

Jochmann-Döll, Andrea; Wächter, Hartmut

**Working Paper**

## Das Hoppmann-Mitbestimmungsmodell in Siegen: Analyse der Entwicklungen seit 1961

Arbeitspapier, No. 166

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Jochmann-Döll, Andrea; Wächter, Hartmut (2008) : Das Hoppmann-Mitbestimmungsmodell in Siegen: Analyse der Entwicklungen seit 1961, Arbeitspapier, No. 166, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116620>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Arbeitspapier **166**

166

Hartmut Wächter | Andrea Jochmann-Döll

**Das Hoppmann-  
Mitbestimmungsmodell  
in Siegen**

**Arbeitspapier Nr. 166**

# **Das Hoppmann-Mitbestimmungsmodell in Siegen**

**Analyse der Entwicklungen seit 1961**

*Hartmut Wächter*

*Andrea Jochmann-Döll*

**Wächter, Hartmut, Prof. Dr.**, ist emeritierter Professor für Arbeit, Personal und Organisation im Fach Betriebswirtschaftslehre an der Universität Trier. Seine Publikationen erstrecken sich auf Felder der betrieblichen Personalpolitik, der international vergleichenden Organisationsforschung und der industriellen Beziehungen.

**Jochmann-Döll, Andrea, Dr.**, ist freiberufliche Wissenschaftlerin und Beraterin und leitet das Forschungs- und Beratungsbüro GEFA (Gender, Entgelt, Führung, Arbeit). Sie hat insbesondere zu Fragen der diskriminierungsfreien Gestaltung von Grund- und Leistungsentgelten publiziert

## **Impressum**

Herausgeber:

### **Hans-Böckler-Stiftung**

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Hans-Böckler-Straße 39

40476 Düsseldorf

Telefon (02 11) 77 78-175

Fax (02 11) 77 78-4 175

E-Mail: [Karsten-Schneider@boeckler.de](mailto:Karsten-Schneider@boeckler.de)

Redaktion:

Dr. Karsten Schneider, Referatsleiter der Abteilung Forschungsförderung

Best.-Nr.:

11166

2. ergänzte Auflage

Produktion:

Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Mai 2009

€ 15,00

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Hoppmann – ein ganz besonderes Unternehmen</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Fragestellungen und Methodik der Studie</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Die Hoppmann-Autowelt und ihr Mitbestimmungsmodell</b>	<b>11</b>
3.1	Von den Ursprüngen zum Hoppmann-Mitbestimmungsmodell	11
3.2	Erfolgsbeteiligung	12
3.3	Wirtschaftsausschuss	14
3.4	Arbeitsteams	15
3.5	Stiftung	17
3.6	Hoppmann heute	20
3.7	Bildungsarbeit bei Hoppmann	22
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der Studie/Auswertung der erhobenen Daten</b>	<b>25</b>
4.1	Das Analysemodell	25
4.2	Einflüsse der Umwelt	26
4.2.1	Automarkt und Hersteller	26
4.2.2	Region	26
4.2.3	Geschichte der Firma	28
4.2.4	Wirtschaftsverbände	28
4.3	Die Wahrnehmung der vier Modellelemente	29
4.3.1	Erfolgsbeteiligung	29
4.3.2	Wirtschaftsausschuss	31
4.3.3	Arbeitsteams	34
4.3.4	Stiftung	39
4.4	Der Einfluss persönlicher und sozialer Attribute auf die Wahrnehmung des Modells	40
4.4.1	Der Geschäftsführer und andere Führungskräfte	40
4.4.2	Beschäftigte mit kürzerer und längerer Betriebszugehörigkeit	42
4.4.3	Weibliche und männliche Beschäftigte	43
4.4.4	Beschäftigte im Stammhaus und in den Filialen	44
4.5	Intervenierende Variable: Auswirkungen des Modells, die nicht direkt beobachtbar sind	45
4.5.1	Betriebsklima, Unternehmenskultur	45
4.5.2	Kommunikation	45
4.5.3	Arbeitszufriedenheit	46
4.5.4	Entscheidungsprozesse	46
4.6	Messbare Ergebnisse	47
4.6.1	Gewinn	47
4.6.2	Marktanteil, Wachstum und Kundenzufriedenheit	48
4.6.3	Arbeitsplatzsicherheit	48
4.6.4	Fluktuation	49

<b>5</b>	<b>Zusammenfassende Thesen zum Erfolg und zur Weiterentwicklung des Modells</b>	<b>51</b>
5.1	Allgemeine, theoretische Kritikpunkte und Gegenargumente	52
5.2	Modellspezifische Kritikpunkte und mögliche Probleme	53
5.3	Perspektiven der Mitbestimmung bei Hoppmann	54
<b>6</b>	<b>Weiterführende Fragestellungen</b>	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>Literatur</b>	<b>59</b>
<b>8</b>	<b>Anhang: Interviewleitfäden</b>	<b>61</b>
	<b>Über die Hans-Böckler-Stiftung</b>	

Wir danken der Belegschaft und dem Management der Firma Martin Hoppmann GmbH für ihre Kooperation bei der Befragung und für die große Auskunftsbereitschaft. Unser besonderer Dank gilt Frau Iris Otterbach, Personalleiterin, und Herrn Bruno Kemper, Geschäftsführer der Firma, für ihre Unterstützung.

# 1 Hoppmann – ein ganz besonderes Unternehmen

„Was ist eigentlich mit Hoppmann?“ Eine solche Frage zur Geschichte eines mittelgroßen, regionalen Autohändlers kann nur den überraschen, der die Epoche der Reformen von Wirtschaft und Gesellschaft, die Experimente zu neuen Partizipationsformen der Arbeitnehmer der späten 60er und der 70er Jahre nicht bewusst miterlebt hat. Innerhalb der Debatte um neue Formen der Arbeitnehmer-Mitbestimmung und der Unternehmensverfassung in Deutschland hatte das „Modell Hoppmann“ einen gewissen Bekanntheitsgrad. Das Modell und dessen Praktizierung wurden auch mehrfach dokumentiert (vgl. Hoppmann/Stötzel 1981, Belitz 1998).

Die späten 60er und frühen 70er Jahre waren in Deutschland eine Zeit des Aufbruchs. Es war die Zeit der ersten sozial-liberalen Koalition auf Bundesebene, und Willy Brandt prägte den Begriff „Mehr Demokratie wagen!“ Unter dem programmatischen Begriff „Humanisierung der Arbeit“ (im folgenden: HdA) wurde ein umfangreiches Regierungsprogramm gestartet, das eine Reihe von angewandten Forschungsprojekten über neue Formen der Arbeit und Zusammenarbeit im Unternehmen, neue Formen der Arbeitsorganisation und der Qualifizierung von Arbeitnehmern in der Folge des technischen Wandels hervorbrachte.

Das BetrVG, das seit 1952 in Kraft war, wurde novelliert. Das entsprechende Gesetz von 1972 bescherte dem Betriebsrat eine erhebliche Erweiterung und Präzisierung von Rechten, wobei allerdings die ursprüngliche Philosophie des Gesetzes der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat beibehalten wurde, und auch das letztliche Verfügungsrecht des Eigentümers über wirtschaftliche, technische und organisatorische Entscheidungen unangetastet blieb.

Ein wesentliches Argument in der politischen Diskussion dieser Zeit war, dass die Demokratie, die auf der politischen Ebene in der Bundesrepublik nach 1945 erfolgreich etabliert war, der Fortsetzung in der Sphäre der Arbeit und der Unternehmen bedürfte, um wirklich erfüllt zu werden. Mitbestimmung sollte auf allen Ebenen von Entscheidungen, überbetrieblich, auf Unternehmens- und Betriebsebene und am Arbeitsplatz, eingeführt werden.

In der Debatte um die Novellierung des BetrVG tauchten deshalb auch Forderungen nach einer Verankerung einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz auf (Leminsky 1969, Vilmar 1971), und es wurden entsprechende ausformulierte Vorschläge dazu vorgelegt (Matthöfer 1968). Die Gewerkschaften, namentlich die IG Metall, wandten sich gegen diese Vorschläge, die aus ihren eigenen Reihen gekommen waren. Es wurde erwartet, dass die beabsichtigte Einrichtung von Arbeitsgruppensprechern eine Konkurrenzsituation zu den Betriebsräten schaffen und zu deren Schwächung führen könnte. Man befürchtete, dass die Arbeitsgruppen den Argumenten des Arbeitgebers nach Zugeständnissen sehr viel leichter zugänglich sein und damit die solidarische Politik der Betriebsräte unterminieren könnten. Ferner fürchtete man eine potentielle Konkurrenz zu den vom BetrVG unabhängigen gewerkschaftlichen Vertrauensleuten. (Zur Dokumentation dieser Argumente vgl. Vilmar 1971.)

