

Eduard Gaugler

## **Partnerschaft in Wirtschaft und Betrieb**

*Schritte in Deutschland auf einem „Dritten Weg“ zwischen Kapitalismus und Sozialismus*

Nach dem Zweiten Weltkrieg, also vor nun mehr als sechzig Jahren, prägte im Jahr 1947 *Alfred Müller-Armack* für das wirtschaftspolitische Leitbild in Deutschland die Bezeichnung „*Soziale Marktwirtschaft*“. Im Zentrum dieser Konzeption steht die Aufgabe, „das Prinzip der Freiheit auf dem Markt mit dem des sozialen Ausgleichs zu verbinden“ (Müller-Armack). Nach 1948 wird dieses Leitbild mit wichtigen Komponenten in der Bundesrepublik Deutschland insbesondere durch den Wirtschaftsminister in der Regierung von *Konrad Adenauer* und späteren Bundeskanzler *Ludwig Erhard* verwirklicht.

Diese Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft gewinnt für den Wiederaufbau der Wirtschaft nach den kriegsbedingten Zerstörungen im Westen Deutschlands – im Unterschied zur SBZ/DDR – eine herausragende Bedeutung. Hier entsteht das vornehmlich im Ausland so bezeichnete „deutsche Wirtschaftswunder“.

Die Elemente des Leitbilds der Sozialen Marktwirtschaft und seine Entwicklungen in den letzten Jahrzehnten bilden vermutlich die Inhalte des Vortrags von Prof. Lothar Roos. An dieser Stelle sind nur zwei aktuelle Veröffentlichungen zu erwähnen.

Vor wenigen Tagen hat die *Bertelsmann-Stiftung* – eine der großen international aktiven Stiftungen in Deutschland – ihrem Magazin (Nr. 3/2010) den Schwerpunkt „Soziale Marktwirtschaft: Der Weg in die Zukunft“ gegeben. In dieser Publikation wird die Forderung erhoben: „Die Soziale Markt – wirtschaft muss sich dem gesellschaftlichen Wandel stellen“. Fünf Handlungsfelder werden dabei für die Zukunft benannt: Arbeitsmarkt, Integration, Bildung, Demographischer Wandel, Beteiligung.

Ebenfalls neuen Datums ist eine Äußerung zur Sozialen Marktwirtschaft von *Peter Schallenberg*, Professor der Theologischen Fakultät Paderborn und seit kurzem auch Direktor der Katholischen Sozialwissenschaftlichen Zentralstelle (KSZ) in Mönchengladbach, dem national und international aktiven Institut der Deutschen Bischofskonferenz (DBK) für soziale Fragen. Er schreibt in Nr. 372 (2010) der KSZ-Reihe „Kirche und Gesellschaft“ über „die marktwirtschaftliche Ordnung einer sozialen

Marktwirtschaft, die ... die Freiheit der Person in den Mittelpunkt stellt und daher auch 'Ordoliberalismus' genannt werden kann. Privateigentum und Wettbewerb bilden dabei die zwei Säulen der Ordnung; sie sollen das Streben des Menschen nach Vorteilen und sein Eigeninteresse kanalisieren und zugleich Versuchungen zu dauerhafter Bosheit und zur Schädigung der Grundrechte anderer Personen vermeiden helfen.“ (S. 8)

Die Leitidee der Sozialen Marktwirtschaft wurde – wie oben erwähnt – in Westdeutschland in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg konzipiert und dann in den folgenden Jahrzehnten zur Orientierung für die Wirtschafts – und Gesellschaftspolitik in der Bundesrepublik Deutschland. Ebenfalls in den Nachkriegsjahren entstand hier die Konzeption „Partnerschaft in Wirtschaft und Betrieb“. Dieses Partnerschaftskonzept bekam seine Bedeutung für die sozioökonomische Realität im Westen Deutschlands durch eine Gruppe vorwiegend mittelständischer Unternehmer und einschlägig engagierter Wissenschaftler.

