

Eduard Gaugler

## **Partnerstwo w ekonomii i przedsiębiorstwie**

### *Etapy niemieckiej drogi pośredniej pomiędzy kapitalizmem i socjalizmem*

Po II wojnie światowej, a więc przed ponad 60 laty, w 1947 r. Alfred Müller-Armack użył w odniesieniu do niemieckiego wzorca polityki ekonomicznej określenia „społeczna gospodarka rynkowa”. W centrum tej koncepcji znalazło się zadanie „połączenia zasady wolności rynkowej z zasadą ugody społecznej” (Müller-Armack). Po 1948 r. wzorzec ten z kilkoma ważnymi komponentami realizował w Niemczech przede wszystkim minister gospodarki w rządzie Konrada Adenauera i późniejszy kanclerz Niemiec Ludwig Erhard .

Koncepcja społecznej gospodarki rynkowej odegrała ogromną rolę w czasie odbudowy gospodarki zachodniej części Niemiec – w odróżnieniu od sowieckiej strefy okupacyjnej/ NRD - po zniszczeniach spowodowanych wojną. Dokonał się tam proces zwany szczególnie za granicą „niemieckim cudem gospodarczym”.

Elementy wzorca społecznej gospodarki rynkowej oraz jego rozwój w ostatnich dziesięcioleciach stanowią zapewne treść wystąpienia prof. Lothara Roosa. W tym miejscu należałoby jedynie wymieniać dwie aktualne publikacje.

Przed kilkoma dniami Fundacja Bertelsmanna – jedna z wielkich, aktywnych na scenie międzynarodowej fundacji niemieckich – poświęciła ostatni numer swego czasopisma (nr 3/2010) zagadnieniu: „Społeczna gospodarka rynkowa. Droga ku przyszłości”. W publikacji tej sformułowano następujący apel: „Społeczna gospodarka rynkowa musi stawić czoła przemianom społecznym”. Określono przy tym pięć dziedzin, w których należy w przyszłości podjąć działania: rynek pracy, integracja, oświata, zmiany demograficzne, uczestnictwo.

Nowym głosem w dyskusji na temat społecznej gospodarki rynkowej jest także publikacja Petera Schallenberga, profesora na Wydziale Teologii w Paderborn, od niedawna Dyrektora Katolickiego Centrum Nauk Społecznych (KSZ) w Mönchengladbach, bardzo aktywnego w kraju i za granicą instytutu Niemieckiej Konferencji Biskupów (DBK) ds. zagadnień społecznych. W numerze 372 (2010) biuletynu Katolickiego Centrum Nauk Społecznych (KSZ) „Kirche und Gesellschaft” [„Kościół i społeczeństwo”] pisze on o „systemie rynkowym społecznej gospodarki rynkowej, która [...] wysuwa na pierwszy plan wolność osoby, w związku z czym może być nazwana ‘ordoliberalizmem’ ”. Własność prywatna i konkurencja stanowią przy tym dwa filary systemu; mają one kanalizować

„dążenie człowieka do uzyskania korzyści i zaspokajanie własnego interesu, a jednocześnie pomóc w unikaniu pokusy trwałej agresji i naruszania praw podstawowych innego człowieka.” (s. 8)

Idea społecznej gospodarki rynkowej – jak już wspominałem – powstała w Niemczech Zachodnich w pierwszych latach po II wojnie światowej i kształtowała w kolejnych dziesięcioleciach politykę gospodarczą i społeczną Republiki Federalnej Niemiec. Także w okresie powojennym powstała koncepcja „partnerstwa w ekonomii i przedsiębiorstwie”. Ta idea partnerstwa zyskała na znaczeniu w społeczno-ekonomicznych realiach Niemiec Zachodnich dzięki grupie przedsiębiorców głównie średniego szczebla oraz kompetentnych w tej dziedzinie, zaangażowanych naukowców.

Z inicjatywy przedsiębiorcy z branży tekstylnej Gerta P. Spindlera grupa ta założyła w październiku 1950 r. w nadreńskim Altenberg stowarzyszenie „Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.” [Robocze stowarzyszenie dla wspierania partnerstwa w gospodarce] (AGP); które wybrało tegoż inicjatora na pierwszego swego przewodniczącego, działającego w nim przez wiele lat mimo obowiązku kierowania własnym przedsiębiorstwem. Idea wspierania partnerstwa w gospodarce, która przyświecała tworzeniu stowarzyszenia AGP i znalazła odzwierciedlenie w jego nazwie, wyrasta z tradycji katolickiej nauki społecznej, ewangelickiej etyki społecznej oraz z liberalnych postaw ekonomicznych.

