternehmensführung und Organisation, Wiesbaden 1973, S. 15 - 40, hier S. 27 f.

[32] Die Fähigkeiten 2. und 4. werden interessanterweise in einem Definitionsversuch für gesellschaftliche Verantwortung kombiniert: "A firm will be engaged in socially responsible behavior if the corporate actions (1) have as their primary result the attainment of goals determined by a temporary consensus among major legitimate social groups and (2) conflict with private responsibility." *M. N. Browne, P. F. Haas,* a. a. O., S. 48.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tung oder nicht vorausgesehene Interpretationen der Outputs durch die Informationsempfänger, nicht garantiert werden. Die übrigen Mitglieder und Teilnehmer der Koalition werden eine gesellschaftsbezogene Berichterstattung benutzen, um zu prüfen, ob ihre Forderungen erfüllt wurden, ob weitere Forderungen formuliert werden sollen und wie weit ihre Unterstützung reichen kann.

2. Mitglieder, Teilnehmer und soziale Forderungen im politischen System des Unternehmens

Eine wesentliche Fähigkeit besteht darin, Mitglieder und Teilnehmer des „politischen Systems" eines Unternehmens zu erkennen und sie mit ihren Forderungen zu identifizieren. Dies sollte auch als erster Schritt zur Prognose verstanden werden. Jacoby fordert den Einsatz von „social sensors" für die Feststellung der Forderungen, Lufkin ein „social intelligence system", ohne diese Instrumente aber zu beschreiben[33]. Wir wollen deshalb zunächst prüfen, wie solche Sensoren aussehen könnten.

2.1 Einige bekannte Ansätze

Schon aus dem skizzierten Modell der Zielbildung folgt, daß es keine generelle gesellschaftliche Verpflichtung der Unternehmen gibt, die berücksichtigungsfähige und zurückzuweisende Forderungen erkennen ließe. Das Ergebnis der Verhandlungsprozesse über die Unternehmensziele kann nicht allgemein und konkret vorweggenommen werden[34].

Immerhin könnte man versuchen, Listen möglicher Forderungen aufzustellen. Dies ist in verschiedenen Formen erfolgt. Es wurden Listen aus Aktivitätsbereichen abgeleitet, die im zweiten Schritt zu Matrizen erweitert wurden, indem die Aktivitätsbereiche den potentiell an ihnen besonders interessierten Personengruppen gegenübergestellt und zugeordnet wurden. Beispiele bieten der „Constituent Impact Measurement"-Ansatz, der Sozialindikatoren-Ansatz[35] oder der „Katalog der

[33] *N. H. Jacoby,* Corporate Power and Social Responsibility. A Blueprint for the Future, New York, London 1973, S. 203; *D. W. Lufkin,* Some Financial Implications of Corporate Social Responsibility, in: M. Anshen (Hrsg.), the Socially Responsible Corporation, New York, London 1974, S. 128 - 145, bes. S. 142 ff.

[34] Aus anderer Sicht erreichen dieses Ergebnis *D. Votaw, S. P. Sethi,* The Corporate Dilemma, Englewood Cliffs, N. J., 1973, S. 11 f. Eine mehr institutionell orientierte Analyse von Einflußfaktoren unternimmt: *G. Merle,* Der freiwillige soziale Aufwand in der Industrie, Berlin 1963, S. 108 ff.

[35] *M. Dierkes,* a. a. O., S. 82 ff., 98 ff.; *R. W. Lamson,* Corporate Accounting for Environmental Effects, in: M. Dierkes, R. A. Bauer, a. a. O., S. 230 - 247, stellt check lists zusammen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Unternehmensaktivitäten", bei dem die Bezugsgruppen aus der Verteilung der Wertschöpfung eines Unternehmens abgeleitet werden[36]. In anderen Fällen wird von Bezugsgruppen der Unternehmen ausgehend versucht, die Forderungen durch die eine oder andere Form von Befragungen zu ermitteln[37]. Statt unmittelbar die vermutlich von Unternehmensaktivitäten berührten Personen sprechen zu lassen, wird auch die Analyse von Forderungen der Medien, besonders der Zeitungen und Zeitschriften, durchgeführt[38].

2.2 Mehrdimensionale Skalierung

Zur Lösung dieser Probleme scheint ein Konzept geeignet, das in der Marktforschung erfolgreich eingesetzt wird[39]. Auf der Grundlage von Eigenschaftsbeurteilungen oder Ähnlichkeitsschätzungen oder Präferenzäußerungen tatsächlicher oder potentieller Konsumenten können nach Methoden der mehrdimensionalen Skalierung wirklich vorhandene Realprodukte und vorgestellte Idealprodukte in einem mehrdimensionalen Raum positioniert werden. Die Achsen des Raumes werden als Produkteigenschaften interpretiert, die zwar implizit im Fragenprogramm enthalten sind, aber nicht explizit vorgegeben werden müssen. Einzelne Punkte im Raum sind Urteile jedes Befragten über 1, 2, ..., n reale Produkte und seine Auffassung vom „Idealprodukt". Nachdem diese Punkte ermittelt sind, können sie zu Gruppen ähnlicher Beurteilungen durch eine Clusteranalyse zusammengefaßt werden. Es kann dann geprüft werden, ob die Elemente einzelner Cluster sich durch objektiv feststellbare Ähnlichkeiten wie Einkommen, Wohnort, Familienstand etc. auszeichnen.

---

[36] (Betriebsw. Ausschuß d. Verbandes der Chemischen Industrie e. V.) Das Unternehmen in der Gesellschaft, in: Der Betrieb, 28. Jg., 1975, S. 161 - 173. — Vgl. hier auch den Überblick bei: *K. v. Wysocki*, Das Unternehmen in seiner Umwelt: Möglichkeiten und Grenzen der Sozialbilanz, in: Bericht über die Fachtagung des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. am 3. und 4. Oktober 1974 in Hamburg, Düsseldorf 1975, S. 201 - 227, hier S. 204 ff.

[37] Vgl. *K. Brockhoff*, Gesellschaftsbezogene Berichterstattung der Unternehmen, in: Zeitschr. f. betriebsw. Forschung, 27. Jg., 1975, S. 30 - 39, hier die auf S. 32 genannten Arbeiten. Ein Ansatz zur Sicherung eines kontinuierlichen Informationsflusses durch den Einsatz von Panels schlagen vor: *C. Eastman, N. J. Johnson, K. Kortanek*, A New Approach: To An Urban Information Process, in: Management Science, Vol. 16, 1970, S. B 733 - B 748. Kritik hierzu äußert: *J. F. Collins*, Response To 'A New Approach to an Urban Information Process', ebenda, S. B 749 - B 751.

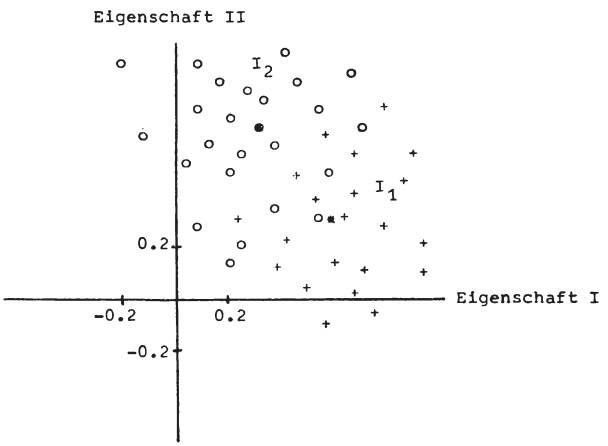
[38] *M. Dierkes, R. Coppock, H. Snowball, J. Thomas*, a. a. O., S. 61 ff.; *H. Hartmann, H. Furch*, Ansprüche an ein sozial verantwortliches Unternehmungsverhalten. Eine empirische Untersuchung, in: Wirtschaftsdienst, 1974, S. 583 - 589. Vgl. zur Kritik auch: *K. Brockhoff*, Zur externen gesellschaftsbezogenen Berichterstattung, a. a. O.

[39] Vgl. *H. Rehder*, Multidimensionale Produktmarktstrukturierung, Diss. Kiel 1975, der eine Zusammenfassung und empirische Bewertung der verschiedenen Ansätze bietet.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Auf unser Problem übertragen bietet sich folgender Weg an. In explorativen Interviews werden Eigenschaften von Unternehmen ermittelt. Anschließend werden Nominalskalen zu ihrer Beurteilung aufgestellt. Diese werden einem großen Kreis von Befragten vorgelegt, die ihnen bekannte Unternehmen auf den Skalen beurteilen und gleichzeitig ihre Vorstellung vom Idealunternehmen markieren[40]. Es erfolgt die Zusammenfassung der Skalen zu möglichst voneinander unabhängigen Achsen eines Eigenschaftsraumes. In diesen werden die entsprechend den Zusammenfassungen der Skalen zu den Achsen transformierten Befragungsergebnisse jeder Person eingetragen. Anschließend erfolgt die Zusammenfassung zu Personengruppen nach dem Kriterium kleinster Abstände, also höchster Übereinstimmung der Beurteilung jedes Unternehmens hinsichtlich der auf den Achsen dargestellten Eigenschaften. Sodann kann geprüft werden, ob die ermittelten Gruppen mit den herkömmlichen Bezugsgruppen (oder constituencies) der Unternehmen weitgehend übereinstimmen oder nicht. Eine unterschiedliche Gewichtung der Eigenschaften durch die einzelnen Gruppen kann berücksichtigt werden (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Schematische Darstellung der Positionierung eines Unternehmens im Eigenschaftsraum



+ (○) Bewertung durch Gruppe 1 (2), ★ (●) Schwerpunkt Gruppe 1 (2), I_1 (I_2) Vorstellung vom Idealunternehmen bei Gruppe 1 (2).

[40] *R.-B. Schmidt*, a. a. O., S. 155 ff., legt einen Vorschlag für die Erfassung und Bewertung von Determinanten der Einflußnahme auf den Zielbildungsprozeß vor, wodurch „Elemente des Aktivitätspotentials von Zielerreichungsträgern erkennbar werden" sollen. Dieser Schritt ist der hier gekennzeichneten Phase der Analyse vom Konzept her ganz ähnlich. Eine Vorstufe unseres Vorschlags erreichen: *T. Clevenger jr., G. A. Lazier, M. L. Clark*, Measurement of Corporate Images by Semantic Differential, in: Journal of Marketing Research, Vol. II, 1965, S. 80 - 82.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

An dieser Analyse erscheint folgendes bemerkenswert.

1. Die Eigenschaften selbst sind als Faktoren vorstellbar, die aus vielen möglichen Skalen zur Beurteilung der Unternehmen gewonnen werden. Sie müssen nicht direkt vorgegeben werden. Über die Faktorladungen bleiben aber die Beziehungen zwischen der Ausgangsbewertung und der verdichteten Information erkennbar. Es ergeben sich Ansatzpunkte für die voneinander unabhängige Beeinflussung einzelner Eigenschaften.

2. Es existiert ein statistischer Prozeß der Gruppenbildung, der den jetzt vorherrschenden institutionellen Ansatz nicht voraussetzt. Dies erleichtert die Aufgabe der Konsensfeststellung und -bildung.

3. Die Zuordnung von Gruppen und Eigenschaften, sowie deren Bewertung, vollziehen sich in einem statistisch kontrollierten Verfahren auf der Grundlage individueller Urteile.

4. Die Mitgliederstärke der Gruppen wird erkennbar, wobei aufgrund der Selbsteinordnung der Befragten das Problem der Lösung der Rollenunsicherheit nicht bei der Kerngruppe liegt. Durch die abgegebenen Bewertungen offenbart z. B. der von Umweltverschmutzung betroffene Arbeitnehmer eines Unternehmens, ob sein Wertesystem eher mit dem einer möglichen Gruppe primär am Umweltschutz Interessierter oder einer möglichen Gruppe auf Kosten des Umweltschutzes primär an der Sicherheit des Arbeitsplatzes Interessierter übereinstimmt.

5. Die Wiedergabe der Positionen im Eigenschaftsraum ist eine Outcome-Bewertung.

6. Die Differenz zwischen Vorstellungen vom Idealunternehmen und von der Position des realen Unternehmens im Eigenschaftsraum gibt Anlaß zur Formulierung von Forderungen, beide Positionen in Übereinstimmung zu bringen[41]. Dem kann-die Kerngruppe durch zwei grundsätzlich verschiedene Strategien entsprechen: Sie versucht die Position des Idealunternehmens zu verändern oder sie versucht durch Outputs die Position des realen Unternehmens zu verändern, so daß in ausreichendem Maße Unterstützung bestehen bleibt oder entsteht. Bei der Berichterstattung darüber steht das Unternehmen allerdings in Konkurrenz mit den übrigen Informationen, die den Befragten zugehen[42].

Einschränkend ist zu bemerken, daß auch die vorgeschlagene Analyse nur eine Zeitpunktbetrachtung ist. Sie muß deshalb mehrfach wieder-

[41] *N. H. Jacoby*, a. a. O., S. 186, spricht entsprechend von einem „social problem", das einem „expectation-reality gap" entspricht.

[42] In dieser Hinsicht wirkt das Modell von Easton als zu stark geschlossen. Vgl. *D. Easton*, a. a. O., S. 32, 110; *W. Kirsch*, Entscheidungsprozesse, a. a. O., S. 122, Abb. 3.4.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

holt werden, wenn die Veränderung der Forderungen im Zeitablauf beobachtet werden soll. Das gilt auch für die Kontrolle des Einflusses der Outputvariation auf den Outcome. Weiterhin ist zu bemerken, daß die im Vergleich zu den vorher skizzierten Ansätzen geringeren Voraussetzungen eine Ausweitung des Befragungsumfanges erfordern. Es kann eben nicht von vornherein von bestimmten, gut abgegrenzten Bezugsgruppen oder wohl definierten Problemfeldern (im Sinne der Eigenschaften der vorgeschlagenen Analyse) ausgegangen werden, womit schon nach den Erkenntnissen der Stichprobentheorie der Befragungsumfang auszudehnen ist. Es erscheint a priori unbestimmt, wie die relevante Umwelt eines Unternehmens abzugrenzen ist[43]. Schließlich korreliert die Zahl der zu einer Gruppe statistisch aggregierten Personen nicht notwendig positiv mit der Macht der Gruppen im Zielbildungsprozeß. Es könnte versucht werden, machtbegründende Elemente (Verfügung über Spezialkenntnisse etc.) zu identifizieren und Träger solcher Elemente in den statistisch gebildeten Gruppen besonders hervorzuheben.

2.3 Gesellschaftsbezogene Berichterstattung als Strategie zur Beeinflussung der Differenz zwischen Real- und Idealunternehmen

Unterstellt man, daß das Management eines Unternehmens Interesse an spezifischer und diffuser Unterstützung hat, so wird es danach streben, Differenzen zwischen Auffassungen vom Ideal- und vom Realunternehmen abzubauen. Diese Aufgabe kann aber nicht unbedingt gegenüber jeder Gruppe gelöst werden, sondern nur selektiv. Einschränkungen der Handlungsalternativen des Managements können sich darüber hinaus aus der Notwendigkeit zur Beachtung gesetzlicher oder vertraglicher Normen ergeben (vgl. oben).

Im Bereich der auf die Befriedigung gesellschaftlicher Forderungen gerichteten Politik können verschiedene Maßnahmen konkurrierend oder sich ergänzend eingesetzt werden, wovon eine die gesellschaftsbezogene Berichterstattung[44] ist. Diese kann wiederum mehrere Funktionen erfüllen[45]. Hier sind insbesondere zwei Funktionen bedeutsam:

---

[43] Hierzu: *L. Preston,* Corporation and Society: The Search for a Paradigm, in: Journal of Economic Literature, Vol. XIII, 1975, S. 434 - 453.

[44] Für solche alternative Maßnahmen vgl. u. a.: *H. R. Bowen,* a. a. O., S. 101 ff.; *H. Eilbirt, I. R. Parker,* The Corporate Social Responsibility Officer, in: Business Horizons, Vol. XVI, 1973, S. 45 - 51. *C. C. Brown,* Organizing for Socially Responsible Management, in: M. Anshen, a. a. O., S. 23 - 40. *N. H. Jacoby,* a. a. O., S. 190 - 203. *Ders.,* Organization for Environmental Management, National and Transnational, in: Management Science, Vol. 19, 1973, S. 1138 - 1150, hier S. 1148. *K. Chmielewicz,* a. a. O., S. 64. *P. Sudreau,* La réforme de l'entreprise, Paris 1975. Zur Kritik vgl. auch das Referat von *K. Biedenkopf,* S. 45 - 52 dieses Bandes.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

1. Die Übermittlung von Informationen zur Kalkulation der Anreiz-Beitrags-Differenzen[46],

2. der „Abbau von Reibungsverlusten bei der unumgänglichen Kompromißfindung zwischen den Teilnehmern der Unternehmungskoalition"[47].

Beide Gesichtspunkte hängen eng miteinander zusammen. Da regelmäßig unterstellt wird, daß die gesellschaftsbezogene Berichterstattung den Interessenten kostenlos zugeht[48], liegt in der Übernahme der genannten Funktionen ein Effekt der Nutzen- oder Einkommensumverteilung. Auch daraus kann die Anreizwirkung einer Informationspolitik folgen.

Da keine genormte gesellschaftsbezogene Berichterstattung vorliegt, müssen einige grundlegende Ansätze daraufhin untersucht werden, wie sie erwartete Funktionen erfüllen.

3. Die Messung der Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungen auf die Unternehmenspolitik

3.1 Vorbemerkungen

1. Die bisher vorliegenden Vorschläge für eine gesellschaftsbezogene Berichterstattung, worunter der Form nach eine in regelmäßigem zeitlichem Abstand vorkommende Publizität eines Unternehmens verstanden sei, enthalten keine Anregungen für die Explizierung von Forderungen der Koalitionsteilnehmer. Es wird davon ausgegangen, daß der Berichtsempfänger den Stand und die Veränderung des Bündels von

---

[45] Kataloge solcher Funktionen geben: *H. R. Bowen*, a. a. O., S. 154. *M. Dierkes*, a. a. O., S. 25 (mit Bezug auf den Public Affairs Council). *R. A. Bauer, D. H. Fenn jr.*, a. a. O., S. 43 ff. — Daß Informationspolitik den Charakter von Anreizen haben kann, folgt aus dem in 1.2 skizzierten Modell. Diese Funktion ist bezüglich der Bilanzpolitik analysiert worden von *Kappler*, Das Informationsverhalten der Bilanzinteressenten, unv. Hab.schr., München 1972, bes. S. 58, und (früher) von *A. G. Coenenberg*, Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, München 1974, S. 424 ff., mit Hinweisen auf weitere Quellen.

[46] Hier scheint ein Hinweis auf Informationswünsche und ihre Feststellung bei Investoren in Aktien interessant. Einen Überblick gibt: *P. A. Frings*, Berichterstattung deutscher und amerikanischer Aktiengesellschaften im jährlichen Geschäftsbericht, Diss. Bonn 1975, S. 214 ff.

[47] *G. Sieben, W. Goetzke*, a. a. O., S. 47. Der Begriff „Teilnehmer" umfaßt hier Mitglieder und Teilnehmer im Sinne der eingangs benutzten Terminologie.

[48] Eine Alternative wäre der Kauf bzw. Verkauf gewünschter Information. Die Implikationen dieser Strategie (Bestimmung der zum Verkauf stehenden Informationen, Preisbildung etc.) scheinen noch nicht voll untersucht. Eine Anregung in dieser Richtung gibt: Committee on Non-Financial Measures of Effectiveness, Report of the . . ., in: Accounting Review, Supplement zu Vol. XLVI, 1971, S. 163 - 211, hier S. 190 f., 197.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Forderungen oder zumindest einen ihn betreffenden Ausschnitt daraus kennt. Vorschläge für die Berichterstattung können nicht gleichzeitig dazu herangezogen werden, die Auswirkungen von Forderungen und die Forderungen selbst zu messen.

2. Die Messung der Auswirkungen gesellschaftlicher *Veränderungen* verlangt nach einem Instrument, das zumindest durch einen Vergleich der Betrachtungseinheit zwischen zwei Zeitpunkten einen Zeitraum umspannt, in dem eine veränderte Unternehmenspolitik sichtbar werden kann.

3. Die Einschränkung der folgenden Betrachtungen auf Vorschläge für Konzepte der Berichterstattung kann im Ergebnis allenfalls zur Beurteilung der grundsätzlichen Eignung dieses oder jenes Ansatzes zur Berücksichtigung gesellschaftlicher Forderungen mit der Folge der Beeinflussung der Kalkulation von Anreiz-Beitrags-Differenzen reichen. Es wäre utopisch, wenn man glaubte, daß diese Berichterstattung bei der gegebenenfalls zu erwartenden Vielfalt der Forderungen jeweils eine solche Form annehmen könnte, daß ihr jeder die *notwendigen und hinreichenden* Angaben zur Errechnung der individuell zu erwartenden Anreize entnehmen könnte. Man denke nur an den Umfang der Bestimmungen, deren Erfüllung Ansprüche in freiwilligen betrieblichen Sozialwerken (Altersversorgung, Krankenversorgung, Wohnungsfürsorge, Kindertagesstätten, Urlaubsgeld etc.) begründen. Eine zusammenfassende gesellschaftsbezogene Berichterstattung könnte dort, wo detaillierte Information zur Errechnung von Anreizen generell verfügbar ist, Anregungen zur Informationssuche geben: Im Sinne der Theorie optimaler Informationsgewinnung würde sie hier ein Indikator sein, dessen Kenntnisnahme die Wahrscheinlichkeit für die Existenz von Umweltzuständen erhöht, aus denen im einzelnen kalkulierbare Anreize abgeleitet werden können. Deshalb kann eine gesellschaftsbezogene Berichterstattung für ein Individuum auch dann wichtig sein, wenn sie nicht den höchstmöglichen Detaillierungsgrad hat.

3.2 Der Zeitpunktvergleich von „Inventaren" sozialer Leistungen

Als eine einfache Form der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung wird die Aufstellung von Verzeichnissen sozialer Leistungen eines Unternehmens angesehen. In der Literatur spricht man vom „inventory approach"[49].

[49] *N. C. Churchill,* The Accountant's Role in Social Responsibility, zit. nach R. A. Bauer, The State of the Art of Social Auditing, in: *M. Dierkes, R. A. Bauer,* S. 3 - 40, hier S. 7. *R. A. Bauer, D. H. Fenn jr.,* What is a Corporate Social Audit?, in: Harvard Business Review, Vol. 51, 1973, 1, S. 37 - 48. *St. C. Dilley, J. J. Weygandt,* Measuring Social Responsibility. An Empirical Test,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Nach empirischen Feststellungen von Churchill in elf Unternehmen läßt der Vergleich von solchen Verzeichnissen in verschiedenen Zeitpunkten Veränderungen in den Aktivitäten erkennen; die Urheberschaft der Veränderungen bei Mitgliedern (internal stimuli) oder Teilnehmern (external stimuli) der Koalition kann festgestellt werden[50]. Allerdings waren die auslösenden Ereignisse in diesem Falle "... of a traumatic nature..."[51] und in jenem Fall gingen sie auf Anregungen der „top executives" zurück.

Gegen die Verwendung des „inventory approach" sprechen folgende Erwägungen:

1. Für die verbale Aufzählung sozialer Leistungen fehlen in der Literatur objektive Regeln zur Entscheidung über die Vollständigkeit und den Detaillierungsgrad bzw. das Aggregationsniveau. Damit wird die Vergleichbarkeit der Angaben besonders erschwert.

2. In einem „Inventar" kann positives Handeln, kaum aber ein Unterlassen von Handlungen erfaßt werden.

3. Das „Inventar" ist auf die Erfassung von Handlungen ausgerichtet, von denen ein Nutzenzuwachs bei den Betroffenen erwartet wird. Die Erfassung von Handlungen, die Nutzeneinbußen bewirken, wird damit nicht angesprochen. Es wird davon ausgegangen, daß diese bei den Betroffenen Forderungen auslösen. Das gilt auch für die Kostenvermeidung durch „Externalisierung".

4. Eine Abgrenzung freiwillig vorgenommener oder unterlassener Aktivitäten von gesetzlich erzwungenen Aktivitäten wird nicht immer vollzogen, erscheint aber leicht realisierbar. Das gleiche gilt für die Abgrenzung von (tarif-)vertraglichen Verpflichtungen von solchen, die über vertragliche Leistungen hinausgehen.

5. Die bloße Aufzählung der Leistungen im Inventar läßt nicht erkennen, auf welchem Niveau die einzelnen Aktionen verfolgt werden.

6. Ein Inventar ist vergangenheitsorientiert. Für die Entscheidungsbildung der Berichtsempfänger sind Daten aus der Vergangenheit nur soweit von Interesse, als sie Grundlage für die Prognose künftiger Entwicklungen sind. Das wird auch bei der Verwendung von Vergleichen mit dem Inventar der Vorperiode deutlich.

---

in: Journal of Accountancy, Vol. 136, 1973, 3, S. 62 - 70. *M. Dierkes*, a. a. O., S. 91 f. Committee for Economic Development, Social Responsibilities of Business Corporations, New York 1971, S. 36 ff. Weitere Hinweise bei *K. v. Wysocki*, a. a. O., S. 208 ff.

[50] *N. C. Churchill*, Toward a Theory for Social Accounting, in: Sloan Management Review, Spring 1974, S. 1 - 15, bes. S. 2 ff.

[51] *N. C. Churchill*, Toward a Theory for Social Accounting, a. a. O., S. 3.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

3.3 Zeitpunktvergleich bewerteter Sozialleistungen

Insbesondere die Kritikpunkte 1. und 5. des vorausgehenden Abschnitts legen es nahe, die in einem Inventar erfaßten Aktivitäten zu bewerten. Bewertungen hängen vom Rechnungszweck ab. Deshalb können verschiedene Vorschläge vorgelegt werden.

3.3.1 Mengenmaßstäbe

Entsprechend dem Einwand 5. kann das Niveau der Leistungen durch eine Mengenrechnung jeweils einzeln festgestellt werden. Damit treten zwei Fragen auf: Wie können die Maßstäbe ausgewählt werden, und ist die Interpretation der Messungen eindeutig?

Zur ersten Frage ist die Befürchtung geäußert worden: "Often there is inconsistency between a societal concept as theoretically formulated and the operational definition by which it is empirically measured. *Fractional measurement* (Hervorh. i. Orig.), accordingly appears since it is difficult to construct an operational definition that covers a concept in all its attributes."[52] Die „teilweise Messung" bezieht sich vor allem darauf, daß eine Aktion (z. B. Reduzierung der Gasemissionen) mehrere Komponenten haben kann (Mengen von CO, CO_2, SO_4 . . ., Abbaugeschwindigkeit etc.), die nicht vollständig — dieses Wort von den möglichen Forderungen her verstanden — erfaßt werden; weiter bezieht sie sich auf die Frage, ob die Meßgrößen zielentsprechend sind (z. B. Zahl der Untersuchungen oder Zahl der vermiedenen Krankheitsfälle bei Vorsorgeuntersuchungen).

Die zweite Frage nach der Interpretation der Messungen umschließt wiederum verschiedene Punkte: (a) Da eine bestimmte Forderung häufig durch mehrere Mittel erfüllt werden kann, müßten die entsprechenden Werte für den Berichtsempfänger erkennbar gruppiert werden. Das erscheint vor allem bei allgemeinen Forderungen schwierig. (b) Veränderungen in Meßwerten erfordern zur Interpretation, also zur Einbeziehung in die Kalkulation von Anreiz-Beitrags-Differenzen oder Zielerreichungsgraden, die Beachtung von Bezugsgrößen. Damit sind keine Optimal- oder Satisfizierung-Niveaus der Berichtsempfänger gemeint. Vielmehr ist an zieladäquate Meßwerte der Berichtsempfänger gedacht. So kann die Forderung nach Verringerung von Emissionen bezogen sein auf deren Anteil an einer physischen Einheit der Produktion, an einer Luftmenge an einem bestimmten Umgebungspunkt eines Werkes, jeweils als Minimal-, Durchschnitts- oder Spitzenwert. Dieses Argu-

[52] Committee on Measures of Effectiveness for Social Programs, Report of the . . ., in: Accounting Review, Supplement zu Vol. XLVII, 1972, S. 337 - 396, hier S. 348. Vgl. Committee on Non-Financial Measures of Effectiveness, a. a. O., S. 169 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ment scheint bereits mit der „teilweisen Messung" angesprochen zu sein.

Da "(a) complete presentation of potential information desired by special interest groups would be legion"[53], müssen hier die Fähigkeiten zur Machtausübung, zur Konsensbildung und zur Beurteilung von outcomes des Managements[54] bei der Gestaltung der Berichterstattung eingesetzt werden. Insbesondere Machtausübung und Konsensbildung führen dazu, daß nicht alle Forderungen befriedigt werden und auch hinsichtlich befriedigter Sachforderungen die Information in der Berichterstattung unbefriedigend sein kann. Diese Einschränkungen gelten auch im folgenden.