Auf Initiative eines Textilfabrikanten *Gert P. Spindler* gründete diese Gruppe im Oktober 1950 in Altenberg/Rheinland die „Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.“ (AGP); sie wählte ihren Initiator zum ersten, dann langjährig neben der Leitung seines Unternehmens tätigen Vorsitzenden. In der Intention der AGP-Gründung, Partnerschaft in der Wirtschaft zu fördern, was sie mit ihrem Namen betonte, spiegelt sich die Tradition der katholischen Soziallehre und der evangelischen Sozialethik sowie von wirtschaftsliberalen Grundhaltungen wieder.

Ausdruck für die Bestrebungen der AGP war das von ihr immer wieder propagierte Motto „Partnerschaft statt Klassenkampf“. Dieser Slogan deutet auch auf die Motive ihrer Gründer hin. In Deutschland war die Industrialisierung besonders in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts von scharfen Auseinandersetzungen zwischen Kapitalismus und Liberalismus einerseits und Sozialismus und Marxismus andererseits begleitet. Auch in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts belasteten klassenkämpferisch ausgetragene Kontroversen die Wirtschaft, den Staat und die gesamte Gesellschaft schwer. Schon vor dem Zweiten Weltkrieg und besonders im und nach dem Krieg nahm die Konfrontation zwischen Kapital und Arbeit in der Wirtschaft und besonders in den Betrieben deutlich ab. Bei den Kriegseinwirkungen, bei der Beseitigung der Kriegszerstörungen und beim Wiederaufbau nach 1945 entwickelte sich vielfach eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in den Betrieben. Bald danach lebten aber erneut klassenkämpferische Auseinandersetzungen in Teilen der deutschen Wirtschaft wieder auf. Ausgangs der 1940er Jahre kam es zu neuen Konfrontationen, u.a. wegen der Forderung nach einer gesetzlichen Vorschrift zur

Mitbestimmung der Arbeitnehmer und der Gewerkschaften in der Wirtschaft und in den Unternehmen. In diesem Kontext wurde die AGP gegründet; mit dem Motto „Partnerschaft statt Klassenkampf“. Für die Realisierung dieser Bestrebungen gab und gibt es in der Wirtschaft zwei Ebenen, einmal die Beziehungen zwischen den Tarifvertragsparteien (Verbände), zum anderen das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitern im einzelnen Betrieb.

#### *Partnerschaft auf Verbände-Ebene*

Einen Schwerpunkt klassenkämpferischer Konfrontation bildeten in Deutschland in den 1920er Jahren vor allem die Tarifauseinandersetzungen zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften. Flächendeckende Arbeitskämpfe waren keine Seltenheit. Als eine Rückkehr in solche Arten der Austragung von Konflikten zwischen den Tarifvertragsparteien nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs drohte, stellte die AGP ihr Motto „Partnerschaft statt Klassenkampf“ auf und warb dafür bei den Tarifparteien für einen Wandel in den Arbeitsbeziehungen (industrial relations). Aus unterschiedlichen Gründen und mit temporären Schwankungen hat in Deutschland in den letzten Jahrzehnten die Bereitschaft der Tarifparteien zugenommen, Interessenunterschiede ohne Arbeitskämpfe zu lösen. In den 1970er Jahren hat die Statistik im Durchschnitt jährlich noch 52 Ausfalltage je Tausend abhängig Beschäftigten verzeichnet. In den ersten Jahren des jetzigen Jahrhunderts sank diese Zahl auf durchschnittlich vier Arbeitstage. Arbeitskämpfe zwischen den Tarifvertragsparteien sind in der deutschen Wirtschaft – auch im internationalen Vergleich – relativ selten geworden.