Wyrazem dążeń stowarzyszenia AGP było propagowane wciąż przez nie motto: „Partnerstwo zamiast walki klasowej”. Ten slogan wskazuje także na motywy jego założycieli. Procesowi uprzemysłowienia Niemiec, zwłaszcza w drugiej połowie XIX w., towarzyszyły ostre antagonizmy pomiędzy kapitalizmem i liberalizmem z jednej strony oraz socjalizmem i marksizmem z drugiej. Także w pierwszych dziesięcioleciach XX w. konflikty wszczynane pod hasłem walki klasowej stanowiły poważne obciążenie dla gospodarki, państwa i całego społeczeństwa. Już jednak w okresie przed II wojną światową, ale przede wszystkim w jej trakcie oraz w okresie powojennym, relacja konfrontacyjna pomiędzy kapitałem i sferą pracy w gospodarce, a zwłaszcza w zakładach pracy, traciła na ostrości. W obliczu skutków wojny, podczas usuwania zniszczeń wojennych oraz odbudowy po 1945 r. w zakładach pracy często rozwijała się współpraca oparta na zaufaniu. Wkrótce potem w niektórych gałęziach gospodarki odżyły konflikty na podłożu walki klasowej. Pod koniec lat 40tych doszło do nowych konfrontacji, m.in. z powodu żądania ustaw dających pracownikom i związkom zawodowym prawo współdecydowania w gospodarce i przedsiębiorstwach. Te wydarzenia stanowiły tło powstania AGP i jego motto: „Partnerstwo zamiast walki klasowej”. W gospodarce istnieją dwie płaszczyzny realizacji tych zamierzeń. Po pierwsze: relacje

między partnerami zbiorowych układów pracy (związki), po drugie relacja pomiędzy pracodawcą i pracownikami danego przedsiębiorstwa.

### *Partnerstwo na płaszczyźnie związków*

Podstawowym źródłem konfliktów rozgorzałych na podłożu walki klasowej były w Niemczech w latach 20-tych przede wszystkim spory wokół układu zbiorowego pracy, prowadzone przez związki pracodawców i związki zawodowe. Dochodziło wtedy nierzadko do wystąpień robotników na dużych obszarach kraju. Gdy po zakończeniu II wojny światowej pojawiła się groźba powrotu do tak rozstrzyganych konfliktów pomiędzy stronami zbiorowych układów pracy, stowarzyszenie AGP ogłosiło swoje motto „Partnerstwo zamiast walki klasowej” i zachęcało strony konfliktu do wysiłku w celu zmiany relacji w sferze pracy (industrial relations). Z różnych powodów i w różnym tempie w ostatnich dziesięcioleciach wzrosła w Niemczech gotowość stron do rozwiązywania konfliktu interesów bez walki. W latach 70-tych statystyki wskazywały jeszcze średnio na 52 dni przestoju na tysiąc zatrudnionych w oparciu o stosunek pracy. W pierwszych latach tego tysiąclecia liczba ta spadła do przeciętnie 4 dni roboczych. Walki pomiędzy partnerami zbiorowego układu pracy stały się w niemieckiej gospodarce rzadkością – także w porównaniu z sytuacją międzynarodową.

Partnerstwo na płaszczyźnie związków nie polega jedynie na rezygnacji z rozwiązywania konfliktów o układ zbiorowy poprzez walki klasowe. Uwidacznia się ono bardziej we wspólnym podejściu do wyzwań stających przed światem pracy w poszczególnych gałęziach gospodarki. W latach 60-tych i 70-tych XX wieku pojawiły się w niektórych branżach załączki i przykłady partnerskiego działania stron układu zbiorowego. W budownictwie powzięto odpowiednie ustalenia na korzyść pracowników poszkodowanych w wypadkach przy pracy, do czego aktywnie przyczynił się Georg Leber - przewodniczący związku zawodowego IG Bau i późniejszy minister w rządzie federalnym. W jednym z działów przemysłu tekstylnego (branża gorseciarska) strony układu wspólnie i w sposób partnerski stworzyły instytucje socjalne dla pracowników. Szczególne znaczenie zyskało partnerstwo na płaszczyźnie związkowej w przemyśle chemicznym, gdzie najwyżsi reprezentanci związków biorących udział w uzgadnianiu warunków układu zbiorowego pracy zaangażowali się trwale w stworzenie klimatu współpracy, który znalazł swój wyraz m.in. w forum o nazwie „Wittenberski proces partnerstwa socjalnego w dziedzinie chemii”.