Schließlich blieben in dem verabschiedeten Gesetz von 1972 nur Spurenelemente einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz übrig (vgl. §§ 90 – 91 BetrVG), und die Protagonisten dieser Vorschläge verloren ihre Posten in der Gewerkschaftsorganisation. Dies ist das politische und soziale Klima, in dem das Modell Hoppmann sich entwickelte, obgleich die ersten Schritte einer neuen Unternehmensverfassung in der Firma Hoppmann viel weiter zurückreichen.

Die Firma Hoppmann, Automobilhändler und Reparaturwerkstatt in Siegen, eine Industriestadt im Süden von Nordrhein-Westfalen, wurde 1936 gegründet. Nach starken Beschädigungen im Krieg wurde die Firma rasch wieder aufgebaut und entwickelte sich zu einem führenden Händler von Autos der Marke Opel. Der plötz-

liche Tod des Unternehmensgründers im Jahre 1957 versetzte seinen Sohn und Erben, Klaus Hoppmann, im Alter von 30 Jahren in eine schwierige Situation. Er war stark auf die Unterstützung und auf den Rat der langjährig im Unternehmen beschäftigten Angestellten angewiesen, um die Firma zu führen. Er fühlte auch eine moralische Verpflichtung den Beschäftigten gegenüber für deren Anteil am Wiederaufbau der Firma nach dem Krieg. Er war auch davon überzeugt, dass Entscheidungen im Unternehmen nicht auf der mehr oder weniger zufälligen Erbfolge gründen sollten, sondern einer anderen Legitimationsbasis bedürften.

Die Vorstellungen Hoppmanns, die mehrfach dokumentiert sind (u.a. in der Broschüre Hoppmann-König 2001), waren – neben dem allgemeinen Zeitgeist – vor allem von Vorstellungen geprägt, die in der Evangelischen Bekennenden Kirche entwickelt worden waren und insbesondere durch das Kriegserlebnis und die Erfahrung von Pastoren in der Industriearbeit des Ruhrgebiets beeinflusst wurden. Diese theologische Kritik der vorfindbaren Praxis war nicht primär am Individuum orientiert, sondern stellte das wirtschaftliche System grundsätzlich in Frage: „Das System als solches ist Sünde, weil es den Menschen – auch den Unternehmer – zwingt, ihm zu dienen statt dem Nächsten [...] Wenn am Produkt etwas beanstandet wird, dann entsteht ein schlechtes Gewissen; wenn man sich am Arbeitskameraden versündigt, ihn nicht freundlich behandelt, ist das Nebensache. Das scheint das Neue in der industriellen Welt zu sein, dass es die Ordnung nach dem Gebot Gottes in der menschlichen Gemeinschaft nicht mehr gibt. [...] Wir erleben die Sünde als „ökonomische Notwendigkeit““ (so Gespräche im „Seminar für kirchlichen Dienst in der Industrie“ in Mainz-Kastel, dokumentiert in Symanowski/Vilmar 1963, S. 110).

Aus diesen und ähnlichen Kritiken wurden Forderungen zu einer Aufhebung der dehumanisierenden Ausgliederung der Arbeiter aus dem Arbeitsprozess abgeleitet, die eine umfassende Mitbestimmung vorsahen: „Die jetzige Mitbestimmung auf Betriebs- und Unternehmensebene ist völlig unzureichend [...] (Die), wiederum nur indirekte, durch Repräsentanten ausgeübten Weisen der Mitbestimmung, ja selbst eine Vergesellschaftung von Produktionsmitteln genügten nicht, um das Problem des Objektseins des Arbeiters zu lösen.“ (Ebenda, S. 123) Über die schon bestehenden Mitbestimmungsorgane hinaus sollte eine Institution aufgebaut werden, „die ein unmittelbares Mitsprache- und Mitbestimmungsrecht des Arbeitnehmers ermöglichen. Entscheidend ist dabei, dass er dieses Recht in dem Bereich bekommt, für den er am meisten zuständig und befähigt ist, nämlich am eigenen Arbeitsplatz, in der eigenen Arbeitsgruppe und Abteilung.“ (Ebenda, S. 124)

Der erste Schritt zu einer neuen Unternehmensverfassung in der Firma Hoppmann war die Einführung einer Gewinnbeteiligung im Jahre 1961. (Im Sprachgebrauch bei Hoppmann ist dies die „Erfolgsbeteiligung“; es handelt sich aber tatsächlich um eine Beteiligung am Gewinn gemäß Steuerbilanz, vgl. ausführlicher Kapitel 3.2). Nach einer Revision im Jahre 1969 sieht dieser Plan vor, dass der jährliche Gewinn zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten geteilt werden soll. Allerdings gibt es vorab eine 7 %ige Verzinsung<sup>1</sup> auf das Eigenkapital, die dem Unternehmen zu seiner eigenen Erhaltung zufließt. Die Hälfte des den Arbeitnehmern zustehenden Gewinnanteils wird einem Darlehnskonto gutgeschrieben, dessen Gegenwert erst beim Ausscheiden aus der Firma, normalerweise mit der Pensionierung, ausgezahlt wird. Die andere Hälfte wird bar ausgeschüttet, und zwar teilweise auf einer monatlichen Basis je nach Geschäftslage (z.B. verkaufte Autos), der Rest am Ende des Jahres nach Aufstellung der Jahresbilanz.

Der Idee der Gewinnbeteiligung liegt die Überzeugung zugrunde, dass sowohl Arbeit wie Kapital gemeinsam zu dem Erfolg des Unternehmens beitragen, der Faktor Arbeit durch Fähigkeiten und Wissen, und der Faktor Kapital durch die Sicherung der Firma in einem Wettbewerbssystem und als Träger des letztendlichen Risikos der unternehmerischen Betätigung. In dieser Sichtweise sind Löhne und Zinsen Abschlagzahlungen auf das am Ende des Jahres festzustellende Ergebnis der wirtschaftlichen Tätigkeit. (Solche Vorstellungen

---

1 Seit 2006 sind es 6 %.



wurden vor allem in den 20er Jahren, z.B. durch H. Nicklisch (1930), entwickelt und lebten in der Nachkriegszeit wieder auf.

Gewinnbeteiligung war auch zur Zeit ihrer Einführung bei Hoppmann nicht unbedingt ein revolutionärer Akt. Es liegt aber in der Logik der Gewinnbeteiligung begründet, dass es einer realistischen und zuverlässigen Information der Arbeitnehmer über die Gewinnentwicklung bedarf und auch die Stimme bei wirtschaftlichen Entscheidungen erhoben werden kann. Deshalb wurde bei Hoppmann ein Wirtschaftsausschuss eingerichtet, eine Institution, die auch nach BetrVG vorgesehen ist. Bei Hoppmann ist dieser Ausschuss aber etwas ganz anderes, weil er eine paritätische Besetzung von Arbeitgeber und Beschäftigten vorsieht und alle wirtschaftlichen Entscheidungen der Mitbestimmung unterwirft (vgl. ausführlicher Kapitel 3.3).

Da man fürchtete, dass der Wirtschaftsausschuss zu weit vom Arbeitsplatz und vom täglichen Geschehen, das die Arbeitenden erleben, entfernt sein würde, wurden gleichzeitig – im Sinne der oben erwähnten Ideen einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz – Arbeitsteams mit autonom gewählten Sprechern eingerichtet (vgl. ausführlicher Kapitel 3.4).

Der letzte Schritt zur „Demokratisierung“ der Unternehmung wurde 1974 getan, als der bisherige Eigentümer Klaus Hoppmann seine Eigentumsrechte an der Firma komplett einer Stiftung übertrug, die den Namen „Demokratie im Alltag“ erhielt (vgl. ausführlicher Kapitel 3.5). Er übertrug alle Entscheidungsrechte an den Vorstand der Stiftung, dem er selber bis 2002 angehörte, nachdem er bereits 1990 als Geschäftsführer der Firma zurückgetreten war.

In den 70er Jahren wurde eine solche Übertragung des Kapitals an einen anonymen Rechtskörper, hier die Stiftung, als „Neutralisierung des Kapitals“ bezeichnet. Dieses Konzept wurde vor allem von Wissenschaftlern propagiert und vorangetrieben, die Erfahrung mit der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung gehabt hatten oder an Reformvorschlägen für die tschechoslowakische Wirtschaft im Kontext der niedergeschlagenen Revolution von 1968 mitgearbeitet hatten (vgl. für viele Huber/Kosta 1978).

