
SOZIALVERBAND UNTERNEHMEN

Rezension von: Hermann Vogt,
Sozialverband Unternehmen. Eine
Alternative zur arbeitsrechtlichen
Mitbestimmungsstrategie? Paul-
Haupt-Verlag Bern, Stuttgart 1981.

Zunächst wird nicht ganz klar, was mit dem Begriff „Sozialverband“ gemeint ist. Auf Seite 11 wird die Bezeichnung „Sozialverband“ vorgeschlagen „für eine Organisation, in der die Beziehungen der Mitglieder untereinander und deren Individualbedürfnisse neben den spezifischen Organisationszielen einen eigenen Stellenwert haben“. Dieser Begriff habe „den Vorteil, daß er einerseits noch weitgehend offen ist in der inhaltlichen Ausgestaltung für die Organisation Unternehmen, zum andern aber durch die CDU schon in die politische Diskussion eingeführt wurde“. Weiter unten (S. 198) wird dann deutlich, daß der Begriff „Sozialverband“ gleichzusetzen ist mit dem Begriff der „Partnerschaft“, wie er in der Katholischen Soziallehre und in sozialethisch engagierten Unternehmerkreisen bereits eine lange Tradition hat. Es handelt sich bei der „betrieblichen Partnerschaft um eine vertraglich vereinbarte Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern“, die „allen Beteiligten ein Höchstmaß an Selbstentfaltung ermöglichen soll durch verschiedene Formen der Mitwirkung und Mitbestimmung bei entsprechender Mitverantwortung“. (S. 197) Der „Sozialverband“ geht von der Prämisse aus, „daß die Organisation ‚Unternehmen‘ systemkonform eingebunden werden soll in die vorgegebenen politischen

und volkswirtschaftlichen Ordnungsformen“. (S. 66) Auf diese wichtigste Prämisse der „Systemkonformität mit der Sozialen Marktwirtschaft“ wird unermüdlich, an vielen Stellen des Buches, hingewiesen, und konsequenterweise wird auch jede Fragestellung zu Strukturreformen ausgeblendet oder als unverwirklichbar, weil ineffizient oder unzweckmäßig, abgetan.

In den Kapiteln 2 und 3 werden verschiedene Problembereiche behandelt, welche die Herrschaftsverhältnisse und damit zusammenhängende Konfliktfelder im Unternehmen als wirtschaftlichem Subsystem unserer Gesellschaft betreffen. So etwa die Wandlung der Unternehmensführung vom personenbezogenen Einzelunternehmen zur „Technostruktur“ (Galbraith) großer Kapitalgesellschaften, in denen die Leitungsfunktion von Managern wahrgenommen wird (S. 40–42); des weiteren die formale Gleichstellung des Arbeitnehmers als gleichberechtigter Vertragspartner des Arbeitgebers, was eine verzerrte Darstellung der Realität des Arbeitslebens ist, weil der Arbeitnehmer mit Abschluß des Arbeitsvertrages der weitgehenden Disziplinargewalt des Arbeitgebers unterworfen ist und Arbeitsgesetze schnell an verfassungsrechtliche Normen stoßen, wie die Auseinandersetzung um die Verfassungsmäßigkeit des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 in der BRD zeigt (S. 44–48). Es folgen dann eher allgemeine Erörterungen über die „Soziale Marktwirtschaft“ und den „Wohlfahrtskapitalismus“ (S. 50 ff.), über das „dialektische Gegeneinander von Rechtsstaat und Sozialstaat“ (S. 61), welches sich angeblich daraus ergibt, daß „der Bürger durch sozialpolitische Maßnahmen materiell zwar sichergestellt ist, der individuelle Freiheitsraum aber kleiner wird, je mehr der einzelne auf die Leistungen eben dieses Staates angewiesen ist“, (S. 63), über Bürokratie und Technokratie (S. 74 ff.) sowie über Zieltheorie (S. 83 ff.), Konflikttheorie (S. 90 ff.)

und verschiedene Motivationstheorien (S. 107 ff.)

Für die „drei speziellen Konfliktbereiche des Problemfeldes Unternehmen“, nämlich „Macht und Herrschaft, materielle Verteilung, Individual- und Organisationsinteressen“ (S. 113) werden im 4. Kapitel die „gängigen Problemlösungsansätze“ (S. 17) skizziert, denen dann im 5. und 6. Kapitel das „Modell Sozialverband“ gegenübergestellt wird, so als handle es sich dabei um eine historische Neuerung. Bei den „gängigen Problemlösungsansätzen“ handelt es sich um das „Arbeitsrecht“ (S. 114 ff.), die „Mitbestimmung“ (S. 118 ff.), die „Demokratisierung der Wirtschaft“ (S. 146 ff.), die „Humanisierung der Arbeitswelt“ (S. 151 ff.), die „Organisationsentwicklung“ (S. 162 ff.) und „Materielle Lösungen“ (S. 170) wie verteilungspolitische Maßnahmen und betriebliche Gewinnbeteiligung. Die dem „Modell Sozialverband“ zugerechneten „Alternativen“ sind die „Leitsätze der christlichen Gesellschaftslehre zur Wirtschaftsordnung“ (S. 200 ff.), die „ordnungspolitischen Ansätze der CDU“ (S. 219 ff.), ein „Entwurf für eine neue, partnerschaftlich geprägte Unternehmensverfassung“ (S. 233 ff.), den die Katholische Arbeitnehmer-Bewegung (KAB) 1977 veröffentlicht hat, sowie ein Mitarbeiterbeteiligungs-Modell der Firma Opel-Hoppmann, einer Opel-Vertragswerkstätte mit 250 Beschäftigten und einem jährlichen Umsatz von 55 Millionen DM (S. 266 ff.).