3.3.2 Kostenwertmaßstäbe

3.3.2.1 Vorbemerkung

Die Kritik 1. am „inventory approach" kann durch den Vergleich verschiedener Mengenmaßstäbe nicht voll zurückgewiesen werden, da die zu vergleichenden Aktivitäten nicht gleichnamig gemacht sind. Es liegt deshalb nahe, eine Kostenbewertung durchzuführen. Auf dieser Grundlage könnten als Mindestmaßstab der Berichterstattung solche Positionen erfaßt werden, die die Vermögens- und Ertragslage der Gesellschaft in erheblichem Maße beeinflussen. Freilich müßte sich dann eine Konvention dazu bilden, was als „erheblich" anzusehen wäre. Dabei könnten Erfahrungen mit „materiality"-Entscheidungen in den USA herangezogen werden, wo z. B. die SEC (Securities and Exchange Commission) dann eine Position als „material" ansieht, wenn sie Vermögen oder Ertragskraft um 10 % oder mehr beeinflußt[55]. Damit wird aber besonders deutlich, daß nur solche gesellschaftlichen Forderungen, die einen bedeutenden Einfluß auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens im herkömmlichen Sinne haben, erkennbar wären. Allerdings konkurrieren auch verschiedene gesellschaftliche Forderungen um Befriedigung aus einem beschränkten Ressourcenvorrat, weshalb überhaupt eine Bewertung vorgenommen wird, so daß auch in dieser Hinsicht der Einfluß jeder Forderung auf die Leistungsfähigkeit interessieren muß.

Für die Kostenbewertung kommen zwei Konzepte in Betracht. Einmal die Ermittlung der Werte auf der Grundlage von Anschaffungs-

---

[53] Committee on Non-Financial Measures of Effectiveness, a. a. O., S. 187.

[54] Auf „social importance and shared goals" und „policy importance" als Kriterien für die Auswahl von Indikatoren weist auch *T. Clark*, a. a. O., S. 5, hin.

[55] Z. B. Regulation S-X, Rule 5-03 (c), zitiert bei: *P. A. Frings*, a. a. O., S. 155.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

preisen der Ressourcen, zum zweiten die (u. U.) davon abweichende Bewertung zu Opportunitätskosten.

3.3.2.2 Anschaffungspreise der Ressourcen[56]

Auf den ersten Blick erscheint die erste dieser Möglichkeiten verlockend. Unterstellen wir, daß in der Berichterstattung einheitliche Prinzipien der Kostenermittlung aus den Auszahlungen angewandt werden und keine „verfälschenden" Bewertungen, z. B. wegen steuerrechtlicher Einflüsse, vorkommen. Die Bewertung erlaubt keine Hinweise auf die „beste" Verwendung knapper Ressourcen. Der bloße Vergleich der Kosten zweier Perioden für dieselbe Gruppe von Aktivitäten erlaubt auch keinen unmittelbaren Rückschluß auf eine der Differenz der Beträge entsprechend gleichgerichtete Leistungsänderung. Vor einem solchen Schluß müßten die Wirkungen anderer Kosteneinflußgrößen ausgeschaltet werden. Es ist kaum anzunehmen, daß hierfür eine externe Analyse allein ausreicht.

3.3.2.3 Kostenwirtschaftlichkeit

Ist die Kostenermittlung erfolgt, kann eine unmittelbare Gegenüberstellung von Kosten und Leistungen zweckmäßig sein, um die „Kostenwirtschaftlichkeit" der Leistungserstellung zu beurteilen[57]. Damit wird eine bedeutende Kosteneinflußgröße explizit erkennbar. Ein Vorschlag, der darüber hinaus die Kostenartenrechnung mit der Erreichung vorgegebener und autorisierter gesellschaftlicher Forderungen verknüpft, ist von Colantoni, Cooper und Deitzer[58] veröffentlicht worden. Ein großer Vorteil des Ansatzes ist, daß er keine Aggregation der einzelnen Niveaus vorgegebener Forderungen in einer Maßeinheit voraussetzt.

Der Ansatz kann auch Grundlage zur Ausgestaltung einer Planung werden. Damit wird die Beurteilung der Kostenwirtschaftlichkeit u. a. Grundlage eines Goal-Programming Ansatzes, dessen Brauchbarkeit hier kurz erläutert werden soll[59].

---

[56] Beispiele bieten: der „Social Program Management"-Ansatz oder die sogen. „Sozialbilanz" der Steag. *B. Butcher,* The Program Management Approach, in: M. Dierkes, R. H. Bauer, a. a. O., S. 276 - 284.

[57] Die Fallstudie von *St. C. Dilley, J. J. Weygandt,* a. a. O., enthält hierfür Beispiele.

[58] *C. S. Colantoni, W. W. Cooper, H. J. Deitzer,* Budgetary Disclosure and Social Accounting, in: M. Dierkes, R. H. Bauer, a. a. O., S. 365 - 386.

[59] Dem Thema am nächsten liegt die Darstellung bei: *A. Charnes, C. Colantoni, W. W. Cooper, K. O. Kortanek,* Economic Social and Enterprise Accounting and Mathematical Models, in: Accounting Review, Vol. 47, 1972, S. 85 - 108, bes. S. 97 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Seien

$i = 1, 2, \ldots, I$,	verschiedene Aktivitäten zur Zielerreichung,
$j = 1, 2, \ldots, J$,	verschiedene Komponenten eines Zielsystems,
b_j, für alle j ,	geforderte Zielniveaus, in jeweiligen Maßeinheiten,
a_{ij}, für alle i, j ,	Beiträge der Aktivität i zur Zielkomponente j je Geldeinheit des Ressourceneinsatzes,
x_i, für alle i ,	Aktivitätsniveaus,
y_j^+ , y_j^- , für alle j ,	Zielvariablen.

Mit diesen Angaben formulieren wir das Programm[60]

$$\sum_{j=1}^{J} (y_j^+ + y_j^-) \rightarrow \min!$$

$$\sum_{i=1}^{I} a_{ij} x_i + y_j^- - y_j^+ = b_j, \text{ für alle } j$$

$$y_j^- , \; y_j^+ \geq 0, \text{ für alle } j \; .$$

Dies „goal programming Problem" bewirkt, daß in jeder Nebenbedingung höchstens eine der beiden Größen y_j^- oder y_j^+ positiv ist. Die Zielfunktion versucht sie zusammen mit den x_i so zu bestimmen, daß sie möglichst klein werden, also die geforderten Zielniveaus b_j möglichst gut angenähert werden. Die Parameter a_{ij} sind in diesem Modell Kostenwirtschaftlichkeits-Konstanten[61]. Das Modell berücksichtigt, daß mehrere Aktivitäten zur Verfolgung desselben Ziels in linear-additiver Form beitragen können. Mit der Lösung wird zugleich bestimmt, welche Aktivität in welchem Maße verfolgt werden soll.

Das Modell kann erweitert werden, um Nichtlinearitäten aufzunehmen oder um vorzusehen, daß eine Aktivität nur vorgenommen oder abgelehnt werden kann ($x_i = 0$ oder 1) bzw. andere Interdependenzen auftreten usw.[62]. Wir verfolgen dies hier nicht.

Es fragt sich, wie weit bei einer Veröffentlichung dieses Planungsansatzes eine Wiederspiegelung gesellschaftlicher Veränderungen möglich wäre.

Einmal würde ein Zeitvergleich der Aktivitäten dem „inventory approach" entsprechen. Die Aktivitätsniveaus b_j müssen als die autorisier-

[60] Zu alternativen Formulierungen vgl. *S. M. Lee*, Goal Programming for Decision Analysis, Philadelphia, Pa., 1972, bes. S. 39 ff.

[61] Zu einem Versuch, solche Parameter auf nationalem Niveau darzustellen, siehe: *N. Terleckyj*, Measuring Progress Towards Social Goals: Some Possibilities at National and Local Levels, in: Management Science, Vol. 16, 1970, S. B 765 - B 778, hier S. B 768 f.

[62] Beispiele geben: *A. Charnes, C. Colantoni, W. W. Cooper, K. O. Kortanek*, a. a. O., S. 104 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ten Entscheidungen angesehen werden, an denen der Benutzer — die Überwindung der Meßprobleme unterstellt — ohne Umrechnung in „Nutzengrößen" ablesen kann, wie weit die Ziele für die Organisation in Ziele der Organisation umgesetzt wurden. Sie bilden eine objektiv dargestellte Idealposition des Unternehmens.

Mit der Bekanntgabe der y_j^+ und y_j^- würde der Zielerreichungsgrad (in denselben Einheiten, in denen b_j gemessen wird) ablesbar[63].

Die ersten Probleme treten auf, wenn Prioritäten in der Verfolgung von Zielkomponenten gesetzt werden[64]. Dies kann „absolut" dadurch geschehen, daß Nebenbedingungen der Form

$$y_i^- \leq y_k^- \leq \ldots \leq c \ ,$$

mit der Konstanten c, eingeführt werden. „Relativ" werden Prioritäten durch die Vorgabe von Gewichtungsziffern in der Zielfunktion des Programmes gesetzt. Erst das Zusammenwirken aller Modellparameter bestimmt das Ergebnis. Die Erfüllung von Forderungen, die sich auf eine Art von Modellparametern richten, kann kontrolliert werden, wenn sich die Berichterstattung auf diese Parameter beschränkt. Diese Kontrolle ist aber keine Ergebniskontrolle in dem Sinne, daß die erwarteten Konsequenzen der Erfüllung der Forderungen auch eintreten müßten. Durch Veränderung des Satzes der jeweils nicht berücksichtigten Parameter kann der Eintritt der erwarteten Konsequenzen verhindert werden.

Ein weiteres Problem der Benutzung des „goal programming"-Ansatzes als Grundlage für die Ausgestaltung einer Berichterstattung liegt im Umfang des Informationsaustausches. Der Vorteil, mit großen I und J arbeiten zu können und damit teilweise den Dimensionierungsproblemen verschiedener Forderungen auszuweichen, wird bei der Planung — insbesondere wenn sie die Form gemischt-ganzzahliger Programme annimmt — und bei der folgenden Berichterstattung nicht durchzuhalten sein. Hier wird wieder die Fähigkeit zur Konsensbildung herausgefordert.

Schließlich würde die Veröffentlichung von Planungsergebnissen[65] zwar den Kritikpunkt 6. zum „inventory approach" befriedigen, doch sind mit der Veröffentlichung, eventuell einer geforderten Prüfung

[63] Zu dieser Art der Berichterstattung vgl. das Beispiel von Quaker Oats Comp. bei *M. Dierkes*, a. a. O., S. 85 - 89.

[64] Dem liegen implizit Nutzenbewertungen zugrunde. Vgl. dazu den nächsten Abschnitt.

[65] Auch von *C. S. Colantoni, W. W. Cooper, H. J. Deitzer*, a. a. O., S. 375 ff., als Erweiterung ihres Ansatzes ausdrücklich vorgesehen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

von Prognosedaten — die den Planungen zugrunde liegen — viele Probleme verbunden. Darauf kann hier nur hingewiesen werden.

3.3.2.4 „SEOS"

Eine spezielle Verwendung von pagatorischen Kosten schlägt Linowes vor[66]. Danach soll ein *S*ocio-*E*conomic *O*perating *S*tatement erstellt werden. Es errechnet sich aus den freiwilligen Aufwendungen für „soziale Verbesserungen" abzüglich der Aufwendungen, die ein „progressive, modern, socially conscious management would be expected to undertake", die aber vom betrachteten Unternehmen nicht verfolgt werden. Der Vorschlag wird durch zusätzliche Bewertungsregeln ergänzt. Er findet übrigens eine Parallele in solchen Vorschlägen, die jede Problemlösung mit der„best known practice" vergleichen wollen[67].

Gerade im Koalitionsmodell des Unternehmens ist nicht einzusehen, warum dem Management die Aufgabe zufallen soll, die beste bekannte Problemlösung seiner eigenen gegenüberzustellen. Der Vorschlag berücksichtigt auch die Einschränkungen nicht, die eine beliebige Übertragung von Problemlösungen verhindern. Er vernachlässigt auch, daß im Falle mehrfacher Kriterien für die Beurteilung einer Problemlösung eine „beste" nur durch Anwendung eines Gewichtungsschemas zu ermitteln ist. Ein autorisiertes Gewichtungsschema muß nicht dem der Informationsempfänger entsprechen.

Schließlich impliziert Linowes eine Aggregation der Kosten der Leistungen und der vermuteten Versäumnisse, die den Differenzbetrag für die Kalkulation von Anreiz-Beitrags-Differenzen unbrauchbar macht und nicht erkennen läßt, ob und ggf. welche Forderungen berücksichtigt werden[68].

3.3.2.5 Opportunitätskosten-Ansätze

„Die *Opportunitätskosten* einer bestimmten Alternative sind der *Nutzenentgang,* der sich bei der Kenntnis der optimalen Entscheidung ergibt, weil die beste Alternative nicht gewählt wird oder eine bessere nicht gewählt werden kann."[69] Die Verwendung von Opportunitätskosten für die Darstellung sozialer Aktivitäten des Unternehmens wird gefordert und versucht[70]; sie würde auch in hervorragender Weise eine

[66] *D. F. Linowes,* Strategies for Survival, New York 1973, S. 166 ff.

[67] *R. H. Bauer, D. H. Fenn jr.,* The Corporate Social Audit, a. a. O., S. 57 f.

[68] Zur weiteren Kritik: *M. Dierkes,* a. a. O., S. 113.

[69] *R. Schmidt,* Opportunitätskosten, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. A., Bd. 2, Stuttgart 1975, Sp. 2834 - 2841, hier Sp. 2835. Hervorh. im Orig.

[70] Vgl. *R. Gastil,* Social Accounting versus Social Responsibility, in: M. Dierkes, R. H. Bauer, a. a. O., S. 93 - 106, hier S. 97 f. *K. Brockhoff,* Gesellschaftsbezogene Berichterstattung der Unternehmen, a. a. O., S. 35.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Komponente der Definition von sozialen Aktivitäten nach Manne erfüllen[71]. Die Definition bezieht das Konzept richtig auf die Kalkulation eines Nutzenentganges, da im Falle eines gesellschaftliche Forderungen in sein Zielkonzept aufnehmenden Unternehmens auch nicht mehr von „Gewinnentgang" gesprochen werden kann.

Hiermit ist aber zugleich die Schwierigkeit des Ansatzes offengelegt. Es fragt sich, wie ein solcher Nutzen kalkuliert werden soll, ob er berechnet werden kann und ob er ermittelt werden muß. Zur Behandlung dieser Fragen verweisen wir auf den folgenden Abschnitt.

3.3.3 Zur Berücksichtigung von Nutzenmaßstäben

Hier sollen alle solchen Konzepte erwähnt werden, in denen Nutzen der Erfüllung gesellschaftlicher Forderungen vorkommen. Es handelt sich dabei um Vorschläge zur Ermittlung von Nutzen-Kosten-Differenzen[72] oder von Nutzen-Kosten-Verhältnissen[73] in verschiedenen Ausprägungen. Die Nutzenberechnung soll nicht nur auf die von unternehmerischen Aktionen unmittelbar Betroffenen abstellen, sondern auch alle Folgewirkungen in der Gesellschaft umfassen[74]. Gegen ein solches Konzept sind praktische[75] und besonders theoretische Einwände[76] zu erheben. Mir scheint aber, daß es für *die Sichtbarmachung potentieller Einflüsse der gesellschaftlichen Veränderungen*[77] auf die Unternehmenspolitik keiner aggregierenden Nutzenberechnung auf seiten der Unternehmen bedarf. Der Adressat der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung kalkuliert seine Anreiz-Beitrags-Differenzen aufgrund seiner

---

[71] *H. G. Manne*, a. a. O., S. 4.

[72] Hierzu zählt der Ansatz von Abt. *C. C. Abt*, The Social Audit Technique for Measuring Socially Responsible Performance, in: M. Anshen (Hrsg.), a. a. O., S. 92 - 129. Zur Schilderung und Kritik vgl. *M. Dierkes*, a. a. O., S. 101 ff. Der Ansatz wird auch bei *R. Gastil*, a. a. O., S. 97 ff., kritisiert. Ein hinsichtlich der Durchführungsvorschläge weniger ambitiöses, gemischtes Konzept findet man in: *P. Eichhorn*, Grundlagen einer gemeinwirtschaftlichen Erfolgsrechnung für Unternehmen, Schriftenreihe Gemeinwirtschaft Nr. 15, Frankfurt, Köln 1974.

[73] Hierzu zählen: *D. Novick*, Cost-benefit Analysis and Social Responsibility, in: Business Horizons, Vol. 16, 1973, 5, S. 63 - 72; *ders.*, Cost-benefit Analysis in the Socially Responsible Corporation, in: M. Anshen (Hrsg.), a. a. O., S. 74 - 91; *M. Wayman*, Towards a Technology of Social Responsibility, in: Socio-Economic Planning Sciences, Vol. 5, 1971, S. 483 - 489.

[74] *M. Dierkes*, a. a. O., S. 19.

[75] *D. H. Gray*, One Way to Go About Inventing Social Accounting, in: M. Dierkes, R. A. Bauer (Hrsg.), a. a. O., S. 315 - 320, hier S. 316. Committee on Measures of Effectiveness for Social Programs, a. a. O., S. 341.

[76] Wegen der Diskussion um den interpersonellen und den intertemporalen Nutzenvergleich denke man an: *K. J. Arrow*, Social Choice and Individual Values, 2nd ed., New York 1963, bes. S. 59, 69.

[77] Ich betone diesen Punkt, weil er von der Diskussion der Kriterien rationaler unternehmerischer Entscheidungen abweicht.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

subjektiven Bewertung der zu erbringenden Beiträge wie der Leistungen des Unternehmens, ggf. auch nur der „Leistung", eine Forderung anerkannt und autorisiert zu haben. Geht man — wie im Koalitionsmodell des Unternehmens — von individuellen Nutzenmaximierern oder Teams von Nutzenmaximierern aus, so kann bei Unabhängigkeit der Individualentscheidungen voneinander kein Argument dafür abgeleitet werden, daß sie den Nutzen anderer zu erfahren wünschen; jedenfalls so lange nicht, wie absolute Werte für die Errechnung der Anreiz-Beitrags-Differenzen ausreichen. Bei gegenseitiger Abhängigkeit der Individualentscheidungen würde den einzelnen wohl ein Nutzenvergleich interessieren, doch kaum ein solcher, bei dem die Bewertungen und Aggregationen von Nutzen durch Dritte, hier die Kerngruppe eines Unternehmens, vorgenommen werden.

3.4 Berichterstattung über organisatorische Veränderungen

Gesellschaftliche Forderungen können dadurch beantwortet werden, daß in der formalen Unternehmensorganisation Änderungen eintreten[78]. Da es sich um die formale Organisation handelt, können die Effekte dokumentiert und in eine Berichterstattung aufgenommen werden. In der Literatur wird darüber hinaus eine Beurteilung der Intensität und Effizienz insbesondere von Mitbestimmungsmaßnahmen angeregt[79]. Zur Berücksichtigung gesellschaftlicher Forderungen in den Führungsgrundsätzen von Unternehmen berichtet Albach in diesem Bande.

4. Ergebnis

1. Durch verschiedene methodische Instrumente ist festgestellt worden, daß die Zielfunktion von Unternehmen mehrere Komponenten umfassen kann. Einige dieser Komponenten können als in Übereinstimmung mit gesellschaftlichen Forderungen gedeutet werden.

2. Zur Erklärung einer aus mehreren Komponenten bestehenden Zielfunktion der Unternehmen eignet sich insbesondere ein Modell, in dem das Unternehmen als Koalition von Personen aufgefaßt wird. An der Koalition sind Teilnehmer und Mitglieder beteiligt.

3. Ein Unternehmen kann überleben, wenn es in ausreichendem Maße Unterstützung von den Teilnehmern und Mitgliedern an der Koalition erfährt. Unterstützung wird gewährt, wenn die vom Unternehmen gewährten Anreize die geforderten Beiträge nicht unterschreiten. Die

[78] Vgl. oben Abschnitt 2.3, Fn. 44. Hier ist an Mitbestimmung von Arbeitnehmern zu denken, an die Hereinnahme von Interessenvertretern mutmaßlicher Organisationsteilnehmer in die Aufsichtsgremien etc.

[79] Committee on Non-Financial Measures of Effectiveness, a. a. O., S. 180.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Kerngruppe des Unternehmens muß deshalb ihre Aktionen selektiv auf die Herbeiführung von Anreiz-Beitrags-Gleichgewichten richten. Hierzu benötigt sie bestimmte Fähigkeiten und bestimmte Instrumente. Eines dieser Instrumente ist eine freiwillige gesellschaftsbezogene Berichterstattung.

4. Wenn die Instrumente nicht zufällig eingesetzt werden sollen, müssen zumindest Informationen über die geforderten Anreize vorliegen. Nach Durchsicht verschiedener Vorschläge in der Literatur für die Erfassung der Forderungen und ihrer Kritik wird hier angeregt, einen Ansatz aus dem Marketing zu benutzen. Durch diesen Ansatz kann erwartet werden, daß die Realvorstellungen von bestimmten Unternehmen und die Idealvorstellungen von Unternehmen in einem Eigenschaftsraum sichtbar gemacht werden.

5. Eine freiwillige gesellschaftsbezogene Berichterstattung dient potentiell der Kerngruppe als Instrument, um Diskrepanzen zwischen Idealvorstellungen und Realvorstellungen von Unternehmen zumindest bei einigen Beteiligten und zeitweise abzubauen. Auf diese Weise soll in ausreichendem Maße Unterstützung für das Unternehmen gesichert werden.

6. Abgeleitet von dieser Funktion hat die gesellschaftsbezogene Berichterstattung die Aufgaben:

a) Die Übermittlung von Informationen zur Kalkulation von Anreiz-Beitrags-Differenzen zu übernehmen,

b) Reibungsverluste bei der Kompromißfindung zwischen den Mitgliedern und Teilnehmern einer Koalition klein zu halten.

7. Berichtsgegenstände können Veränderungen im Ressourceneinsatz, im Output oder in der Organisation eines Unternehmens sein. Die Feststellung von Veränderungen gesellschaftlicher Forderungen in ihrer Wirkung auf die Unternehmen erfordert wenigstens einen Zeitpunktvergleich.

8. Als einfachster Ansatzpunkt gesellschaftsbezogener Berichterstattung ist die Anlegung eines Inventars gesellschaftsbezogener Aktivitäten anzusehen. Für bedeutende Ereignisse ist gezeigt, daß sich gesellschaftliche Forderungen in der Veränderung des Inventars widerspiegeln können. U. a. ist gezeigt worden, daß das Inventar rein vergangenheitsorientiert aufgebaut ist, ohne Vollständigkeitsregeln und Regeln für den Aggregierungs- bzw. Detaillierungsgrad der Berichterstattung aufgestellt wird und lediglich einen Existenznachweis für bestimmte Aktivitäten erbringen kann.

9. Als erste Erweiterung des Inventars, die über das Niveau der Verfolgung der einzelnen Forderungen Auskunft geben soll, ist die Her-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

anziehung von Mengenmaßstäben zur Messung der einzelnen Aktivitäten vorgeschlagen worden. An dieser Stelle kann insbesondere gezeigt werden, daß es Schwierigkeiten bereitet, die Forderungen in geeignete Meßgrößen zu übersetzen. Einerseits kann ein Ziel u. a. durch mehrere Meßgrößen beschrieben werden, zum anderen kann zur Verwirklichung eines Ziels ein Bündel von Aktivitäten ergriffen werden, die jeweils verschieden gemessen werden. Die Berichterstattung wird auch hier nur auf solche Aktivitäten beschränkt sein, die von der Kerngruppe als bedeutend angesehen werden.

10. Lassen sich Meßprobleme befriedigend lösen, so wäre als zweiter Schritt daran zu denken, daß die Mengenmaßstäbe bewertet würden und Kostenmaßstäbe eingesetzt würden. Eine Interpretation der Kostenänderungen als Folge von Änderungen sozialer Forderungen erfordert allerdings eine Analyse aller potentiellen Kosteneinflußgrößen. Es ist fraglich, ob dies in einer externen Analyse vollzogen werden könnte. Darüber hinaus könnte das Problem einer allzu großen Aggregation von Leistungsfeldern bestehen.

11. Eine erste Hilfestellung zur Interpretation von Kostengrößen könnte im Ausweis von solchen Daten bestehen, auf die die Kosten bezogen werden können. Hier ist insbesondere an Leistungsdaten zu denken, die mengenmäßig definiert sind. Auf diese Weise können sich Kostenwirtschaftlichkeiten ergeben. Das Arbeiten mit Kostenwirtschaftlichkeiten vermeidet insbesondere den Trugschluß, daß steigende Aufwendungen zur Befriedigung bestimmter sozialer Forderungen auch zu einem Abbau zwischen Ideal- und Realvorstellungen über das Unternehmen beitragen müßten.

12. Die gleichzeitige Verfolgung mehrerer Ziele und der hierfür notwendige Ressourceneinsatz kann im Rahmen der Zielprogrammierung (Goal-Programming) geplant werden. Für eine zukunftsbezogene Berichterstattung wird darauf hingewiesen, daß in einem solchen Falle allerdings nur die Darstellung aller Parameter einen Hinweis auf die zu erwartenden Zielerfüllungsgrade liefern kann.

13. Der Vorschlag, einen Vergleich der Aufwendungen eines Unternehmens mit der jeweils „besten Lösung" eines Problems vorzunehmen, erscheint unoperational und wird deshalb für die Berichterstattung abgelehnt.

14. Die Berechnung von Opportunitätskosten setzt ebenso wie die Bestimmung von Nutzen-Kosten-Differenzen oder Nutzen-Kosten-Verhältnissen voraus, daß das berichterstattende Unternehmen Nutzen seiner Aktivitäten oder Unterlassungen bestimmt. Es wird darauf hingewiesen, daß aggregierte Nutzenrechnungen nicht möglich sind und

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

für die Berichterstattung Nutzenberechnungen entbehrlich erscheinen. Dies deshalb, weil der einzelne bei der Beurteilung der von ihm verlangten Beiträge eine individuelle Nutzenkalkulation vornimmt, er für die Bestimmung der Anreiz-Beitrags-Differenzen lediglich der Information über die Anreize — die durch positives Handeln oder Unterlassen zustande kommen — bedarf.

15. Gesellschaftliche Forderungen, die sich in einer Veränderung der formalen Organisation der Unternehmen niederschlagen, können entsprechend dokumentiert werden.

Soweit reicht die Zusammenfassung der Folgerungen aus dem Vorstehenden. Fragt man nun, ob die Berichterstattung „geignet" ist, so muß die Antwort Alternativen zur gesellschaftsbezogenen Berichterstattung ebenfalls betrachten. Hier ist insbesondere an ein erweitertes Fragerecht der Mitglieder oder Repräsentanten verschiedener Bezugsgruppen der Unternehmen zu denken. Diese Lösung mag auf den ersten Blick bestechend erscheinen. Sie vermeidet, daß die Entscheidungseffizienz des Koalitionsteilnehmers durch Informationsüberfluß Einbußen erleidet, wenn seinen Fragen spezifische Antworten erteilt werden müssen[80]. Die Antworten können auf den speziellen Informationsbedarf hin abgefaßt sein und das Fragerecht kann in jedem Einzelfall überprüft werden. Leichter kann auch Fehlinterpretationen und mißbräuchlicher Verwendung von Antworten entgegengewirkt werden. Allerdings muß man dem entgegenhalten, daß

— entsprechend den vom Unternehmen identifizierten Gruppen mit ähnlichen Forderungen auch verschiedene, aber grundsätzlich allgemein zugängliche Berichte erstellt werden können[81],

— eine Vervielfachung von Fragen zu erwarten ist, da keine generellen Anworten vorliegen, die Wiederholungen abschneiden,

— selektive Antworten die Verhandlungsposition von Teilnehmern und Mitgliedern in unkontrollierbarer Weise berühren (man denke an die schon bekannten Probleme der Insider-Information),

— der Prozeß der Bildung von Normen für die Unternehmensberichterstattung erschwert wird und

— Fragerechte interpretationsfähig sind, also nicht immer ablesbar ist, welche Fragen ein Unternehmen beantworten soll und welche

[80] Vgl. im vorl. Fall: Disclosing social data?, in: Business Week, 14. 4. 1975, S. 76 f., wo diese Befürchtung ausgesprochen wird.

[81] Auch jetzt schon gibt es Berichte an verschiedene Interessenten an den Unternehmen, die sich inhaltlich unterscheiden und allgemein zugänglich sind. Viele Befürworter der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung sprechen sich dafür aus, diese insbesondere vom herkömmlichen Geschäftsbericht zu trennen, wo dies nicht schon geschehen ist.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nicht. Hier würde wie bei der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung die Verantwortung bei der Kerngruppe des Unternehmens bleiben und ausgeübt werden müssen.

Wenn die Mitglieder der Bezugsgruppen eine Unternehmens ihr Fragerecht nicht direkt, sondern über Beauftragte (Organe, wie Überwachungsvereine, staatliche Institutionen etc.) ausüben, besteht die Gefahr, daß die Zwischenschaltung der Beauftragten die Kommunikation in jeder Richtung verzerrt. Es wären Kommunikationssysteme zu entwerfen, die solche Verzerrungen durch den Beauftragten ausschließen. Dies erscheint aber nur schwer möglich.