Partnerschaft auf Verbände-Ebene erschöpft sich nicht im Verzicht auf klassenkämpferische Austragung von Tarifkonflikten. Sie zeigt sich vielmehr in der gemeinsamen Handhabung von Herausforderungen in der Arbeitswelt ihres jeweiligen Wirtschaftszweiges. In den 1960/1970er Jahren gab es in einigen Branchen Ansätze und Beispiele für ein partnerschaftliches Zusammenwirken der Tarifparteien. In der Bauwirtschaft kam es zu entsprechenden Vereinbarungen zugunsten der von Arbeitsunfällen betroffenen Mitarbeiter, an denen der Vorsitzende der IG Bau und spätere Bundesminister *Georg Leber* aktiv mitgewirkt hat. In einem Teilbereich der Textilwirtschaft (Miederbranche) haben die Tarifparteien gemeinsam partnerschaftlich gestaltete Sozialeinrichtungen für die Arbeitnehmer geschaffen. Eine besondere Bedeutung hat die Partnerschaft auf Verbandsebene in der Chemie gefunden, in der sich die

Spitzenvertreter der Tarifverbände nachhaltig für ein kooperatives Klima engagieren, das sich u.a. im sog. „Wittenberg-Prozess der ChemieSozialpartner“ äußert.

In der Wirtschaftskrise 2008/2009 gab es neue Ansätze für partnerschaftliche Beziehungen auf Verbände-Ebene bei den sog. „Bündnissen für Arbeit“ ; dabei kooperierten die zuständigen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verbände mit Unternehmern und Betriebsräten, um zur Sicherung bedrohter Unternehmen und Arbeitsplätze von bestehenden tarifvertraglichen Regelungen abzuweichen.

### *Partnerschaft im Betrieb*

Das Motto „Partnerschaft statt Klassenkampf“ ist nicht nur für das Verhältnis der Tarifvertragsparteien auf überbetrieblicher Ebene von Bedeutung. Seit ihrer Gründung im Jahr 1950 richten sich die Aktivitäten der AGP sehr betont auf die betriebliche Partnerschaft. Gerade für diese zweite Ebene der Partnerschaftskonzeption hat die AGP eine starke Kompetenz entwickelt. Bereits in der ersten Satzung der AGP haben die Gründer ihr Verständnis von einer Partnerschaft im Betrieb wie folgt beschrieben: „Betriebliche Partnerschaft ist jede durch eine Vereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern festgelegte Form der Zusammenarbeit, die außer einer ständigen Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen eine Mitwirkung und Mitverantwortung sowie eine materielle Beteiligung am Betriebserfolg zum Inhalt hat.“

Zwei Jahrzehnte später konkretisierte die AGP ihre Definition der betrieblichen Partnerschaft. Seit 1972 betont sie, dass Partnerschaft im Betrieb „allen Beteiligten ein Höchstmaß an Selbstentfaltung ermöglichen und einer Fremdbestimmung entgegenwirken“ soll und fügt dann noch hinzu: „Notwendiger Bestandteil...ist die Beteiligung der Mitarbeiter am gemeinsam erwirtschafteten Erfolg, am Kapital des Unternehmens oder an beidem“.

Mit diesem Partnerschaftskonzept reagierten die Gründer der AGP auf die Entwicklungen in der Arbeitswelt seit Beginn der Industrialisierung und insbesondere auf die Situation in Westdeutschland nach dem Zweiten Weltkrieg in den späten 1940er Jahren, als wieder klassenkämpferische Relikte aus der Vergangenheit in der Wirtschaft und in manchen Unternehmen eine positive Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft bedrohten. Der sich damals in Europa anbahnende OstWest-Konflikt und der beginnende Kalte-Krieg stimulierte die AGP-Gründer, einen „Dritten Weg zwischen Kapitalismus und Sozialismus“ (*Gert P. Spindler*) zu suchen und in ihren Betrieben zu entwickeln. Außerdem sollte das erprobte Partnerschaftskonzept für den Fall einer späteren

Wiedervereinigung in Deutschland eine Orientierung liefern für die Wirtschaft und für die Betriebe in der Sowjetischen Besatzungszone (SBZ) bzw. in der Deutschen Demokratischen Republik (DDR).