Das Modell Hoppmann ist insofern einzigartig, weil es eine volle Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Leitung des Unternehmens vorsieht, und gleichzeitig diese Mitbestimmung „von oben“ durch die Einrichtung der Arbeitsteams mit substantiellen Beschwerde- und Initiativrechten „von unten“ ergänzt.



## 2 Fragestellungen und Methodik der Studie

Das Modell Hoppmann ist in der einschlägigen Literatur gut bekannt und verschiedentlich dokumentiert worden, u.a. in einem Buch von Hoppmann und Stötzel (1981): Demokratie in der Arbeitswelt. Es war das Ergebnis eines Projektes im Rahmen des Programms „Humanisierung der Arbeit“. Ferner gibt es eine gründliche Reflektion über das Modell in einer Publikation, die im Rahmen des Evangelischen Kirchentags 1997 entstand (Belitz 1998) und eine biografische Collage von Klaus Hoppmann-König (2006). Aufbauend auf diesen Schriften und weiteren verfügbaren Quellen zu der Firma und dem Modell wollten wir in unserem Projekt die Entwicklung über die letzten gut 30 Jahre näher betrachten und die derzeitige Situation evaluieren. Das Ziel des Projektes war insbesondere, Antworten auf die folgenden Fragen zu erhalten:

- Welche Formen und Maßnahmen der Arbeitnehmerbeteiligung haben sich bewährt und/oder haben sich durchgesetzt?
- Was sind die kritischen Punkte, an denen sich Erfolg oder Misserfolg eines solchen Modells entscheiden und können diese verallgemeinert werden?

Nach mehreren Vorgesprächen in der Firma und einer intensiven Dokumentenanalyse wurde die empirische Erhebung im Januar und Februar 2008 durchgeführt. Sie bestand aus 15 leitfadengestützten Interviews mit einer geschichteten Stichprobe aller Beschäftigten. Darüber hinaus wurden der Geschäftsführer und die Personalleiterin sowie der Betriebsratsvorsitzende und sein Stellvertreter (gleichzeitig Mitglied im Stiftungsvorstand) interviewt. Die Interviews fanden in den Räumen der Firma während der Arbeitszeit statt. Sie dauerten jeweils zwischen 50 und 100 Minuten. Die Interviews wurden aufgezeichnet und für die Auswertung schriftlich protokolliert.

Außerdem hatten wir die Gelegenheit, an einem zweitägigen Seminar teilzunehmen, das jährlich als gemeinsame Veranstaltung des Stiftungsvorstands und des Wirtschaftsausschusses stattfindet.

Da für unsere Fragestellungen auch die externe Sichtweise von Vertreter und Vertreterinnen der Verbandsebene interessierte, wurden für die Arbeitgeberseite der Geschäftsführer der Kreishandwerkerschaft Westfalen-Süd und als Vertreter der zuständigen Gewerkschaft IG Metall deren Erster Bevollmächtigter für die Verwaltungsstelle Siegen in Form ca. halbstündiger telefonischer Interviews befragt.

### **Zur Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner aus der Belegschaft:**

Das Unternehmen beschäftigte am 31.10.2007 insgesamt 255 Personen. Bei der Ziehung der Stichprobe für die Interviews wurden die Auszubildenden wegen ihrer kurzen Beschäftigungszeit nicht berücksichtigt. Außerdem wurde der Geschäftsführer nicht in die Zufallsauswahl einbezogen. Die Grundgesamtheit bestand somit aus 189 Beschäftigten, deren Daten uns in Form einer anonymisierten Excel-Datei zur Verfügung gestellt wurden. Die Daten wurden verschlüsselt, damit sie sich für eine maschinelle Zufallsauswahl eigneten.

Um mögliche Unterschiede in den Einschätzungen und Bewertungen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen feststellen zu können, sollte die Stichprobe proportionale Anteile folgender Beschäftigtengruppen aufweisen:

- Frauen und Männer,
- Beschäftigte, die vor 1997 und solche, die nach 1997 eingetreten sind,
- Beschäftigte mit und ohne Führungsfunktion,
- Kaufmännisch-verwaltende und gewerblich-technische Beschäftigte,
- Beschäftigte des Stammhauses und der Filialbetriebe.

Hinsichtlich der Filialbetriebe beschränkten wir unsere Auswahl auf zwei Standorte, um den Fahrt- und Organisationsaufwand zu begrenzen. Wir wählten Dillenburg als einen Standort, der erst seit 2005 durch eine

Übernahme zur Unternehmensgruppe gehört, und Betzdorf als einen der ‚älteren‘ Standorte, der im Jahr 1994 als Tochterunternehmen gegründet wurde.

Nachdem die Grundgesamtheit nach den drei Standorten Stammhaus – Dillenburg – Betzdorf geschichtet worden war, wurden einfache Zufallsstichproben gezogen, die im Ergebnis beinahe der geforderten Merkmalsverteilung entsprachen. Es wurde eine gezogene männliche Person gegen eine weibliche mit sonst gleichen Merkmalsausprägungen ausgetauscht. Außerdem wurde eine gezogene Person des Lagerbereichs gegen einen zufällig ausgewählten Beschäftigten der Werkstatt ausgetauscht, um den wichtigen Beschäftigungsbereich der Werkstatt im Sample repräsentiert zu haben. Abbildung 1 stellt die Zusammensetzung der InterviewpartnerInnen und ihre Proportionalität zur Grundgesamtheit dar.

**Abb. 1: Zusammensetzung der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen und ihre Proportionalität zur Grundgesamtheit**

Merkmalsausprägung	Beschäftigte	Anteil an Beschäftigten	Anteil an IP**	Zahl der IP**
Weiblich	41	21,7 %	1/5	3
Führungskraft	29	15,3 %	1/6	3
Eintritt 97 und später	46	24,3 %	1/4	(4) 6*
Beschäftigte im Stammhaus	121	64,0 %	2/3	10
Gewerblich-technische Beschäftigte	99	52,4%	1/2	9

\* Die Zahl wurde erhöht, da vermutet wurde, dass sich die Beschäftigten mit kürzerer Betriebszugehörigkeit deutlich von den länger Beschäftigten unterscheiden. Um dies einschätzen zu können, erschien die absolute Zahl von 4 InterviewpartnerInnen als zu gering.

\*\* Interviewpartner und Interviewpartnerinnen

Nach Ziehung der Stichprobe wurden der Firma Hoppmann die Nummern der gezogenen Beschäftigten mitgeteilt, damit diese zu den Interviews eingeladen werden konnten. Daraufhin bat ein Beschäftigter darum, ausgetauscht zu werden, da er sich den Anforderungen des Interviews nicht gewachsen sah. Eine weitere Person stand wegen Urlaubs in der Zeit der Interviews nicht zur Verfügung. Beide Personen wurden anonym durch andere Beschäftigte mit gleichen Merkmalsausprägungen ersetzt. Kurzfristig fielen zwei Personen wegen Krankheit aus. Auch sie konnten durch andere Personen ersetzt werden, so dass die geplante Zahl von 15 Interviews durchgeführt werden konnte.

# 3 Die Hoppmann-Autowelt und ihr Mitbestimmungsmodell

## 3.1 Von den Ursprüngen zum Hoppmann-Mitbestimmungsmodell

Die Firma Hoppmann wurde als Opel-Vertragshändler und -werkstatt im Jahr 1936 von Martin Hoppmann gegründet und entwickelte sich bis zum Ausbruch des Krieges im Jahr 1939 recht erfolgreich. Nach Kriegsende musste der Betrieb wieder aufgebaut werden, was durch die gemeinsame Arbeit von Chef und Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ebenfalls gelang. Im Jahr 1957 starb Martin Hoppmann und hinterließ den Betrieb seinem Sohn Klaus, der zu diesem Zeitpunkt 30 Jahre alt war und Ausbildungen zum Kraftfahrzeughandwerker und Großhandelskaufmann absolviert hatte.