Podczas kryzysu gospodarczego w latach 2008/2009 powstały nowe inicjatywy partnerskich stosunków na płaszczyźnie związkowej w ramach tzw. „stowarzyszeń dla pracy”;

odpowiednie stowarzyszenia pracodawców i pracowników współpracowały wtedy z przedsiębiorstwami i radami zakładowymi w celu odstąpienia od istniejących zapisów zbiorowego układu pracy tak, by zabezpieczyć miejsca pracy w zagrożonych przedsiębiorstwach.

### *Partnerstwo w przedsiębiorstwie*

Motto „partnerstwo zamiast walki klasowej” ma znaczenie nie tylko dla stosunków pomiędzy partnerami zbiorowego układu pracy na płaszczyźnie ponadzakładowej. Od chwili powstania w 1950 r. stowarzyszenie AGP skupia swą działalność na partnerstwie w obrębie przedsiębiorstwa. Właśnie na tej drugiej płaszczyźnie AGP rozwinęło znacznie swe kompetencje. Już w pierwszym statucie twórcy stowarzyszenia zdefiniowali swoje rozumienie partnerstwa w przedsiębiorstwie w następujący sposób: „Partnerstwem w przedsiębiorstwie nazywamy każdą formę współpracy ustaloną wspólnie przez kierownictwo przedsiębiorstwa i pracowników, której treść stanowi oprócz stałej troski o stosunki międzyludzkie także współdziałanie i współodpowiedzialność oraz materialny udział w wynikach przedsiębiorstwa.”

Dwadzieścia lat później AGP nadało definicji partnerstwa w przedsiębiorstwie bardziej konkretny kształt. Od 1972 r. podkreśla się, że partnerstwo w przedsiębiorstwie powinno „wszystkim dać najlepszą możliwość rozwoju i przeciwdziałać zewnętrznym wpływom”, dodając przy tym, że „koniecznym elementem jest udział pracowników w wypracowanym zysku, kapitale, lub też jednym i drugim.”

Ta koncepcja partnerstwa była reakcją założycieli stowarzyszenia AGP na procesy zachodzące w świecie pracy od początku industrializacji, a zwłaszcza na sytuację w Niemczech Zachodnich po II wojnie światowej i późnych latach czterdziestych, gdy relikty minionej walki klasowej na nowo zaczęły zagrażać pozytywnym zjawiskom ekonomicznym i społecznym widocznym wtedy i w gospodarce, i w niektórych przedsiębiorstwach. Rozpoczynający się wówczas w Europie konflikt pomiędzy Wschodem i Zachodem oraz „zimna wojna” stanowiły dla założycieli AGP bodziec do poszukiwania i stosowania w swych przedsiębiorstwach „trzeciej drogi pomiędzy kapitalizmem i socjalizmem” (Gert P. Spindler). Ponadto na tej wypróbowanej koncepcji partnerstwa miała się w wypadku późniejszego zjednoczenia Niemiec wzorować gospodarka i przedsiębiorstwa w sowieckiej strefie okupacyjnej (SZB) czy też Niemieckiej Republice Demokratycznej (NRD).

Partnerstwo w przedsiębiorstwie miało więc przeciwdziałać „wyobcowaniu” i „uprzedmiotowieniu” ludzkiej pracy. Przedsiębiorstwa stosujące partnerstwo miały więc

wyjąć naprzeciw tym dwóm podstawowym marksistowskim zarzutom formułowanym wobec kapitalistycznego systemu społeczno-gospodarczego i przez to zapobiec walkom klasowym.

Realizacja koncepcji partnerstwa miała zapewnić trwały pokój w przedsiębiorstwach i być gwarancją dla respektowania godności ludzkiej wszystkich pracujących tam osób. Celem partnerstwa w przedsiębiorstwie było zaprzestanie przedmiotowego traktowania człowieka w zorientowanej na wydajność działalności zakładu pracy i rozwijanie w miarę możliwości podmiotowego traktowania pracowników. W tym sensie można mówić o szeroko pojętej „humanizacji pracy w przedsiębiorstwie”: jest to określenie, które stosowane jest w Niemczech od lat 70-tych. Określenie to odnosi się jednak przede wszystkim do strukturyzacji pracy w ścisłym sensie, co stanowi tylko jeden ze składników szerszego pojęcia partnerstwa.