Partnerschaft im Betrieb hat also die Aufgabe, der „Entfremdung“ und der „Verdinglichung“ der menschlichen Arbeit entgegen zu wirken. Partnerschaftsbetriebe sollen demnach diesen beiden zentralen Vorwürfen des Marxismus gegen die kapitalistische Wirtschafts – und Gesellschaftsordnung begegnen und so Klassenkämpfe verhindern.

Die Verwirklichung des Partnerschaftskonzepts soll den Arbeitsfrieden in den Betrieben dauerhaft sichern und die Menschenwürde aller in den Betrieben tätigen Menschen möglichst weitgehend respektieren. Partnerschaft im Betrieb zielt darauf ab, die Objektstellung der Menschen im betrieblichen Leistungsprozeß abzubauen und ihre Subjektstellung soweit wie möglich zu entfalten. In diesem Sinne kann man später von einer umfassenden „Humanisierung der Arbeit im Betrieb“ sprechen und damit eine Bezeichnung verwenden, die seit den 1970er Jahren in Deutschland gebraucht wird. Mit dieser Bezeichnung wird allerdings zumeist lediglich die Arbeitsstrukturierung im engeren Sinne gemeint und damit lediglich eine Teilkomponente des umfassenderen Partnerschaftskonzepts verstanden.

Die Konzeption betrieblicher Partnerschaft richtet sich an das Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis im einzelnen Unternehmen. Es bezieht sich auf die betrieblich relevanten zwischenmenschlichen Beziehungen der Eigentümer des Unternehmens, der Unternehmensleitung (Arbeitgeber i.e.S.), der betrieblichen Führungskräfte, der Betriebsräte und sonstigen Mitarbeiter-Vertreter sowie aller im Unternehmen Beschäftigten. (Vereinzelt wird neuerdings gefragt, ob und inwieweit auch die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Kunden, u.U. auch zu seinen Lieferanten, zum Partnerschaftskonzept zu rechnen sind. Dieser Aspekt wird bislang jedoch kaum näher erörtert.) „Mensch und Arbeit im Betrieb“, so lautete der Titel eines 1929 erschienenen Buches von Prof. *Guido Fischer*, der 1955 in seinem Buch „Partnerschaft im Betrieb“ die Ziele und Komponenten der Partnerschaftskonzeption auf betrieblicher Ebene umfassend beschrieben und mit großem Einsatz zu ihrer nationalen und internationalen Verbreitung (besonders in Japan) beigetragen hat.

Das Konzept betrieblicher Partnerschaft besteht aus einer Reihe unterschiedlicher Komponenten, die man in zwei Gruppen zusammenfassen kann. Weithin verbreitet ist in

der einschlägigen Fachliteratur die Unterscheidung zwischen den mentalen/immateriellen Elementen einerseits und den materiellen/finanziellen Komponenten andererseits.

Zu den mentalen Elementen der betrieblichen Partnerschaft (ohne direkte finanzielle Leistungen an die Mitarbeiter hatte schon die Gründungssatzung der AGP die ständige Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb gezählt. Damit gehören die Beachtung und die Förderung der sog. human relations zu einer partnerschaftlichen Unternehmensführung. Unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg war dieser Begriff aus dem angelsächsischen Raum auch nach Deutschland gekommen; zumeist blieb dabei unbeachtet, dass die entsprechenden Erkenntnisse bereits in den 1920/1930er Jahren in der deutschsprachigen Betriebssoziologie bekannt waren.