Für Klaus Hoppmann bedeutete dies nicht nur den Verlust des Vaters, sondern er sah sich „plötzlich als Herr über ungefähr 130 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und über die entsprechenden betrieblichen Einrichtungen, und ich wusste ja, ich hatte dazu kaum einen wesentlichen Beitrag geleistet. Außerdem war ich auf die Mitarbeit der älteren und erfahrenen Angestellten, Arbeiter und Fachleute angewiesen, weil ich selbst so gut wie keine Erfahrungen hatte. Und das alles brachte mich dazu, zu überlegen, wie das eigentlich ist mit der gerechten Verteilung der Einkommen aus betrieblicher Leistung, und diese Überlegungen führten dann dazu, dass wir eine Gewinnbeteiligung einführten.“ (Belitz 1998, S. 27).

Was hier in der Zusammenfassung durch Klaus Hoppmann als selbstverständliches und folgerichtiges Ergebnis neuartiger individueller Überlegungen erscheint, war bereits durch Einstellung und Gedanken des Vaters sowie durch eine Betriebsvereinbarung aus dem Jahre 1951 vorbereitet worden (vgl. Hoppmann-König 2006, S. 100ff). Klaus Hoppmanns Überzeugungen festigten sich über mehrere Jahre vor dem Hintergrund der damaligen Zeit und den mitbestimmungs- und sozialpolitischen Diskussionen der 50er und 60er Jahre des 20. Jahrhunderts. Hoppmann war außerdem stark geprägt durch seinen christlichen Hintergrund und die evangelische Sozial- und Gesellschaftsethik, mit der er sich intensiv durch ein Sozialseminar des Sozialamtes der Evangelischen Kirche von Westfalen sowie auf der Evangelischen Sozialakademie in Schloss Friedewald auseinander setzte (vgl. hierzu Hoppmann-König 2006, S. 113f sowie insbesondere die Dokumentation eines Gesprächs zwischen Klaus Hoppmann und Günter Brakelmann in Belitz 1998, S. 60ff. sowie Kapitel 1).

Vier Jahre nach der Übernahme des väterlichen Betriebes, also im Jahr 1961, eröffnete Klaus Hoppmann nicht nur den neuen Stammsitz des Unternehmens (an der Eiserfelder Straße in Siegen), sondern es wurde außerdem die erste Form der Erfolgsbeteiligung der Belegschaft eingeführt. Acht Jahre lang wurden hiermit Erfahrungen gesammelt und weitere Schritte zur Demokratisierung des Arbeitslebens geplant. Im Jahr 1969 folgten dann drei weitere wesentliche Schritte, die das Hoppmann-Mitbestimmungsmodell bis heute ausmachen: die Modifikation der Erfolgsbeteiligung in die bis heute gültige Form, die Einführung der Beteiligung der Beschäftigten an betrieblichen Entscheidungen (Arbeitsteams) und die Einführung der Beteiligung der Beschäftigten an wirtschaftlichen Entscheidungen (Wirtschaftsausschuss). Im Jahr 1974 folgte dann die Gründung der gemeinnützigen Stiftung ‚Demokratie im Alltag‘, auf die alle Geschäftsanteile übertragen wurden (Neutralisierung des Kapitals). Damit waren die vier Elemente des Hoppmann-Mitbestimmungsmodells komplett, wie sie seitdem als ‚rundes System‘ in einer entsprechenden Grafik der Firma dargestellt werden (Abbildung 2). Die einzelnen Bestandteile des Modells werden im folgenden näher erläutert.

Abb. 2: Das Hoppmann-Mitbestimmungsmodell



Quelle: <http://www.demokratie-im-alltag.de/hm/html-2/dokumente-zum-hoppmann-modell.htm>

### 3.2 Erfolgsbeteiligung

Grundlage der Erfolgsbeteiligung ist eine Betriebsvereinbarung aus dem Jahr 1969<sup>2</sup> in der Fassung vom 10. November 2006. Darin ist festgelegt, dass der Gewinn aller Unternehmen der Hoppmann-Gruppe nach einer Eigenkapitalverzinsung zu gleichen Teilen an das Unternehmen und an die Belegschaft aufgeteilt wird. Die Eigenkapitalverzinsung betrug über viele Jahre 7 %, weil dies als angemessene Verzinsung angesehen wurde, die die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern kann. Sie wurde im Jahr 2006 durch eine Änderung der Betriebsvereinbarung auf 6 % gesenkt, weil es immer schwieriger wurde, die geforderte Eigenkapitalverzinsung zu erzielen, bzw. der danach verteilbare Gewinn immer kleiner wurde.

2 Auf eine Darstellung des ursprünglichen Verfahrens der Erfolgsbeteiligung wird hier verzichtet. Probleme, die zur Modifikation des Verfahrens führten, waren:

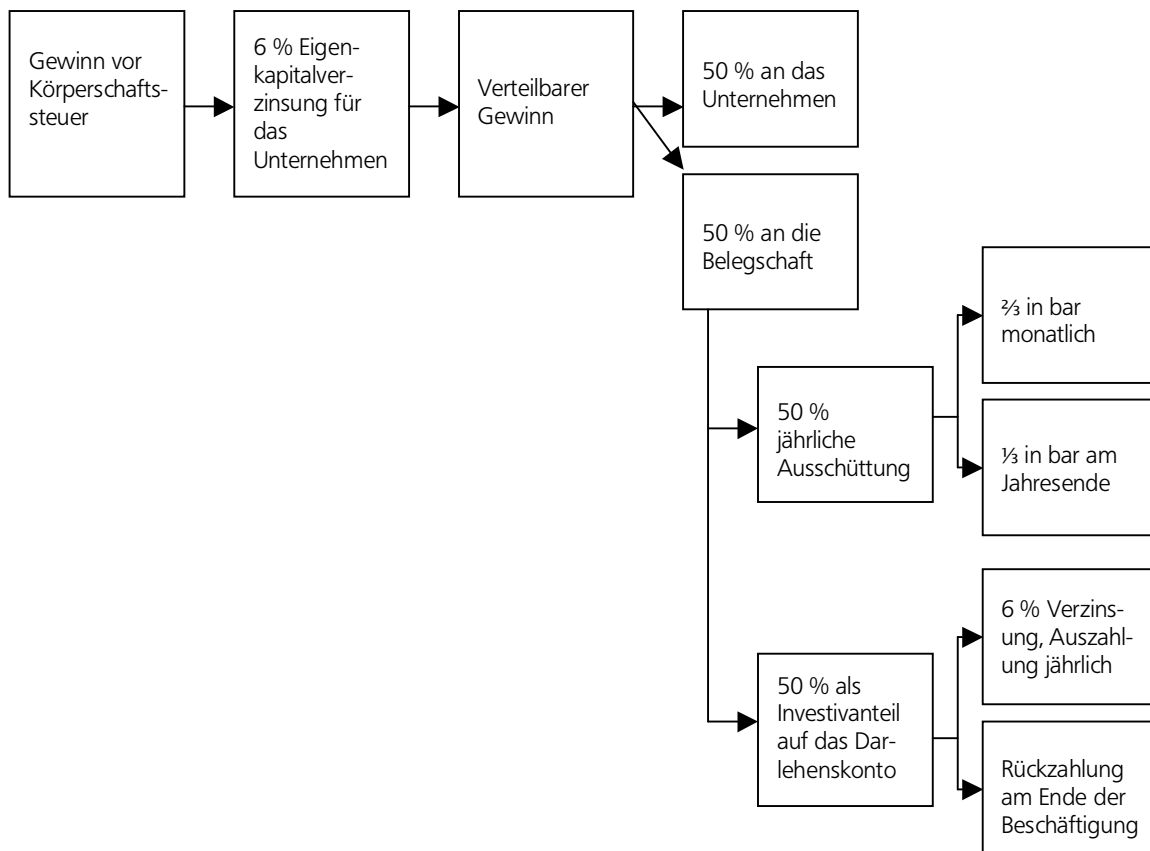
- Das Verfahren zur Berechnung war sehr kompliziert, nicht verständlich und intransparent.
- Die Beträge fielen sehr gering aus (durchschnittlich ca. 2 % des Lohnes).
- Es gab keinen klaren Bezug zwischen Umsatz und Erfolgsbeteiligung eines Monats.
- Das ursprüngliche Misstrauen der Belegschaft konnte so nicht abgebaut werden.

Vgl. Hoppmann/Stötzel 1981, S. 20ff.

Der an die Beschäftigten auszuschüttende Gewinnanteil wird zu 50 % in bar ausgezahlt, davon zwei Drittel monatlich, ein Drittel am Jahresende<sup>3</sup>. Die anderen 50 % des Belegschaftsanteils am Gewinn werden auf einem persönlichen Darlehenskonto der Beschäftigten gutgeschrieben und verbleiben als Investivanteil im Unternehmen. Dieser Investivanteil bzw. dieses Darlehen wird ebenfalls mit 6 % verzinst. Die Zinsen werden jährlich, das Darlehen am Ende des Beschäftigungsverhältnisses in Raten von 300 Euro ausgezahlt (siehe Abb. 3). Im Todesfall gehen die Ansprüche am Investivkapital auf die Erben und Erbinen über.