Koncepcja partnerstwa w przedsiębiorstwie adresowana jest do relacji pracodawca-pracownik w poszczególnych przedsiębiorstwach. Odnosi się ona do istotnych stosunków międzyludzkich zachodzących pomiędzy właścicielem przedsiębiorstwa, kierownictwem przedsiębiorstwa (pracodawca we właściwym sensie), zakładową kadrą kierowniczą, radami zakładowymi i innymi reprezentantami pracowników oraz wszystkimi zatrudnionymi w zakładzie. (Sporadycznie formułuje się obecnie pytanie, czy i w jakim stopniu należy zaliczyć do koncepcji partnerstwa także relacje pomiędzy przedsiębiorstwami i ich klientami, czy nawet dostawcami. Ten aspekt nie został jednak do dziś głębiej przeanalizowany.) „Człowiek i praca w przedsiębiorstwie” – taki był tytuł wydanej w 1929 r. książki prof. Guido Fischera, który w 1955 r. szczegółowo opisał w książce „Partnerstwo w przedsiębiorstwie” cele i elementy koncepcji partnerstwa na płaszczyźnie zakładu, przez co przyczynił się bardzo do jej spopularyzowania w kraju i za granicą (przede wszystkim w Japonii).

Koncepcja partnerstwa w zakładzie składa się z szeregu różnych elementów, które można podzielić na dwie grupy. W literaturze przedmiotu stosuje się najczęściej podział na mentalne/niematerialne elementy z jednej strony i materialne/finansowe z drugiej strony.

Do mentalnych elementów partnerstwa w przedsiębiorstwie (bez finansowych świadczeń wypłacanych wprost dla pracowników) zaliczano już w statucie założycielskim AGP stałą troskę o stosunki międzyludzkie w zakładzie pracy. Tym samym zarządzanie przedsiębiorstwem metodami partnerskimi obejmuje przestrzeganie i wspieranie tzw. human relations. Tuż po II wojnie światowej to pojęcie zaczerpnięte z kultury anglosaskiej trafiło także do Niemiec. Nie pamiętano przy tym początkowo, że podobne stwierdzenia znane były już w latach 20tych i 30tych XX wieku w niemieckojęzycznej socjologii przedsiębiorstwa.

Ostre spory prowadzono w Niemczech Zachodnich w okresie po II wojnie światowej na temat forsowanej przede wszystkim przez związki zawodowe ustawowej regulacji dotyczącej

prawa do współdecydowania pracowników i ich przedstawicieli w gospodarce i przedsiębiorstwie. Te konflikty i spory stanowiły poważne obciążenie dla stosunków w sferze pracy (industrial relations) i czasami w istotny sposób negatywnie oddziaływały na współpracę w większych przedsiębiorstwach. W swym statucie założycielskim AGP nie mogła zignorować ówczesnych sporów o prawo do współdecydowania; w swojej definicji partnerstwa stowarzyszenie nie wspomniało jednak ani o współdecydowaniu, ani o regulacji ustawowej. Do wspierania podmiotowej pozycji pracownika w zakładzie - jak to określa definicja z 1950 r. - należy jednak także współdziałanie i współodpowiedzialność pracowników. Temu mentalnemu składnikowi partnerstwa towarzyszy od 1952 r. ustawa o ustroju przedsiębiorstw, która wymaga od pracodawcy i rady zakładowej współpracy opartej na zaufaniu i nakłada na nich obowiązek zachowania całkowitego spokoju w zakładzie pracy. Ten element partnerstwa określany jako „współdziałanie i współodpowiedzialność” miał swój wzorzec w tych niemieckich przedsiębiorstwach, które już pod koniec XIX w. pozwalały przedstawicielom pracowników współdziałać jako ciało doradcze przy dyspozycjach kierownictwa przedsiębiorstwa odnoszących się do spraw socjalnych. W oparciu o ówczesną konstytucję Rzeszy Niemieckiej literatura przedmiotu określa je mianem „konstytucyjnej fabryki”.