Heftige Kontroversen gab es in Westdeutschland in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg um die vor allem von Gewerkschaften geforderte gesetzliche Regelung einer Mitbestimmung der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter in der Wirtschaft und in den Unternehmen. Diese Konflikte und Auseinandersetzungen belasteten die Arbeitsbeziehungen (industrial relations) in starkem Ausmaß und beeinträchtigten auch die Zusammenarbeit vor allem in größeren Unternehmen teilweise erheblich. In ihrer Gründungssatzung konnte die AGP die damaligen Kontroversen um die Mitbestimmung nicht ignorieren; sie hat in ihrer Partnerschaftsdefinition weder von einer *Mitbestimmung* noch von deren Regelung durch den Gesetzgeber gesprochen. Zur Förderung der Subjektstellung der Mitarbeiter im Betrieb gehört aber in einem Partnerschaftsbetrieb – wie es die AGP-Definition von 1950 beschreibt – eine Mitwirkung und Mitverantwortung der Mitarbeiter. Dieses mentale Partnerschaftselement wird seit 1952 von einem Betriebsverfassungsgesetz begleitet, das vom Arbeitgeber und Betriebsrat eine vertrauensvolle Zusammenarbeit verlangt und sie im Betrieb einer absoluten Friedenspflicht unterwirft. Frühe Vorbilder besitzt die Partnerschaftskomponente „Mitwirkung und Mitverantwortung“ bei jenen Unternehmen in Deutschland, die schon ausgangs des 19. Jahrhunderts Vertreter ihrer Arbeitnehmer beratend an Dispositionen der Unternehmensleitung über soziale Angelegenheiten mitwirken ließen. In Anlehnung an die damalige Verfassung des Deutschen Reiches spricht dabei die Literatur von „Konstitutioneller Fabrik“.

Eine wichtige Rolle bei der partnerschaftlichen Unternehmensführung spielt die umfassende und rechtzeitige Information der Mitarbeiter über alle betrieblichen Angelegenheiten mit Relevanz für ihre Beschäftigung. Die „innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe“ (so der Titel einer AGP-Publikation von *Eduard Gaugler*) bildet ein

vorrangiges, mentales Element beim Abbau der Objektsituation der Menschen im Betrieb. Neben der Unternehmensleitung und neben dem Betriebsrat und den Partnerschaftsvertretern besitzen die Führungskräfte auf den verschiedenen Managementebenen eine Schlüsselposition für die Weitergabe der für die Mitarbeiter wichtigen Informationen nach unten und nach oben. So bewirktes Mitwissen ermöglicht den Informierten im Betrieb die mitverantwortliche Mitwirkung an den betrieblichen Zielen und Aufgaben sowie in der Betriebsgemeinschaft.

In der deutschen Wirtschaft spielt die berufliche Qualifizierung der Arbeitnehmer eine sehr wichtige Rolle. Viele Unternehmen in allen Wirtschaftszweigen engagieren sich nachhaltig in der Aus – und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter, weil sie in deren Qualifikation einen entscheidenden Faktor für ihren wirtschaftlichen Erfolg sehen. Auch die Partnerschaftsunternehmen betrachten die Qualifikation ihrer Mitarbeiter als eine wesentliche mentale Komponente der betrieblichen Partnerschaft. Sie sind zumeist bestrebt, nicht nur die fachlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Erfüllung ihrer Aufgaben an ihrem Arbeitsplatz zu fördern. In Partnerschaftsbetrieben achtet man zusätzlich auf ihre sozialen Fähigkeiten und ist bestrebt, auch die menschlichen Komponenten im Profil der Mitarbeiter für positive zwischenmenschliche Beziehungen im Betrieb zu unterstützen. Bei der Vermittlung der sog. Schlüsselqualifikationen achtet man insbesondere auf die Kommunikations und Informationsfähigkeiten der Mitarbeiter. Diese Kompetenzen haben in Partnerschaftsbetrieben wegen der besonderen Aufgaben der Führungskräfte, der Betriebsräte und der Partnerschaftsvertreter einen besonderen Stellenwert. Wenn Partnerschaftsunternehmen Mitarbeiter mit Migrationsherkunft beschäftigen und wenn sie international/global operieren, dann gehören zur beruflichen Qualifikation der Mitarbeiter auch interkulturelle Kompetenzen. Dabei zeigt sich, dass die Förderung der beruflich erforderlichen Qualifikation der Mitarbeiter über den Betrieb hinaus auch ihr persönliches Privatleben bereichern kann. Die im und durch das Unternehmen erworbenen Qualifikationen werden – unabhängig von seinem Arbeitsverhältnis – zu einer Komponente in der Person des Mitarbeiters.