Was hier als „Modell Sozialverband“, als „Alternative zur arbeitsrechtlichen Mitbestimmungsstrategie“ (siehe Titel) angepriesen wird, ist in Wahrheit eine unternehmerische Strategie zur Neutralisierung innerbetrieblicher Opposition gegen das Kapital, eine Strategie, um Klassengegensätze zwischen Kapital und Arbeit im Betrieb durch „Partnerschaft“ zu harmonisieren. Wenn auch in grundsätzlichen ethisch-normativen Überlegungen von dem „demokratischen

Grundsatz“ ausgegangen wird, „daß die Herrschaft von allen Mitgliedern eines Sozialverbandes auszugehen habe . . . , daß im Unternehmen alle Mitglieder an der Legitimation und Kontrolle der Leitung und Führung teilhaben sollen“ (S. 349), so wird doch die „Demokratisierung der Wirtschaft“ – welche da meint „die Grundsätze der Selbstbestimmung, die Achtung vor der Würde des Menschen, den Ausgleich oder Abbau einseitiger Machtstellungen durch Kooperation der Beteiligten und die Mitwirkung an Entscheidungen durch die Betroffenen“ – sehr schnell zur „Formel“, welche zwar in der Diskussion „verwendbar ist“ (S. 150), jedoch „nicht immer zweckmäßig ist“, nämlich dann, wenn die Hegemonie des Kapitals in Frage gestellt ist. Eine Leerformel also! Denn die „sozialphilosophisch zwar gut gemeinte, aber im Grunde unbewiesene Behauptung von der Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit“ (S. 251) kann nicht „über die Tatsache hinwegtäuschen, daß aus der ‚demokratischen‘ Staatsordnung und deren grundgesetzlicher Normierung nicht zwangsläufig eine Demokratisierung anderer nichtstaatlicher Ordnungen oder Organisationen abgeleitet werden kann.“ (S. 147) Worauf es dem Kapitalisten ja schließlich ankommt!

Und so ergibt sich auch die positive Beurteilung des ausführlich dargestellten Mitarbeiterbeteiligungsmodells bei Opel-Hoppmann (und seine „Überlegenheit“ als „Modell Sozialverband“ über die bereits weiter oben erwähnten „gängigen Problemlösungsansätze“) vorwiegend aus kapitalistischen Effizienzkriterien, womit „ein wesentliches Bedenken gegen die direkte Mitbestimmung von Arbeitnehmern in unternehmerischen Fragen zerstreut wird“ (S. 290). Die „wirtschaftlichen Ziele werden durch den Einbezug der Interessen der Organisationsmitglieder in den Wirtschaftsprozess nicht nur nicht beeinträchtigt, sondern sogar wesentlich gefördert“ (S. 346); der „Grad der Identifizierung

der Mitarbeiter mit dem Betrieb, und das heißt die Bereitschaft zum Durchkämpfen von Durststrecken ist in diesem Betrieb relativ groß.“ (S. 348) Dementsprechend zufrieden gibt sich Unternehmer Hoppmann mit dem Modell: „Wir können darauf hinweisen, daß wir in den Jahren 1973 und 1974 eine wirtschaftlich schlechte Phase gehabt haben... Damals hat sich das Modell bewährt, die Mitarbeiter haben gut mitgezogen; sie waren gewohnt, Probleme auch mit den Augen des Betriebes zu sehen, und das hat sich bezahlt gemacht.“ (S. 346) Der dem Unternehmen angelegte Sozial-„Verband“ hat offenbar heilende Wirkung gezeigt.