Ważną rolę w partnerskim kierowaniu przedsiębiorstwem odgrywa szczegółowe i terminowe informowanie pracowników o wszystkich sprawach przedsiębiorstwa, które mają istotne znaczenie dla ich zatrudnienia. „Wewnątrzzakładowa informacja jako zadanie kierownictwa” (to tytuł publikacji AGP pióra Eduarda Gauglera) stanowi pierwszoplanowy element mentalny w procesie odchodzenia od przedmiotowego traktowania człowieka w przedsiębiorstwie. Obok kierownictwa przedsiębiorstwa, rady zakładowej i przedstawicieli pracowników kadra zarządzająca na różnych szczeblach zarządzania zajmuje kluczową pozycję w procesie przekazywania ważnych informacji pracownikom znajdującym się na wyższych i niższych stopniach hierarchii. Tak uzyskane wiadomości pozwalają poinformowanym osobom na odpowiedzialne współdziałanie zmierzające do realizacji celów i zadań przedsiębiorstwa oraz pracę we wspólnocie jaką tworzy przedsiębiorstwo.

W niemieckiej gospodarce kwalifikacje zawodowe pracowników odgrywają bardzo ważną rolę. Wiele przedsiębiorstw we wszystkich gałęziach gospodarki trwale angażuje się w dziedzinie kształcenia i doszkalania pracowników, gdyż ich kwalifikacje traktowane są jako decydujący czynnik sukcesu ekonomicznego. Przedsiębiorstwa stosujące zasadę partnerstwa także uważają, że kwalifikacje pracowników są istotnym mentalnym składnikiem partnerstwa w przedsiębiorstwie. Starają się one przeważnie nie tylko wspierać fachowe umiejętności

pracowników przydatne do wykonywania zadań w ich miejscu pracy. W przedsiębiorstwach praktykujących partnerstwo przykładą się także wagę do umiejętności społecznych i wspierających czynniki ludzkie składające się na profil pracownika, co służy pozytywnym stosunkom międzyludzkim w przedsiębiorstwie. W ramach kształtowania tzw. kluczowych kwalifikacji zwraca się szczególną uwagę na zdolności komunikacyjne i informacyjne pracowników. Te czynniki mają w przedsiębiorstwach opartych na partnerstwie istotną wartość ze względu na szczególne zadania kadry kierowniczej, rad zakładowych i przedstawicieli pracowników. Gdy przedsiębiorstwa stosujące partnerstwo zatrudniają pracowników wywodzących się ze środowisk imigracyjnych, lub też gdy prowadzą działalność w skali międzynarodowej czy też globalnej, wtedy do kwalifikacji zawodowych pracowników należy zaliczyć także ich kompetencje interkulturowe. Okazuje się przy tym, że wspieranie kwalifikacji zawodowych pracowników wykracza poza przedsiębiorstwo i może wzbogacić także ich prywatne życie. Kwalifikacje zdobyte w przedsiębiorstwie lub dzięki niemu stają się – niezależnie od stosunku pracy – składnikiem osobowości pracownika.

Do mentalnych, niematerialnych elementów koncepcji partnerstwa należy także organizacja pracy i przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach zarządzanych na zasadach partnerskich uregulowania organizacyjne dotyczące struktury i przebiegu procesów zmierzających do wydajności muszą odpowiadać celom przedsiębiorstwa oraz specyfice zadań na danym stanowisku pracy. Ponadto w tego typu przedsiębiorstwach zwraca się uwagę na to, by uregulowania służące realizacji zadań nie zagrażały stosunkom międzyludzkim. Ten aspekt ma wielkie znaczenie przy określaniu stopnia podziału pracy w przedsiębiorstwie, regulacji przebiegu prac, tworzeniu działów i grup roboczych oraz podziału kompetencji pomiędzy grupami roboczymi (grupy częściowo autonomiczne). W wypadku tych decyzji organizacyjnych celem partnerstwa jest redukcja przedmiotowego traktowania pracowników i wspieranie ich podmiotowych pozycji, co stanowi często spore wyzwanie dla większych i całkiem dużych przedsiębiorstw charakteryzujących się masową produkcją nie podlegającą automatyzacji. W przedsiębiorstwach średniej wielkości z zakładami o przejrzystej strukturze istnieją często lepsze niż w dużych przedsiębiorstwach warunki do uregulowań organizacyjnych, które w odniesieniu do procesu pracy bliskie byłyby koncepcji partnerstwa.