Damit erscheint die Erweiterung von Fragerechten als Alternative zur allgemeinen Publizität der Unternehmen in einer gesellschaftsbezogenen Berichterstattung nicht unbedingt überlegen. Allerdings deutet sich an, daß es zu einer Entscheidung über die Eignung des einen oder des anderen Instruments der Bildung von unterschiedlichen Fallgruppen bedarf.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Brockhoff

Die Diskussion zum Referat von Prof. Klaus Brockhoff konzentrierte sich auf methodische Ansätze und Meßprobleme einer gesellschaftsorientierten Berichterstattung. Die wissenschaftliche Forschung steckt nach übereinstimmender Ansicht noch in den Anfängen, so daß es — schon im Hinblick auf die Komplexität des Problems — einen methodisch befriedigenden Ansatz bisher nicht gibt. Das vom Referenten verwendete Anreiz-Beitrags-Konzept führte zur letztlich offengebliebenen Frage, ob sich dahinter mehr als die alte Nutzenfunktion verberge. Nicht kontrovers war, daß der Begriff „Sozialbilanz" eine Vollständigkeit in der Erfassung überbetrieblicher Daten suggeriert, die irreführend ist. Die künftige Forschung sollte sich nicht auf die Entwicklung neuer theoretischer Ansätze beschränken. Mindestens ebenso wichtig sei die Erstellung eines Katalogs empirisch gehaltvoller Meßgrößen. Kritisch wurde vermerkt, eine gesellschaftsorientierte Berichterstattung müßte mehr als eine erweiterte Kostenrechnung sein, auf die andererseits nicht zu verzichten wäre. Wahrscheinlich seien z. B. Mengenangaben bei der Reduktion von Schadstoffemissionen öffentlichkeitswirksamer und aussagekräftiger als aufgewendete Beiträge. Der Referent sah keine Schwierigkeit, bei seinem Ansatz auf diese Ausdrucksweise abzustellen, räumte aber ein, daß andere Darstellungen, die auf bekannten statistischen Analysen — wie Zeitreihen- und Rangkorrelationen — basieren, erheblich zu einer quantifizierten Unternehmensberichterstattung beitragen könnten.

Artur Woll, Siegen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Fünfter Teil

Die Bedeutung nationaler Ziele für die Unternehmensziele multinationaler Unternehmen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

On The Importance of Conflicts Between National Goals and Corporate Objectives for the Process of Policy Formulation

Von *Sidney E. Rolfe,* Cambridge, Massachusetts

The alleged conflict between the sovereignty of the nation state and the multinational corporation has proven, in my view, very exaggerrated. In the case of the advanced countries—roughly the "Group of Ten"—the alleged conflict has had virtually no practical effect either on the rate of investment, or on the behavior of multinational corporate management, or on the effectiveness of the nations to guide their own destiny. It is within these ten advanced nations that the great bulk of direct investment has taken place since the multinational "explosion" began in 1958, particularly in manufacturing.

Nevertheless the fear persists that the nation-state is threatened, that "sovereignty is at bay", particularly among journalists, economists and politicians who prefer state intervention and planning to the market mechanism. The issue makes "good copy", although on objective analysis, little real evidence of conflict can be found. Some conflicts can be found between the laws of the nations when these are extended beyond the national boundaries, and the multinationals are caught under conflicting rules. But these too are of marginal importance.

In the less developed countries the situation is different. The bulk of investment in these nations has been in the extractive industries, particularly oil. The depletion of non-renewable resources has always been seen by the LDCs with mineral or oil wealth as a threat to the national "patrimonia". The OPEC expropriations of 1973 - 74 have their origins in the Mexican expropriation of the late 1930's, so the issue is hardly new. In recent years, many other LDCs have expressed a fervent preference for their new-found "sovereignty"—particularly in the United Nations—and this course of events will militate against investment in manufacturing facilities in all but a few of these nations.

Thus a distinction for purposes of analysis must be made between direct foreign investment (through the multinational corporation) in manufacturing as opposed to extractive industries, and between the ten or so advanced countries and the developing nations.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

1. The Developed Countries

In the case of the advanced countries, ambivalence has as a practical matter prevented any action by Governments to inhibit the multinationals. There is a visible *economic* benefit to both host and home country from multinational investment. If nothing else, the host country gets employment, advanced technology, investment capital and managerial skills; the home country gets eventual balance of payments benefits, and a penetration of markets it might otherwise lose. The *cost* of this is that political and psychological power, or the perception of power, is diminished. This particularly vexes those with a strong preference for statism, for goals and planning as opposed to market determinations. Paradoxically, the most violent statist response, the great perceived cost, has been in the United States[1]. For a period prior to the establishment of floating exchange rates in 1973, the campaign against the multinationals mounted by the labor unions and the left-statists promised to result in legislation (the Burke-Hartke Bill) which would have crippled if not killed the multinationals. But calmer analysis destroyed the key assumptions of the Burke-Hartke hysteria[2], and for the moment no real action is threatened against the manufacturing multinationals.

Put differently the advanced countries have placed a greater weight on the economic benefits than on political (sovereign) cost[3]. There have been a few attempts to determine the economic loss from a militant preference for sovereignty. In Canada, for example, it was once reckoned that foreign investment could be stopped if Canadian exports could be increased by 25 %, or if the Canadian standard of living were to decline by that much, or some combination of the two[4]. France in the early 1960's decided to limit "le defi Americain", but the French found the same investments being welcomed instead by other Common Market countries, and in addition found their regional development program slowing since only the Americans willingly located plants outside the Paris area, and decided the cost-benefits suggested less limitation.

Apart from a few attempts at measurement of cost-benefit, most analyses have concluded that the two cannot be denominated in the

[1] Vgl. *R. J. Barnet* and *R. E. Muller*, Global Research: Power of the Multinational Corporations, New York 1974.

[2] Implications of Multinational Firms for World Trade and Investment and for U.S. Trade and Labor, Report to Committee on Finance, U.S. Senate by U.S. Tariff Commission, February 1973.

[3] The classic statement of the question remains: *R. Vernon*, Economic Sovereignty at Bay, 1971.

[4] For the case of Canada see: *A. E. Safarian*, Foreign Ownership of Canadian Industry, Toronto 1966, and *M. Watkins* et al., Foreign Ownership and the Structure of Canadian Industry, Ottawa 1968.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

same coin. How much "sovereignty" really is lost? How much economic benefit is it worth? On the whole, therefore, the decision of the advanced countries to opt for multinational direct investment has been intuitive, and in my judgement, sound. Japan has been an exception to this development[5], and I will return to that later.

I would like to review or to reinterpret the economic process in operation over roughly the last twenty years, which resulted in the expansion of multinational direct investment, and some responses to that investment. The same forces, I believe, tell us what to expect in future.

The turning point seems to have been 1958. In that year the Treaty of Rome became effective, and currency convertibility was restored in Western Europe. It was the American manufacturing companies, rushing into Europe which made us all conscious of multinational investment. The Treaty "opened economic space", lowering intra-six tariffs and at the same time raising tariffs against the outside world. Currency convertibility allowed profits to be remitted home and for freer capital flows. The defensive motive of the multinationals was to get production units behind the tariff barrier; the offensive motive to expand their share of a growing European market. Elements of "monopoly rent" —superior technology or management—were rewarded by the horizontal extension of corporations. American anti-trust laws prevented a revival of the market-sharing cartels which had characterized the 1930's in many industries, and the managers' business school training supported this preference for competition. So the "internationalization of production" began as a giant invasion of the European market by American manufacturing corporations in a number of specific industries — autos, rubber, chemicals, pharmaceuticals, some electrical machinery and electronics, and others[6]. By 1973, fully 69.1 %[7] of U.S. direct investment abroad (book value) was in developed countries, i.e. Europe and Canada: in manufacturing 82.9 %[7] was in these lands. In contrast, in 1957 less than half of all U.S. direct investment (or $ 12 billion) was in the advanced world, i.e. Canada and Europe[8]. But by 1966 the figure rose to over 59 %[9], or $ 32 billions, and by 1973, as noted, nearly 10 %. So in the years after 1958 the bulk of American direct foreign investment (i.e. multinational company investment) shifted

[5] *Yoshino*, Japan as Host to the International Corporation, in: C. P. Kindleberger (ed.), The International Corporation: A Symposium, Cambridge 1970.

[6] Vgl. *S. E. Rolfe*, The International Corporation, Paris 1969.

[7] U.S. Dept. of Commerce, Survey of Current Business, August 1974, Part 2.

[8] U.S. Dept. of Commerce, U.S. Business Investment in Foreign Countries, 1960.

[9] U.S. Dept. of Commerce, Survey of Current Business, September 1967.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

from extractive industry investment in the developing countries to manufacturing investment in the developed.

The horizontal extension of production was not new to the Americans. In the 1920's and 1930's American corporations became truly national in scope. Rather than ship finished chemicals or textiles from the East Coast to California, for example, it became advantageous for the corporation to produce these goods near local markets, 3,000 miles west. When the same company transplanted productive facilities 3,000 miles east it was in Europe and suddenly "multinational". But managerial skills for long-distance control had already been developed. Improved telecommunications and jet travel further eased the managerial job over the seas.

In extending throughout the U.S. and into Canada, large oligopolistic companies had also encountered problems of "sovereignty". Local pride in a local industry often militated against them. But in the end, the large firms were bound to triumph for economic reasons. Able to buy research talent centrally and to borrow funds in the best credit markets, i.e. to allocate resources optimally, the productivity of their plants, and hence the wages they paid, were superior to smaller locals. Similarly, their products were often better, cheaper, and more technologically advanced. The recruitment of professional management opened careers to the talents. The shortcomings of the corporations were brought to notice by academic and political critics, and in the main the corporations were able to meet these criticisms in a reasonably humane fashion. Operating in a single legal, financial, and social system, they benefited from other external economies and homogeneous transfer payment systems.

The economic consequences of this inter-regional movement of production in the U.S. (international to Canada) was a strong tendency toward economic integration of the regions. There tended increasingly to be an equality of wage rates, of interest rates, and of the level of technology throughout the regions, particularly beneficial in the South, still recovering from the Civil War, and the newly-settled West where discrepancies had once been notable. While interest rates still tend to be higher in the slower-saving faster-investing West than in the established East, those differences are now marginal: in wages and technology there is no difference. Professor Kindleberger[10] and others ascribe this integration in a large measure to the spread of the national corporation. Local "sovereignty" was also increasingly pacified by the visible benefits of economic integration and the political populism of

[10] *C. P. Kindleberger*, International Economics, Homewood, Ill. 1968, und *ders.*, American Business Abroad, Yale 1969.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

the South and West declined in consequence. These tendencies received further impetus from the economic expansion of the nation after World War II.

It can easily be seen therefore that no great new policy formulations were required by U.S. corporate management when the companies became "multinational"—i.e. moved production facilities to the developed nations of Europe. To be sure, local law, labor relations, business customs, language, and monetary system required some adjustment, but no basically new managerial techniques. At the same time international economic integration has also been a consequence of multinational production. Wages, interest rates and the level of technology are now reasonably uniform throughout the advanced world. The "technological gap"[11] which so concerned journalists in the late 1960's has vanished; on the contrary in chemicals, autos and other areas, European technological superiority is acknowledged.

If the multinational corporation and the sovereign state have thus had few conflicts there have been conflicts between the sovereign states in which the multinational companies have been caught in the middle. These are usually referred to as the extra-territorial extension of law. The U.S. have been accused of being particularly guilty in this respect. Requirements or regulations have been imposed by a number of sovereign states relating to 1. antitrust actions or cartel behavior; 2. export controls, largely for purposes of national security; 3. financial (share and bond) regulations; 4. taxation; and 5. balance of payments controls.

The conflict arises when a national law is extended to the activity of subsidiary companies located under other jurisdictions. Similarly, the extension of laws to prohibit actions which are legal when conducted abroad has been a source of vexation. Although the actual number of instances of prosecution or national action based on these extra-territorial extensions has been small they have been quite celebrated in the literature. One of the best exchanges on this score is that between a Dutch lawyer, J. Ellis, and the head of the American Antitrust Division, R. W. McClaren, relating to antitrust actions[12].

This is an extensive literature and I will not try to review any significant part of it but only point out three things. First, that by and large these conflicts of law have been handled by bilateral negotiations between the countries involved, and in one case of antitrust between the Common Market Commission and the U.S. authorities. Secondly, that the conflicts inherent in these national laws have really caused no

[11] Gaps in Technology, ed.: OECD, Paris 1968.

[12] S. E. Rolfe & W. Damm (eds.), The Multinational Corporation in the World Economy, Chapter 3, Ellis and Chapter 4, McClaren, New York 1970.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

major problems for the multinational corporations[13]. Part of the art of management consists of arbitrating differences which arise on many scores and the multinationals have succeeded in minimizing the impact of the conflict. Their stated preference is to behave as "good corporate citizens", that is to obey the law of the country in which they are located rather than of the home country. Nevertheless, the home countries' authorities have at times put pressure on the parent companies and had their way. Cases have been handled on an *ad hoc* basis and there is within memory no major disaster that has occurred as a result. Third, there is some continuing agitation, particularly in the literature, for a supranational mechanism to arbitrate these differences in national laws, or, put differently, for a supranational authority from which multinational authorities can draw their existence and rules[14].

The point of political-legal organization mentioned leads logically into the next section, that is relations with the less developed countries which have been quite different in nature. For while the advanced countries have had very little problem solving their differences on a bilateral basis, this cannot be said of the relations with the LDCs. There have been consistent attempts, none of them successful, to create a multilateral code of behavior to regulate relations between the multinational companies and the less developed countries, to which this paper turns in its final part.

Before doing so, a few words on the financial side may be in order. The program poses the question more sharply than usual. It asks not simply for the conflicts between the MNCs and the nation state. It asks for polity formulation within the MNCs that result from that conflict.

In giving broad answers, I do not mean to suggest that there have been no new formulations to meet the conflict: there have been thousands, but most have been small and petty. But a few are shattering in consequence. In the latter category, for example, I would place the growth of the parallel financial markets, the Euro-dollar and Euro-bond markets. These grew in response to the American capital-control regulations of the 1960's such as the Interest Equalization Tax, the OFDI (Office of Foreign Direct Investment), etc. These controls were

---

[13] *S. J. Rubin,* The International Firm and the National Jurisdiction, in: C. P. Kindleberger (ed.), a. a. O.

[14] For example: *P. M. Goldberg* and *C. P. Kindleberger,* Toward a GATT for Investment: a Proposal for Supervision of the International Corporation, in: Law and Policy in International Business, Georgetown University Law Center, Vol. 2, No. 2, Summer 1970, and *J. N. Behrman,* National Interests and the Multinational Enterprise, New York 1970.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

designed to combat an overvalued dollar, and the dollar outflow, a subject to which I will return. Whatever benefits these parallel markets had, I believe they have been in part responsible for the swollen world money supply — especially through the "bookkeeper's pen" in the Euro-dollar and Euro-currency markets. This has made national, or even a sensible international control of inflation difficult.

Is this the doing—the fault or accomplishment—of the MNCs, or even the Multinational banks, and their managements? Would these parallel markets, especially for Euro-dollars not have developed anyway as a result of the dollar outflow of the 1960's, a result of dollar overvaluation and US inflation, aided in large measure by fixed exchange rates? I believe it would have, and the MNCs in any event did not create these conditions.

It seems to me the moral of this story is the interdependence of the developed world, and the need for nations to anticipate developments, to cooperate in their modification, and not force monumental adjustments on the MNCs, or to blame them for making adjustments.

Along this line, a recent U.S.-Senate hearing analyzes the forward exchange operations of the MNCs. The conclusion: there was hedging, but the companies are "not guilty" of forward exchange speculation. Apart from the fact that the two are rather close, the question is why should the MNCs not have engaged in forward markets? To do so can earn money and helps clear the markets. It is not the job of the MNC management to resist economic logic. It is rather the job of the states to better order their affairs.

One point on the financial side is deserving of emphasis, partially because it is often ignored. That is the impact of undervaluation and overvaluation of currencies on international investment. Stated briefly, it is now generally acknowledged that the dollar was an overvalued currency, certainly by the late 1960's. My own view is that the dollar was overvalued considerably longer, and that the first gold crisis, which occurred after convertibility restrictions were ended in 1958, gave clear evidence of this overvaluation by 1958. An overvalued currency gives rise to a "consumer surplus". Thus American consumers could buy "cheap" Volkswagens, French wine etc. and by the same token American corporations could buy cheap assets abroad. Part of the inrush of American capital to Europe after 1958 must surely reflect this overvaluation of the dollar. At the same time the continued preference of German and European industry for exports, rather than for direct investment, reflects the undervaluation of those currencies.

For better or worse, these under- and overvaluations have been ended by the establishment of floating exchange rates in 1973. This

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

fact, in conjunction with others, makes it therefore likely that history will record that the great expansion of multinational investment from the U.S. was a onetime effort taking place from 1958 into the early 1970's and thereafter diminishing abruptly. This does not mean that the multinational companies will go away, or that they will stop growing along with the economies in which they live pursuant to their internal reinvestment programs. But it does mean that the vast revolutionary changes which suddenly produced the visible "multinationals" and made the multinational corporations the subject of concern and study will cease. At the same time there is and will be an increasing tendency for direct investment to flow from Europe. The recorded total of Western Europe's direct investment in the U.S. rose from about $ 2.2 billion in 1950[15] to $ 7 billion in 1967[16], but is alleged in 1973 to have been $ 17.7 billion. These are book value figures and have been highly contested by some American scholars who believe the figures are actually very much higher. Direct investment in Europe by Americans far exceeds European direct investment in the U.S. But even using rough Department of Commerce figures, it was evident in 1967 that the total of long term investment from Western Europe in the U.S. was just over $ 20 billion, including portfolio as well as direct investment while U.S. long term investment in Western Europe was $ 21.6 billion, the bulk of it ($ 18 billion, book value) in direct investment[17]. In subsequent years, American direct investment was financed in part by the sale of Euro-bonds, mostly bought by European-based investors. The exact ownership of Euro-bonds is of course unknown, as they are bearer bonds, often held by bank nominees who collect interest payments.

If these totals could be computed I believe there would continue to be something resembling a balance between American and European long-term investments in each other, the difference being that more American investments are direct and more European investment of a portfolio nature, often in American companies. But this too reflects, in my view, a number of factors which include the under- and overvaluation of currencies, and I believe the future will see a much greater extension of direct investment from Europe. Given these forces at work, and relating them to the judgements which management must make, the subject of the program, my own studies of the multinational corporation have led me to believe that there are few unique problems of management stemming from multinational behaviour itself in the advanced nations in terms of daily operation, excluding such major

[15] U.N., Bulletin of Europe, Vol. XIX, No. 1.

[16] U.S. Dept. of Commerce, Survey of Current Business, October 1968.

[17] S. E. Rolfe and W. Damm (eds.), a. a. O., Table 4, S. 15.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

adjustments as the very decision to invest or the parallel market adjustment noted earlier. Thus American firms have functioned easily in Europe, over time using fewer American personnel and increasingly recruiting local personnel at the top levels of management[18]. European companies in the U.S. have preferred joint ventures, at least at the outset. They preferred to buy the expertise of companies familiar with the American market und techniques rather than try it alone. More recently, however, they have increasingly followed U.S. practice, i.e. wholly owned subsidiaries controlled by a handful of executives from the home country but managed by locals[19].

2. The Less Developed Countries

I will deal very briefly with the question of the LDCs because a thorough examination is really beyond the scope of the paper. I would repeat, however, that for manufacturing industries, about 83 % of all American investment abroad is in the developed nations, i.e. Europe and Canada. This investment resulted in 86 % of sales in 1972 and 85 % of earnings in 1973[20].

This leaves something like 15 % of total manufacturing investment for the whole of the less developed world. These figures do not include extractive industry investment such as oil, which of course necessarily goes to the LDCs where the resources happen to be. But they are important because the essence of development is manufacturing capability, and they indicate that at least as far as American investment is concerned development has not benefited very much. This is particularly true when it is recognized that the residue of American investment in LDCs is concentrated in a handful of countries such as Taiwan, Brazil, Mexico, etc. European figures are not as readily available. The one comparison of direct investment, Europe vs. the U.S., which I have seen showed relatively greater concentration of investment from Europe in the developing areas. Thus for 1966 about 39 % of total assets owned by foreign investors were owned by non-U.S. firms, and in non-developed nations 44 %[21].

The relative lack of investment in the LDCs reflects both economic and political problems. Small size of markets is perhaps the major

---

[18] M. Z. Brooke and H. L. Remmers (eds.), The Multinational Corporation in Europe, Ann Arbor 1972.

[19] *Walter Damm,* Economic Aspects of European Direct Investment in the U.S., in: S. E. Rolfe and W. Damm (eds.), a. a. O.

[20] Dept. of Commerce, Survey of Current Business, August 1974, Part 2.

[21] Based on OECD-DAC data in: S. E. Rolfe, The International Corporation, a. a. O., Table 2, S. 146.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

economic reason. Attempts to establish "common markets" in some areas, e.g. the Latin American Free Trade Area, have not been notably successful. Politically, the antipathy of most LDCs to foreign investment, and particularly to the multinational corporations has a long history. The first attempt at rules for multinational investment was to be developed under the Havana Charter for an international trade organization in 1948. At that time the developed nations attempted to assert the "obligations of states" which would provide for reasonable opportunities for investment and for adequate security of those investments.

Even then, however, the less developed states insisted on the insertion of provisions which would permit any state "to safeguard" against interference, to determine the terms of foreign investment and to preserve for the states the right to change their minds about foreign investments in future. The Havana Charter was never adopted, largely because of this conflict over the rules of investment[22].

This conflict, which focuses precisely on sovereignty versus business efficiency, has been expressed most recently in the "Charter of Economic Rights and Duties of States" adopted by the U.N. General Assembly in December 1974 by a vote of 120 for with 6 against and 10 abstentions[23]. It is significant that the six voting against were the U.S., U.K., Belgium, Federal Republic of Germany, Denmark and Luxembourg, the most likely places for investment to originate. Most of the other likely sources, such as France and Sweden, abstained from voting. Chapter 2 of the "Charter" spells out the position of the less developed countries, and leaves no doubt as to the primary emphasis in the relationship. For example, "Every state has and shall freely exercise full permanent sovereignty, including possession, use and disposal over all its wealth, natural resources and economic activities." The wording goes on to stipulate an enormous concern for the rights of the sovereign state and almost no responsibilities for it.

In my view no document could be better suited to discourage investment as that term is usually construed, i.e. as the permanent ownership of assets by the investor. The U.N. "Charter" is one attempt at a code of international behaviour relating to foreign investment. These codes have been particularly relevant for relations between the corporations and the LDCs. In the developed world only the Japanese have pushed for similar codes while at the same time successfully resisting foreign investment in anything resembling the fashion it has developed in Western Europe and in the U.S.[24].

---

[22] The Conference Board: Search for Common Ground: a Survey of Efforts to Develop Codes of Behavior in International Investment, New York 1971.

[23] Reprinted in: SRI International, No. 24, 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

The business community has attempted to develop some of its own codes. The International Chamber of Commerce developed one code as early as 1949 and another as recently as 1972[25]. Some individual companies have issued statements pursuant to this code[26]. There are other proposed codes, e.g. the "Pacific Basin" codes.

From the academic world there has originated an attempt to bridge the extraordinary emphasis of sovereignty in the LDCs and the desire to invest on the part of the multinational companies in the form of the "fade-out" contract[27]. Under this arrangement investment would be permitted for a certain stipulated length of time during which the company could presumably recoup its investment plus some kind of profit and then turn the manufacturing facility over to the state or to local citizens. This device has both strengths and weaknesses. On the one hand it would facilitate some investment where virtually none is taking place. On the other hand it would endow LDCs with a kind of static technology since the companies would not be apt to update their plant or techniques but rather to milk them as fast and as hard as they could. From neither point of view is this alleged compromise wholly successful.

It would of course be hazardous to forecast the relations between less developed countries and multinationals or what demands this will place on the management of multinational companies. It is likely, however, that the pattern of investment will be highly selective to those countries which do not adhere to the extreme demands for sovereignty which are reflected, for example, in the U.N. "Charter". Granted that no-one fully understands why some countries develop and other do not[28], it is nevertheless true that those countries which do not fear that they will be overwhelmed by foreign investment, but rather that they will be able to develop beyond it so to speak so that it becomes a relatively small part of their economic activity, are the most prone to accept foreign investment. In the developed countries foreign investment rarely exceeds 10 % of the total and this is one reason for "peace".

Perhaps for the LDCs this is what Goethe called "the demand of fear", but perhaps there is also some historical justification for this view. For example, the U.S. began its development as a capital importer,

---

[24] *S. Ohya,* in: Management Japan, Vol. IV, No. 1, 1970.

[25] SRI International, a. a. O., S. 9.

[26] SRI International, a. a. O., S. 21, presents the statement of the Caterpillar Tractor firm.

[27] For Example: *P. Gabriel,* The International Transfer of Corporate Skills, Harvard 1967.

[28] Vgl. *David McClellan,* The Achieving Society.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

particularly for railroads, and was in fact a "debtor" nation until 1914, when many European assets had to be sold to pay for war. Brazil, to cite one example, considers itself heir to the American pattern. Its authorities seem to believe that foreign investment will launch the country but in the end Brazilian industry itself will dominante its production. On the other hand, to the extent that fear is justified, the Canadian pattern is often cited. Foreign capital began to be implanted there behind the tariff wall of 1867. Foreign capital today controls the majority of all output in Canada[29]. Domestic Canadian industry has never been able to organize in the same fashion. While there are very understandable reasons for all of this, the fact is that many LDCs with small markets and without a tradition of entrepreneurship or managerial organization see themselves as victims of foreign investment as periodically some Canadians do.

This issue will go unresolved for some time. Obviously these considerations are much less relevant to countries which have accumulated enormous financial resources by virtue of oil holdings. But for the bulk of LDCs the net result of all this will be further decades of disappointment rather than of development until some form of accommodation is found. The present proposed codes do not give much promise of a successfull accomodation. Nor can management itself do much in the face of such conflicting positions.

[29] *A. E. Safarian,* Perspectives on Foreign Direct Investment from the Viewpoint of a Capital Receiving Country, in: Journal of Finance, May 1973.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Rolfe

F. Neumark: Thank you very much, Mr. Rolfe, for your inspiring paper, which, I am sure, will give rise to an interesting discussion. — Ich darf um Wortmeldungen bitten. — Vielleicht sind nicht alle der relativ optimistischen Meinung Mr. Rolfes, daß die Nationalstaaten wegen der multinationalen Unternehmen wenig Grund zur Furcht um ihre Souveränität haben müssen. Ich glaube, es gibt eine ganze Reihe von Erfahrungen, die dartun, daß aus allen möglichen Motiven heraus Befürchtungen gehegt werden können, die auf Konflikte hindeuten, von denen in dem Referat die Rede war. Auch wenn, wie Mr. Rolfe sagt, die Multis und die Gastländer von einer solchen Zusammenarbeit profitieren, stellt sich im Grunde bereits seit John Stuart Mill die Frage, ob sich dieser Profit absolut und/oder relativ gleichmäßig verteilt. — Herr Krelle! —

W. Krelle: I have three questions to our speaker: To what extent do the actions of multinational companies induce some international cooperation of the respective governments in direction of more even tax rates or public policies toward business? My second question is whether the system of flexible exchange rates operates to the disadvantage of multinational companies, as investment decisions have to be taken without knowledge of the actual exchange rate for the next ten years. Thirdly, have the objectives of the management of MNCs been changed after they have grown into these proportions, i.e. does the management take into account all the external effects, e.g. the impact of oil prices on the German coal production, or does it behave just like an average profit-maximizing firm?

S. E. Rolfe: Periodically, there has been a demand for a multinational response to multinational firms and it has been argued there should be rather a supranational law than several national laws. The question is how serious is this request. It is easy to make it, but it really doesn't move anybody. Nobody is really so concerned about it that they do much about it. I don't think that these issues are very important; they have bee blown up in the literature. There has been no evidence at all that MNCs operate in terms of tax havens or in terms of tax policy. I think there has been a major accomodation as far as the U.S. are concerned in the sense that the U.S. tax authorities give a credit to these companies for oil taxes payed abroad. Periodically, there is a complaint in the U.S. that these huge companies pay no taxes in the U.S.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

The American multinational companies don't complain about flexible exchange rates. We have recently had a series of conferences at MIT where we asked top managers of American MNCs to tell us at great length what flexible exchange rates have done to their business. By and large there is no complaint from this quarter about flexible exchange rates, I think that the complaints about flexible exchange rates have originated from other sources. You argued it is difficult to finance with flexible exchange rates as you don't know the rate ten years hence. Let us take the Eurobond Market. This market has recovered markedly this year and reached all-time peaks, and notice the pattern: The pattern has been either for a multiple choice of currency except that when a multiple choice of currency was offered, lenders took a straight DM-issue or a straight $-issue even though they could get an option. Notice what has happened in terms of timing. The issues tend to shrink from 15 to 20 year issues to 5 to 8 year issues, which means that this is simply an adjustment to this kind of flexible rate, but above all, it is not an adjustment to flexible rates. It is an adjustment to the interest rates we have had because of inflation or, to put it differently, because we don't have any international cooperation to control inflation. So this is very largely a problem of inflation, not of flexible rates. Flexible rates, at least from our point of view, have not hurt multinational companies. Now you raise the question of multinational company behavior in terms of its consequences for the nations of other industries. This is a very difficult question to answer, because various companies behave in different ways. We have all, not only Germany, in the last twenty years shifted to an enormous reliance on oil. We have given up our coal industry. We in the U.S. have more coal than there is oil in the Middle East. Why do we not mine it? We don't mine because our technology totally relies on oil. Is this a fault of the oil companies' management? I don't think so. We all demand the convenience of oil. We cannot blame the multinational companies' management for this. They have to face an economic situation, which is exogenous, make adjustments and are continuing to do so. I think in the case of oil, they have to make some big adjustments in the future but this is a different matter.

K. Hansen: I am of your opinion that not the oil companies have to be blamed, but I think we ourselves have to be blamed. We all don't like to go to the cellar and carry some coal to the stove and we even now don't change as we are accustomed to it. Now coming back to the currency situation: At first I expected that we will be hurt by flexible exchange rates very hard but astonishing enough it didn't happen at once. It was slowly going down. What happened 1971 we are feeling now and a part of our recession in the export industry is coming from this end. It would be good not to have a Bretton Woods again, but economists

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

should try to find a figure expressing the theoretical value of a currency so that one could adjust one's plans to it.