Zu den mentalen, immateriellen Elementen des Partnerschaftskonzepts gehört auch die Arbeits- und Betriebsorganisation. Natürlich müssen auch in Partnerschaftsbetrieben die organisatorischen Regelungen für die Betriebsstruktur und für die Abläufe im Leistungsprozeß möglichst optimal den Zielen des Unternehmens sowie den Eigenarten der dort anfallenden Aufgaben an den Arbeitsplätzen entsprechen. Darüberhinaus achten Partnerschaftsbetriebe darauf, dass die aufgabenorientierten Regelungen nicht in Konflikt

mit den zwischenmenschlichen Beziehungen geraten. Dieser Aspekt besitzt eine besondere Bedeutung beim Grad der Arbeitsteilung im Betrieb, bei der Regelung der Arbeitsabläufe, bei der Abteilungs – und Gruppenbildung sowie bei der Kompetenzzuteilung an Arbeitsgruppen (teilautonome Gruppen). Bei diesen organisatorischen Entscheidungen ist das Partnerschaftsziel, die Objektsituation der Mitarbeiter zu reduzieren und ihre Subjektstellung zu fördern, gerade in größeren und großen Unternehmen mit nicht automatisierbaren Massenleistungen oft eine starke Herausforderung. Mittelständische Unternehmen mit überschaubaren Betriebsgrößen haben bei der Betriebs – und Arbeitsorganisation häufig günstigere Voraussetzungen als Großbetriebe für organisatorische Regelungen, die beim Arbeitsvollzug dem Partnerschaftskonzept nahe kommen.

Die materiellen (finanziellen) Komponenten bilden die zweite Säule des Konzepts betrieblicher Partnerschaft. Sie betreffen das Arbeitseinkommen der Mitarbeiter im weitesten Sinn und kommen so in Verbindung mit der herkömmlichen und seit langer Zeit vielfältig diskutierten Problematik der gerechten Entlohnung unselbständiger Arbeitnehmer. Klassenkämpferisch ausgetragene Konflikte in der Vergangenheit, die die Geschichte der Industrialisierung seit dem 19. Jahrhundert begleitet haben, entzündeten sich oft an der Lohnproblematik. Auf diesem historischen Hintergrund kommt der Handhabung der Mitarbeitervergütung gerade in Partnerschaftsbetrieben eine besondere Bedeutung zu.

Partnerschaftsbetriebe sind es gewohnt, ihren Mitarbeitern mindestens branchenübliche Löhne und Gehälter zu bezahlen; dabei orientieren sie sich zumeist an den tarifvertraglichen Arbeitsentgelten auch dann, wenn sie selbst in ihrem Wirtschaftszweig nicht dem dort geltenden Tarifvertrag unterworfen sind. Ebenso verfahren die Partnerschaftsbetriebe bei den betrieblichen Sozialleistungen und Sozialeinrichtungen, die in Deutschland zusätzlich zum gesetzlich vorgeschriebenen und tarifvertraglich geregelten Sozialaufwand als sog. freiwillige Leistungen des Arbeitgebers für die Mitarbeiter in vielfältigen Arten erbracht werden.