**Abb. 3: Die Verteilung des Gewinns nach dem Hoppmann-Modell**

Quelle: Martin Hoppmann GmbH 2006, S. 17, eigene Aktualisierung und Ergänzung



In Abb. 4 werden die ausgeschütteten Bar- und Investivanteile, pro Jahr seit 1996 und kumuliert seit 1969 aufgeführt. Die große und reaktionsschnelle Schwankungsbreite der Erfolgsbeteiligung in den letzten Jahren wird dabei deutlich: So wurden z.B. im Jahr 1999 über 200.000 Euro ausbezahlt und bereits im nächsten Jahr, 2000, gar nichts. Doch bereits in 2001 stieg die Erfolgsbeteiligung wieder auf knapp 470.000 Euro. Ebenso ist in der Tabelle angegeben, wie hoch die Erfolgsbeteiligung einer Vollzeitkraft im jeweiligen Jahr ausfiel und es zeigt sich, dass in ‚guten Jahren‘ Beträge ausgezahlt wurden, die deutlich spürbar gewesen sein und von daher durchaus einen finanziellen Anreiz entwickelt haben müssten. Ein Beschäftigter bzw. eine Beschäftigte, die seit der Einführung der Erfolgsbeteiligung im Jahr 1969 bei Hoppmann beschäftigt war, hatte im Jahr 2007 ein Investivguthaben von gut 28.000 Euro angesammelt.

3 Früher wurde dieser Anteil zur Hälfte monatlich, zur Hälfte am Jahresende ausgezahlt.

**Abb. 4: Monetäre Entwicklung der Erfolgsbeteiligung, in Euro**

	<b>Bar- und Investiv- anteil</b>	<b>Bar- und Investiv- anteil, kumuliert seit 1969</b>	<b>Erfolgsbeteiligung einer Vollzeitkraft</b>	<b>Stand des Investivguthabens eines/einer Beschäftigten seit 1969</b>
1996	428.258	8.424.208	2.195	21.773
1997	552.122	8.976.329	2.886	23.216
1998	449.270	9.425.599	2.361	24.396
1999	227.355	9.652.955	1.199	24.996
2000	0	9.652.955	0	24.996
2001	469.438	10.122.393	2.656	26.324
2002	125.424	10.247.817	742	26.695
2003	32.814	10.280.631	194	26.792
2004	0	10.280.631	0	26.792
2005	0	10.280.631	0	26.792
2006	241.717	10.522.348	1.222	27.403
2007	238.658	10.761.006	1.228	28.017

Quelle: internes Material der Hoppmann Autowelt

### **3.3 Wirtschaftsausschuss**

Im Jahr 1969 wurde der Wirtschaftsausschuss ins Leben gerufen, der eine Beteiligung der Beschäftigten an wirtschaftlichen Entscheidungen ermöglichen sollte. Den Anlass gaben Erfahrungen mit dem Mitarbeiterausschuss, der im Rahmen der Gewinnbeteiligung gegründet worden war. Monatlich einmal wurden mit diesem Mitarbeiterausschuss die Lage des Unternehmens und die Ergebnisse der verschiedenen Abteilungen besprochen. Doch, so Klaus Hoppmann: „Es stellte sich immer mehr heraus, dass doch ein Zusammenhang auch zwischen den Entscheidungen und den Ergebnissen zu suchen war, und es war für uns unbefriedigend, dass dieser sogenannte Mitarbeiterausschuss keinerlei Entscheidungsbefugnisse oder Mitbestimmungsbe-fugnisse hatte“ (Belitz 1998, S. 29).

Die Kompetenzen des Wirtschaftsausschusses im Hoppmann-Modell gehen über die Kompetenzen des Wirtschaftsausschusses nach dem Betriebsverfassungsgesetz hinaus, das drei Jahre später in Kraft trat und dem Wirtschaftsausschuss lediglich Beratungs- und Informationsrechte zubilligt. Die Aufgaben des Wirtschaftsausschusses bei Hoppmann sind:

- Beratung und Entscheidung in wirtschaftlichen Angelegenheiten
- Prüfung und Genehmigung der monatlichen und jährlichen Ergebnisrechnungen
- Vorschlagsrecht für wirtschaftliche Maßnahmen

Auskunfts- und Einsichtsrecht bezüglich aller Daten, Unterlagen und Sachverhalte

Was im einzelnen unter wirtschaftlichen Angelegenheiten zu verstehen ist, wird ausführlich in §12 der Betriebsvereinbarung zur Mitbestimmung und Erfolgsbeteiligung aufgelistet. Hierzu gehören unter anderem die Verkaufs- und Investitionsplanung, Rationalisierungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen, Beteiligung an anderen Firmen, Verkauf oder Verpachtung von Betriebsteilen oder des Unternehmens als Ganzes sowie sonstige Vorgänge, die die Interessen der Mitarbeiter wesentlich berühren können. Auch die Aufnahme neuer Gesellschafter oder die Bestellung und Abberufung von Geschäftsführern oder Prokuristen, die von der Gesellschafterversammlung beschlossen werden, bedürfen der Zustimmung des Wirtschaftsausschusses. Es gibt also eine umfassende Beteiligung der Arbeitnehmer mit weitreichenden Mitbestimmungsrechten.



In den ersten Jahren bestand der Wirtschaftsausschuss aus drei Arbeitgeber- und drei Arbeitnehmervertretern und Klaus Hoppmann als Vorsitzendem. Er selbst meint: „Das werden Sie vielleicht etwas komisch finden. Das haben wir dann einige Jahre ausprobiert, bis wir dann schließlich so mutig waren, im Jahr 1973, die volle Parität herzustellen.“ (Belitz 1998, S. 30) Heute besteht der Wirtschaftsausschuss aus 10 stimmberechtigten Mitgliedern, je 5 Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter und -vertreterinnen. Die Arbeitgeberseite besteht aus dem Geschäftsführer und 4 Abteilungsleitern. Die Arbeitnehmerseite besteht aus 5 Betriebsratsmitgliedern, die von diesem entsandt werden. Jedes Mitglied hat eine Stimme und ist in seiner/ihrer Entscheidung unabhängig. Abwesende Mitglieder werden vertreten. Die übrigen Abteilungsleiter und Betriebsratsmitglieder nehmen ebenfalls an den Sitzungen teil, wenn sie nicht dringend verhindert sind (§11 der Betriebsvereinbarung).

Der Wirtschaftsausschuss trifft seine Entscheidungen im Konsens, bzw. nach dem Prinzip ‚kein ernsthafter Einwand‘ (§13 der Betriebsvereinbarung). Sollte es zu Pattsituationen bei Abstimmungen kommen, beruft die Stiftung einen ‚Neutralen‘. Dieser versucht, eine Mehrheitsentscheidung zu erreichen. Im ungünstigsten Fall gibt seine Stimme den Ausschlag. Alle Wirtschaftsausschussmitglieder sind an diese Entscheidung gebunden.

### **3.4 Arbeitsteams**

Das anspruchsvollste und wohl auch problematischste Element des Hoppmann-Modells sind die Arbeitsteams. Die „Mitbestimmung von oben“ (durch den Wirtschaftsausschuss und den Betriebsrat) soll durch eine „Mitbestimmung von unten“ ergänzt und korrigiert werden. In den 60er Jahren gab es in verschiedenen westeuropäischen Ländern eine Debatte und praktische Bemühungen um eine „basisdemokratische“ Betriebsverfassung, die je nach länderspezifischer Tradition unterschiedliche Formen hervorbrachte, so etwa die „workers' control“ in Großbritannien oder die Arbeitsgruppenorganisation im Werk Mirafiori von Fiat in Italien (vgl. Vilmar 1971, 8 ff.). In Norwegen gab es Bemühungen um die „industrial democracy“ (Emery/Thorsrud 1969), die später auch den Anstoß für die sog. „teilautonomen Gruppen“ in der Industrie in Schweden und Deutschland (vgl. Schultze-Scharnhorst 1985) gaben.