H. Albach: I would like to draw your attention to one particular field and that is the mass media. Press agencies like UPI and AP could be considered as international and multinational corporations. I think the large publishing houses are more and more becoming so and the movie industry of course has been multinational all the way. My simple question is whether you feel this might be an issue in the future with regard to the issue of multinational activities and the conflict of efficiency versus sovereignty. There might be the fear that there is too large a concentration of information sources resulting in an incorrect coverage.

S. E. Rolfe: In my view the attitude of the states should be that they should make possible the functioning of the free as possible market. In other words, they should eliminate restrictions to a free market operation. At times, it would require limiting the power of the trade unions; at times it would require limiting oligopolies. I think you can argue that such might be the case in respect to the media. But if you ask, is the control of the media so monopolized that it is distorted, my current answer would probably be: no. By and large, you do have a pretty intensive amount of competition amongst the sources of news and a fairly easy communication. I really don't think that is a great issue. Perhaps I am ignorant how monopolized the media are. It seems to me they are not. But if they were then the question is what criterion should the states use. The answer is: make the free market work.

Fritz Neumark, Frankfurt a. M.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Läßt sich das Prinzip der Neutralität der Unternehmenspolitik gegenüber nationaler Gesellschaftspolitik als Führungsprinzip multinationaler Unternehmen durchhalten?

Von *Kurt Hansen*, Leverkusen

Das mir gestellte Thema ist als komplizierte Frage formuliert. In ihr steckt die Prämisse, daß es ein Prinzip der Neutralität für unternehmenspolitische Entscheidungen gegenüber nationaler Gesellschaftspolitik gibt. Mir scheint diese Ausgangsbasis zumindest erläuterungsbedürftig, wenn nicht sogar überhaupt anfechtbar. Aber vielleicht ist es auch nur eine Frage der Definition!

Was kann oder was soll mit dem Ausdruck „Prinzip der Neutralität" gemeint sein? Um darauf eine Antwort zu finden, ist es meines Erachtens notwendig, zwei Ebenen gesellschaftspolitischer Entscheidungen zu sehen. Gesellschaftspolitische Zielsetzungen der nationalen Politik müssen von einer ordnungspolitischen Grundauffassung ausgehen. Sie führen dann zu entsprechenden ordnungspolitischen Grundsatzentscheidungen. Um es am Extremfall deutlich zu machen: Es geht um die Frage, ob man eine Gesellschaftsordnung mit einer straff zentralgeplanten Wirtschaft anstrebt oder ob man sich für eine marktwirtschaftliche Lösung entscheidet, die Raum für individuelle unternehmerische Entscheidungen offenläßt. Im ersten Fall sind praktisch überhaupt keine Entfaltungsmöglichkeiten für individuelle Unternehmenspolitik vorhanden. Die Frage nach der Neutralität der Unternehmenspolitik gegenüber nationaler Gesellschaftspolitik kann dort nicht mehr gestellt werden. Für jeden Unternehmer im marktwirtschaftlichen Sinne, gleichgültig ob Klein-, Mittel- oder Großbetrieb, sei er nur im nationalen Raum tätig oder multinational aktiv, kann es daher gegenüber dieser gesellschaftspolitischen Grundsatzentscheidung keine neutrale Haltung geben. Schließlich handelt es sich um existentielle Lebensbedingungen für unternehmerische Entscheidungen überhaupt. Für einen marktwirtschaftlichen Freiraum im nationalen gesellschaftlichen Umfeld gibt es aus unternehmerischer Sicht keine Alternative.

Hier liegt letzten Endes auch der Grund für die mageren Ergebnisse, die bisher auf dem Felde der politisch und vor allem publizistisch so groß propagierten Kooperation zwischen westlichen Industrieländern

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

und Staatshandelsländern erzielt wurden. Unternehmen mit marktwirtschaftlich orientierter Entscheidungsfähigkeit, d. h. also mit eigener Planungskompetenz, und Betriebseinheiten, die staatlicher Planung unterliegen und daher in unserem Sinne gar keine eigene Unternehmenspolitik betreiben können, tun sich naturgebunden furchtbar schwer, zu gemeinsamem unternehmerischem Handeln zu kommen. Im Grunde kooperiert der westliche Partner immer mit dem Staat, eine sehr ungleichgewichtige Partnerschaft.

Wie der Fisch das Wasser als unerläßliches Lebenselement braucht, so kann sich privatwirtschaftliche Unternehmenspolitik nur in einer Gesellschaftsordnung entfalten, die die Möglichkeit zu einzelwirtschaftlichem, selbstverantwortlichem Handeln offenläßt. Aus diesem grundsätzlichen Aspekt heraus kann man sehr gut verstehen, daß gesellschaftspolitische Entwicklungen, die diesen Entscheidungsspielraum über eine gewisse Grenze der Lebensfähigkeit hinaus einengen, zwangsläufig zu Reaktionen in der Geschäftspolitik der davon betroffenen Unternehmen führen müssen. Wenn es um Sein oder Nichtsein geht, kann es überhaupt keine Neutralität mehr geben. Denken Sie etwa an die Probleme, die die gegenwärtige Entwicklung in Portugal für die dort ansässigen Unternehmen insgesamt und damit auch für die Auslandsinvestoren mit sich bringt. Trotz allem Optimismus und aller Zuversicht, mit denen wir Auslandsengagements eingehen, und die wir uns auch nicht so schnell rauben lassen, muß man sich doch in den Unternehmensführungen fragen, ob man sich bei einer solchen Entwicklung nur auf das Prinzip Hoffnung verlassen kann. Es bleibt dann gar nicht aus, daß das Risiko für die bedrohten Vermögenswerte so klein wie möglich zu halten versucht wird. In diesen Grenzfällen ist dann auch tatsächlich unter Umständen eine Kollision mit nationalen gesellschaftlichen Zielsetzungen nicht mehr zu vermeiden. Nationale Wünsche nach Ausbau der Produktionsanlagen, Sicherung von Arbeitsplätzen u. ä. und die Handlungsmaxime der Unternehmenspolitik, die auf Minimierung des Substanzverlustes in der betroffenen Auslandsproduktionsgesellschaft ausgerichtet ist und somit auf die politische Entwicklung zumindest mit einer entsprechenden Abwartehaltung reagiert, kommen in Konflikt. Umgekehrt gibt es ein entsprechend vorsichtig tastendes Voranschreiten bei der Anknüpfung übernationaler Kooperationsfäden in Ländern, deren marktwirtschaftlicher Entscheidungsspielraum noch nicht deutlich durchschaubar ist. Hier wird die Unternehmenspolitik nur kleine Schritte wagen, wo nationale Politik vielleicht viel lieber beherzte große Sprünge sähe. Als Beispiel dafür möchte ich die Beziehungen zu Jugoslawien nennen, das trotz grundsätzlich staatssozialistischer Ausrichtung vor einiger Zeit die Möglichkeit zur Gründung von Gemeinschaftsunternehmen mit west-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

lichen Partnern schuf. Die Tragfähigkeit dieser Regelung wird zunächst mit wenigen, im Umfang und damit auch im Risiko begrenzten joint ventures geprüft. Dabei bin ich mir ziemlich sicher, daß das schrittweise Vorgehen letztlich auch im Einklang mit jugoslawischen Auffassungen steht. Auch für die jugoslawische Wirtschaftsordnung, die zwar an der Schaffung von Arbeitsplätzen, an der Übertragung von Kapital und Technologie, an der Einsparung oder sogar Erwirtschaftung zusätzlicher Devisen interessiert ist, handelt es sich um einen Sprung in unbekanntes Wasser. Ein völliges Umkrempeln der Wirtschaftsordnung und eine grundsätzliche Änderung der gesellschaftlichen Verhältnisse will sicher niemand riskieren.

Soviel zum Verhältnis zwischen Unternehmenspolitik und der prinzipiellen ordnungspolitischen Struktur der nationalen Wirtschaftsordnung und damit auch der Staats- und Gesellschaftsordnung. Wir wissen alle, daß es sich bei dem Verhältnis zwischen Staats-, Gesellschafts-, Wirtschafts- und Rechtsordnung um ein interdependentes Ordnungsgefüge handelt, das von einer Grundauffassung her geprägt und geformt werden sollte. Dabei bin ich mir wohl bewußt, daß es sich in der Wirklichkeit meist um Mischsysteme handelt, die nicht schwarz oder weiß sind, sondern die unterschiedlich helle oder dunkle Grautöne aufweisen.

Ich möchte mich jetzt der zweiten Ebene, die für die betriebliche Praxis sicherlich von viel größerer praktischer Bedeutung ist, zuwenden. Ich meine das Verhältnis zwischen nationaler Gesellschaftspolitik und Unternehmenspolitik in Staatsordnungen, die grundsätzlich marktwirtschaftlich ausgerichtet sind oder doch zumindest genügend Raum für selbständiges Unternehmerhandeln offen lassen. Gibt es hier das Prinzip der Neutralität der Unternehmenspolitik gegenüber der nationalen Gesellschaftspolitik? Und stellt sich das Problem für multinationale Unternehmen anders als für nationale Unternehmen? Ich meine, wenn man Neutralität in diesem Zusammenhang als eine Unternehmerhaltung versteht, die den Primat der Politik akzeptiert und somit die politisch-gesellschaftlichen Umweltbedingungen als Datum annimmt und bei unternehmerischen Entscheidungen von diesem Datenkranz ausgeht, so gibt es sicherlich das Prinzip der Neutralität.

Deutsche Unternehmen, die im Ausland investieren, treiben normalerweise eine Unternehmenspolitik, die auf Dauer angelegt ist. Sie sind gewohnt, sich mit den jeweiligen gesellschaftspolitischen Bedingungen abzufinden. Denn nur loyales Verhalten als Wirtschaftsbürger des Gastlandes sichert ihnen dauerhaften Handlungsraum. Wenn man an die Kapitalintensität denkt, von der etwa Chemie- oder Automobilfabriken, Raffinerie- oder Energieanlagen gekennzeichnet sind, so wird

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

daraus die Langfristigkeit solcher Vorhaben deutlich, die sehr oft eine Vielzahl wechselnder politischer Regime überdauern. Der Zwang des Investors und insbesondere des ausländischen Unternehmers, der in fremden Gesellschaftsräumen investiert, die jeweiligen Regierungsformen zu akzeptieren und die gültigen Gesetze des Landes zu respektieren und zu befolgen, schließt daher eine andere Haltung als die der Neutralität im oben umrissenen Sinne völlig aus. Eine Orientierung unternehmenspolitischer Entscheidungen, und hierbei denke ich natürlich insbesondere an Investitionsentscheidungen, kann von einem gegenüber Belegschaft und Aktionären verantwortungsbewußt handelnden Unternehmer gar nicht nach irgendwelchen politischen Präferenzen getroffen werden.

Ein Musterbeispiel aus jüngster Zeit, das diese Form der Neutralität unter wechselnden Vorzeichen besonders deutlich macht, ist die Beteiligung deutscher Unternehmen am Staudamm von Cabora Bassa. Die Beteiligung am Bau erfolgte unter den damals noch herrschenden Bedingungen der portugiesischen Gesetzgebung. Allerdings wurde gerade diese Form der Neutralität damals von manchem mit schrillen Tönen kritisiert. Hinweise auf die Industrialisierungsbedürftigkeit dieses Teils der Welt und auf die langfristig positiven Auswirkungen für alle dort lebenden Menschen wurden als opportunistische Schutzbehauptungen diffamiert. Inzwischen haben sich die politischen Verhältnisse völlig gewandelt. Aus dem einstmals als Bollwerk des Kolonialismus bezeichneten Staudamm ist ein Motor für die unabhängige Entwicklung des Staates Mozambique geworden. Die Beurteilung aus der nüchternen, aber deswegen noch lange nicht unpolitischen Sicht der Wirtschaft hat sich bestätigt. Im übrigen deckte sie sich von Anfang an mit der Bewertung, die die Bundesregierung dem Projekt zumaß, die sich daher damals auch mit Garantieverpflichtungen hinter die einzelwirtschaftlichen Entscheidungen stellte.

Die Wirtschaft und auch noch so große multinationale Unternehmen wären überfordert, wollte man ihnen allein die Verantwortung für schwierige weltpolitische Fragen anlasten. Selbstverständlich müssen gerade multinationale Unternehmen die politischen Implikationen bei Großprojekten ähnlicher Art bedenken und ausloten. Wird aus einzelwirtschaftlicher Sicht das politische Risiko zu groß, so müssen sie sich der notwendigen Rückendeckung durch die eigene Regierung versichern.

Privatinvestitionen im Ausland werden stets, das liegt im Wesen privatwirtschaftlichen Denkens, vom Motiv der Marktsicherung und der Rentabilität geleitet. Politische Zielsetzungen, etwa auf entwicklungspolitischem Gebiet, können jedoch durchaus für privatwirtschaftliche Entscheidungen von ausschlaggebender Bedeutung sein. Denn eine

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Investition, insbesondere im Ausland, wird um so willkommener, lebensfähiger und letzten Endes auch langfristig rentabler sein, je mehr die einzelwirtschaftliche Entscheidung mit den gesellschaftspolitischen Zielvorstellungen des Gastlandes konform geht und zur Lösung gesellschaftlicher Fragen beiträgt. Kluges, weitsichtiges Unternehmerverhalten kann nur auf Unterstützung, Förderung der gesellschaftspolitischen Ziele im Gastland gerichtet sein. Teilnahmslosigkeit, Gleichgültigkeit oder Ignoranz gegenüber den gesellschaftspolitischen Anliegen der Gastländer sind Kennzeichen einer schlechten Unternehmenspolitik. Viele gesellschaftspolitische Ziele wie Beschaffung von Arbeitsplätzen, Bereitstellung ausreichenden Wohnraums, die Gewährung von Gesundheitsfürsorge, Bereitstellung von Schul- und Berufsausbildungsmöglichkeiten liegen doch immer auch im Interesse multinationaler Gesellschaften. Wer könnte sich solchen Anliegen gegenüber passiv verhalten? So betrachtet gibt es also doch keine Neutralität!

Dieser Zusammenhang wird auch von der Bundesregierung nicht anders gesehen. Es gibt also auch einen Einklang zwischen Unternehmenspolitik und heimischer Regierungspolitik. Dies geht besonders deutlich aus der entwicklungspolitischen Konzeption der Bundesregierung hervor, die 1973 dazu erklärte:

> „Die Bundesregierung anerkennt die große Bedeutung des privaten Kapitalverkehrs in Entwicklungsländern. Deren eigene Aufgabe ist es, ausländische Investitionen nach ihren eigenen Zielen und Prioritäten zu lenken und zu fördern. Die Bundesregierung begrüßt ihrerseits insbesondere private Direktinvestitionen, die partnerschaftlich angelegt sind und z. B. durch technologische Ausstrahlung, Nutzung und Entfaltung heimischer Ressourcen, Ergänzung einheimischer Produktionsstrukturen, Exportdiversifizierung und Beschäftigung in besonderem Maße den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedürfnissen der Entwicklungsländer dienen."

Daß es sich hierbei nicht nur um eine einseitige Absichtserklärung der deutschen Regierung handelt, sondern daß diese Sicht von vielen Ländern der Dritten Welt geteilt wird, kann im übrigen daran abgelesen werden, daß gegenwärtig 33 völkerrechtliche Verträge oder Regierungsabkommen zwischen der Bundesregierung und Ländern der Dritten Welt über die Förderung und den gegenseitigen Schutz der Kapitalanlagen in Kraft sind und zwölf weitere Verträge bereits unterzeichnet wurden, von denen einige schon vorläufig angewendet werden. Die Bundesregierung übernimmt bekanntlich bei Auslandsinvestitionen, sofern ein solcher Investitionsförderungsvertrag besteht, auf Antrag des Investors Garantien für Kapitalanlagen im Ausland zur Absicherung des politischen, nicht jedoch des wirtschaftlichen Risikos. Sie sichert

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gewissermaßen, um auf das zu Anfang gemachte Bild zurückzugreifen, vor der Gefahr, daß das marktwirtschaftliche Wasser aus dem Bassin ausländischer Wirtschaftsräume abgelassen wird und der private Auslandsinvestor zum Fisch auf dem Trockenen werden könnte. Konkret gesprochen handelt es sich um Fälle von Verstaatlichungen oder Enteignungen, um den Kriegsfall, um den Fall von Zahlungsverboten oder Moratorien oder um die Möglichkeit, Beträge zu konvertieren oder zu transferieren; alles Entwicklungen, die die wirtschaftliche Lebensfähigkeit im Grundsätzlichen berühren.

Welches sind nun die wesentlichen gesellschaftspolitischen Zielsetzungen, die multinationale Auslandsinvestoren in den jeweiligen Gastländern antreffen? Es sind eigentlich immer die gleichen, durchaus verständlichen und vernünftigen Zielsetzungen, denen man in den verschiedensten Ländern begegnet. Allerdings gibt es Abstufungen in der Priorität und der Intensität der nationalen gesellschaftspolitischen Zielansprache. Dies hängt vom unterschiedlichen Rohstoffreichtum, vom jeweils erreichten industriellen Entwicklungsstand und vor allem auch vom jeweils anzutreffenden Bevölkerungsdruck ab.

An oberster Stelle fast aller nationalen Gesellschaftspolitiken steht der elementare Wunsch, für ausreichende Beschäftigung der eigenen Bevölkerung zu sorgen. Aus dem nationalen Bestreben heraus, die Arbeitslosigkeit möglichst schnell und weitgehend abzubauen, ergeben sich einige bedeutsame Konsequenzen für die Unternehmenspolitik multinationaler Gesellschaften. Dabei ist die Forderung, möglichst viele, wenn es geht alle durch eine Investition neu geschaffenen Arbeitsplätze mit einheimischen Arbeitern und Angestellten zu besetzen, verständlich. Man kann auch verstehen, wenn arbeitsintensive Investitionsvorhaben, die eine relativ große Zahl von Arbeitsplätzen schaffen, einer kapitalintensiveren Investition vorgezogen werden. Multinationale Unternehmen können diese Frage nur als unternehmenspolitische Herausforderung, der sie gerecht werden müssen, annehmen. Und ich glaube, daß es inzwischen keine Unternehmensleitung mehr gibt, die sich diesem Ziel der Schaffung von Arbeitsplätzen nicht verpflichtet fühlt. Es liegt schließlich auch im wohlverstandenen Eigeninteresse. Längst ist allgemein anerkannt, daß man die Maschinen besser zum Arbeiter transportieren als den Menschen in eine ihm fremde Umwelt verpflanzen sollte.

Im übrigen wird heute die Arbeit in den Märkten nicht mehr von den aus dem Mutterhaus entsandten Mitarbeitern, sondern von denen aus dem Absatzland bestimmt. Sie zu gewinnen, auszubilden und laufend mit dem neuesten Stand der technischen Entwicklung vertraut zu halten, ist eine ständige Aufgabe unseres Managements. Es wird immer deut-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

licher, daß diese Mitarbeiter durch Sprache, Mentalität, Marktkenntnis und dem entsprechenden besseren Verständnis für den Umgang mit eigenen Landsleuten den deutschen Mitarbeitern deutlich überlegen sind. Ganz abgesehen davon könnten wir die Kräfte aus dem Stammhaus auch rein quantitativ gar nicht zur Verfügung stellen. Dabei darf man keineswegs nur an untere oder mittlere Chargen denken. Gerade bei Auslandsfabrikationen müssen Führungskräfte auf allen Ebenen herangebildet werden. Damit entsteht in der ausländischen Tochtergesellschaft im übrigen eine Art von Elite, die naturgemäß auch an das unternehmenspolitische Verhalten des Unternehmens, in dem sie beschäftigt ist, gegenüber der nationalen Gesellschaftspolitik sehr strenge und anspruchsvolle Maßstäbe legt. In diesem Sinne möchte ich für die meisten multinationalen Unternehmen in Anspruch nehmen, daß sie sich in diesem Bereich ganz bewußt in den Dienst der nationalen Gesellschaftspolitik stellen.

Allerdings wird die Erteilung der dennoch für Ausländer notwendigen Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigungen gelegentlich in so unvernünftig restriktiver Form gehandhabt, daß man sich fragen muß, ob hier nicht das Kind mit dem Bade ausgeschüttet wird. Gerade in der Anlaufperiode von Gemeinschaftsunternehmen sind nun einmal ausländische Spezialisten zumindest vorübergehend nötig, um Fabrikationsanlagen und den gesamten dazugehörigen Betrieb möglichst schnell und reibungslos in Schwung zu bringen. Ebenso kann nur ein gezielter Einsatz von Fachleuten die einheimischen Kader schnell in die Lage versetzen, entsprechende Leitungsfunktionen aus der Hand ausländischer Spezialisten zu übernehmen. Die auf diesem Gebiet immer wieder entstehenden Streitpunkte sollten jedoch nie als ein Zeichen für einen grundsätzlichen Konflikt mit der nationalen Gesellschaftspolitik gewertet werden, sondern sind immer nur Ausdruck unterschiedlicher Auffassungen über den besten Weg zum Erreichen des Zieles.

Kritisch wird die Situation dann, wenn die Lebensfähigkeit des Unternehmens in Frage steht. So wird beispielsweise in einigen Ländern mit nicht-marktkonformen Anordnungen versucht, ein bestimmtes Beschäftigungsniveau — etwa durch das Verbot, Entlassungen vorzunehmen —, koste es, was es wolle, aufrechtzuerhalten. In solchen Situationen kann man meist nur versuchen, durch überzeugende Argumentation auf die mittel- und langfristig fatalen Auswirkungen hinzuweisen, die aus solchen Bestimmungen entstehen können und die unter Umständen insgesamt noch viel mehr Arbeitsplätze kosten.

Im Zusammenhang mit dem Streben nach vermehrten Arbeitsmöglichkeiten wird gegentlich auch eine Ablösung kapitalintensiver Technologien durch arbeitsintensivere Techniken, die den Bedürfnissen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der übervölkerten Entwicklungsländer besser entgegenkommen, gefordert. Das Echo auf diesen Ruf ist, soweit ich sehen kann, bisher ausgeblieben. Der früher oft diskutierte Vorschlag, in die weniger entwickelten Länder ältere Technologien, die üblicherweise gegenüber moderneren mehr Arbeitskräfte erfordern, zu exportieren, ist in den dafür vorgesehenen Ländern, wie ich finde, verständlicherweise ohne jede Resonanz geblieben. Denn eine veraltete Technologie ist auch bei niedrigem Lohn, dem im allgemeinen auch eine niedrigere Produktivität entspricht, von der Qualität der Endprodukte her kaum noch wettbewerbsfähig. Auf die Dauer kann die Beschäftigung jedoch nur gesichert werden, wenn sie sich preislich und im Hinblick auf Güte und Gleichmäßigkeit der Produkte als wettbewerbsfähig erweist. Außerdem ist es praktisch nicht möglich, Produktionsanlagen mit überholter Technologie neu anfertigen zu lassen; ja, auf die Dauer würde man für vorhandene alte Anlagen nicht einmal mehr Ersatzteile erhalten. Diese Überlegungen erweisen sich daher immer sehr schnell als unwirtschaftlich und nicht realisierbar. Mit den ausländischen Partnern ist man sich meist schnell einig, daß nur der modernste Stand der Technologie für neu geplante Anlagen in Frage kommt, vor allem dann, wenn ein Teil der Produktion exportiert werden soll oder muß. Denn schließlich sollen die Firmen rentabel arbeiten und durch Zahlung von Zöllen und Steuern einen spürbaren Beitrag für die Finanzen des Staates leisten und nicht etwa zu dauernden Empfängern von Subventionsalmosen werden.

Zwar gibt es gerade bei uns in der Bundesrepublik, noch veranlaßt durch den früheren Entwicklungshilfeminister Eppler, den Versuch, nach modernen, wettbewerbsfähigen und dennoch arbeitsintensiven Technologien zu forschen. Sie wären tatsächlich das Ei des Columbus für die dringenden Beschäftigungsprobleme der Entwicklungsländer. Aber bisher habe ich von positiven Ergebnissen solcher Forschungsbemühungen wenig vernommen. Und ich hege auch grundsätzliche Zweifel, einmal überspitzt ausgedrückt, ob es je ein von Menschenkraft betriebenes Wasserfahrzeug geben wird, das auf die Dauer etwa einem Tragflügelboot Konkurrenz machen könnte.

Ein anderes, wenn in vernünftigen Grenzen anvisiert, auch verständliches gesellschaftspolitisches Ziel der Gastländer ist das Bestreben, bei Investitionsvorhaben von Ausländern eine Überfremdung der eigenen Wirtschaft zu verhindern und daher bei Auslandsinvestitionen zu fordern, daß einheimische Partner mit einem bestimmten Kapitalanteil, der irgendwo zwischen Sperrminorität und Majorität angesiedelt ist, beteiligt werden müssen. Ich verhehle nicht, daß wohl jede multinationale Unternehmensleitung eine eigene hundertprozentige Kapitalbeteiligung im Grundsatz vorziehen wird. Aber ich glaube, man muß besonders in Ländern, denen oft die koloniale Vergangenheit noch in

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

frischer Erinnerung ist, Verständnis dafür haben, daß ein besonders ausgeprägtes Gefühl für Eigenständigkeit befriedigt werden muß und in diesem Bereich seinen gesellschaftspolitischen Tribut erfordert. Nach vielen Erfahrungen, die ich in meinem Arbeitsbereich machen konnte, muß ich sogar sagen, daß die Hereinnahme von einheimischem Kapital gerade auch im Interesse einer ungestörten Entwicklung der Auslandsbeteiligung durchaus auch ihre Vorzüge haben kann.

Das Problem besteht in den bedürftigsten Ländern allerdings darin, eben wegen der Kapitalknappheit überhaupt einen Partner zu finden. Dies kann in der Konsequenz dazu führen, daß entgegen den anderen gesellschaftspolitischen Zielen des Landes die Errichtung von Produktionsstätten mangels einheimischer Partner verzögert wird oder überhaupt nicht zustande kommt.

Verständlich ist auch die nationale Zielsetzung, durch entsprechende Auflagen die einheimische Produktionsstruktur in sachlicher und regionaler Hinsicht in ganz gezielter Art und Weise zu gestalten. In keinem Land der Dritten Welt kann heute eine multinationale Unternehmung noch ohne Genehmigung durch höchste Regierungsstellen und ohne Beachtung einer Vielzahl von Auflagen tätig werden. Es muß von der Unternehmensleitung abgewogen werden, ob diese Bedingungen mit der unternehmenspolitischen Zielsetzung noch vereinbar sind. So kann es beispielsweise zwischen unternehmensspezifischen Standortbedingungen und den Standortauflagen, die einheimischen Strukturprogrammen entspringen, zu schwerwiegenden Differenzen kommen. Die nationalen Regionalentwicklungspläne haben jedoch für das betreffende Land ein solches Gewicht, daß die investitionswillige Auslandsunternehmung keine Änderungen durchsetzen können wird, sondern praktisch vor die Frage gestellt wird: Annahme der Bedingungen oder überhaupt keine Investitionsmöglichkeit. Die Schwierigkeiten liegen auf der Hand. Die Infrastruktur der neu geplanten Wirtschaftsräume ist nicht vorhanden oder noch stark unterentwickelt, der Bildungsstand der Arbeitskräfte läßt zu wünschen übrig, Zulieferbetriebe für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe fehlen ebenso wie weiterverarbeitende Industrien. Gerade für die chemische Industrie, die von der Integration mit so vielen anderen Produktionsbereichen lebt, ist der Start auf der grünen Wiese sehr problematisch. Andererseits kann eine konsequente Regionalpolitik auf längere Sicht zu gesünderen Strukturen führen und die Probleme der bereits erschlossenen, aber überlasteten Wirtschaftsgebiete entspannen.

Wir erleben solche Bemühungen in einer ganzen Reihe von Ländern. Beispielhaft möchte ich nur Brasilien nennen, das seine nördlichen Landesteile zu beleben und die Umgebung von São Paulo zu entlasten

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

versucht. Besonders deutlich stehen mir auch entsprechende Anstrengungen Pakistans vor Augen, wo auf Regierungsanordnung weitab von der als Abnehmer wichtigen Textilindustrie in einer infrastrukturell noch völlig unerschlossenen Gegend Farbstoffproduktionsstätten errichtet werden. Ohne staatlichen Zwang, aber meistens auch ohne staatliche Vergünstigungen, wäre vorläufig wohl kein Unternehmen bereit, diese zumindest augenblicklich ungünstigen Standorte zu wählen. Das nationale gesellschaftliche Ziel, eine verbesserte Beschäftigungsstruktur auch im regionalen Sinne anzustreben, ist jedoch absolut plausibel. Es hängt dann immer auch von der langfristigen Zukunftserwartung im Rahmen der Unternehmenspolitik ab, ob man bereit ist, einen solchen Schritt ins Ungewisse zu wagen oder ob man auf den Markt völlig verzichten soll. Problematisch wird die Situation für den Auslandsinvestor, wenn er in die Fallstricke gesellschaftspolitischer Zielkonflikte gerät. Beispielsweise kann neben das Ziel der regionalen Strukturverbesserung kompromißlos noch die Auflage gesetzt werden, bestimmte Exportquoten zu erfüllen, deren Nichteinhaltung mit der Beschränkung von Zulieferungen aus dem Ausland bestraft wird. Es sind Fälle bekannt, wo durch solche Exportauflagen einerseits und der objektiven Möglichkeit, unter den gegebenen Bedingungen weltwirtschaftlich wettbewerbsfähig zu produzieren andererseits, Auslandsunternehmen in große wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten sind.