Das Partnerschaftskonzept sieht zusätzlich zu diesen Komponenten des betrieblichen Personal – und Sozialaufwandes die Beteiligung der Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg des arbeitgebenden Betriebes vor. In Deutschland wurde diese Mitarbeiterbeteiligung bereits 1837 erstmals in einem Parlament mit Hinweis auf entsprechende Entwicklungen in England diskutiert („Fabrikrede“ des Joseph Ritter von Buß). Schon seit Mitte des 19. Jahrhunderts gab es auch eine Reihe industrieller und landwirtschaftlicher Betriebe, die



Jahr für Jahr ihre Mitarbeiter an ihren wirtschaftlichen Erfolgen beteiligten. An diese schon längere Zeit praktizierten Beteiligungsbeispiele und an die dort gemachten Erfahrungen konnten die Partnerschaftsbetriebe nach dem Zweiten Weltkrieg anknüpfen, als sie begannen, ihre Mitarbeiter am Betriebserfolg teilhaben zu lassen. Wissenschaftler der Betriebswirtschaftslehre unterstützten sie dabei, indem sie drei Grundtypen mit jeweils mehreren Varianten unterschieden: Gewinnbeteiligung, Ertragsbeteiligung und Leistungsbeteiligung. Bei diesen Beteiligungsarten ist zunächst der Anteil des Faktors Arbeit zu bestimmen. Danach ist festzulegen, wie die persönlichen Anteile der einzelnen Mitarbeiter zu berechnen sind und wie diese individuellen Erfolgsanteile in die Hand der Mitarbeiter kommen sollen. Dabei ist es von Bedeutung, dass die Anteile der Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg des arbeitgebenden Betriebes möglichst weitgehend ihrem persönlichen Leistungsbeitrag entsprechen. Ferner ist es für das Partnerschaftskonzept bedeutsam, wie die Mitarbeiter mit ihren individuellen Erfolgsanteilen zu ihrer persönlichen Beteiligung am Kapital des Unternehmens beitragen können.

In den 1950er Jahren gab es auch bei den Repräsentanten der Partnerschaftsidee unterschiedliche Meinungen über die Teilhabe der Mitarbeiter am Kapital ihres arbeitgebenden Unternehmens. Nach und nach hat sich die Überzeugung durchgesetzt, dass die Kapitalbeteiligung ein wesentliches materielles Element für die betriebliche Partnerschaft zwischen Arbeit und Kapital bildet. Auch dabei konnte man sich an frühe Beispiele in der deutschen Wirtschaft erinnern. Bereits im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts beteiligten im damaligen Deutschen Reich einige Aktiengesellschaften ihre Mitarbeiter mit Belegschaftsaktien an ihrem Unternehmenskapital. In den 1960er Jahren bekam die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Partnerschaftsbetrieben weitere Impulse, als die Konzentration des Produktivvermögens in der Bundesrepublik festgestellt wurde (Wilhelm Krelle: 1,7 % der Privathaushalte besitzen 70% des Produktivvermögens); die Förderung der Vermögensbildung in Arbeitnehmer wurde zu einem gesellschaftspolitischen Postulat und vom Gesetzgeber geregelt. Vor allem große Aktiengesellschaften haben seither immer wieder an ihre Mitarbeiter sog. Belegschaftsaktien ausgegeben. Jüngstes Beispiel dafür ist das moderne, weltweit aktive Software-Unternehmen *SAP AG* in Walldorf (bei Heidelberg); dort haben inzwischen 60 Prozent der Mitarbeiter Aktien ihres arbeitgebenden Unternehmens gezeichnet. Allerdings kann man diese Kapitalgesellschaften mit Belegschaftsaktien erst dann als Partnerschaftsunternehmen bezeichnen, wenn sie bei sich auch mentale Komponenten des Partnerschaftskonzepts verwirklichen.