Składniki materialne (finansowe) stanowią drugi filar koncepcji partnerstwa w przedsiębiorstwie. Odnoszą się one do przychodów z pracy w szerokim znaczeniu i łączą się z od dawna dyskutowaną problematyką sprawiedliwego wynagrodzenia pracowników zatrudnionych w oparciu o stosunek pracy. Konflikty rozwiązywane w przeszłości w duchu

walki klasowej, które towarzyszyły historii industrializacji począwszy od XIX wieku, wybuchały często w wyniku problemów z wynagrodzeniem. Na tym tle historycznym umiejętność kształtowania wynagrodzenia pracowników ma w przedsiębiorstwach stosujących partnerstwo szczególne znaczenie.

Przedsiębiorstwa stosujące zasady partnerstwa płacą swoim pracownikom zazwyczaj wynagrodzenie w wysokości co najmniej takiej jak przeciętne wynagrodzenie w danej branży; kierują się przy tym ustaleniami zawartymi w układach zbiorowych pracy nawet wtedy, gdy ich gałąź gospodarki nie podlega tym układom. Tak samo rozwiązywana jest w tych przedsiębiorstwach sprawa świadczeń i urządzeń socjalnych, które w Niemczech obok nakazanych ustawowo lub przez zbiorowe układy pracy nakładów na cele socjalne istnieją w wielu formach tzw. dobrowolnych świadczeń pracodawcy na rzecz pracowników.

Obok tych elementów zaangażowania przedsiębiorstwa na rzecz pracowników i w sferze socjalnej koncepcja partnerstwa przewiduje jeszcze udział pracowników w wynikach finansowych zatrudniającego ich przedsiębiorstwa. Udział pracowników stał się w Niemczech po raz pierwszy przedmiotem dyskusji parlamentarnej w 1837 r., przy czym punktem odniesienia była wtedy sytuacja w Anglii („mowa fabryczna” wygłoszona przez Josepha Rittera von Buß). Już od połowy XIX wieku istniał cały szereg przedsiębiorstw przemysłowych i rolnych, które każdego roku pozwalały swoim pracownikom na udział w zyskach. Do tych funkcjonujących od dłuższego czasu przykładów udziału w zyskach oraz zdobytych wówczas doświadczeń mogły nawiązać przedsiębiorstwa partnerskie po II wojnie światowej, gdy same zaczynały dopuszczać swoich pracowników do udziału w zyskach. Uczeni i ekonomiści wspierali je przy tym wprowadzając podział na trzy podstawowe typy zawierające różne warianty: udział w zysku, udział w planach, udział w świadczeniach. W tych rodzajach uczestnictwa należy najpierw określić udział czynnika pracy. Następnie należy ustalić, jak można obliczyć osobisty wkład poszczególnych pracowników i jak te indywidualne udziały w zysku mają trafić do rąk pracownika. Ważne jest przy tym, by udziały pracowników w wynikach gospodarczych zatrudniającego ich przedsiębiorstwa odpowiadały w możliwie dużej mierze ich osobistemu wkładowi w wydajność. Kolejną ważną dla koncepcji partnerstwa sprawą jest kwestia, w jaki sposób pracownicy mogą swoimi indywidualnym udziałami w zysku przyczynić się do udziału w kapitale przedsiębiorstwa.

W latach 50tych XX wieku wśród zwolenników idei partnerstwa istniała także różnica zdań co do udziału pracowników w kapitale zatrudniającego ich przedsiębiorstwa. Z czasem przeważało przekonanie, iż udział w kapitale stanowi ważny element materialny partnerstwa

między pracą i kapitałem w przedsiębiorstwie. W tym względzie także można się odwołać do wczesnych przykładów w niemieckiej gospodarce. Już w ostatnim trzydziestoleciu XIX wieku niektóre spółki akcyjne w ówczesnej Rzeszy Niemieckiej dopuszczały pracowników do udziału w swoim kapitale poprzez akcje dla załogi. W latach 60tych XX wieku idea udziału w kapitale przedsiębiorstwa otrzymała dodatkowe impulsy, gdy stwierdzono w Niemczech koncentrację majątku produktywnego (wg Wilhelma Krelle: 1,7% gospodarstw domowych było wtedy w posiadaniu 70% majątku produktywnego). Wspieranie tworzenia kapitału przez pracowników stało się postulatem społecznym i zostało uregulowane przez ustawodawcę. Przede wszystkim duże spółki akcyjne coraz częściej wypuszczały od tej pory akcje dla załogi. Najnowszym przykładem tego działania jest nowoczesne, aktywne na arenie międzynarodowej przedsiębiorstwo z branży oprogramowania SAP S.A. w Waldorf (k. Heidelbergu). Już 60% pracowników subskrybuje tam akcje zatrudniającego ich przedsiębiorstwa. Mimo to spółki kapitałowe emitujące akcje dla załogi tylko wtedy można zaliczyć do przedsiębiorstw stosujących zasady partnerstwa, gdy realizują one także inne elementy idei partnerstwa.