In diesen Zusammenhang gehört auch der Wunsch der rohstoffproduzierenden Entwicklungsländer nach Aufbau eigener weiterverarbeitender Betriebe. Jeder muß die Berechtigung anerkennen, die einheimische Wertschöpfung erhöhen zu wollen. Es wäre unternehmerisch mehr als kurzsichtig, wollte man der Notwendigkeit des industriellen Aufbaus der Rohstoffländer nicht durch Anpassung der langfristigen Unternehmenspolitik gerecht werden. Ganz abgesehen davon, daß es sich um eine weltpolitische Aufgabe ersten Ranges handelt, die Kluft zwischen Nord und Süd im wirtschaftlichen Entwicklungsstand zu verringern, hat sich bisher in der Wirtschaftsgeschichte doch auch immer wieder gezeigt, daß höherer Industrialisierungsgrad und steigendes Pro-Kopf-Einkommen die gegenseitigen Geschäftsmöglichkeiten stets verbessern. Natürlich muß man sich flexibel den neuen Bedingungen anpassen und darauf einrichten, daß der Wettbewerb zumindest bei herkömmlichen Produkten schärfer wird.

Der Wunsch nach verstärkter Industrialisierung liegt auch den Auflagen zugrunde, die multinationalen Unternehmen hinsichtlich des Gewinntransfers bzw. der Reinvistitionen gemacht werden. Alle im Zusammenhang mit dem vor dem Bundestag abgehaltenen Hearing über multinationale Unternehmen vorgelegten Untersuchungen zeigen,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

daß der weitaus überwiegende Teil — er liegt bei etwa 80 % — der erzielten Nettorenditen von den deutschen Auslandsunternehmen wieder im Anlageland reinvestiert wurde. In der Anlaufphase, bei der man fast immer mit Verlusten arbeitet, muß ohnehin Geld von der Muttergesellschaft vorgeschossen werden. Bei dem natürlichen Kapitalmangel in der Dritten Welt und der dementsprechend geringen Leistungsfähigkeit der einheimischen Kreditmärkte ergibt sich zwangsläufig für Auslandsunternehmen eine hohe Eigenfinanzierungsquote.

Ich hatte bereits festgestellt, daß multinationale Unternehmen sich auf Dauer in den Gastländern niederlassen. Ihr Interesse ist daher natürlicherweise viel stärker auf Wachstum der Auslandsgesellschaft und ihrer langfristigen Konsolidierung als auf Rücküberweisung der Gewinne gerichtet. Aber gerade auf diesem Gebiet zeigt sich auch, daß einheimischer Beteiligungsumfang und Gewinnverwendung in einem engen Wechselverhältnis stehen. So hat beispielsweise die „Arbeitsgemeinschaft Entwicklungsländer" nachgewiesen, daß 100 %ige Töchter ausländischer Muttergesellschaften 100 % ihrer Gewinne wieder im Ausland investierten. Hatte der deutsche Partner nur eine Minorität, dann lag auch die Reinvestitionsquote unter 50 %. Diese Erkenntnisse bestätigen die Erfahrungen, daß die einheimischen Partner an Gewinnausschüttungen mehr interessiert sind als an der Reinvestition der Überschüsse.

Ein weiterer wichtiger Berührungspunkt zwischen Unternehmens- und Gesellschaftspolitik findet sich bei der Lohnfestsetzung und der Ausgestaltung der sozialen Leistungen durch die Auslandsunternehmen. Allerdings entstehen nur in Einzelfällen Schwierigkeiten, weil die nationale Politik besonders hohe, wirtschaftlich nicht vertretbare Lohn- und Sozialauflagen gesetzlich vorschreibt. Hier entstehen die Probleme eher deshalb, weil zwischen den Erwartungen, die man an die Leistungsfähigkeit multinationaler Unternehmen in diesem Bereich von der Belegschaft her hegt und den zwangsläufig oft viel geringeren Möglichkeiten der einheimischen Industrie ein ausgewogener Mittelweg nicht immer leicht zu finden ist.

Denn natürlich möchten multinationale Firmen Mitarbeiter gewinnen, die hinsichtlich ihrer Begabung und Ausbildung den hohen Anforderungen der modernen Technologie genügen. Zumindest sollen sie sich bei der eigenen Ausbildung als lernfähig und lernwillig erweisen. Man wird diesem höheren Niveau auch dadurch Rechnung tragen, daß man in der Bezahlung einen gewissen Vorsprung vor nationalen Konkurrenten einhält. Es darf jedoch keinesfalls der Eindruck entstehen, daß ausländische Finanzkraft einheimischen Unternehmen die knappen Fachkräfte abwirbt. Einheimische Unternehmen würden dies zu Recht als

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Affront bewerten und in eine Frontstellung zu den Gemeinschaftsunternehmen geraten, die nicht erwünscht sein kann.

Das ist einer der Gründe für die großen Anstrengungen multinationaler Unternehmen, die Ausbildung ausländischer Mitarbeiter in eigene Regie zu übernehmen und so den Mangel an einheimischen Fachkräften zu überwinden, ohne einen besonderen Druck auf den Arbeitsmarkt des Gastlandes auszuüben. Dabei ist es allerdings unser Los, daß die neu herangebildeten einheimischen Leitungs- und Spezialistenkader, wenn sie eine gewisse Zeit erfolgreich in der Tochtergesellschaft eines Multinationalen gearbeitet haben, zu gesuchten Abwerbungsobjekten werden. Wir müssen diesen Tatbestand hinnehmen. Die Fluktuation bei diesen Kräften ist jedenfalls größer als bei vergleichbaren Mitarbeitern in Deutschland. Ganz unsinnig sind jedoch gelegentlich anzutreffende Vorstellungen, man könne einem multinationalen Unternehmen gleiche Löhne in der ganzen Welt vorschreiben. Dies hätte aus den eben genannten Gründen verheerende Folgen für die Gesellschaftspolitik in vielen Ländern.

Auch auf dem Gebiete der Sozialleistungen, auf dem die Multinationalen reiche Erfahrungen besitzen und meist einen sehr fortschrittlichen Standard gewöhnt sind und entsprechende Vorstellungen auch in ihre Auslandsinvestitionen einbringen, muß die Situation der industriellen Umwelt ebenfalls immer mit bedacht werden.

Sicherlich wird auf dem Gebiet der Sozialleistungen erwartet, daß große multinationale Unternehmen gerade in der Gestaltung der Arbeitsplatzbedingungen, bei Freizeiteinrichtungen, auf dem Gebiet der medizinischen Betreuung und der Altersversorgung der Mitarbeiter Beispielhaftes bieten. Eine zukunftsorientierte Unternehmensleitung wird sich diesen Erwartungen auch nicht entziehen, ganz abgesehen davon, daß auch die Arbeitnehmervertretungen und die Gewerkschaften eine Anpassung an den firmeninternen Standard fordern werden. Wenn in der Praxis oft behutsamer vorangegangen werden muß, dann im wesentlichen aus dem schon bei den Löhnen erwähnten Aspekt, daß auch diesen Leistungen ein Abwerbungscharakter zuwachsen kann, wenn sie mit den Möglichkeiten einheimischer Betriebe nicht in einem gewissen Einklang bleiben.

Als letztes Beispiel meines gewiß nicht vollständigen Rundblicks auf gesellschaftspolitische Zielsetzungen und deren Beziehung zur Unternehmenspolitik multinationaler Gesellschaften möchte ich einen Bereich erwähnen, der besonders für die mir nahestehende Chemie von erheblicher Bedeutung ist. Ich meine die Behandlung und Bewertung geistigen Eigentums, also all die Dinge, die unter den Begriffen Patente, Lizenzen, Markenzeichenrechte zu fassen sind und hinter denen sich

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

jahrelange, erhebliche Aufwendungen unserer Forschungs- und Entwicklungsabteilungen verbergen. Auf dem Gebiet der Pharmazeutika begegnen wir beispielsweise in einigen Ländern einer Sozialpolitik, die mit dem durchaus ehrenwerten Ziel, die eigene Bevölkerung möglichst billig mit Medikamenten zu versorgen, zu Lasten der Patentrechte und damit der Forschungsaufwendungen ausländischer Unternehmen und wenn sie wollen auch ausländischer Gesellschaftsordnungen recht egozentrisch verfährt. Man kann nur immer wieder vor der Mißachtung des geistigen Eigentums warnen. Schließlich kommen gerade vielen Ländern der Dritten Welt die Segnungen der Forschungsergebnisse aus anderen Teilen der Erde zugute. Denken Sie im medizinischen Bereich nur an die Bekämpfung der Schlafkrankheit, die weite Gebiete Afrikas unbewohnbar machte, der Bilharziose oder der Chagas-Krankheit in Südamerika. Der Trost, daß man sich in diesen Ländern der eigenen Sünden spätestens dann bewußt werden wird, wenn ihre eigene Forschung mit ihren Ergebnissen auf den Plan der Weltwirtschaft tritt und ihr geistiges Eigentum geschützt sehen möchte, kann allerdings die gegenwärtigen Sorgen, die die Entwicklung in einigen Ländern bereitet, nicht aufheben.

Lassen Sie mich zum Schluß resümieren: Neutralität der Unternehmenspolitik gegenüber nationaler Gesellschaftspolitik als Führungsprinzip multinationaler Unternehmen: *JA,* wenn damit die unternehmenspolitische Anerkennung des Vorrangs der nationalen Gesellschaftspolitik gemeint ist; *NEIN,* wenn man darunter Indifferenz gegenüber den gesellschaftspolitischen Zielen versteht. Denn sofern die gesellschaftspolitische Grundverfassung überhaupt unternehmerisches Handeln gestattet, sind die multinationalen Unternehmen gerade im Interesse der langfristigen Absichten ihrer betriebswirtschaftlichen und absatzpolitischen Ziele an einer aktiven Unterstützung gesellschaftspolitischer Zielsetzungen interessiert und werden ihre unternehmenspolitischen Maßnahmen auf diese Notwendigkeit einstellen. Die Grenzlinien für die Möglichkeit unternehmerischen Handelns müssen von den Firmen selbst gezogen werden. Den ausländischen Partnerstaaten sollte dabei immer bewußt sein, daß für multinationale Unternehmen mit ihrer langfristigen Planung die Sicherheit und Konstanz der Investitionsbedingungen, die Klarheit und Eindeutigkeit der Rechtsvorschriften und die Qualität ihrer administrativen Überwachung im Grunde genommen wichtiger sind, als zwar zeitweilig sehr liberale, aber insgesamt instabile Verhältnisse.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Hansen

Zu Beginn der Diskussion erhob sich Kritik gegenüber dem Vorgehen multinationaler Unternehmen, besonders in Entwicklungsländern mit hoher Arbeitslosigkeit nur die modernsten, d. h. in der Regel arbeitssparende Technologien zu installieren: Gerade bei einer Beschränkung der Produktion auf den Bedarf des Binnenmarktes könnten arbeitsintensivere Anlagen Verwendung finden. Der Referent gab dies zu, wies aber darauf hin, daß eine arbeitsintensivere Auslegung der Pharmaproduktion auf Schwierigkeiten stoße, nicht jedoch die nachgelagerte Verpackung der Produkte. Müßten außerdem noch Rohstoff-Einfuhren durch den Absatz marktfähiger Produkte bezahlt werden, dann komme nur die konkurrenzfähige Technologie in Frage.

Im übrigen bezeichnete der Referent das Unternehmen BAYER AG nicht als ein multinationales Unternehmen, sondern als ein internationales. Den Begriff „multinational" reservierte er für Unternehmen mit vielen ausländischen Betrieben unter ausländischer Leitung und einer gemischt besetzten Holding: In dem so definierten Sinne gebe es eigentlich viel zu wenig multinationale Unternehmen; er führte NESTLÉ als Beispiel an: Produktion im Entwicklungsland für den dortigen Bedarf mit eigenständiger Technologie.

Weiter antwortete er auf die Fragen nach der Neutralität der „Multis" gegenüber nationaler Wettbewerbs-, Steuer- und Währungspolitik. Effektive Mißbräuche seien bisher nicht bekanntgeworden. Grund: Starke Steuerkontrollen verhinderten Manipulationen beispielsweise des Aufwandes (Lachen im Publikum). Ein „Mauscheln" sei bei der Größe der Unternehmen nicht möglich. Eine andere Sache sei die Ausnutzung unterschiedlicher Steuersysteme, z. B. in der Besteuerung von einbehaltenem und ausgeschüttetem Gewinn; eine optimale Politik sei hier nur legitim. Auf die Frage der Währungspolitik eingehend, bemerkte der Referent, daß der Markt viel unelastischer auf Wechselkursänderungen reagiere als man annehme — kurzfristig jedenfalls. Dies liege an den Präferenzen für und der technologischen Bindung an bestimmte Lieferanten, die nur bei erheblichen Kursänderungen und mit starker Verzögerung aufgegeben würden: Die Bundesrepublik bekomme diesen Effekt durch den zeitversetzten Export-Einbruch gerade gegenwärtig zu spüren. Ähnlich verhalte es sich auf dem Kapitalmarkt, was sich zur Zeit in einer Umkehr der Bewertung des Dollar-DM-Verhältnisses zeige.

Fritz Neumark, Frankfurt/M.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Bedarf es neuer Instrumente für die staatliche Kontrolle der Willensbildung in multinationalen Unternehmen?

Von *Wolfgang Kartte*, Bonn

1. Multinationale Unternehmen: Wohltat oder Plage?

Sobald das Thema Währungskrise angeschnitten wird, sich die Diskussion um die gesellschaftspolitische Auseinandersetzung zwischen Industriestaaten und Entwicklungsländern, den sog. Nord-Süd-Konflikt, dreht oder es um Fragen politischer oder wirtschaftlicher Macht geht, man kommt sofort auf sie zu sprechen: auf die sogenannten multinationalen Unternehmen[1]. Und obgleich diese Unternehmen für die Entwicklungsländer wie für die weltweiten Handelsbeziehungen der Industrienationen einen anerkannten Beitrag zur Besserung der Lebensbedingungen leisten, sind sie nicht beliebt.

Hauptangriffspunkt ist das erkennbare oder vermutete Machtpotential dieser Unternehmen. Aus der Diskrepanz zwischen den strategischen Möglichkeiten der multinationalen Unternehmen und den einzelstaatlichen politischen Ordnungen mit nationalem Anspruchsdenken bei gleichzeitiger Beschränkung der Staaten auf ihr Hoheitsgebiet entstehen Spannungen, ergibt sich nationaler Unwille, die teils sachlich begründet, teils aber auch emotionaler Natur sind. Spektakuläre Fälle wie das Verhalten von ITT in Chile und die von der amerikanischen Börsenaufsicht Securities and Exchange Commission (SEC) kürzlich aufgegriffenen Bestechungsfälle[2] prägen das negative Bild entscheidend mit und sind geeignet, insbesondere die Haltung von Entwicklungsländern gegenüber multinationalen Unternehmen zu beeinflussen.

Für den Wirtschaftspolitiker in einer hochentwickelten, in die Weltwirtschaft stark verflochtenen und betont marktwirtschaftlich orientierten Industrienation wie der Bundesrepublik Deutschland wird das Bild über die multinationalen Unternehmen — als Prototyp gelten hier die internationalen Mineralölkonzerne — von einer ökonomisch-ordnungspolitischen Betrachtungsweise bestimmt: zum einen durch die Erfahrung

[1] Auf eine Bibliographie der zahlreichen Beiträge zu dem Thema multinationale Unternehmen verzichtet der Verfasser.

[2] Schmiergelder, Häßlich und kurzsichtig, in: Wirtschaftswoche, Nr. 28/1975, S. 58.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mit Währungskrisen und speziell mit der Ölkrise im Herbst 1973, zum anderen durch ein waches Bewußtsein gegenüber der Bedeutung wirtschaftlicher Macht, verbunden mit dem Bestreben, Macht generell besser zu kontrollieren. Die Ölkrise hat unsere starke Versorgungsabhängigkeit von den „Ölmultis", aber auch die ausgezeichnete Funktionsfähigkeit dieser Unternehmensorganisationen deutlich gemacht, wobei — als schlechter Nachgeschmack — die während und auch nach der Ölkrise erzielten Rekordgewinne der ausländischen Muttergesellschaften als ungeklärter Restposten stehen geblieben sind.

2. Die wirtschaftspolitische Problematik einer verschärften Kontrolle multinationaler Unternehmen

Angesichts der vielfältigen Vorwürfe gegen multinationale Unternehmen[3], wie z. B.

— Gefährdung der nationalen Währungs-, Steuer-, Handels- oder Wachstumspolitik,
— Störung des internationalen Zahlungsgleichgewichts,
— Umgehung nationaler Kontrollen,
— Überfremdung der Wirtschaft,
— Minimierung sozialer Verantwortung für inländische Arbeitskräfte,
— Verzerrung des Leistungswettbewerbs durch den Einsatz von Macht,
— Verdrängung kleiner und mittlerer Unternehmen,
— Möglichkeit administrativer Preissetzung,
— Abschottung von Märkten,
— internationale Produktions- und Marktaufteilung,
— mißbräuchliche internationale Patent- und Lizenzvereinbarungen,

läge es vielleicht nahe, ein Bedürfnis nach neuen Instrumenten staatlicher Kontrolle ohne weiteres zu bejahen und alsdann eine Wunschliste mehr oder weniger realisierbarer Forderungen aufzustellen.

Der Wirtschaftspolitiker kann jedoch schon die Frage nach dem Bedürfnis nicht beantworten, ohne sich zunächst über zwei grundsätzliche Aspekte Klarheit zu verschaffen:

— Welcher konkrete ökonomische Effekt wäre von der Anwendung eines neuen Kontrollinstruments zu erwarten?
— Welche Auswirkungen ergäben sich unter ordnungspolitischen Gesichtspunkten für unser marktwirtschaftliches System?

[3] Z. B. *J. Poeche,* Internationale Wettbewerbspolitik und multinationale Unternehmen, in: Der Betrieb, Nr. 25/1975, S. 1157. Speziell zur geheimnisumwitterten Bedeutung der multinationalen Unternehmen für die Währungspolitik: *Gloystein/R. Jungnickel/Köhler/Matthies/Scharrer,* Die Rolle der multinationalen Unternehmen im Zusammenhang mit der deutschen Währungspolitik, Untersuchung des HWWA-Instituts für Wirtschaftsforschung, Hamburg, Juni 1974.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Was in diesem Zusammenhang mit „ökonomischem Effekt" und „ordnungspolitischen Gesichtspunkten" gemeint ist, verdeutlicht beispielsweise die Entscheidung des Bundeswirtschaftsministers während der Ölkrise, nicht der allgemeinen Tendenz zu Höchstpreisregelungen oder Preisstopps für den Mineralölbereich zu folgen, sondern die gegenüber dem Preis in dieser Situation vorrangige Mengenversorgung durch Aufrechterhaltung der freien Preisbildung zu sichern. Zugleich hat die Wirtschaftspolitik sich damit systemkonform verhalten, d. h. sie hat den Preis als den marktwirtschaftlichen Steuerungsmechanismus auch unter außergewöhnlichen Bedingungen nicht aufs Spiel gesetzt.

Die Frage nach dem Effekt neuer Kontrollinstrumente kann nicht losgelöst von der volkswirtschaftlichen Bedeutung der multinationalen Unternehmen beurteilt werden. Man fragt sich, weshalb die betreffenden Unternehmen nicht selbst auch der Öffentlichkeit die von ihnen erfüllten Funktionen stärker bewußt gemacht, warum sie eine eher defensive Haltung eingenommen haben. Sie leisten für die Herstellung und Sicherung weltweiter Handelsbeziehungen einen wichtigen Beitrag, sie haben die Möglichkeit, die internationale Integration zu fördern, und sie sind aus einer Welt internationalisierter Märkte mit ihrem hohen Bedarf an Transfer technologischen Wissens schlechthin nicht mehr wegzudenken. Dies gilt für die exportorientierte und versorgungsmäßig nicht unabhängige Bundesrepublik Deutschland in besonderem Maße. Die multinationalen Mineralölgesellschaften üben eine wichtige Versorgungsfunktion aus, und sie haben diese Aufgabe in der Vergangenheit auch erfüllt. Und weil sie das in erster Linie nur wegen ihrer Finanzkraft und ihren vielfältigen Möglichkeiten des Rohölbezugs konnten und können, hat ihre Multinationalität und Stärke auch für unsere Märkte unverzichtbare Vorteile.

Daraus folgt, daß für neue Kontrollüberlegungen nicht die Primitivformel: „Je mehr, je besser" gelten kann, sondern daß die Wirtschaftspolitik im ureigenen nationalen Interesse immer auch die Gefahr von Ausweichstrategien dieser Unternehmen im Auge haben muß. Z. B. in der Steuerpolitik zeigt sich deutlich, daß die Industrienationen bemüht sind, jeweils nicht einseitig mit Verschärfungen gegenüber multinationalen Unternehmen vorzupreschen. Dies ist eine Konsequenz der auf absehbare Zeit unabänderlichen Tatsache unterschiedlicher nationaler Rahmenbedingungen für die Betätigung multinationaler Unternehmen. Unter diesen Umständen liegt das Dilemma darin, daß auf der einen Seite eine ständige Konfliktstrategie des Staates gegenüber multinationalen Unternehmen nicht dem Wohle des Ganzen dienen kann, auf der anderen Seite private Unternehmen sich nicht stärker als der Staat erweisen dürfen, ohne die freie gesellschaftliche Ordnung insgesamt in

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Frage zu stellen. Dies bedeutet, daß der Wirtschaftspolitik ein hohes Maß an Sorgfalt in ihrer Haltung gegenüber multinationalen Unternehmen abverlangt wird. Sie muß sowohl den Unternehmen die Ausübung ihrer legitimen Aufgaben ermöglichen als auch zugleich die Bürger vor einem eventuellen Mißbrauch von Macht schützen.

Neben den ökonomischen Effekten spielt für die Frage nach neuen Kontrollinstrumenten — wie gesagt — auch die (langfristige) ordnungspolitische Sicht eine Rolle. Ein Sonderrecht gegen die inländischen Töchter multinationaler Unternehmen wäre — abgesehen von rechtlichen Erwägungen aufgrund Verfassung, EWG-Vertrag, Diskriminierungsverbot im Rahmen des GATT und Liberalisierungskodex der OECD — ordnungspolitisch von vornherein bedenklich. Jede neue allgemeine Regelung würde aber den Spielraum für die unternehmerische Betätigung generell weiter einschränken. Dieser Spielraum ist für die Wirtschaftspolitik kein Tabu, aber die Sicherung eines größtmöglichen Spielraums ist ein wichtiger Aspekt bei der Prüfung, ob neue Kontrollinstrumente erforderlich sind. In der Diskussion der letzten Monate um die „windfall-profits" einiger „Ölmultis" aus der Förderung des deutschen Rohöls war letztlich ein entscheidendes ordnungspolitisches Argument, daß durch das Wegsteuern dieser Gewinne — im Hinblick auf das relativ geringe Volumen der inländischen Rohölproduktion hatte dieser Fall auch keine große finanzielle Relevanz — erstmalig sogenannte Marktlagengewinne „geächtet" worden wären.

3. Die Realität staatlicher Kontrollen der Willensbildung im multinationalen Unternehmen

Multinationale Unternehmen unterliegen prinzipiell denselben staatlichen Kontrollen wie andere Unternehmen[4]. Inländische Töchter ausländischer „Multis" sind deutsche Unternehmen. Spezielle Regelungen für multinationale Unternehmen gibt es bei uns nicht, wenngleich bestimmte gesetzliche Vorschriften, z. B. im Außensteuerrecht, auf diese Unternehmen zugeschnitten sind.

Das durch die Begrenztheit seines Hoheitsgebietes bedingte Einflußdefizit gegenüber den übernational organisierten multinationalen Unternehmen versucht der Staat wettzumachen:

— durch weitestmögliche Koordinierung von Maßnahmen, die nur im Zusammenwirken durchführbar sind, mit anderen Staaten, so z. B. in der Steuerpolitik sowie in der Wettbewerbspolitik;

[4] Vgl. dazu den Beitrag von *H. Tietmeyer*, Der Einfluß wirtschaftspolitischer Instanzen auf die Willensbildung im Unternehmen, S. 179 - 203 dieses Bandes.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— durch möglichst extensive Ausnutzung von Einflußmöglichkeiten in andere staatliche Hoheitsgebiete hinein durch entsprechende Gesetzgebung oder auch auf dem Wege der Rechtsanwendung durch die Justiz oder die Administration;
— je nach Bedarf durch unmittelbare Einwirkung auf bestimmte multinationale Unternehmen unter Ausnutzung der aus der ultima-ratio-Macht des Staates resultierenden Drohkapazität.

Relativ handfeste gesetzliche Materien zur Kontrolle der Geschäftspolitik multinationaler Unternehmen sind das Steuerrecht und das Kartellrecht.

Das *Steuerrecht* zielt nicht darauf ab, multinationale Unternehmen durch ein Sonderrecht zu diskriminieren. Vielmehr geht es darum, einen möglichen Vorsprung abzubauen, der für diese Unternehmen darin liegt, daß sie ihre weltweiten Aktivitäten an den unterschiedlichen Steuersystemen der einzelnen Staaten ausrichten können. Besonders interessant ist dabei die Gestaltung der konzerninternen Verrechnungspreise und -entgelte, da hierdurch Gewinne in niedrig besteuernde Länder verlagert werden können.

Im internationalen Steuerrecht ist die Notwendigkeit der Korrektur solcher Gewinnverlagerungen seit je anerkannt. So sehen das Musterabkommen der OECD zur Vermeidung der Doppelbesteuerung von 1964 und die ihm folgenden modernen Doppelbesteuerungsabkommen Gewinnberichtigungen vor, wenn innerhalb international verflochtener Unternehmenskreise Geschäftsbedingungen vereinbart werden, die von denjenigen Bedingungen abweichen, die üblicherweise zwischen nicht miteinander verbundenen Geschäftspartnern vereinbart werden.

In der Bundesrepublik Deutschland steht mit dem Gesetz über die Besteuerung bei Auslandsbeziehungen (Außensteuergesetz) von 1972 ein Instrument zur steuerlichen Erfassung der inländischen Aktivitäten von „Multis" zur Verfügung.

Hervorzuheben sind neben § 1, der die bereits erwähnte Korrektur von Einkünften bei internationaler Verflechtung näher regelt, vor allem auch die §§ 7 - 14, die bei Einschaltung einer Zwischengesellschaft in einem niedrig besteuernden Land den „Durchgriff" auf den an der Zwischengesellschaft beteiligten inländischen Steuerpflichtigen gestatten.

Ähnliche Regelungen sind auch in den USA und Kanada ergangen. Eine befriedigende Lösung der steuerlichen Problematik ist aber nur zu erreichen, wenn möglichst viele Staaten derartige Bestimmungen erlassen. Vorarbeiten auf diesem Gebiet werden sowohl bei den Europäischen Gemeinschaften als auch bei der OECD im Rahmen von

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Arbeitsgruppen geleistet, denen Vertreter der nationalen Steuerverwaltungen angehören.

Steuerliche Vorschriften allein können die zutreffende Besteuerung der multinationalen Unternehmen noch nicht gewährleisten. Zur Anwendung der steuerlichen Vorschriften benötigen die nationalen Steuerverwaltungen auch Informationen über steuerlich relevante Vorgänge im Ausland. Da die Ermittlungsmöglichkeiten hier sehr gering sind, sind die Behörden gegenwärtig noch in großem Maße auf die Mitarbeit der multinationalen Unternehmen selbst bei der Aufklärung des Sachverhalts angewiesen. Um zusätzliche Informationen zu gewinnen, bemühen sich die nationalen Steuerverwaltungen um eine engere Zusammenarbeit. Eine solche enge Zusammenarbeit besteht bereits zwischen den Steuerverwaltungen der USA, Großbritanniens, Frankreichs und der Bundesrepublik. Eine bei der EG-Kommission gebildete Arbeitsgruppe wird voraussichtlich in der näheren Zukunft ihre Arbeit an einem Entwurf für Vorschriften über den gegenseitigen Beistand der Steuerverwaltungen der Mitgliedstaaten abschließen, in dem u. a. auch die gegenseitige Erteilung von Auskünften vorgesehen ist.

Was den Bereich des *Kartellrechts* anbelangt, hat die Bundesrepublik Deutschland mit der Zweiten Novelle zum Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen einen großen Schritt nach vorn getan. Wirtschaftliche Macht ist generell besser kontrollierbar geworden. Durch eine operationale Definition des Marktbeherrschungsbegriffs (§ 22 GWB) wird der mißbräuchlichen Ausnutzung wirtschaftlicher Macht wirksam begegnet, durch Einführung der vorbeugenden Fusionskontrolle (§ 24 a GWB) kann übermäßige wirtschaftliche Macht schon an ihrer Entstehung gehindert werden. Das gilt nach dem im Kartellrecht verankerten Wirkungsstatut (§ 98 Abs. 2 GWB) auch für grenzüberschreitende Zusammenschlüsse, also Fusionen (Unternehmenskäufe, Gemeinschaftsunternehmen, Aktienerwerb), die etwa von Zentralen multinationaler Unternehmen im Ausland veranlaßt werden, wenn sie sich im Inland auswirken[5]. Das neue Kartellrecht sieht außerdem folgende Bestimmungen vor, die für ausländische Unternehmen bei ihrer geschäftlichen Betätigung im Inland relevant sind:

— Möglichkeit der Zustellung von Mißbrauchs- und Fusionskontrollverfügungen gegen ausländische Unternehmen im Inland (§ 57 Abs. 1 Satz 3 und 4 GWB);
— bei der Fusionskontrolle Berücksichtigung auch der ausländischen Ressourcen der am Zusammenschluß beteiligten Unternehmen, wie

[5] Praktisches Beispiel aus jüngster Zeit: Ablehnung der Ministererlaubnis für den Zusammenschluß VAW/Kaiser (Verfügung des Bundesministers für Wirtschaft vom 26. Juni 1975).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

etwa Umsatz und Beschäftigtenzahl im Ausland (§ 23 Abs. 1 Satz 2 bis 6, § 22 Abs. 3 Satz 2 GWB).