Für Hoppmann kam der entscheidende Impuls für die Einrichtung von Arbeitsgruppen, die sich selbst steuern sollten, aus der deutschen Literatur, nämlich von dem sozialkritischen evangelischen Pastor Horst Symanowski (vgl. Kapitel 1), der Erfahrung in der Industriearbeit des Ruhrgebiets hatte und 1962 erstmals ein Konzept für solche Gruppen vorschlug. Die praktizierte oder noch zu erweiternde Mitbestimmung auf Unternehmensebene (Aufsichtsrat) und Betriebsebene (Betriebsrat) sollte durch die Mitbestimmung am Arbeitsplatz ergänzt werden. Für den einzelnen Arbeitnehmer sind die Ablauforganisation der Fertigung und die Arbeitsbedingungen vor Ort die unmittelbar erfahrbare Wirklichkeit, in der sich die Objektstellung des arbeitenden Menschen in der kapitalistischen Unternehmung ausdrückt. Gleichzeitig ist in diesem Bereich die repräsentative Mitbestimmung – so wichtig sie für andere Entscheidungsbereiche auch ist – überfordert und nur unvollkommen zur Wirkung zu bringen. Deshalb wurde gefordert, Arbeitsgruppen einzuführen, um die am Arbeitsplatz erfahrenen Probleme und Konflikte ausdrücken und zur Geltung bringen zu können. Wie bereits eingangs geschildert, stieß die Forderung nach Mitbestimmung am Arbeitsplatz auf Widerstand, vor allem durch die IG Metall.

Auch bei Hoppmann wurde eine Ergänzung der repräsentativen Mitbestimmung durch die Gremien Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss als notwendig erachtet (vgl. Belitz 1998, S. 32). Gleichzeitig mit der endgültigen Gestaltung der Erfolgsbeteiligung und der Einrichtung des Wirtschaftsausschusses wurden deshalb im Jahr 1969 Arbeitsteams eingeführt, die eine Mitbestimmung der Beschäftigten an betrieblichen Entscheidungen an ihren Arbeitsplätzen ermöglichen sollte. Außerdem sollten die Arbeitsteams eine Gegenmacht zu den Vorgesetzten und ihrem damals durchgängig recht autoritären Führungsstil darstellen und einen kooperativen und demokratischen Führungsstil fördern.

Alle Beschäftigten gehören einem Arbeitsteam an, das sich durch die Zugehörigkeit zu einer Abteilung unter einer gemeinsamen Führungskraft definiert. Zur Zeit (2008) gibt es 18 Arbeitsteams, davon 13 im Hauptbetrieb in Siegen:

- Klempnerei,
- Lackiererei,
- Verkaufsverwaltung,
- Ersatzteillager,
- Service,
- Call Center,
- Werkstatt,
- Verwaltung,
- Verkauf,
- Neu- und Gebrauchtwagenaufbereitung,
- Erstes Ausbildungsjahr,
- Zweites Ausbildungsjahr,
- Drittes Ausbildungsjahr,
- Zweigbetrieb Geisweid,
- Zweigbetrieb Fellinghausen,
- Zweigbetrieb Betzdorf,
- Zweigbetrieb Neunkirchen,
- Zweigbetrieb Dillenburg.

Die Regeln für die Arbeitsteams sind in den §§ 3-10 der Betriebsvereinbarung zur Mitbestimmung und Erfolgsbeteiligung festgelegt. Arbeitsteams haben das Recht auf bezahlte Teambesprechungen nach Bedarf während der Arbeitszeit bzw. nach Feierabend als Überstunden. Diese Besprechungen sollen einmal im Monat, mindestens aber einmal im Quartal stattfinden. Sie dienen „der gegenseitigen Information, der Instruktion, der Meinungsbildung sowie der Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung“ (§5 Satz 4 der Betriebsvereinbarung). Eine Teilnahme der Vorgesetzten an den Teambesprechungen wird empfohlen, jedoch haben die Teams das Recht, eine Besprechung auch ohne die Vorgesetzten durchzuführen, um Probleme untereinander zu besprechen. Der Betriebsrat hat das Recht, nach vorheriger Ankündigung mit einem Mitglied an einer Besprechung teilzunehmen. Über jede Teambesprechung soll gemäß der Betriebsvereinbarung ein Protokoll erstellt werden, das dem Vorgesetzten, dem Geschäftsführer und dem Betriebsrat zur Kenntnis gegeben wird. Diese sind gehalten, dazu schriftlich Stellung zu nehmen. Diese Regelung wird jedoch nicht durchgängig praktiziert, um den Teams eine größere Flexibilität zu gewähren und den schriftlichen Aufwand zu begrenzen. Ein Protokoll wird faktisch nur dann erstellt, wenn das Team es für wichtig hält und es wünscht (z.B. dann, wenn bestimmte Informationen oder Wünsche offiziell weitergeleitet werden sollen).

Die Besprechungen werden von gewählten Teamsprechern vorbereitet und geleitet. Die Wahl der Teamsprecher findet zeitgleich zu den Betriebsratswahlen statt und wird nach einem definierten Modus von Vertrauensleuten durchgeführt, die der Betriebsrat bestimmt. Teamsprecher und Teamsprecherinnen sind für die Dauer ihrer Amtszeit unkündbar und nehmen zur Qualifizierung für ihre Tätigkeit einmal jährlich an einer speziellen Schulung teil.

Jedes Team sollte einmal jährlich ein eintägiges Teamseminar durchführen. Es wird extern moderiert, und in ihm werden aktuelle Fragestellungen vertieft diskutiert oder Fragen des Miteinanders im Team und mit den

Vorgesetzten reflektiert. Sie sollen das Miteinander fördern. Bei Bedarf kann es mehrere Seminare geben. Sie finden während der Arbeitszeit statt; ist dies nicht möglich, so erhalten die Beschäftigten dafür Überstundenzuschläge und/oder einen zusätzlichen Urlaubstag.

Der Entscheidungsprozess ist so zu gestalten, dass die Vorgesetzten das Arbeitsteam so rechtzeitig über anstehende Entscheidungen informieren, dass noch eine Änderung möglich ist. Es soll ein Konsens gefunden werden bzw. so lange verhandelt werden, bis keine ernsthaften Einwände mehr existieren. Wenn dies auch nach einer Vertagung der Entscheidung nicht möglich ist, so können die Vorgesetzten ihre Entscheidung gegen das Votum der Beschäftigten treffen. Deren Einwände und die Begründung für die Entscheidung des/der Vorgesetzten werden im Protokoll festgehalten. Die Beschäftigten können einen Einspruch mit aufschiebender Wirkung beim Vermittlungsausschuss<sup>4</sup> einlegen, wenn sie mit einer Entscheidung des/der Vorgesetzten nicht einverstanden sind. Bei Personalentscheidungen hat das Team lediglich ein Informations- und Anhörungs- sowie das erwähnte Einspruchsrecht. Das Mitbestimmungsrecht hierzu hat einzig der Betriebsrat gemäß § 99 BetrVG.

Im Jahr 2002 wurden 24 ‚Mitbestimmungsgrundsätze für Mitarbeitende‘ unter aktiver Mitarbeit aller Beschäftigten erarbeitet<sup>5</sup> und ihnen ausgehändigt. Einige dieser Grundsätze beziehen sich auf das Engagement in den Arbeitsteams:

- Wir unterstützen unsere Teamsprecherinnen und Teamsprecher bei ihrer Arbeit.
- Wir sorgen dafür, dass Teamsitzungen regelmäßig stattfinden, nehmen daran teil und wirken aktiv mit.
- Wir sorgen für eine offene und angstfreie Gesprächsatmosphäre, in der jede und jeder seine Meinung vorbringen kann.
- Wir achten besonders auf diejenigen, die sich schwer tun, in größerer Runde frei zu sprechen.
- Wir nehmen konstruktive Kritik an und gehen angemessen damit um. Umgekehrt üben wir konstruktive Kritik.
- Wir lesen die Protokolle der Teamsitzungen und sorgen dafür, dass die Ergebnisse umgesetzt werden.