W Niemczech przedsiębiorstwa stosujące partnerstwo należą często do gospodarki średniego szczebla. Ponieważ nie są spółkami akcyjnymi, nie mogą oczywiście emitować akcji dla swoich pracowników. Stosuje się tam więc inne formy umożliwiające pracownikom bezpośredni czy też pośredni udział w kapitale przedsiębiorstwa. Istnieją różne formy udziału w kapitale własnym i obcym oraz formy mieszane (kapitał mezzanine), które zgodne są z niemieckim prawem socjalnym i podatkowym. W przedsiębiorstwach stosujących zasady partnerstwa udział w zysku przyczynia się poprzez tezauryzację indywidualnych udziałów pracowniczych także do ich udziału w kapitale zatrudniającego ich przedsiębiorstwa. Niektórzy przedsiębiorcy bardzo sobie cenią udział pracowników w kapitale i trwale łączą go z mentalnymi (niematerialnymi) elementami idei partnerstwa w przedsiębiorstwie.

### *Corporate Social Responsibility (CSR)*

W ostatnich dziesięcioleciach, a zwłaszcza od czasu ostatniego kryzysu 2007/2008, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw często jest tematem dyskusji prowadzonej w literaturze niemiecko i anglojęzycznej. Pojawia się pytanie, czy i w jakim stopniu kierowanie przedsiębiorstwem na zasadach partnerskich ma także znaczenie społeczne wykraczające poza poszczególne przedsiębiorstwa. Zwraca się uwagę na fakt, iż dla ogólnego rozwoju gospodarki pozytywne znaczenie mają podejmowane na partnerskich zasadach wysiłki

zmierzające do zabezpieczenia egzystencji przedsiębiorstwa oraz miejsc pracy bez korzystania ze wsparcia państwowego.

Jeśli kierownictwu przedsiębiorstw zarządzanych na zasadach partnerskich uda się osiągnąć zyski ekonomiczne także w warunkach kryzysu całej gospodarki czy też pewnej gałęzi gospodarki, udział w tym sukcesie będą mieli nie tylko ludzie bezpośrednio z nim związani. Płacąc od tych zysków podatki na rzecz państwa, krajów związkowych i gmin przedsiębiorcy przyczyniają się finansowo do ich pomyślności. Ponadto zysk wypracowany w przedsiębiorstwach stosujących zasady partnerstwa umożliwia także dotacje (darowizny) na rzecz społeczeństwa i jego grup oraz świadczenia, w których udział mogą mieć także w sami pracownicy.

Ważna jest – zwłaszcza w demokratycznych państwach z systemem społecznym gwarantującym wolność obywateli - inna jeszcze perspektywa relacji pomiędzy przedsiębiorstwami stosującymi zasady partnerstwa i społeczeństwem. Większą część swego życia, wiele godzin dnia powszedniego pracownicy spędzają przeważnie w zakładach pracy. Współpraca z innymi ludźmi w tym miejscu kształtuje ich obraz człowieka i zachowania społeczne istotne także dla życia poza zakładem pracy. Wobec współzależności różnych dziedzin życia współczesnego człowieka nie można wykluczyć, iż jego doświadczenia w miejscu pracy mają wpływ także na jego stosunek do społeczeństwa w ogóle, a zwłaszcza do systemu państwowego oraz stosunków międzyludzkich w państwie i społeczeństwie. Dlatego dla życia społecznego istotne są praktyczne doświadczenia i wspólne działanie pracowników oraz przedsiębiorstw stosujących zasady partnerstwa zmierzające do tego, by pracownicy spełniający różne funkcje na różnych stanowiskach umieli skutecznie współpracować, a szacunek dla osoby ludzkiej nawet przy różnicy interesów umożliwiał osiągnięcie zadawalających rozwiązań bez prowadzenia agresywnych sporów.