In Deutschland gehören die Partnerschaftsunternehmen häufig zur mittelständischen Wirtschaft; da sie zumeist keine Aktiengesellschaften sind, können sie auch keine Belegschaftsaktien ausgeben. Für eine Kapitalbeteiligung benötigen sie andere Formen, die eine direkte oder indirekte Teilhabe der Mitarbeiter am Unternehmenskapital ermöglichen. Dafür existieren inzwischen verschiedene Beteiligungsformen am Eigen – und am Fremdkapital sowie Mischarten (Mezzanin Kapital), die dem deutschen Gesellschafts – und Steuerrecht entsprechen. Immer wieder dient in Partnerschaftsunternehmen die Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter durch die Thesaurierung der individuellen Erfolgsanteile auch ihrer Beteiligung am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens. Manche Unternehmer schätzen die Kapitalbeteiligung ihrer Mitarbeiter sehr und kombinieren sie nachhaltig mit den mentalen (immateriellen) Elementen des Konzepts betrieblicher Partnerschaft.

#### *Corporate Social Responsibility (CSR)*

In den letzten Jahrzehnten und insbesondere seit der Wirtschaftskrise 2007/2008 wird die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen in der deutsch – und englischsprachigen Literatur breit thematisiert. Hier stellt sich die Frage, ob und inwieweit eine partnerschaftliche Unternehmensführung auch eine gesellschaftlich relevante Bedeutung besitzt, die über das einzelne Unternehmen hinaus reichen kann. Dabei wird nicht ignoriert, dass es für die Entwicklung der Wirtschaft insgesamt überaus positiv zu bewerten ist, wenn die partnerschaftlichen Bestrebungen dazu beitragen, die Existenz des Unternehmens und die Arbeitsplätze seiner Mitarbeiter zu sichern, ohne dafür die Unterstützung des Staates zu beanspruchen.

Wenn es einer partnerschaftlich ausgerichteten Unternehmensführung gelingt, auch bei krisenhaften Entwicklungen in der Gesamtwirtschaft bzw. in Wirtschaftszweigen nachhaltig ökonomische Erfolge zu erzielen, so partizipieren daran nicht nur die mit dem Unternehmen unmittelbar verbundenen Menschen; aus ihren Erträge tragen die Unternehmen mit Steuern und Abgaben an den Staat, an die Länder und an die Kommunen finanziell zum Gemeinwohl bei. Darüber hinaus ermöglichen die in den Partnerschaftsbetrieben erwirtschafteten Erfolge auch Leistungen an die Gesellschaft und an ihre Gruppierungen mit finanziellen Zuwendungen (u.a. Spenden) und mit sonstigen Dienstleistungen, an denen sich im Einzelfall auch die Mitarbeiter persönlich beteiligen können.

Eine weitere Perspektive für das Verhältnis von Partnerschaftsunternehmen und Gesellschaft besitzt gerade in demokratischen Staaten mit einer freiheitlichen Gesellschaftsordnung eine besondere Bedeutung. Einen Großteil ihrer Lebensjahre und viele Stunden ihres Alltags verbringen die meisten unselbstständigen Arbeitnehmer in Betrieben. In der dortigen Zusammenarbeit mit Mitmenschen werden ihr eigenes Menschenbild und ihr soziales Verhalten auch für ihre außerbetriebliche Lebenswelt beeinflusst. Bei der Interdependenz der unterschiedlichen Lebensbereiche des modernen Menschen kann man nicht ausschließen, dass seine Erfahrungen in seiner Arbeitswelt auch auf seine Einstellung zur Gesellschaft im allgemeinen und zur staatlichen Ordnung im besonderen sowie auf sein mitmenschliches Verhalten in Staat und Gesellschaft einwirken. Deshalb erscheint es gesellschaftlich bedeutsam, wenn Mitarbeiter in Partnerschaftsbetrieben erleben können und daran selbst mitwirken, wie Mitarbeiter in unterschiedlichen Funktionen und in verschiedenen Positionen erfolgreich kooperieren können und wie sich im Respekt vor der menschlichen Person auch bei Interessensunterschieden zwischen den Beteiligten befriedigende Lösungen ohne kämpferische Auseinandersetzungen erzielen lassen.