Um den Erfolg der Mitarbeiterbeteiligung zu gewährleisten, muß die „Identifikation und Motivation der Arbeitnehmer“ mit dem Modell erreicht werden. Und das wird bei Opel-Hoppmann sehr ernst genommen: „Die Arbeitnehmer müssen sowohl fachlich als auch intentional dazu befähigt werden.“ (S. 290) Die fachliche Ausbildung kann nach Hoppmanns Meinung durch theoretische Schulung und praktische Übung relativ leicht gewährleistet werden. Und wie steht es mit der „intentionalen Befähigung“, und was ist das überhaupt? Das erfährt man etwas weiter unten auf S. 290: „Schwieriger ist der Aufbau der intentionalen Befähigung bzw. Motivation der Arbeitnehmer, neben ihren Arbeitnehmerinteressen auch Unternehmensziele nicht nur zu verfolgen, sondern diesen die höchste Priorität zu verleihen.“ Um dieser Schwierigkeit zu begegnen, wurde ein umfangreiches Seminarprogramm (Kostenpunkt 380.000 DM, wovon jedoch das Bundesministerium für Forschung und Technologie 250.000 DM übernommen hat) auf die Beine gestellt, das „nicht nur auf Wissensvermittlung, sondern auch und gerade auf Einstellungs- und Verhaltensänderung abzielt“. (S. 314) Die Verhaltensänderung in Richtung Identifikation der Arbeitnehmer mit den Unterneh-

menszielen wird auf S. 291 von Unternehmer Hoppmann positiv vermerkt: „Wenn sich im Wirtschaftsausschuß (dem aufsichtsratsähnlichen Mitbestimmungsgremium bei Opel-Hoppmann) nach einer gründlichen Diskussion keine Einigung ergibt, sondern eine Entscheidung durch Abstimmung nötig ist, stimmen die Mitglieder von der Sache her und nicht als Vertreter der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite ab... Die finanziellen Folgen einer falschen Entscheidung würden ja die Mitarbeiter ebenfalls auszubaden haben.“

An einen Abbau der hierarchischen Unterschiede ist natürlich nicht gedacht. Die Seite 284 erzählt von einem (wohl nicht sehr ernst gemeinten) Vorschlag Unternehmer Hoppmanns zum Abbau der Hierarchie: „Bei uns ist die Hierarchie nach wie vor erhalten. Auf einem Seminar über Führung und Mitbestimmung mit der Führungsgruppe habe ich einzubringen versucht, daß hierarchische Unterschiede abgebaut werden sollten. Das hat der Diskussion aber nicht standgehalten und ist aus dem Papier herausgenommen worden.“

Wohl ist aber an etwas anderes gedacht, nämlich an die Minderung des gewerkschaftlichen Einflusses im Betrieb. Unter der Kapitelüberschrift „Signifikante Ergebnisse des Modells“ (S. 336) liest man auf S. 337 folgendes: „Außerdem wird der Einfluß der Gewerkschaften zumindest in Frage gestellt: in dem Maße wie die wirtschaftliche Mitbestimmung auf Unternehmensebene – bei Hoppmann im Wirtschaftsausschuß – in den Augen der Arbeitnehmer an Bedeutung gewinnt, sind die Arbeitnehmer nicht mehr auf die Unterstützung der Gewerkschaften angewiesen.“

Die Forderungen nach mehr Mitbestimmung und nach industrieller Demokratie sind nicht neu. Sie sind so alt wie die Arbeiterbewegung, und sie sind der einzige erfolgversprechende Weg zur Aufhebung der enormen Entfremdung, welche den industriellen

Produktionsprozeß kennzeichnet. Diese Entfremdung ist nicht nur für die Arbeiter (und in zunehmendem Maße für die Angestellten) ein Problem, sondern auch für die Kapitalisten und Manager, weil damit oft starke Produktivitätseinbußen verbunden sind. Die enormen Kosten, die aus zunehmenden Fehlzeiten, Fluktuation etc. resultieren, führten zu unzähligen Experimenten zur Erhöhung der Arbeitsvielfalt (job enlargement, job enrichment), zur Bildung teilautonomer Arbeitsgruppen mit begrenzter Selbstverwaltung in gewissen Belangen, zu mehr Mitbestimmung, zu mehr Demokratie am Arbeitsplatz. Auf diese Weise ist es in vielen Fällen gelungen, die Produktivität zu erhöhen. Das Problem für das Management ist dabei immer, die Produktivitätserhöhung zu einem möglichst geringen Preis zu erkaufen, indem sie die dazu notwendigen Kompetenzen, letztlich die Macht, den Beschäftigten nur begrenzt zugestehen. Aber nachdem die Mitbestimmung einmal zu einer bewußten, offiziell unterstützten

Aktivität avanciert ist, kann sie auch auf bisher dem Management vorbehaltenen Entscheidungskompetenzen wie Aufgabenzuweisung, Entlohnung, Investitionsentscheidungen, Auswahl der Führungskräfte etc. übergreifen, also das gegenwärtige Kontrollmonopol des Managements in Frage stellen. Und in der Tat gibt es viele Mitbestimmungsexperimente, die eingestellt wurden, nicht aus Gründen der Effizienz, sondern weil die Demokratie „außer Kontrolle“ geriet. Diesem Schicksal wird die Forderung nach mehr Mitbestimmung und industrieller Demokratie so lange nicht entgegen, als sie nicht zu einem Massenanliegen wird, das von einer breiten politischen Bewegung getragen wird. So lange sie dagegen auf einzelne Experimente und den individuellen Arbeitsplatz beschränkt bleibt, wird ihr das Odium der Manipulation durch das Management anhaften. Ein Odium, das einem zuweilen den Atem verschlägt.

Herbert Voglmayr