### 3.5 Stiftung

Nachdem eine Beteiligung der Belegschaft am Gewinn sowie an wirtschaftlichen und betrieblichen Entscheidungen gesichert war, machte sich Klaus Hoppmann Gedanken darüber, „was nun die logische Fortsetzung dessen wäre, was bisher geschehen war. Dabei bot sich an, dass man über eine Beteiligung der Arbeitnehmer am Grundkapital nachdenken sollte. Ich habe mich dann nach längerem Hin und Her dafür entschieden, das Kapital zu neutralisieren, also ganz auf private Kapitalbesitzer zu verzichten.“ (Belitz 1998, S. 34f.) Seine Überlegungen beschrieb er vor den Beschäftigten auf einer Betriebsversammlung im Jahr 1973: „Wenn die Arbeitnehmer das Produktivvermögen aus den genannten Gründen [i.e. *Kumulierung des Arbeitsplatzrisikos und des Kapitalrisikos, die Verf.*] nicht haben können und die Kapitaleigner es nicht haben sollen, so muss man es, will man es nicht verstaatlichen, einer „neutralen“ Stelle zuweisen. Dafür bietet sich die Form der Stiftung an.“ (zitiert nach Hoppmann/Stötzel 1981, S. 37, vgl. hierzu auch Katterle 1998, S. 70ff sowie die Ausführungen in Kapitel 1).

Im Jahr 1974 vollzog Klaus Hoppmann dann also den letzten konsequenten und radikalsten Schritt zu einem mitbestimmten Unternehmen: Er übertrug seine Anteile an der zu diesem Zweck gegründeten Martin Hoppmann GmbH der gemeinnützigen Stiftung ‚Demokratie im Alltag‘. Damit wurde die Verfügungsgewalt

---

4 Der Vermittlungsausschuss besteht aus dem Vorsitzenden der Stiftung oder einer Vertretung, dem Geschäftsführer und dem Betriebsratsvorsitzenden. Die Entscheidungen sollen einvernehmlich erfolgen und sind endgültig.

5 Es wurde ein Projektteam aus dem Betriebsratsvorsitzenden, der Personalleiterin und einem externen Berater gebildet. Dieses Team gestaltete und steuerte den Prozess der Erarbeitung der Mitbestimmungsgrundsätze in den Arbeitsteams. Die Ergebnisse der Teams wurden zusammengefasst, allen Beschäftigten vorgestellt, von ihnen akzeptiert und dann veröffentlicht.

und das Eigentum am Betriebsvermögen an die Stiftung übertragen, die als Unternehmensträgerstiftung Alleingesellschafterin der GmbH wurde und deren Vorstand die Aufgaben der Gesellschaft nach dem GmbH-Gesetz wahrnimmt.

Der Vorstand der Stiftung besteht aus mindestens fünf Mitgliedern, zu denen der Geschäftsführer der Hoppmann GmbH ausdrücklich nicht gehören darf. Vielmehr sollen zwei Betriebsangehörige als Vorstandsmitglieder die Verbindung zwischen Belegschaft und Stiftung herstellen. Davon wird ein Mitglied vom Betriebsrat entsandt, ein weiteres vom Wirtschaftsausschuss, möglichst aus dem Kreis der Führungskräfte. Die weiteren drei bis fünf außerbetrieblichen Vorstandsmitglieder sollen gesellschaftliches Engagement und Erfahrungen aus Bereichen einbringen, die den Stiftungsaufgaben entsprechen. Sie werden jeweils von den anderen Vorstandsmitgliedern berufen.

Der Stiftungszweck ist die Förderung eines Verständnisses bei Bürgern von Demokratie als ständige Alltagsaufgabe und Möglichkeit. Hierzu wurden in der Satzung folgende Aufgaben festgelegt:

- Projekte zur Förderung sozial benachteiligter Kinder und Jugendlicher,
- Förderung gemeinnütziger Bürgerinitiativen, die zur Lösung konkreter gesellschaftlicher Notstände beitragen,
- Förderung der Aus- und Weiterbildung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zur Entfaltung ihrer Persönlichkeit,
- Gewährleistung der Einhaltung und Entwicklung der in der Hoppmann-Gruppe bestehenden Mitarbeiterbeteiligung, der so genannten Demokratie am Arbeitsplatz.

Neben ihren gesetzlichen Aufgaben als Gesellschafterin übt die Stiftung keinen Einfluss auf wirtschaftliche Entscheidungen der Hoppmann GmbH aus, sondern nimmt ihre eigenen gemeinnützigen Aufgaben wahr. Die notwendigen Finanzmittel hierzu erhält sie jährlich als 1%ige Verzinsung des Eigenkapitals der GmbH. Vor 1991 berechnete sich der jährlich an die Stiftung abzuführende Betrag als Anteil des Unternehmensertrags des Vorjahres. Da dieser stark schwankte, variierten auch die Mittelzuflüsse der Stiftung erheblich, was eine kontinuierliche Stiftungsarbeit erschwerte. Mit der neuen Regelung kann die Stiftung leichter langfristige Projekte fördern oder Partnerschaften eingehen. Zur Zeit beträgt der jährliche Etat ca. 100.000 Euro (vgl. hierzu Stiftung Demokratie im Alltag 2000, S. 2ff.).

In einer Broschüre zum 25-jährigen Jubiläum der Stiftung (Stiftung Demokratie im Alltag 2000) wird die Entwicklung der Arbeit der Stiftung in den Jahren 1974 bis 1999 ausführlich beschrieben. Dabei wird deutlich, dass sich in der Förderarbeit Schwerpunkte herausgebildet haben: Über ein Drittel der Finanzmittel (35,7 %) flossen dem Förderbereich ‚Besonders benachteiligte arbeitslose Jugendliche‘ zu. Ein weiteres Viertel (27,5 %) kam dem Förderbereich ‚Kinder und Jugendliche in sozialen Brennpunkten‘ zugute. Der Förderbereich ‚Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerbildung‘ nahm mit 1,8 % der Fördergelder den kleinsten Anteil ein. Dies lag nach eigenen Angaben daran, dass die Stiftung vergeblich versuchte, Unternehmen, ihre Verbände oder Gewerkschaften als Partner und Partnerinnen bei der Entwicklung entsprechender Modelle zu gewinnen (Stiftung Demokratie im Alltag 2000, S. 16). Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Ausgaben der Stiftung in den Jahren 1974 bis 1999 nach Förderbereichen. In Zukunft soll die Förderarbeit drei Problemfelder besonders berücksichtigen: Soziale Benachteiligung und Arbeit, Soziale Benachteiligung und Bildung, Soziale Benachteiligung von Mädchen und jungen Frauen (Stiftung Demokratie im Alltag 2000, S. 18).

**Abb. 5: Ausgaben der Stiftung in den Jahren 1974-1999 nach Förderbereichen**

Förderbereich	DM	Anteil
Kinder und Jugendliche in sozialen Brennpunkten	576.395	27,5 %
Besonders benachteiligte arbeitslose Jugendliche	747.820	35,7 %
Behinderte Kinder und Jugendliche	259.789	12,4 %
Integration ausländischer Kinder und Jugendlicher	269.720	12,9 %
Kinder und Jugendliche als Kriegs- und Gewaltopfer	129.764	6,2 %
Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerbildung	37.760	1,8 %
Sonstiges	72.792	3,5 %
<b>Summe</b>	<b>2.094.040</b>	<b>100,0 %</b>

Quelle: Stiftung Demokratie im Alltag 2000, S. 6

Der regionale Schwerpunkt der geförderten Projekte lag in der Region Siegen. In den ersten Jahren bis 1989 verblieben 95,7 % der Fördergelder im Siegerland. Danach erweiterte sich das Fördergebiet national (andere Bundesländer) wie international (Polen, Afrika, Südamerika, Palästina). Der Schwerpunkt soll nach dem Willen der Stiftung jedoch Siegen bleiben, denn „für die Unternehmensstiftung eines mittelständischen Servicebetriebes, der seine Gewinne in diesem Raum erwirtschaftet und dessen Mitarbeiterschaft dort verankert ist, liegt eine solche Orientierung besonders nahe.“ (Stiftung Demokratie im Alltag 2000, S. 7)

Um die regionale Orientierung und den Bezug zu einem ortsansässigen Wirtschaftsunternehmen deutlicher herauszustellen, wurde die Stiftung im Oktober 2007 in ‚Hoppmann-Stiftung Demokratie im Alltag‘<sup>6</sup> umbenannt.

### 3.6 Hoppmann heute

Im Verlauf seiner Entwicklung hat sich das Autohaus Hoppmann durch Neugründungen und Zukäufe von Filialbetrieben mehrmals vergrößert und vertritt neben der Marke Opel seit dem Jahr 2003 auch die Marken Fiat und Alfa Romeo. Heute (Stand 31.12.2007) beschäftigt die ‚Hoppmann-Autowelt‘ 255 Beschäftigte in dem Hauptbetrieb in Siegen und weiteren 5 Zweigstellen. Einen Überblick über die Entwicklung der Betriebsstruktur gibt Abbildung 6.