Bemerkenswert ist ferner, daß dem neuen § 26 Abs. 2 Satz 2 GWB (Verschärfung des Diskriminierungsverbots) die Absicht zugrunde lag, den Schutz schwächerer Wettbewerber — gedacht war z. B. an den freien Mineralölhandel — gegenüber den vertikal integrierten Konzernen zu verbessern[6]. Für die nötige Transparenz der Mißbrauchs- und Fusionskontrollverfahren sorgt die neue Bestimmung, daß die Kartellbehörde in diesen Verfahren aufgrund öffentlich mündlicher Verhandlung zu entscheiden hat (§ 53 Abs. 3 GWB).

„Unsere Kanonen schießen nur bis Aachen", klagte gleichwohl der Vorsitzende der zuständigen Beschlußabteilung des Bundeskartellamtes anläßlich der Verfahren des Amtes gegen die inländischen Tochtergesellschaften der multinationalen Mineralölkonzerne im Frühjahr 1974. Diese Verfahren machten deutlich, wie schnell die staatliche Kontrolle an ihre nationalen Grenzen stößt, selbst in einem Land wie der Bundesrepublik Deutschland, das ein im Vergleich zu wirtschaftlich schwächeren Ländern doch beachtliches Gegenmachtpotential darstellt und — wie oben ausgeführt — bereits über ein vergleichsweise starkes Kontrollinstrumentarium verfügt. Eine vollständige Sachaufklärung scheiterte aus der Sicht des Bundeskartellamtes daran, daß von den am Verfahren beteiligten inländischen Tochtergesellschaften keine nachprüfbaren Angaben über die geschäftspolitischen Daten der Muttergesellschaften (z. B. über die Einstandspreise und -mengen von Rohöl) zu erlangen waren und daß etwa auch Phänomene wie die Preisbildung am Rotterdamer Markt sich der Überprüfung entzogen. Das Unbefriedigende dieses Ergebnisses wurde durch die außergewöhnlichen Gewinnausweise der ausländischen Muttergesellschaften, die nach Erklärungen von amerikanischen Spitzenmanagern überwiegend außerhalb Amerikas erzielt wurden, verstärkt.

Einen Erfolg stellt die Entscheidung des Kammergerichts in dem Verfahren gegen den Mineralölkonzern British Petroleum (BP) dar, daß die Kartellbehörde nach § 46 in Verbindung mit § 98 Abs. 2 GWB von einem ausländischen Konzernunternehmen wegen eines auf dem Inlandsmarkt eintretenden Mißbrauchs — eventuell über das deutsche Tochterunternehmen — Auskunft verlangen kann[7]. Zumal die Ölkrise inzwischen abgeklungen war, wurde ein solcher Anspruch auf Auskunft gegen eine ausländische Muttergesellschaft im Rahmen der Mißbrauchs-

[6] Schriftlicher Bericht des Wirtschaftsausschusses des Bundestages zum Entwurf eines Zweiten Gesetzes zur Änderung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen vom 13. 6. 1973, BT-Drucksache 7/765, S. 10.

[7] Beschluß vom 14. 5. 1974, WuW/E OLG 1467.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

aufsicht über die deutsche Tochter bisher nicht praktiziert. Auch kann nicht übersehen werden, daß die mit solchen Auskunftsersuchen zusammenhängenden Fragen insbesondere der Außenpolitik und des Völkerrechts Schwierigkeiten eigener Art bedeuten können; in einigen Ländern (z. B. Schweiz, Großbritannien) gibt es ausdrücklich gesetzliche Verbote, ausländischen Behörden Auskünfte zu erteilen. Hier werden die Grenzen einzelstaatlicher Machtausübung gegenüber den von ihren Heimatländern aus verständlichen Gründen geschützten Zentralen ausländischer multinationaler Unternehmen deutlich.

Die Praxis des *europäischen Kartellrechts* bietet ebenfalls schon recht gut entwickelte Ansätze für eine übernationale Wettbewerbspolitik[8]. Dies ist großenteils das Verdienst der Generaldirektion für Wettbewerb der Kommission, die bei der Auswahl der aufzugreifenden Fälle und bei der Abstimmung mit den Mitgliedsstaaten innerhalb des Beratenden Ausschusses für Kartell- und Monopolfragen eine glückliche Hand bewiesen hat. Aber auch die Kommission muß es beim gegenwärtigen Stand der europäischen Integration noch vermeiden, essentielle nationale Interessen der Mitgliedsstaaten zu tangieren, was sich z. B. am bisherigen Schicksal ihrer Pläne für eine europäische Fusionskontrolle und ihrer Bemühungen um Aufhellung der Verhältnisse am Rotterdamer Mineralölmarkt zeigt.

Im Verhältnis Gemeinsamer Markt — Drittländer hat die Kommission auch für das europäische Kartellrecht das Wirkungsstatut durchgesetzt[9] und im bekannten Continental-Can-Fall sogar eine auf Artikel 86 EWG-Vertrag gestützte Fusionskontrolle, die sich gegen ein multinationales Unternehmen richtete, praktiziert[10]. In ihrem Zweiten Bericht über die Wettbewerbspolitik von 1973 hat die Kommission in bezug auf multinationale Unternehmen recht mutig ausgeführt[11]:

> „Bei der Anwendung der Wettbewerbsregeln hat der multinationale Charakter eines Unternehmens der Kommission bisher keine besonderen Schwierigkeiten bereitet, wenn es sich um die Anwendung auf Verstöße

---

[8] Vgl. dazu die jährlichen Berichte der Kommission über die Wettbewerbspolitik (Anlage zum jeweiligen Gesamtbericht über die Tätigkeit der Gemeinschaften), zuletzt den Vierten Bericht (Anlage zum Achten Gesamtbericht), Brüssel—Luxemburg, April 1975.

[9] Der Europäische Gerichtshof hat für das EWG-Kartellrecht folgende Ansicht vertreten: „Daß einer der Vertragspartner in einem dritten Land ansässig ist, steht der Anwendung von Artikel 85 nicht entgegen, wenn die Wirkungen der Vereinbarung sich auf das Arbeitsgebiet des Gemeinsamen Marktes erstrecken" (Urteil vom 25. 11. 1971, S. 959, ABl. C 9 vom 3. 2. 1972, S. 7).

[10] Urteil des EuGH vom 1. 2. 1973. Obwohl in diesem Fall die Entscheidung der Kommission aufgehoben wurde, weil sie den Markt nicht richtig abgegrenzt hatte, hat der Gerichtshof die Möglichkeit einer — freilich begrenzten — Fusionskontrolle über Art. 86 EWG-Vertrag bestätigt.

[11] S. 11.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

handelt, die innerhalb des Gemeinsamen Marktes begangen wurden. Selbst wenn Unternehmen aus dritten Ländern in der Gemeinschaft über rechtlich selbständige Tochtergesellschaften vorgegangen sind, kann die formelle Trennung zwischen diesen Gesellschaften nicht hindern, daß ihr Verhalten auf dem Markt für die Anwendung der Wettbewerbsregeln als Einheit angesehen wird."

Aufgrund dieser sogenannten „Einheitstheorie" ist die Kommission dazu übergegangen, Entscheidungen in Kartellsachen gegenüber außerhalb des EWG-Bereichs ansässigen Unternehmen entweder im Ausland oder an eine innerhalb der Gemeinschaft ansässigen Tochtergesellschaft des betroffenen Unternehmens zuzustellen.

Im Dritten Bericht von 1974 heißt es unter dem Stichwort „Die multinationalen Gesellschaften"[12]:

„Der Grundsatz, daß das gemeinschaftliche Wettbewerbsrecht innerhalb des Gemeinsamen Marktes volle, einheitliche und nichtdiskriminierende Anwendung auf sämtliche restriktiven oder mißbräuchlichen Verhaltensweisen der Gesellschaften, unabhängig vom Ort ihres Hauptsitzes, findet, ist bereits an rund 15 Entscheidungen der Kommission über Unternehmen illustriert worden, die als multinational gelten können, ob sie nun aus einem Land des Gemeinsamen Marktes oder einem Drittland stammen.

Nach den bisherigen Erfahrungen kann folgendes festgestellt werden:

— Bislang hat die Kommission aufgrund des multinationalen Charakters eines Unternehmens bei der Anwendung der Wettbewerbsregeln innerhalb des Gemeinsamen Marktes keine praktischen Schwierigkeiten zu lösen gehabt.

— Die Kommission kann allerdings nicht ausschließen, daß vielleicht in Zukunft die Zustellung von Rechtsakten oder die Durchführung einer Entscheidung in einzelnen Fällen vor allem bei solchen Gesellschaften Schwierigkeiten bereiten kann, deren Entscheidungszentrum außerhalb der Gemeinschaft liegt. Um die volle Wirksamkeit der Antitrustvorschriften und -entscheidungen nach dem Gemeinschaftsrecht ganz allgemein zu gewährleisten, müßten nach Ansicht der Kommission durch internationale Übereinkommen oder im Rahmen von Handelsabkommen Regeln ausgearbeitet und in Kraft gesetzt werden, die die Auswirkungen wettbewerbsrechtlicher Entscheidungen im Ausland regeln.

Neben der Einführung solcher prozeduraler Regeln unterstützt die Kommission auch die Bemühungen um internationale Zusammenarbeit bei der Kontrolle restriktiver Handelspraktiken und marktbeherrschender Stellungen. Sie erinnert daran, daß sie sich für die Fortführung und Intensivierung der Kontakte mit den zuständigen Stellen der Drittländer einsetzt, die einen Meinungsaustausch über die anhängigen Angelegenheiten und die voraussichtliche Entwicklung der Wettbewerbspolitik auf beiden Seiten ermöglichen. Auch in diesem Sinne hat sie sich weiterhin an den Arbeiten der OECD beteiligt, die nach Prüfung der Möglichkeit, eine Untersuchung über die restriktiven Praktiken der multinationalen Unternehmen durchzuführen, dem Problem gewidmet waren, Verhaltensregeln im Wettbewerb für diese Unternehmen festzulegen."

[12] S. 25.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ein weiteres Beispiel für extraterritoriale Anwendung des Kartellrechts im Verhältnis USA — Europa sind die bekanntgewordenen Versuche amerikanischer Behörden, ihre Ermittlungen in US-Antitrustverfahren gegen multinationale Unternehmen auch auf fremden Hoheitsgebiet zu führen oder in fremdes Hoheitsgebiet hinein zu erstrecken[13].

Auf dem Gebiet des Kartellrechts gibt es schließlich auch im Rahmen der *OECD* gewisse Ansätze für eine gemeinsame Haltung. Die OECD-Empfehlung von 1967 über die Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedsstaaten auf dem Gebiet wettbewerbsbeschränkender Geschäftspraktiken im internationalen Handel[14] sieht auf freiwilliger Basis eine gegenseitige Unterrichtung zwischen den Mitgliedstaaten vor, wenn bei Verfolgung von wettbewerbsbeschränkenden Praktiken wichtige Interessen eines anderen Mitgliedstaates betroffen sind. Diese Empfehlung, die sich nicht speziell nur gegen multinationale Unternehmen richtet, ist bisher in über 100 Fällen angewandt worden, vor allem durch die USA, Kanada, Schweden, Japan und die Bundesrepublik Deutschland.

Allerdings handelt es sich in der überwiegenden Zahl um weniger bedeutsame Mitteilungen wie abgeschlossene Verfahren oder Weitergabe veröffentlichten Materials. Eine weitere OECD-Empfehlung hinsichtlich eines Konsultations- und Schlichtungsverfahrens von 1973[15] ist noch nicht praktiziert worden.

Obwohl in der OECD z. B. im Rahmen des Wettbewerbsausschusses ständige Kontakte zwischen den einzelnen Mitgliedstaaten bestehen, sind erhebliche Fortschritte einer einheitlichen Kontrollstrategie gegenüber multinationalen Unternehmen vorläufig nicht zu erwarten. In vielen OECD-Ländern fehlt es an einer konsequenten Wettbewerbspolitik und einem effizienten kartellrechtlichen Instrumentarium.

Zu den *sonstigen Einwirkungsmöglichkeiten* des Staates auf die Willensbildung in multinationalen Unternehmen ist aus der Sicht der deutschen Verhältnisse und Erfahrungen zu sagen:

Da die multinationalen Unternehmen sich auf dem jeweiligen nationalen Markt behaupten müssen, sind sie bestrebt, sich den rechtlichen und gesellschaftlichen Gegebenheiten möglichst geräuschlos anzupassen. Gegenüber negativer Publizität, wie z. B. den verbreiteten Vorwürfen

[13] Vgl. z. B *F. Hermanns*, Völkerrechtliche Grenzen für die Anwendung kartellrechtlicher Verbotsnormen, FIW-Schriftenreihe, Heft 48, 1969; Heftige Kritik an amerikanischer Antitrust-Politik, in: Handelsblatt vom 27. 10. 1970.

[14] Bundesanzeiger Nr. 171 vom 12. 9. 1968.

[15] Bundesanzeiger Nr. 14 vom 22. 1. 1974. Das Bundeskartellamt berichtet jährlich in seinen Tätigkeitsberichten über den Stand der Anwendung dieser OECD-Empfehlungen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gegen die Ölkonzerne während und nach der Ölkrise, sind sie daher äußerst empfindlich. Vor allem bei Unternehmen mit amerikanischen Muttergesellschaften kommt eine besonders starke Abneigung gegen eine Verstrickung in Kartellverfahren hinzu, die der bekannten Einstellung der amerikanischen Unternehmen zu Antitrust-Verfahren entspricht.

Im Verhältnis zum Staat, insbesondere zur Administration und zur Politik, genießen die multinationalen Unternehmen die Vorteile von Großunternehmen, deren grundlegende geschäftspolitische Entscheidungen (z. B. Investitionen, Betriebsstillegungen) fast stets auch gesamtwirtschaftliche Bedeutung haben: Die Spitzen dieser Unternehmen haben unmittelbaren Zugang zu den Spitzen von Verwaltung und Politik, sie verfügen über ausgezeichnete Fachleute, deren Rat gehört wird. Dies bedingt auf der anderen Seite die Bereitschaft dieser Unternehmen, zuweilen auch unter kurzfristigen Opfern, bei ihrer Geschäftspolitik bestimmte Interessen des Staates zu berücksichtigen. So hat beispielsweise während der Ölkrise, vor allem als es noch Probleme für die Mengenversorgung gab, ein regelmäßiger Gedankenaustausch auf hoher Ebene zwischen den Mineralölkonzernen und der Administration stattgefunden. Insbesondere auch zugunsten des sogenannten freien Mineralölhandels, dessen Existenz damals aufs äußerste gefährdet war, wurden damals in Verhandlungen zwischen Staat und Konzernen Vereinbarungen getroffen, durch die die Versorgung der freien Händler gewährleistet werden konnte (z. B. durch die Errichtung von Clearing-Stellen für die einzelnen Mineralölprodukte). Es bestand die Sorge, daß durch eine reine Konfrontationsstrategie in diesem Bereich, etwa durch bloße Anwendung der Antidiskriminierungsvorschriften des Kartellgesetzes, sich eine ausreichende Versorgung des freien Handels zumindest nicht rechtzeitig hätte sicherstellen lassen. Später ging der Staat gegenüber den Konzernen zu härteren Bandagen (Preismißbrauchsverfahren des Bundeskartellamtes) über, nachdem nämlich ab Ende 1973 die Mengenversorgung wieder gesichert erschien und es nunmehr darum ging, möglichst niedrige Preise sicherzustellen. Ein weiteres bekanntes Beispiel für „Verhandlungsstrategie" war die freiwillige Selbstbeschränkung der Mineralölkonzerne im Wettbewerb gegen die Kohle von Anfang der sechziger Jahre, hinter der die Drohung der Bundesregierung mit Importbeschränkungen, Bevorratungs- und Meldepflichten stand.

Die notwendige Anpassungsflexibilität der Unternehmen auch im nationalen Bereich und der Umstand, daß die Konzernzentralen den jeweiligen Regierungen kompetente Verhandlungspartner in Gestalt der Spitzenmanager ihrer nationalen Tochtergesellschaften zur Ver-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

fügung stellen müssen, spricht dafür, daß die Tochtergesellschaften eine gewisse Selbständigkeit haben. Diese eigenständige Willensbildung findet jedoch ihre Grenzen dort, wo sie die spezifischen Vorteile übernationaler Geschäftspolitik tangieren würde. Die Ausübung der zentralen Kontrolle durch die Muttergesellschaft, die einheitliche Strategie für das gesamte Unternehmen und ein zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft abgestimmtes Vorgehen erscheinen für die optimale Funktionsfähigkeit multinationaler Unternehmen notwendig[16]. Dies stimmt mit Beobachtungen überein, wonach über bedeutende Investitionen und über die Ausrichtung des Produktionsprogramms zentral von der Muttergesellschaft entschieden wird. Dies führt aber dazu, daß über unternehmerische Projekte, die z. B. unter Versorgungs- oder Beschäftigungsgesichtspunkten auch gesamtwirtschaftlich relevant sein können, Angehörige eines anderen Staates, nämlich des Sitzlandes der Muttergesellschaft, bestimmen (Aktienmehrheit und absolute Mehrheit im Aufsichtsrat, Vorstand oder Verwaltungsrat). Hier liegt ein Ansatzpunkt für nationalen Unwillen, und es fragt sich, ob es völlig ausgeschlossen erscheint, daß multinationale Unternehmen mehr als bisher dazu übergehen, bis zu einem gewissen Grade Aktien an ihren nationalen Tochtergesellschaften im Inland zu streuen.

4. Neue Instrumente?

Neue Instrumente für die staatliche Kontrolle der Willensbildung in multinationalen Unternehmen könnten bestehen

— in einer entsprechenden Verbesserung nur des nationalen Instrumentariums,
— in multilateralen Aktivitäten,
— in interregionalen oder in bilateralen Abkommen, die auch als Kern für eine spätere Erweiterung auf andere Staaten gedacht sein können.

Daß ein einseitiges Vorpreschen mit nationalen Maßnahmen im Hinblick auf die Ausweichmöglichkeiten multinationaler Unternehmen problematisch ist, wurde bereits dargestellt. Die staatliche „Drohkapazität", nicht zuletzt mit dem Kartellgesetz im Hintergrund, sollte freilich stets virulent bleiben. Der Spielraum für neue Instrumente zur staatlichen Kontrolle der Willensbildung in multinationalen Unternehmen ist jedoch begrenzt, so lange und so weit es an der Bereitschaft zu einer wirklichen Internationalisierung oder wenigstens Konzertierung der entsprechenden nationalen Politiken fehlt. Noch nicht einmal im

[16] *J. Behrmann*, U.S. International Business and Government, New York 1971.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Bereich der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft sind derzeit in dieser Hinsicht deutliche Fortschritte zu erwarten, wie es überhaupt — aufgrund der unterschiedlichen politischen Verhältnisse und Vorstellungen in den einzelnen Mitgliedstaaten — auf absehbare Zeit weiterhin im Schwerpunkt nationale Wirtschaftspolitiken geben wird.

Die vielfach beklagte Ohnmacht der Staaten gegenüber den „Multis" ist also gewissermaßen kalkuliert, d. h. jedenfalls die Industriestaaten sind im Augenblick an einer Internationalisierung der Kontrolle über ihre multinationalen Unternehmen, die vielfach auch das außenpolitische Renommee des Landes mit prägen, wohl kaum interessiert. Jeder schützt die innerhalb seiner Grenzen beheimateten multinationalen Konzernzentralen und versucht zugleich der Multinationalität der auf seinem Gebiet tätigen Tochtergesellschaften ausländischer Konzernzentralen durch möglichst weite extraterritoriale Anwendung seiner Rechtsordnung Herr zu werden. Dabei ergibt sich gelegentlich Interessenidentität, was dann auf Teilgebieten zu abgestimmten Regelungen führen kann, wie z. B. im Steuer- oder Kartellrecht. Im allgemeinen erschöpft sich übernationale Aktivität jedoch in der Ausarbeitung von Programmen oder unverbindlichen Kodices. Dies wird auch von den multinationalen Unternehmen selbst unterstützt, zumal auf diese Weise „Dampf abgelassen" werden kann.

Die Frage nach neuen Instrumenten kann also nur sehr zurückhaltend beantwortet werden. In Betracht zu ziehen sind die Vorteile, die multinationale Unternehmen durch ihre fortschrittliche übernationale Organisation den einzelnen nationalen Volkswirtschaften bringen, die Ausweichmöglichkeiten, die Auswirkungen auf das Investitionsverhalten der Unternehmen, eventuelle „Vergeltungsmaßnahmen" der Heimatländer und nicht zuletzt die rechtliche und ordnungspolitische Problematik. Auch unsere „Drohkapazität" gegenüber den ausländischen Konzernzentralen ist insofern begrenzt, als wir bekanntermaßen Verfechter einer dezidiert marktwirtschaftlichen Ordnung sind und etwa die Drohung mit Verstaatlichung gar nicht in den Mund nehmen würden. Mit Recht hebt Hellmann unter Hinweis auf die staatlich kontrollierten Mineralölfirmen in Frankreich und Belgien hervor, daß auch verstaatlichte Unternehmen nicht vom Vorwurf des Mißbrauchs wirtschaftlicher Macht in der Ölkrise ausgespart blieben, daß die Verstaatlichung das Problem der Kontrolle multinationaler Unternehmen nicht löse, sondern lediglich auf eine u. U. noch schwerer kontrollierbare Ebene verlagere[17].

---

[17] *R. Hellmann*, Kontrolle der multinationalen Unternehmen, Baden-Baden 1974, S. 41.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ausweglos ist die Lage gleichwohl nicht, da doch schon gewisse Automatismen in Gang gesetzt sind, die das Problem „multinationale Unternehmen" allmählich von selbst lösen könnten. Für diese These sprechen z. B. folgende Überlegungen:

— Die wirtschaftliche Macht etwa der Mineralölkonzerne ist durch die teilweise Verstaatlichung der Erdölquellen sowohl im Einkauf gegenüber den Anbietern als auch in den Heimatländern geschwächt, da sich zunehmend die Staaten selbst der Frage der Versorgungssicherheit annehmen.

— Die ursprünglichen Marktreservoire der etablierten multinationalen Unternehmen sind wegen des Auftretens neuer Unternehmen gleicher Struktur, vor allem aus Japan, keineswegs mehr sicher.

— Die multinationalen Unternehmen müssen angesichts des geschärften Bewußtseins der Öffentlichkeit mehr als früher Rücksicht auf die öffentliche Meinung nehmen und im Interesse der langfristigen Sicherung ihrer Existenz eine betontere Wohlverhaltensstrategie betreiben.

— Die multinationalen Unternehmen müssen mit einer konsequenteren Anwendung bestehender staatlicher Instrumente bis hin zu Entflechtungsüberlegungen[18] rechnen.

— Auch die Gewerkschaften fordern eine wirksame Kontrolle der multinationalen Unternehmen von innen.

So wird es vermutlich, nachdem die Wellen über der Ölkrise von 1973 wieder zusammengeschlagen sind, allseits bei der bisherigen Politik der kleinen Schritte bleiben. Im Hintergrund steht das Bewußtsein beider Seiten — Staat und „Multis" —, daß man miteinander auskommen muß und sich nicht gegenseitig stören darf. Der kritische Beobachter sieht die ordnungspolitische Problematik, die sich aus der oft auch engen Kooperation des Staates mit diesen Großunternehmen ergibt. Hier ist die verfassungsmäßige Kontrolle der Exekutive angesprochen. Bei der Fortentwicklung des Kartellrechts im Bereich der marktbeherrschenden Unternehmen (Mißbrauchsaufsicht, Fusionskontrolle) durch die Zweite Kartellgesetznovelle sind nicht zuletzt im Hinblick auf diese Problematik zusätzliche Sicherungen eingebaut worden. Die öffentliche mündliche Verhandlung in Mißbrauchs- und Fusionskontrollverfahren bringt auch die Presse („Vierte Gewalt") ins Spiel; sicherlich werden auch die regelmäßigen Gutachten der Monopolkommission (§ 24 b GWB) zu einer wirksamen Kontrolle beitragen.

---

[18] Vgl. die Diskussion in den USA über eine Zerschlagung des IBM-Konzerns.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

5. Supranationale Aktivitäten

Seit einigen Jahren befaßt sich eine ganze Reihe internationaler Organisationen mit der Problematik multinationaler Unternehmen, so im Bereich der Vereinten Nationen (VN) der Wirtschafts- und Sozialrat (ECOSOC), die Welthandels- und Entwicklungskonferenz (UNCTAD) mit Expertengruppen auf den Gebieten der restrictive business practices und des transfer of technology, die Internationale Arbeitsorganisation (IAO), außerdem die Weltbank, die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), die Kommission der Europäischen Gemeinschaften sowie die Internationale Industrie- und Handelskammer und der Internationale Bund freier Gewerkschaften[19].

Der *ECOSOC* hat eine Sachverständigengruppe über transnationale Gesellschaften eingesetzt, die dem bereits vorher beschlossenen VN-Informations- und Forschungszentrum für transnationale Gesellschaften Orientierungen geben und Studien sowie Forschungen über die Tätigkeit dieser Gesellschaften einleiten soll. Nach dem Beschluß der ECOSOC soll das VN-Informations- und Forschungszentrum auf Anfrage der Regierungen Programme der technischen Zusammenarbeit im Zusammenhang mit transnationalen Gesellschaften organisieren und koordinieren. Auf der ersten Sitzung der Sachverständigengruppe wurde diese Zielsetzung allgemein unterstützt. Der Abschluß von Regierungsabkommen wurde aber mehrheitlich gegenüber der Ausarbeitung eines Verhaltenskodex als weniger eilbedürftig angesehen.

Die Erfolgsaussichten der begonnenen Arbeiten im Bereich der Vereinten Nationen müssen als gering bezeichnet werden, da bei dem großen Mitgliederkreis die Einstellung zu Fragen der Wettbewerbspolitik zu unterschiedlich ist. Solange die Mehrzahl der Entwicklungsländer überhaupt noch keine Kartellgesetze erlassen hat, fehlt es zudem an den für eine Zusammenarbeit erforderlichen Fachbehörden, die als Gesprächspartner fungieren können und eigene Vollstreckungsgewalt haben.

Der Fertigwarenausschuß der *UNCTAD* hat sich auf seiner Tagung im Juni/Juli 1975 mit restriktiven Geschäftspraktiken befaßt und beschlossen, daß eine Expertengruppe im Oktober 1975 Prinzipien zur Bekämpfung solcher Praktiken sowie Möglichkeiten der Verbesserung der Information zwischen den Regierungen der Industrie- und Entwicklungsländer prüfen soll.

Zu handfesten Ergebnissen ist es bislang in den einzelnen Organisationen nicht gekommen, wenngleich eine ganze Reihe von Vorschlägen

[19] Vgl. die Übersicht von *J. Poeche*, a. a. O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

und Empfehlungen erarbeitet wurden, die von der Forderung nach einem „Allgemeinen Abkommen über multinationale Unternehmen", dem Aufbau eines internationalen Systems der Steuer- und Wettbewerbsaufsicht, über die Einrichtung einer Schiedsinstanz bis hin zur Erarbeitung eines Verhaltenskodex (code of conduct) reichen. Von grundsätzlicher Bedeutung sind dabei die Ausführungen der EG-Kommission[20], die u. a.

— eine Verbesserung der Information,
— ein Instrumentarium ohne diskriminierende Aspekte gegen multinationale Unternehmen und
— die Entwicklung einheitlicher rechtlicher, steuerlicher und währungspolitischer Regelungen

fordert.

Obgleich internationale Regelungen angesichts des weltweiten Aktionsfeldes der multinationalen Unternehmen eigentlich das entsprechende Instrumentarium darstellen würden, sind echte Realisierungschancen einer grenzüberschreitenden Kontrolle in absehbarer Zukunft wohl nur durch zunächst bilaterale Zusammenarbeit zu erreichen. Hier kommen für uns — außer den EG-Mitgliedsstaaten — wegen der engen wirtschaftlichen Verflechtung insbesondere die Vereinigten Staaten, aber auch Japan in Betracht. Mit der amerikanischen Seite sind Gespräche für ein Regierungsabkommen in Wettbewerbsfragen aufgenommen worden, die eventuell als Modell für Abkommen mit anderen Industrieländern dienen können. Im einzelnen geht es vor allem um

— Kooperation bei Untersuchungen in Kartellverfahren,
— Informationspflicht über wettbewerbsbeschränkende Praktiken,
— Informationsaustausch und Unterstützung bei der Durchsetzung des jeweiligen Kartellrechtes, insbesondere um Unterstützung bei Auskunftsersuchen,
— Mitteilungspflicht bei bestimmten Kartellverfahren,
— Fragen der vertraulichen Behandlung.

6. Multinationale Unternehmen und Entwicklungsländer

Analysiert man das Verhalten der Entwicklungsländer gegenüber den multinationalen Unternehmen, so wird der Zielkonflikt, der einer umfassenden Beurteilung dieser Unternehmen immanent ist, besonders

[20] Die multinationalen Unternehmen und die Gemeinschaftsvorschriften (Mitteilung der Kommission an den Rat vom 7. 11. 1973); ABl. C 114 vom 27. 12. 1973, S. 28; Beilage 15/73 zum Bulletin der Europäischen Gemeinschaften, BT-Drucksache 7/1368 vom 5. 12. 1973.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

deutlich: Die multinationalen Unternehmen haben für viele dieser Länder den ersten Stein einer wirtschaftlichen Entwicklung gesetzt und sind für das erwachende politische Selbstbewußtsein dieser Länder zugleich eine schwere Belastung. Eine verantwortungsbewußte Abwägung der Vor- und Nachteile ist von entscheidender Bedeutung auch für den weiteren Wirtschaftsablauf dieser Länder.

Eine einheitliche Haltung der Entwicklungsländer in der Beurteilung multinationaler Unternehmen gibt es nicht, wenngleich in zwei Punkten Übereinstimmung herrscht:

— Die einzelstaatlichen Interessen der Entwicklungsländer sind so differenziert, die wirtschaftlichen Abhängigkeiten (Investitions- und Beschäftigungspolitik, Exportgeschäft, Außenhandelsfinanzierung usw.) — sieht man von den Ölländern ab — so verschiedenartig, auf der anderen Seite die Ausweichmöglichkeiten der multinationalen Unternehmen so vielfältig, daß ein scharfes Gängeln dieser Unternehmen dem betreffenden Land zum eigenen Nachteil gereichen könnte.

— Multinationale Unternehmen nehmen zuwenig Rücksicht auf die nationalwirtschaftlichen Belange.

Zur Kontrolle wettbewerbsbeschränkender Praktiken gibt es nur in knapp einem Dutzend von Entwicklungsländern Antitrust- und Kartellgesetze, nämlich in Indien, Pakistan, Israel und in Ländern Südamerikas. Diese Gesetze werden aber nur zaghaft oder gar nicht angewendet[21]. So stehen die Gesetze in Mexico seit 1935 nur auf dem Papier, in Brasilien hat die zuständige Behörde CADE für die Verfolgung von Wettbewerbsbeschränkungen nur zwei Juristen und zwei Ökonomen zur Verfügung, in Chile war die frühere Anti-Monopolkommission für eine beträchtliche Zeit nur ehrenamtlich tätig.

Länder, die mangels effizienter Gesetze verstärkt zu direkten staatlichen Kontrollen gegenüber multinationalen Unternehmen griffen, haben die negativen Nebenwirkungen des Interventionismus unterschätzt: Die Loslösung von den Weltmarktpreisen ließ eine eigene international konkurrenzfähige Industrie gar nicht erst aufkommen. Gleichzeitig war zu beobachten, daß die Länder mit den höchsten Wachstumsraten des Bruttosozialproduktes (Brasilien, Mexico, Taiwan, Hongkong, Südkorea) dem in- und ausländischen Kapital in der Vergangenheit die größten marktwirtschaftlichen Handlungsspielräume eingeräumt oder ausländische Investoren sogar gefördert hatten.

---

[21] Control of Restrictive Business Practices in Latin America, Report prepared by Mr. Eduardo White on request of the UNCTAD-secretariat, Document UNCTAD/ST/MD/4, Geneva 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Eine richtige Schlußfolgerung aus diesen Feststellungen hat der Fertigwarenausschuß der UNCTAD gezogen. Die nach dem Beschluß von Juni/Juli 1975 einzusetzende Gruppe von Wettbewerbsexperten soll sich u. a. mit der Vorbereitung eines Modellkartellgesetzes für Entwicklungsländer befassen. Dadurch wird einmal eine einheitliche Kontrolle bei konsequenter Anwendung ermöglicht, zum anderen können ordnungspolitische Rahmenbedingungen an die Stelle von Dirigismus und Interventionismus treten und damit den multinationalen Unternehmen einen langfristigen Orientierungs- und Entscheidungsrahmen bieten. Eine in diesem Sinne auf Stetigkeit ausgerichtete Politik der Entwicklungsländer hätte wohl den größten Einfluß auf die Willensbildungsprozesse in multinationalen Unternehmen. Als flankierende Maßnahme könnte zu gegebener Zeit eine konzertierte Überprüfung der Politik gegenüber Exportkartellen durch die Industrieländer hinzutreten. Auch die multinationalen Unternehmen selbst könnten einen Beitrag zum Abbau des emotionalen Spannungsverhältnisses leisten, indem sie sich im Rahmen eines freiwilligen Verhaltenskodex verpflichten, bestehende Wettbewerbsbestimmungen zu respektieren und auf wettbewerbsbeschränkende Praktiken zu verzichten. Parallel hierzu sollte den einzelnen Niederlassungsländern verstärkt kapitalmäßige Beteiligungen angeboten und personelle Mitverantwortung erwogen werden[22].

7. Multinationale Unternehmen und Gewerkschaften

Neben der verstärkten einzelstaatlichen Kontrolle und einer Multinationalisierung der Kontrolle wird als dritter Lösungsweg die Aktivierung einer „countervailing power" gegenüber multinationalen Unternehmen vorgeschlagen[23]: Die ebenfalls international organisierten Gewerkschaften hätten bei stärkerer Internationalisierung nicht nur Kontrollmöglichkeiten „von innen" (Mitbestimmung), sondern könnten insbesondere nationale Gewerkschaftsstrategien durch multinationale ergänzen (internationale Tarifverträge, internationales Streikrecht).

Um „der unkontrollierten Macht der multinationalen Gesellschaft die Macht der internationalen Solidarität der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften entgegenzusetzen", hat der Exekutivausschuß des Europäischen Gewerkschaftsbundes in Brüssel der EG-Kommission einen

---

[22] Vgl. dazu auch das Stenographische Protokoll über die Öffentliche Informationssitzung des Ausschusses für wirtschaftliche Zusammenarbeit des Bundestages vom 11./12. 11. 1974 über die Anhörung von Sachverständigen über das Thema „Tätigkeit und ein entwicklungspolitischer Einfluß deutscher multinationaler Unternehmen in Entwicklungsländern" sowie die Abschlußerklärung des Ausschusses.

[23] *C. Levinson,* Gewerkschaften, Monopole, Konzerne, Köln 1973.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Vorschlagkatalog übermittelt[24]. Er enthält im einzelnen folgende Punkte:

1. Schaffung eines einheitlichen Konzernrechts für die Gemeinschaft, das eine direkte Interessenvertretung der Arbeitnehmer einschließt,
2. Verpflichtung zur Bildung von Konzernbetriebsräten nach dem Muster des deutschen Betriebsverfassungsgesetzes und Aufstellung eines Kataloges von wirtschaftlichen und sozialen Angelegenheiten, über welche die Mitglieder der zentralen Arbeitsgemeinschaft von Betriebsräten schriftlich zu informieren sind,
3. Einführung einer präventiven Fusionskontrolle mit Anmeldepflicht und Genehmigungsverfahren entsprechend dem Vorschlag der EG-Kommission,
4. rasche Inkraftsetzung einheitlicher Regelungen für Massenentlassungen,
5. Ausbau eines internationalen Systems der Steueraufsicht zunächst innerhalb der EG und dann darüber hinaus sowie Abschluß von multinationalen Doppelbesteuerungsabkommen. Eventuelle Einführung eines modifizierten Weltgewinnsystems, wenn es Kriterien für die Definition der örtlichen Leistungserstellung enthält,
6. strenge Regelung der Inanspruchnahme des Euro-Devisenmarktes, damit die Herkunft der Finanzierungsmittel sichtbar wird,
7. Entwicklung eines Analyseverfahrens für die Jahresrechnungen aller Unternehmen, das im Bereich der Gemeinschaften einheitlich angewendet werden kann,
8. soziale Auflagen für den Investor in einem europäischen System von Investitionsgarantien in Drittländern,
9. Entwicklung von Maßstäben und Verfahren, die den Anteil der Multinationalen am wirtschaftlichen, sozialen und gesellschaftlichen Fortschritt messen,
10. Erarbeitung richtungsgebender Grundregeln für allgemeine Verhaltensregeln multinationaler Unternehmen, die in Form eines Verhaltenskodex über die Gesetzgebung hinaus an die Verantwortung der Multinationalen appellieren. Im Kodex müßte der Respekt sozialer Normen, die Anerkennung des gewerkschaftlichen Koalitionsrechts, die Bildung betrieblicher Arbeitnehmervertretungen in den einzelnen Unternehmensteilen und die Beachtung der Ziele der Entwicklungspolitik der Gastländer verankert werden.

Die These, daß gewerkschaftliche Multinationalisierung eine befriedigende Antwort für das Problem multinationaler Unternehmen zu liefern vermag, muß bezweifelt werden. Zwar haben solidarische Gewerkschaftsaktionen wie der Streik der Arbeiter und Angestellten bei Enka/Glanzstoff NV/AG in Breda/Holland und Wuppertal-Barmen oder der weltweite Boykott gegen die Farah-Textilien in Kalifornien deutlich werden lassen, daß gewerkschaftliche Gegenmacht auch über einzelstaatliche Grenzen hinweg aufbaufähig ist. Aber nicht nur gescheiterte solidarische Streikaktionen wie die Absage der Kölner Ford-Arbeiter,

[24] Europäischer Gewerkschaftsbund, Multinationale Unternehmen in den Europäischen Gemeinschaften, Brüssel 25. 1. 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sich den Kampfmaßnahmen englischer Ford-Arbeitnehmer anzuschließen, zeigen, daß gewerkschaftliche Gegenmacht keine echte Alternative einer Verhaltenskontrolle multinationaler Unternehmen darstellt — Kontrolle verstanden als ein Mittel, durch das dem öffentlichen Wohl gegenüber multinationaler Unternehmen Geltung verschafft wird. Trotz der oft zum Ausdruck gebrachten Frontstellung gegen multinationale Unternehmen im allgemeinen, sind die in multinationalen Unternehmen Beschäftigten und ihre Gewerkschaften im speziellen Fall in erster Linie an der Erhaltung der Arbeitsplätze interessiert. Wie gerade der Enka/Glanzstoff-Fall ganz klar werden ließ, kann Gegenmacht in solchen Fällen eine Allianz zwischen Unternehmen und Branchengewerkschaften bedeuten, die sich in ihrer Zielrichtung gegen den Staat wendet.

Auch Mitbestimmung bedeutet keine ordnungspolitisch ausreichende Kontrolle von multinationalen Unternehmen, denn sie deckt das eigentliche Feld von Marktmacht gar nicht ab. Mitbestimmung würde sich auf die Kontrolle sozialer Konfliktlösungen beziehen, sie hätte eher den Charakter eines Ausgleichs zwischen Kapital und Arbeit innerhalb der multinationalen Unternehmen. Die Folge wäre, daß die multinationalen Unternehmen in ihren Aktionsmöglichkeiten auf den Märkten nicht nur unangetastet blieben, sondern zusätzlich auch noch die Anerkennung der Gewerkschaften finden würden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Gesichtspunkte aus der Diskussion zu dem Referat von Kartte

Es wurden vor allem Wettbewerbs- und Währungsprobleme erörtert, in zweiter Linie Fragen der Steuerpolitik und am Rande auch Beziehungen zu Entwicklungsländern. Außerdem wurde die Frage berührt, welche Ziele eine Politik gegenüber multinationalen Unternehmungen (m. U.) verfolgen kann. Arbeitsmarkt- und Sozialprobleme wurden nicht diskutiert.

Als beachtenswerte Fakten wurden einerseits die sich einbürgernden quasiaußenpolitischen Verhandlungen zwischen Regierungen und m. U. genannt, andererseits wurde erwähnt, daß die Kontrolltechnik gegenüber den Unternehmungen bereits viel weiter entwickelt sei, als meist angenommen werde. Die These, daß vor allem m. U. die Zahlungsbilanzen aus spekulativen Erwägungen stören, wurde nicht mit praktischen Beispielen belegt.

Bei der Behandlung des Wettbewerbsproblems wurden bilaterale Vereinbarungen zwischen beteiligten Staaten über die Kontrolle der m. U. gefordert. Andererseits wurde auf das nationalstaatliche Interesse hingewiesen, die eigenen m. U. zu schützen und als wirtschafts- und außenpolitisches Instrument zu benutzen. Ungeklärt blieb die Frage, ob bei einer solchen Politisierung der m. U. die staatliche Souveränität mit Hilfe ihrer Drohkapazität gegenüber den wirtschaftlichen Reaktionen der Unternehmen die Oberhand behält oder selbst stärker eingebunden wird. Es wurde auch auf die Zwiespältigkeit der staatlichen Politik hingewiesen, die einmal aus Gründen des Abnehmerschutzes gegen zu hohe und dann wieder aus Autarkiegründen gegen zu niedrige Preise der m. U. gerichtet ist. Umstritten blieb, ob sich Kosten als Orientierungsmaßstab der Wettbewerbspolitik eignen oder überhaupt zu ermitteln sind, insbesondere bei staatlich geförderten joint ventures mit Ostblockländern, ferner ob rein nationale Unternehmen als Instrument zur Entmachtung von ausländischen m. U. nützlich sind, etwa ein staatlich protegierter Öl- und Energiekonzern, der sich wohl auch multinational betätigen soll. Die Frage, welche Marktgröße bei der wettbewerbspolitischen Beurteilung von m. U. zugrunde zu legen ist, wurde nicht abschließend geklärt.

Die Diskussion um Steuerverlagerungen durch m. U. erbrachte das Ergebnis, daß sie bei Lieferverbindungen mit Muttergesellschaften des Auslandes möglich sind, allerdings nach neueren Regelungen, z. B. des

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

deutschen Außensteuergesetzes, eingeschränkt werden, so daß z. B. von den Tochtergesellschaften erzielte, auf Marktmacht beruhende Gewinne auch im Gastland versteuert werden müssen.

Bei der Erörterung der Währungsprobleme war kontrovers, ob m. U. willens und in der Lage sind, ihr Kapital willkürlich von einem Land in das andere zu verlagern. Es herrschte die Meinung vor, daß ein gezielter Angriff gegen eine bestimmte Währung höchstens bei kleinen (vorzugsweise Entwicklungs-)Ländern möglich sei und auch dies nur, wenn es keinen freien internationalen Kapitalverkehr gebe, der zum zinsbedingten automatischen Rückstrom marktwidrig exportierten Kapitals führen könnte. Bei frei beweglichen Wechselkursen seien im übrigen die Kosten eines gezielten Angriffs auf eine bestimmte Währung hoch. Daß sich auch m. U. bei von der Währungspolitik geschaffenen Anlässen für gewinnbringende Spekulationen (etwa Festhalten an falschen Wechselkursen und Auf- oder Abwertungserwartung) daran beteiligen, bleibt davon unberührt. Die Frage, welches Motiv ein m. U. haben könnte, ohne weiteren währungspolitischen Anlaß den Außenwert einer bestimmten Währung gezielt zu ruinieren, der gegenüber es eine beherrschende Stellung einnimmt, blieb ebenso ungeklärt wie die Frage, ob die Finanzkapazität einer m. U. wirklich ausreicht, einen Wechselkurs über längere Zeit hinweg künstlich zu verändern, selbst wenn kein Kapitalrückstrom möglich ist. Betont wurde, daß bei Devisenbewirtschaftung und funktionierenden Kapitalverkehrskontrollen ein spekulativer Angriff auf eine Währung ebenso erschwert sei wie bei vollständig freier Konvertierbarkeit, Währungsstabilität und freiem internationalen Kapitalverkehr. Als Instrument könnte daher die Liberalisierung des internationalen Kapitalverkehrs erwogen werden, doch schützt sie nur, wenn die Währungen einigermaßen stabil sind. Unstabile Währungen lösen allerdings nicht nur Spekulationen von m. U. aus, sondern von allen Privatpersonen und Unternehmungen, die dazu in der Lage sind, vor allem Banken.

Übereinstimmung schien darin zu bestehen, daß es weniger auf die Entwicklung von neuen Instrumenten gegenüber m. U. ankomme als vielmehr auf die Anwendung der vorhandenen Mittel, soweit überhaupt Mißstände vorliegen. Daß flexible Wechselkurse auch zur Entschärfung möglicher Konflikte der Wirtschaftspolitik mit m. U. beigetragen haben, wurde allgemein vermutet.

Aufklärungsbedürftig erscheint die Frage, ob m. U. mehr desintegrierend oder integrierend auf den Weltmarkt wirken, ob sie mehr zur Überwindung des Protektionismus beitragen denn eine Folge von Handelsschranken sind. Ferner bedarf die Frage weiterer Klärung, inwieweit ein Sonderrecht gegenüber m. U. überhaupt gerechtfertigt ist und

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ob die Unterschiede zwischen m. U. und nationalen Unternehmungen nicht mehr solche des Grades als des Prinzips sind. Damit hängt die Frage zusammen, ob die nationale Gesetzgebung nicht in Wirklichkeit zur Kontrolle der Aktivitäten der m. U. in dem jeweiligen Staatsgebiet ausreicht und ob mindestens nicht diese Kontrollen leichter sind, als wenn die m. U. aus dem Lande vertrieben werden, so daß man auf die Belieferung durch noch weniger kontrollierbare, allein im Ausland produzierende Unternehmungen angewiesen ist, denn Einfuhren können zwar behindert, aber nicht erzwungen werden. Ob m. U. den Wettbewerb und wirtschaftlichen Fortschritt beleben oder als Machtgebilde Gefahren hervorrufen, ob dies überhaupt von der Multinationalität und nicht vielmehr von der Größe der Unternehmungen abhängt, wäre weiter zu untersuchen.

Hans Willgerodt, Köln

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Schlußwort

Wir stehen am Ende einer Arbeitstagung der Gesellschaft, die ein betriebs- und volkswirtschaftlich, sozial und politisch gleich wichtiges Thema behandelte:

Die Veränderung der Willensbildung in Unternehmen
als Folge gesellschaftlicher Änderungen.

Der wissenschaftliche Leiter hat die Einzelthemen und die Referenten so ausgesucht, daß das Phänomen sozusagen von allen Seiten eingekreist wurde. Führende Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik und aus den Verbänden, Wissenschaftler der verschiedensten Fachgebiete — Betriebs- und Volkswirte, Juristen, Psychologen, Soziologen — haben von ihrem Blickwinkel aus das Problem angegangen. Den vollen Überblick bekommt man erst, wenn man alle Referate und die Diskussionen zusammen betrachtet. Wir hoffen, daß der Tagungsband im Frühjahr nächsten Jahres gedruckt vorliegt. Ich habe keinen Zweifel, daß dieser Band — ebenso wie andere vorher — ein Standardwerk darstellen wird, das noch lange Grundlage weiterer Überlegungen und Untersuchungen auf diesem Gebiet sein wird.

Es scheint mir ziemlich sinnlos, zum Schluß der Tagung hier eine Zusammenfassung alles Gesagten oder auch nur der wichtigsten Gedanken geben zu wollen. Trotzdem lassen Sie mich versuchen, an das, was ich von den Referaten und Diskussionen hören und z. T. lesen konnte, einige Betrachtungen anzuschließen und einige Folgerungen zu ziehen.

Die Tagung befaßte sich mit den sozialen Gebilden, genannt *Unternehmen,* in denen das *Prinzip der Arbeitsteilung praktisch realisiert* wird, im Rahmen einer *marktwirtschaftlichen Ordnung* der Koordination der Aktivität dieser Unternehmen.

Hier haben die Referate und Diskussionen Hinweise über *Bedeutungswandlungen der Unternehmen* gegeben, die sich in Änderungen der Willensbildung innerhalb der Unternehmung niederschlagen. Ich möchte diesen vieldimensionalen Vorgang einmal auf die *zwei Hauptdimensionen reduzieren.*

Unternehmen sind im wesentlichen unter *zwei Gesichtspunkten* zu betrachten:

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

A. *In funktionaler Hinsicht* sind sie für die Produktion von Gütern und Dienstleistungen da, also für die *Versorgung der Bevölkerung.* In dieser Hinsicht sind Arbeit und Kapital *Produktionsfaktoren.* Das Kapital hat dabei eine wichtige Steuerungsfunktion: Durch Zinsdifferenzen wird das Kapital in den Sektor, wo es am dringendsten gebraucht wird, verschoben. Die Produktion folgt der *wirksamen Nachfrage.* Die effiziente Faktorallokation wird durch *Gewinnmaximierung* herbeigeführt, diese wieder durch den Führungsanspruch der *Kapitaleigner* in der Firma sichergestellt. Die Einkommensverteilung hat keine primäre Bedeutung: Sie folgt aus der optimalen Faktorallokation.

   Die *Freiheit des einzelnen* hat mit der betrieblichen Organisation nichts zu tun: Jeder kann ja den Arbeitsplatz verlassen, wenn er ihm nicht paßt, und bei Vollbeschäftigung findet er auch einen neuen, der ihm vielleicht mehr zusagt, und jeder kann ja selbst Unternehmer werden, wenn ihm das Leben als Unselbständiger nicht gefällt.

   Kurz zusammengefaßt und pointiert kann man sagen: *In funktionaler Betrachtung* zählt der Mensch soviel, wie er *für den Markt,* d. h. für die *Außenwelt* der Firma, also für *andere* leistet. Diese Leistung ist in Geld meßbar und wird durch bare Zahlung entgolten. Im *Extremfall* gilt, was als Ausspruch *Henry Ford* zugeschrieben wird: Der Arbeiter hat seine Seele im Umkleideraum abzugeben, solange er im Betrieb ist. Wenn er ihn verläßt, kann er sie wieder abholen.

B. *In personaler Hinsicht* ist die Unternehmung der *Lebensraum* des einzelnen. Im Vordergrund stehen die menschlichen Verhältnisse *innerhalb* der Firma. Was dabei „nach außen" hinauskommt, ist nicht weiter wichtig. Hauptsache ist, jeder findet seine *eigene Befriedigung* dabei. Die „Humanisierung der Arbeitswelt" ist das wichtigste; unbequeme Anforderungen an den einzelnen, damit am Ende auch etwas für die Außenwelt der Firma herauskommt, werden als „Leistungsdruck" abqualifiziert. Einkommensunterschiede werden vom Gesichtspunkt unterschiedlich personaler Lebenschancen, die daraus folgen, als ungerecht angesehen. Im Extremfall führt diese Einstellung zu einer unverschämten, neofeudalen Anspruchsmentalität, nach der jeder ein Recht hat, von der Gesellschaft (d. h. hier: von der Unternehmung) zu bekommen, was *er* für richtig hält, während die Gesellschaft von ihm im Grunde nichts zu fordern hat, was ihm keinen Spaß macht, der Gesellschaft zu geben.

Der zunehmende Lebensstandard und damit der abnehmende Grenznutzen der Güter und damit die zurückgehende Arbeitszeit und die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zunehmende Freizeit führen zu einer Tendenz, sich von der funktionalen Auffassung einer Unternehmung im Sinne von A zu einer *personalen Auffassung* im Sinne von B zu bewegen. Dies haben die Referate gezeigt, wobei einige Referenten diesen Trend begrüßen, andere ihn bedauern. Das System der *Marktwirtschaft* setzt allerdings *diesem Trend definitive Grenzen.* Das eben macht sie effizienter als andere Systeme, dies führt aber auch zu der offenen und versteckten Feindschaft gegen die Marktwirtschaft von Seiten derer, die in Richtung B weiter vorwärts schreiten wollen, als es in einer Marktwirtschaft möglich ist. Auch dieses zeigte sich auf der Tagung.

Ich glaube, daß eine Verschiebung von A nach B aus ökonomischen Gründen, nämlich wegen der Abnahme der Grenznutzen der Güter, unvermeidlich ist, daß dies aber ein langfristiger Prozeß ist, der am Ende asymptotisch *nicht* vollständig nach B konvergiert. Es gibt da eine optimale Position, die nicht bei den Extremen liegt. Der Prozeß ist langwierig, weil äußerer ökonomischer Zwang durch inneren Antrieb ersetzt werden muß, wenn die Unternehmen ihr Ziel der Versorgung der Bevölkerung nicht völlig aus dem Auge verlieren sollen. Das ist schwierig und wohl auch nur bis zu einem gewissen Umfang möglich. Ideologien und Übertreibungen sind sicher schädlich. Wir haben da im Universitätsbereich einige bittere Erfahrungen machen müssen: Auf Leistung wurde und wird kein Wert mehr gelegt, oder „Leistung" wird umdefiniert, so daß alles, was einem *Individuum* Spaß macht, am Ende jede Quatscherei, als Leistung bezeichnet wird. Dagegen mißt man üblicherweise die *„Leistung"* daran, daß sie von *anderen geschätzt* wird, also bei einer wissenschaftlichen Leistung von den *anderen Wissenschaftlern,* bei einer ökonomischen Leistung vom *Markt.*

Lassen Sie mich schließen mit herzlichem Dank an den Leiter der wissenschaftlichen Vorbereitung, Prof. Albach, und an alle Referenten. Ich glaube, wir haben eine der großen Tagungen dieser Gesellschaft erlebt.

Hoffentlich „Auf Wiedersehen" bei der nächsten Tagung der Gesellschaft (am 13. - 15. Sept. 1976 in Augsburg), die das Thema dieser Tagung auf breiterer Ebene fortsetzt. Das Tagungsthema wird sein:

Soziale Probleme
der modernen Industriegesellschaft.

Die Tagung ist geschlossen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Bibliographie

Abschlußbericht der Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung, Bielefeld 1974.

Ackermann, R. W.: How Companies Respond to Social Demands, in: Harvard Business Review, July/August 1973, S. 88 ff.

Adizes, I.: Industrial Democracy, Yugoslav Style, New York 1971.

Albach, H., v. Colbe, W. B., Vaubel, L. (Hrsg.): Management und Computer, USW-Schriften für Führungskräfte, Bd. 3, Wiesbaden 1969.

Albach, H., v. Colbe, W. B., Vaubel, L. (Hrsg.): Das Unternehmen in der Gesellschaft, USW-Schriften für Führungskräfte, Bd. 6, Wiesbaden 1974.

v. Altemann, U.: Partizipation — Demokratisierung — Mitbestimmung, Köln und Opladen 1975.

Anshen, M.: Changing the Social Contract: A Role for Business, in: Harvard Business Review, November/December 1970.

Anshen, M.: Managing the Socially Responsible Corporation, New York 1974.

Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft und Bund Katholischer Unternehmer (Hrsg.): Humanisierung der Arbeitswelt, Köln 1975.

Arbeitskreis Hax der Schmalenbach Gesellschaft: Wesen und Arten unternehmerischer Entscheidungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 16 (1964), S. 685 ff.

Arndt, H.: Wirtschaftliche Macht, München 1974.

Arpan, J. S.: Multinational Firm Pricing in International Markets, in: Sloan Management Review, Vol. 14 (1972/73) 2, S. 1 ff.

Arrow, K. J.: Social Responsibility and Economic Efficiency, in: Public Policy, Vol. 21 (1973), S. 303 ff.

Aubele, F.: Die Wandlung des Unternehmers in der Wirtschaftsentwicklung, in: Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft, Bd. 84 (1964), S. 211 ff.

Austin, R. W.: Responsibility for Social Change, in: Harvard Business Review, July/August 1965, S. 45 ff.

Bartimole, R.: How Ethical Are Businessmen?, in: Harvard Business Review, July/August 1961, S. 6 ff.

Bauer, R. A., and *Fenn jr.,* D. H.: The Corporate Social Audit, New York 1972.

Bauer, R. A., and *Fenn jr.,* D. H.: What is a Corporate Social Audit?, in: Harvard Business Review, January/February 1973, S. 37 ff.

Baumhart, R.: Ethica in Business, New York 1969.

Baumol, W. J.: Business Behavior, Value and Growth, New York 1959.

Baumol, W. J.: Entrepreneurship in Economic Theory, in: American Economic Review, Vol. 58 (1968), S. 64 ff.

Baumol, W. J., *Likert,* R., *Wallich,* H. P., *McGowan,* J. J.: A New Rationale for Corporate Social Policy, New York 1970.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Bell, D.: The Corporation and Society in the 1970's, in: The Public Interest, Summer 1971.

Benham, T. W.: Trends in Public Attitudes Towards Business and the Free Enterprise System, presented at the White House Conference on the Industrial World Ahead, Washington, D. C., March 1972.

Bennigsen-Foerder, R. v.: Die Antwort der Betriebswirtschaftslehre auf die Herausforderung unserer Zeit, in: Volks- und Betriebswirt, Nr. 2, 1974, S. 35 ff.

Belitz, W.: Herrschaft im Betrieb — theologisch-sozialethische und anthropologische Aspekte, in: Die Mitarbeit, Jg. 24 (1975), S. 1 ff.

Biedenkopf, K. H.: Antworten zur Mitbestimmung, Information 1, Bonn 1970.

Biedenkopf, K. H.: Mitbestimmung, Beiträge zur ordnungspolitischen Diskussion, Köln 1972.

Bihl, G.: Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung, München 1973.

Blume, M. E., *Crockett,* J., and *Friend,* I.: Stockownership in the United States: Characteristics and Trends, in: Survey of Current Business, November 1974.

Boettcher, E.: Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen 1974.

Boetticher, K. W.: Der Unternehmer und die Wirklichkeit der Gesellschaft, in: Offene Welt, Bd. 87 (1965), S. 78 ff.

Bowman, E. H.: Some Research in Corporate Responsibility Accounting, European Institute for Advanced Studies in Management, Working Paper 74 - 29, June 1974.

Braun, R.: Zur Einwirkung sozio-kultureller Umweltbedingungen auf das Unternehmerpotential und das Unternehmerverhalten, in: Wirtschafts- und soziogesellschaftliche Probleme der frühen Industrialisierung, Einzelveröffentlichung der Historischen Kommission in Berlin beim Friedrich-Meinecke-Institut der FU, Bd. 1, Berlin 1968, S. 247 ff.

Brockhoff, K.: Zur externen gesellschaftsbezogenen Berichterstattung deutscher Unternehmen — Eine Auswertung aus dem Jahre 1973, Köln 1975.

Carr, A. Z.: Is Business Bluffing Ethical?, in: Harvard Business Review, January/February 1968, S. 143 ff.

Casey, W. J.: Responsibilities and Liabilities in Corporate Life, in: The Conference Board Record, February 1972.

Cassier, S. C.: Wer bestimmt die Geschäftspolitik der Großunternehmen? Das Verhältnis zwischen Kapitaleigentum und Entscheidungsgewalt, Frankfurt 1952.

Center for Law and Social Policy: A Proposal on Corporate Responsibility, Washington D. C. 1969.

Chamberlain, N. W.: The Limits of Corporate Responsibility, New York 1973.

Clapp, N.: Corporate Responsibility to the Community, in: University of Washington Business Review, Spring 1968.

Clark, J. M.: Social Control of Business, New York 1934.

Clark, J. M.: Religion and the Moral Standards of American Businessmen, Cincinnati 1966.

Cohn, J.: Is Business Meeting the Challenge of Urban Affaires?, in: Harvard Business Review, March/April 1970, S. 68 ff.

Cohn, J.: The Conscience of the Corporations, Baltimore 1971.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Collins, J. W.: Formulating Corporate Social Policy: Consideration on the Effect of Managerial Attitudes, Paper presented at the Thirty-Third Annual Meeting of the Academy of Management, Boston, August 1973.

Committee for Economic Development: Social Responsibility of Business Corporations, New York 1971.

Coppcok, R. M., *Dierkes*, H., *Snowball*, J., *Thomas*, J.: Social Pressure and Business Actions, Paper presented at the Seminar on Corporate Social Accounts, Battelle Seattle Research Center, November 10 - 11, 1972.

Dahrendorf, R.: Die Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959.

Davis, K.: Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?, in: California Management Review, Spring 1960.

Davis, K.: The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities, in: Academy of Management Journal, Vol. 16 (1973), S. 312 ff.

Davis, K., and *Blomstrom*, R. L.: Business, Society, and Environment: Social Power and Social Response, 2nd ed., New York 1971.

Day, V. B.: The Social Relevance of Business, Paper presented at the Annual College-Business Symposium, Providence, Rhode Island, December 3, 1969.

Day, V. B.: Business Priorities in a Changing Environment, Autumn 1973, S. 45 ff.

Dennis, L. V.: Community Performance: An Action Report of California Bankers, San Francisco 1973.

Dierkes, M.: Die Sozialbilanz, Frankfurt 1974.

Dierkes, M., *Bauer*, R. A.: Corporate Social Accounting, New York, Washington, London 1973.

Dierkes, M., und *Kapmann*, U.: Von der Sozialbilanz zur gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik — Ansätze zu einem Management System for Systems Goals, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Bd. 26 (1974), S. 295 ff.

Engelhardt, W. W.: Die öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen als Gegenstand der Einzelwirtschaftsmorphologie und -typologie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 44 (1974), S. 483 ff.

Engels, W.: Soziale Marktwirtschaft — Verschmähte Zukunft?, Stuttgart 1972.

Engels, W.: Arbeit und Arbeitsmarkt im Hochkapitalismus, Bonn 1974.

Epprecht, M. R. : Die Verantwortung von Staat und Unternehmen im Strukturwandel der Wirtschaft, in: Industrielle Organisation, Bd. 44 (1975), S. 101 ff.

Eucken, W.: Wettbewerb, Monopol und Unternehmer, Bad Nauheim 1953.

Farmer, R. N., *Hogue*, W D.: Corporate Social Responsibility, Chicago 1973.

Fourastié, J.: L'entreprise dans la société d'aujourd'hui, in: Revue de la Société d'Etudes et d'Expansion, 69 (1970), S. 221 ff.

Frey, B. S.: Umweltökonomie, Göttingen 1972.

Frey, B. S.: Die Renaissance der politischen Ökonomie, in: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, 110. Jg. (1974), S. 357 ff.

Friedman, M.: The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, September 13, 1960.

Friedman, M.: Capitalism and Freedom, Chicago 1962.

Friedman, M.: The Social Responsibility of Business, in: Economic Age, Vol. 2 (1970) 6, S. 28 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Friedrich, O. A., *Bartel,* R.: Soziale Marktwirtschaft: Grundlagen der Freiheit, Information 6, Bonn 1972.

Fullerton, K.: Calvinism and Capitalism, in: The Harvard Theological Review, 1928.

Gaddis, P. O.: Corporate Accountability, New York 1964.

Garett, T. M.: Business Ethics, New York 1966.

Garett, T. M., *Baumhart,* R. C., *Purcell,* T. V., and *Roets,* P.: Cases in Business Ethics, New York 1968.

Gattineau, R.: Der Unternehmer in der mitbestimmten Gesellschaft, in: Management International Review, Vol. 9 (1969), S. 19 ff.

Gemeinwirtschaft im Wandel der Gesellschaft, Festschrift für Hans Ritschl, Berlin 1973.

General Motors Corporation: Report on Progress in Areas of Public Concern, Warren, Michigan, GM Technical Center 1972.

Ginzberg, E., *Berg,* E. I.: Democratic Values and the Rights of Management, New York 1963.

Green, R. W. (ed.): Protestantism and Capitalism: The Weber Thesis and its Critics, Boston 1959.

Greenewalt, C. H.: A Political Role for Business, in: California Management Review, Fall 1959 (A).

Greenough, W. C.: The Power of Institutions: They Can Influence Corporate Role in Society, in: New York Times, Business Section, May 2, 1971.

Golembiewski, R. T.: Men, Management, and Morality, New York 1965.

Grochla, E.: Unternehmensorganisation, Reinbek bei Hamburg 1972.

Gutenberg, E.: Unternehmensführung — Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962.

Hamel, H. (Hrsg.): Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien, München 1974.

Hartman, H.: Gesellschaftsbezogenes Rechnungswesen als Ausdruck sozialverantwortlicher Unternehmensführung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Bd. 26 (1974), S. 334 ff.

Hax, K.: Personalpolitik und Mitbestimmung, Köln und Opladen 1969.

Hayek, F. A. v.: The Road to Serfdom, Chicago 1944.

Hayek, F. A. v.: The Corporation in a Democratic Society, in: Hayek, F. A. v.: Studies in Philosophy, Politics, and Economics, London 1967, S. 300 ff.

Heald, M.: The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900 - 1960, Cleveland 1970.

Heermance, E. L.: Codes of Ethics: A Handbook, Burlington 1924.

Heilbroner, R. L., et al.: In the Name of Profit, New York 1972.

Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966.

Hellmann, R.: Kontrolle der multinationalen Unternehmen, Baden-Baden 1974.

Henderson, H.: Should Business Tackle Society's Problems?, in: Harvard Business Review, July/August 1968.

Hess, J.: Public Policy as a Function of Perception of Business Ethics, in: The Economic and Business Bulletin, Spring 1968.

Hesselbach, W.: Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, Instrumente gewerkschaftlicher und genossenschaftlicher Struktur- und Wettbewerbspolitik, völlig überarbeitete Fassung, Frankfurt 1971.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Hetherington, J. A. C.: Fact and Legal Theory: Shareholders, Managers, and Corporate Social Responsibility, in: Stanford Law Review, January 1969.

Heyne, P. T.: Private Keepers of the Public Interest, New York 1968.

Hinterhuber, H.: Der Staat als Unternehmer, in: Weltwirtschaftliches Archiv, Bd. 103 (1969), S. 58 ff.

Horst, T.: The Theory of Multinational Firm — Optimal Behavior under Different Tariff and Tax Rates, in: Journal of Political Economy, Vol. 79 (1971), S. 1059 ff.

Houser, T. V.: Big Business and Human Values, New York 1957.

Humble, J.: Social Responsibility Audit: A Management Tool for Survival, London 1973.

Irle, M.: Führungsverhalten in organisierten Gruppen, in: Handbuch der Psychologie, 9. Bd., Göttingen 1970, S. 521 ff.

Jacoby, N. H.: Corporate Power and Social Responsibility, New York 1973.

Janger, A. R.: Employing the Disadvantaged: A Company Perspective, New York 1972.

Johnson, H. L.: Business in Contemporary Society: Framework and Issues, Belmont, California 1971.

Jones, G. N.: Planned Organizational Change, New York 1969.

Kahn, H. (ed.): The Future of the Corporation, New York 1974.

Kapp, F. R.: The Social Costs of Private Enterprise, Paperback edition, New York 1971.

Kappel, F. R.: Vitality in a Business Enterprise, New York 1960.

Kemper, T., *Macmillan*, K., *Hawkins*, K.: Business and Society — Tradition and Change, London 1974.

Knappe, E.: Möglichkeiten und Grenzen dezentraler Umweltschutzpolitik, Berlin 1974.

Knepper, H. U.: Grundlagen einer Theorie der betrieblichen Mitbestimmung, Berlin 1974.

Learnde, E., *Dooley*, A., *Katz*, R.: Personal Values and Business Decisions, in: Harvard Business Review, March/April 1959, S. 111 ff.

Lecht, L. A.: Goal, Priorities and Dollars, New York 1966.

Levinson, Ch. (ed.): Industry's Democratic Revolution, London 1974.

Levitt, T.: The Dangers of Social Responsibility, in: Harvard Business Review, September/October 1958, S. 41 ff.

Lexs, W. A. R.: Ethics in American Business and Government: The Confused Issues, in: The Annals, July 1968.

Leys, J. A.: Ethics for Policy Decisions, Englewood Cliffs 1952.

v. Loesch, A.: Die Zielkonzeption der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der Gewerkschaft, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 25 (1974), S. 283 ff.

Longstretch, B., and *Rosenbloom*, H. D.: Corporate Social Responsibility and the Institutional Investor, New York 1973.

Madden, C. H.: Clash of Culture: Management in an Age of Changing Values, Washington D. C. 1972.

Madden, E. S. (ed.): The Corporation in Modern Society, Cambridge 1960.

Malkiel, B. G., *Quandt*, R. E.: Moral Issues in Investment Policy, in: Harvard Business Review, March/April 1971, S. 37 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Manne, H. G.: Shareholder Social Proposals Viewed by an Opponent, in: Stanford Law Review, February 1972.

Manne, H. G., and Wallich, H. C. (eds.): The Modern Corporation and Social Responsibility, Washington D. C. 1972.

Mason, E. S. (ed.): The Corporation in Modern Society, Cambridge 1959.

Materialien zum Umweltprogramm der Bundesregierung 1971, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1972.

McAdam, T.: How to Put Corporate Responsibility Into Practice, in: Business and Society Review/Innovation, Summer 1973.

McGuire, J. W.: Business and Society, New York 1963.

Messner, J.: Das Unternehmerbild in der katholischen Soziallehre, Beiträge zur Geschäftspolitik, Nr. 3, Köln 1968.

Mitbestimmung im Unternehmen. Bericht der Sachverständigenkommission der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung (Mitbestimmungskommission), Deutscher Bundestag, Drucksache VI/334.

Mitchell, A.: Changing Values, International Associations, April 1971.

Monsen jr., R. J.: Modern American Capitalism: Ideologies and Issues, Boston 1963.

Nader, R. (ed.): The Consumer and Corporate Accountability, New York 1973.

Nader, R., and Green, M. J. (eds.): Corporate Power in America, New York 1973.

National Industrial Conference Board: The Role of Business in Public Affaires, New York 1968.

National Industrial Conference Board: Antitrust Problems and National Priorities, New York 1972.

Nell-Breuning, O. v.: Mitbestimmung — wer mit wem?, Freiburg, Basel, Wien 1969.

Neuhaus, A. H.: Die Gesellschaft von Eigentümern, Zum Dialog, Nr. 12, Bonn 1969.

Novack, D. E., Leckachmann, R. (eds.): Development and Society, New York 1964 (Development, Society, Personality and Entrepreneurship: Three General Approaches, S. 150 ff.).

Nutzinger, H. G.: Die Stellung des Betriebes in der sozialistischen Wirtschaft, Frankfurt — New York 1974.

Oberender, P.: Die Zielfunktion eines Unternehmens, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 44 (1974), S. 208 ff.

O'Donnel, L. A.: Rationalism, Capitalism and the Entrepreneur — the Views of Veblen and Schumpeter, in: History of Political Economy, Vol. 5 (1973), S. 199 ff.

Oettle, K.: Grenzen und Möglichkeiten einer unternehmungsweisen Führung öffentlicher Betriebe, in: Die informierte Unternehmung, Berlin 1972, S. 129 ff.

o. Verf.: Das Unternehmen in der Gesellschaft, in: Der Betrieb, Jg. 28 (1975), S. 161 ff.

o. Verf.: Die 8 Stunden am Tag — eine sozialkritische Studie. Deutsche Übersetzung von „Work in America", München 1974.

Patterson, J. M.: Corporate Behavior and the Balance of Power, in: Business Horizons, June 1969.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Petit, T. A.: The Moral Crisis in Management, New York 1967.

Plesser, E. H.: Verhaltenskodizes für Unternehmensleiter, in: Zeitschrift für Organisation, Bd. 44 (1975), S. 121 ff.

Preiss, H.: Perspektiven der Bildungsarbeit, in: Der Gewerkschafter, 11. Jg. (1972), S. 422 ff.

Preston, L. E.: Corporation and Society: The Search for a Paradigm, in: Journal of Economic Literature, Vol. 13 (1975), S. 434 ff.

Raucher, A. R.: Public Relations and Business, 1900 - 1929, Baltimore 1968.

Richman, B. M.: The Corporation and the Quality of Life: Typologies, in: Management International, Vol. 13 (1973).

Saint-Geours, J.: L'entreprise et l'environment social, in: Analyse & Precision, 13 (1972), S. 255 ff.

Sarges, W.: Empirische Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Führungsstil und Leistung in Arbeitsgruppen, Diss. Hamburg 1974.

Scharpf, F. W. P.: Politische Durchsetzbarkeit innerer Reform, Schriften der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Nr. 28, Göttingen 1974.

Schierner, A.: Die Willensbildung im Zielplanungssystem von Unternehmungen, Köln/Bonn 1974.

Schiller, K.: Der Ökonom und die Gesellschaft, Stuttgart 1964.

Schlaffke, W.: Die Unternehmer im sozialen Rechtsstaat — Ihre Aufgabe bei der Lösung gesellschaftlicher Konflikte, in: Beiträge zur Konfliktforschung, Jg. 5 (1975), S. 87 ff.

Schmidt, W.: Der Wandel der Unternehmerfunktion in der Bundesrepublik Deutschland unter dem Einfluß der Konzertierten Aktion, Berlin 1974.

Schmölders, G.: Die Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft, Wandlungen der gesellschaftspolitischen „Hackordnung" in der Bundesrepublik Deutschland, Essen 1973.

Schuermann, H. J.: Ökonomische Ansätze zu einer rationalen Umweltpolitik und wirtschaftspolitische Konsequenzen mit besonderer Berücksichtigung der Energiewirtschaft, Diss. Köln 1973.

Selekman, S. K., *Selekman,* B. M.: Power and Morality in a Business Society, New York 1956.

Seraphim, H. J. (Hrsg.): Probleme der Willensbildung und der wirtschaftspolitischen Führung, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, NF Bd. 19, Berlin 1959.

Sethi, S. P.: Political Action: A Business and Society Survey of Corporate Practices, in: Business and Society Review, Summer 1972.

Sethi, P. S. (ed.): The Unstable Ground: Corporate Social Policy in a Dynamic Society, Los Angeles 1974.

Sieben, G.: Rechnungswesen bei mehrfacher Zielsetzung: Möglichkeiten der Berücksichtigung gesellschaftsbezogener Ziele durch die Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 26 (1974), S. 694 ff.

Sieben, G., und *Goetzke,* W.: Forschungsstrategische Perspektiven der Betriebswirtschaftslehre bei gesellschaftsbezogener Betrachtung der Unternehmung — Ein Ansatz zur Systematisierung neuerer betriebswirtschaftlicher Forschungsaktivitäten, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Bd. 27 (1975), S. 43 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Siebert, H.: Das produzierte Chaos, Berlin 1973.

Simon, J. G., *Powers,* C. W., and *Gunnemann,* J. P.: The Ethical Investor, New Haven 1972.

Solo, R. A.: Economic Organizations and Social Systems, New York 1967.

Sporn, P., *Hickan,* L. E., and *Hodges,* L. H.: The Ethics of Business: Corporate Behavior in the Market Place, New York 1963.

Steinbrenner, H. P.: Arbeitsorientierte Unternehmensverfassung, Frankfurt und New York 1975.

Steiner, G. A. (ed.): Contemporary Challenges in the Business — Society Relationship, Los Angeles 1974.

— Business and Society, 2nd ed., New York 1975.

— Cases in Business and Society, New York 1975.

Steinmann, H.: Das Großunternehmen im Interessenkonflikt — Ein wissenschaftlicher Diskussionsbeitrag zu Grundfragen der Reform der Unternehmensordnung in hochentwickelten Industriegesellschaften, Stuttgart 1969.

Stöhr, R. W.: Unternehmensführung auf neuen Wegen, Wiesbaden 1967.

Sutton, F. X., *Harris,* S. E., *Kaysen,* C., and *Tobin,* J.: The American Business Creed, Cambridge 1956.

Tarnowski, D.: The Changing Success Ethic, New York 1973.

Towle, J. W. (ed.): Ethics and Standards in American Business, New York 1964.

Ulrich, H.: Betrachtungen zur Willensbildung in der Unternehmensorganisation, in: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Nr. 1, 2. Aufl., Bern 1962.

Ulrich, H., v. Gunz-Keppeler (Hrsg.): Strukturwandlungen der Unternehmung, Bern und Stuttgart 1969.

Unternehmer und Bildung, Festschrift für Ludwig Vaubel zum 60. Geburtstag, Köln, Opladen 1968.

Vanek, J.: Marktwirtschaft und Arbeiterselbstverwaltung, Frankfurt und New York 1975.

Vilmar, F. (Hrsg.): Menschenwürde im Betrieb, Reinbek bei Hamburg 1973.

Voraw, D.: Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility, in: California Management Review, Winter 1972.

Voss, R. v. (Hrsg.): Partnerschaft und Parität — Modellstudien zur Mitbestimmung und Vermögensbildung in Unternehmen und Wirtschaft, Bonn 1974.

Votaw, D., and *Sethi,* S. P.: The Corporate Dilemma: Traditional Values versus Contemporary Problems, Englewood Cliffs 1973.

Vroom, A.: Die Zielkonzeption der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der Gewerkschaft, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 25 (1974), S. 283 ff.

Vroom, V., *Yetton,* H., *Philip,* W.: Leadership and Decision-Making, Pittsburgh 1973.

Walton, C. C.: Corporate Social Responsibilities, Belmont 1967.

Walton, C. C.: Ethos and the Executive, Englewood Cliffs 1967.

Walton, C. C. (ed.): Business and Social Progress: Views of Two Generations of Executives, New York 1970.

Weber, W. (Hrsg.): Gemeinwirtschaft in Westeuropa, Göttingen 1962.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Weil, R.: Neue Arbeitsstrukturen bei Volvo, IfaA Mitteilungen, Nr. 47 (1974).

Weinstein, J.: The Corporate Ideal and the Liberal State, Boston 1968.

Wells jr., L. T.: Social Cost/Benefit Analysis for MNCs, in: Harvard Business Review, March/April 1975, S. 40 ff.

Westermann, H. (Hrsg.): Genossenschaften — Demokratie und Wettbewerb, Verhandlungsberichte und Diskussionsergebnisse der VII. Internationalen genossenschaftlichen Tagung, Tübingen 1972.

Weston, J. F.: Corporate Firms and Business Diversification, Los Angeles 1969.

Weston, J. F., Peltzman, S. (eds.): Public Policy Towards Mergers, Pacific Palisades, California 1969.

White House Conference: A Look at Business in 1990, Washington, D. C., November 1972.

Williams, R.: Individual and Group Values, Annals of the American Academy of Political and Social Science, May 1967.

Witte, E. (Hrsg.): Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Tübingen 1972.

Witte, E.: Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973.

Wittkämper, G.: Politische Zielsysteme und Datenverarbeitung, in: IBM Nachrichten, Jg. 25 (1975), 224, S. 11 ff.

Wöhe, G.: Steuerreform und Gesellschaftspolitik, in: Wirtschaftsdienst 1975/I, S. 18 ff.

Zahn, E.: Gesellschaftliche Entwicklungen in den 70er Jahren und die Konsequenzen für die Unternehmer, in: Internationales Gewerbearchiv, Jg. 22 (1974), S. 134 ff.

Zapf, W. (Hrsg.): Theorien des sozialen Wandels, 3. Aufl., Berlin/Köln 1971.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Verzeichnis der Referenten

Albach, Prof. Dr. Dr. h. c. Horst, Institut für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, 53 Bonn 1, Adenauerallee 24 - 42.

Alewell, Prof. Dr. Karl, Professur für Betriebswirtschaftslehre I der Justus Liebig-Universität Gießen, 63 Gießen, Licher Straße 74.

Bergler, Prof. Dr. Reinhold, Psychologisches Institut der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, 53 Bonn 1, An der Schloßkirche 1.

Biedenkopf, Prof. Dr. Kurt H., Generalsekretär der Christlich Demokratischen Union Deutschlands, 53 Bonn, Konrad-Adenauer-Haus.

Blume, Prof. Marshall E., The Wharton School of Economics, University of Pennsylvania, 233 Vance Hall, Philadelphia, 19174, USA.

Bonus, Prof. Dr. Holger, Abteilung Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Dortmund, 46 Dortmund, Rheinlanddamm 203.

Brinkmann, Prof. Dr. Gerhard, Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre III der Gesamthochschule Siegen, 5930 Hüttental-Weidenau, Hölderlinstraße 3.

Brockhoff, Prof. Dr. Klaus, Institut für Betriebswirtschaftslehre der Christian-Albrechts-Universität Kiel, 23 Kiel, Olshausenstraße 40 - 60.

Cassier, Dr. Siegfried C., Direktor der Industriekreditbank AG — Deutsche Industriebank, 4 Düsseldorf 1, Karl-Theodor-Straße 6.

Dinkelbach, Prof. Dr. Werner, und *Rosenberg,* Ass.-Prof. Dr. Otto, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Universität des Saarlandes, 66 Saarbrücken 11.

Engels, Prof. Dr. Wolfram, Seminar für Bankbetriebslehre der Johann Wolfgang Goethe-Universität, 6 Frankfurt/M., Mertonstraße 17.

Falkenhausen, Dr. Ing. Hasso Freiherr von, Partner, McKinsey & Company, Inc., 4 Düsseldorf, Jägerhofstraße 12.

Frenckner, Prof. Dr. Paulsson, Universität Stockholm, S-104 05 Stockholm 50, Schweden.

Hansen, Prof. Dr. Kurt, Vorsitzender des Aufsichtsrates der Bayer AG, 509 Leverkusen, Bayerwerk.

Hautekiet, Lucien, General Manager, Compagnie Belge de Radio et de Télévision, B-8000 Brügge, Pathoekeweg 11, Belgien.

Hensche, Dr. Detlef, IG Druck und Papier, Hauptvorstand, 7 Stuttgart 1, Postfach 1282.

Hoffmann, Dr. Diether H., Mitglied des Vorstandes der Bank für Gemeinwirtschaft AG, 6 Frankfurt/M., Mainzer Landstraße 16 - 24.

Huber, Prof. Dr. Ulrich, Institut für Handels- und Wirtschaftsrecht der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, 53 Bonn 1, Adenauerallee 24 - 42.

Jochimsen, Prof. Dr. Reimut, Staatssekretär im Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, 53 Bonn-Bad Godesberg, Stresemannstraße 2.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Kartte, Dr. Wolfgang, Ministerialdirigent im Bundesministerium für Wirtschaft, 53 Bonn-Duisdorf, Villemombler Straße 76.

Kortzfleisch, Dr. Gert von, Industrieseminar der Universität Mannheim (WH), 68 Mannheim, Schloß.

Koubek, Prof. Dr. Norbert, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Gesamthochschule Wuppertal, 56 Wuppertal 1, Max-Horkheimer-Straße 21.

Kuhnke, Dr. Hans-Helmut, Vorsitzender des Vorstandes des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft, 43 Essen, Am Rheinstahlhaus 3.

Mertens, Prof. Dr. Peter, Betriebswirtschaftliches Institut der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, 85 Nürnberg, Weidenkellerstraße 8.

Nutzinger, Dr. Hans G., Alfred-Weber-Institut für Sozial- und Staatswissenschaften der Universität Heidelberg, 69 Heidelberg 1, Bergheimer Straße 147.

Oettle, Prof. Dr. Karl, 8034 Unterpfaffenhofen, Sandstraße 11.

Pieroth, Dipl.-Volkswirt Elmar, Mitglied des Deutschen Bundestages, 655 Bad Kreuznach, Salinenstraße 50 a.

Rolfe, Prof. Sidney, Massachusetts Institute of Technology, Project on International Business, 40 Wadsworth Street, Cambridge, Massachusetts 02139, USA.

Rosenstiel, Prof. Dr. Lutz von, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlicher Fachbereich der Universität Augsburg, 89 Augsburg, Memminger Straße 6.

Seidl, Prof. Dr. Christian, Institut für Finanzwissenschaften der Universität Graz, A-8010 Graz, Universitätsplatz 3.

Thiemeyer, Prof. Dr. Theo, Lehrstuhl für Sozialpolitik und öffentliche Wirtschaft der Ruhr-Universität Bochum, 463 Bochum-Querenburg, Universitätsstraße 150.

Tietmeyer, Dr. Hans, Ministerialdirektor im Bundesministerium für Wirtschaft, 53 Bonn-Duisdorf, Villemombler Straße 76.

Trautwein, Norbert, Abteilung Gesellschaftspolitik des Bundesvorstandes des Deutschen Gewerkschaftsbundes, 4 Düsseldorf 1, Hans-Böckler-Straße 39.

Ulrich, Franz Heinrich, Sprecher des Vorstandes der Deutsche Bank AG, 4 Düsseldorf 1, Königsallee 45/47.

Uthmann, Dr. Karl Josef, Geschäftsführer, Bundesverband der Deutschen Industrie, Abt. Industrieforschung und Berufsbildung, 5 Köln 51, Oberländer Ufer 84 - 88.

Vanek, Prof. Dr. Jaroslav, Center for International Studies, Cornell University, Ithaca, New York 14850, USA.

Wilpert, Dr. Bernhard, Internationales Institut für Management und Verwaltung, 1 Berlin 33, Griegstraße 5 - 7.

Witte, Prof. Dr. Eberhard, Institut für Entscheidungs- und Organisationsforschung der Ludwig-Maximilians-Universität München, 8 München 40, Amalienstraße 73.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Verzeichnis der Sitzungs- und Arbeitskreisleiter

Büschgen, Prof. Dr. Hans E., Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Besondere der Banken, Universität zu Köln, 5 Köln 41, Albertus-Magnus-Platz.

Colbe, Prof. Dr. Walther Busse von, Seminar für Theoretische Wirtschaftslehre der Ruhr-Universität Bochum, 463 Bochum-Querenburg, Buscheystraße.

Dellmann, Prof. Dr. Klaus, Institut für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, 53 Bonn 1, Adenauerallee 24 - 42.

Grochla, Prof. Dr. Erwin, Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisationslehre, Universität zu Köln, 5 Köln 41, Albertus-Magnus-Platz.

Hildenbrand, Prof. Dr. Werner, Institut für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, 53 Bonn 1, Adenauerallee 24 - 42.

Koch, Prof. Dr. Helmut, Institut für Betriebsanalyse der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 44 Münster, Universitätsstraße 14 - 16.

Krelle, Prof. Dr. Dr. h. c. Wilhelm, Institut für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, 53 Bonn 1, Adenauerallee 24 - 42.

Neumark, Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Fritz, 6 Frankfurt/M., Vogelweidstraße 18.

Potthoff, Prof. Dr. Erich, 4005 Büderich, Am Hövel 6.

Röper, Prof. Dr. Burkhardt, Institut für Wirtschaftswissenschaften der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen, 51 Aachen, Templergraben 64.

Sabel, Prof. Dr. Hermann, Institut für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, 53 Bonn 1, Adenauerallee 24 - 42.

Schelbert-Syfrig, Prof. Dr. Heidi, CH-8044 Gockhausen, Rütistraße 29, Schweiz.

Schneider, Prof. Dr. Hans K., Staatswissenschaftliches Seminar der Universität zu Köln, 5 Köln 41, Albertus-Magnus-Platz.

Voigt, Prof. Dr. Dr. Dr. h. c. Fritz, Institut für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, 53 Bonn 1, Adenauerallee 24 - 42.

Weizsäcker, Prof. Dr. Carl Christian Freiherr von, Institut für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, 53 Bonn 1, Adenauerallee 24 - 42.

Willgerodt, Prof. Dr. Hans, Wirtschaftspolitisches Seminar der Universität zu Köln, 5 Köln 41, Albertus-Magnus-Platz.

Wittmann, Prof. Dr. Waldemar, 6240 Königstein i. Ts., Ölmühlweg 14 a.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Woll, Prof. Dr. Artur, Gründungsrektor der Gesamthochschule Siegen, 593 Hüttental-Weidenau, Hölderlinstraße 3.

Wysocki, Prof. Dr. Klaus von, 8 München 71, Whistlerweg 9.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-43635-4 | Generated on 2025-07-25 22:31:26
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/