<sup>6</sup> Die Namensänderung ist beantragt, zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichtes aber noch nicht genehmigt.

**Abb. 6: Standorte und Personalbestand der Hoppmann-Autowelt per 31.12.2007**

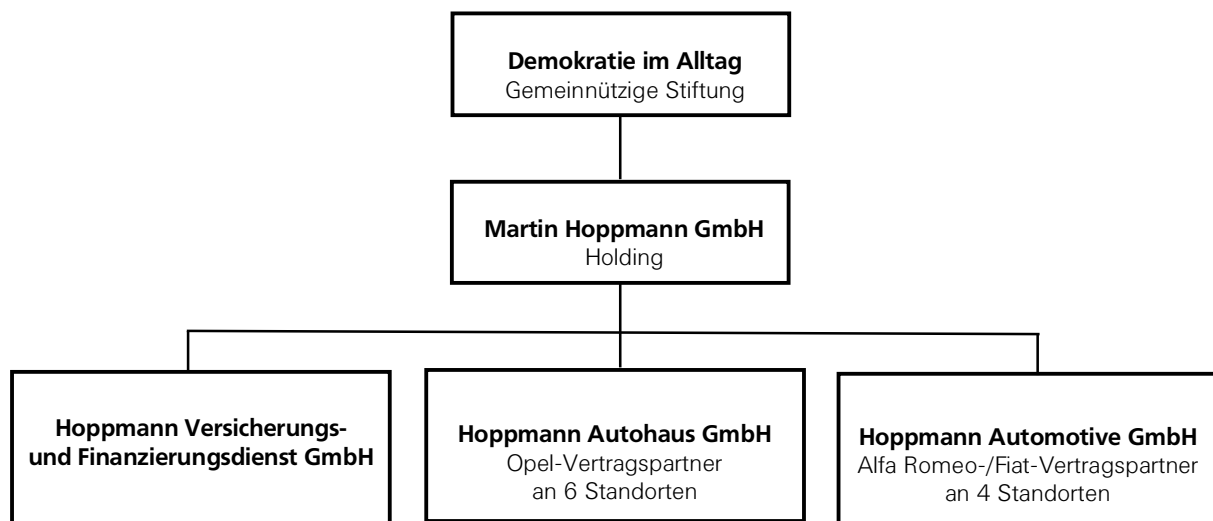
Standort	Gegründet ... Neugründung/ Übernahme	Beschäftigte insge- samt	Azubis	Beschäftigte ohne Azubis
Siegen	1936 Stammsitz	158	36	122
Neunkirchen	1961 1994 übernommen	10	3	7
Kreuztal- Fellinghausen	1967 gegründet als Zweig- stelle	37	12	25
Geisweid	1977 gegründet als Zweig- stelle	26	8	18
Betzdorf	1994 gegründet als Zweig- stelle	8	3	5
Dillenburg	1924 2005 übernommen	16	3	13
<b>Summe</b>	<b>6 Standorte</b>	<b>255</b>	<b>65</b>	<b>190</b>

Quelle: internes Material der Hoppmann-Autowelt

Von den 190 Beschäftigten (per 31.12.2007, ohne Auszubildende) waren 152 männlich (80 %), 38 Beschäftigte waren weiblich (20 %). 100 Beschäftigte (53 %) führten Tätigkeiten im kaufmännisch-verwaltenden Bereich aus, 90 Beschäftigte (47 %) waren dem gewerblich-technischen Bereich zuzuordnen. 138 Beschäftigte (73 %) waren bereits vor 1997 in das Unternehmen eingetreten. 30 Beschäftigte (16 %) übten eine Führungsfunktion aus, darunter der Geschäftsführer und 8 Abteilungsleiter (ausschließlich männlich). Unter den Auszubildenden waren per 31.12.2007 ungefähr  $\frac{3}{4}$  dem gewerblich-technischen Bereich zuzuordnen. Knapp 20 % der Auszubildenden waren weiblich, sie wurden überwiegend im kaufmännischen Bereich ausgebildet (internes Material, eigene Berechnungen).

Mit der Übernahme des Dillenburger Autohauses Ulrici-Oranien im Jahre 2005 wurde auch die Unternehmensstruktur neu gegliedert. Die bis dahin als selbständige Tochterfirmen geführten Filialbetriebe wurden nun in einer Holdingstruktur dem Unternehmen rechtlich eingegliedert. Die heutige unternehmensrechtliche Struktur der Hoppmann-Autowelt wird in Abbildung 7 dargestellt. Der unternehmensrechtliche Wandel hatte auch einen Einfluss auf die Geltung des Hoppmann-Mitbestimmungsmodells: Bis zum Jahr 2005 galt das Modell formal lediglich für den Hautbetrieb in Siegen. Für die Tochterfirmen gab es Mitwirkungsregeln hinsichtlich der Durchführung von Teambesprechungen und eines Informations-, Mitsprache- und Initiativrechts bei betrieblichen Entscheidungen. Diese waren jedoch weniger weitreichend (vgl. den Abdruck dieser Regeln in Belitz 1998, S. 144ff.). Seit 2005 gelten nun alle Bestandteile des Hoppmann-Modells in vollem Umfang für alle Beschäftigten.

**Abb. 7: Unternehmensrechtliche Struktur der Hoppmann-Autowelt**



Quelle: internes Material der Hoppmann-Autowelt

Die folgende Zeittafel zeigt die Entwicklung der Hoppmann-Autowelt seit ihrer Gründung als Opelhändler im Jahr 1936 bis heute mit einigen wesentlichen Ereignissen, Entscheidungen und Meilensteinen.

**Abb. 8: Zeittafel der Hoppmann-Geschichte**

<b>1936</b>	Gründung der Firma als Opelhändler durch Martin Hoppmann
<b>1957</b>	Tod von Martin Hoppmann, Übernahme der Firma durch Klaus Hoppmann, geb. 1927
<b>1961</b>	Eröffnung des Betriebes an der Eiserfelder Straße als Hauptsitz
<b>1961</b>	Erste Form der Erfolgsbeteiligung
<b>1967</b>	Eröffnung eines Zweigbetriebes in Kreuztal-Fellinghausen
<b>1967</b>	Gründung der Hoppmann Versicherungsdienst GmbH
<b>1969</b>	Modifikation der Erfolgsbeteiligung in die bis heute gültige Form
<b>1969</b>	Einführung der Beteiligung an wirtschaftlichen Entscheidungen: Kompetenzen des Wirtschaftsausschusses über das BetrVG hinaus
<b>1969</b>	Einführung der Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen: Gründung von Arbeitsteams
<b>1973</b>	Umwandlung der Einzelfirma in eine GmbH
<b>1973</b>	Paritätische Besetzung des Wirtschaftsausschusses
<b>1974</b>	Übertragung aller Geschäftsanteile auf die gemeinnützige Stiftung ‚Demokratie im Alltag‘ (Neutralisierung des Kapitals)
<b>1977</b>	Eröffnung eines Zweigbetriebes in Siegen-Geisweid
<b>1977</b>	Vereinbarung von Führungsgrundsätzen
<b>1983</b>	Bruno Kemper wird zum Mitgeschäftsführer berufen
<b>1987</b>	Gewinnbeteiligung wird gleich hoch an jede Vollzeitkraft gezahlt (nicht mehr prozentual vom Entgelt)
<b>1987</b>	Erstes Frauenseminar, danach Frauenstammtische

1990	Ausscheiden von Klaus Hoppmann als Geschäftsführer, seitdem Geschäftsführung durch Bruno Kemper
1990	Gründung der ‚Interessengemeinschaft der Frauen bei Hoppmann‘
1991	Vorstellung des Modells und Podiumsdiskussion auf dem Evangelischen Kirchentag in Essen
1991	Umzug der Verwaltung in den Neubau in der Eiserfelder Straße
1992	Abführung an die Stiftung orientiert sich am Eigenkapital, nicht mehr am Unternehmensertrag (längerfristige Projektförderung und Schwerpunktsetzung möglich)
1994	Übernahme des Autohauses in Neunkirchen
1994	Eröffnung der Zweigstelle in Betzdorf
1994	Fachtagung zum 25-jährigen Jubiläum des Hoppmann-Modells in der evangelischen Sozialakademie Friedewald
1994	Verabschiedung der ‚Grundsätze für Demokratie am Arbeitsplatz‘
1995	Neue Führungsgrundsätze
1995	Großbrand: Ersatzteillager und Teile der Werkstatt verbrennen und werden unter großer Anstrengung, auch der Belegschaft, neu aufgebaut
1997	Erscheinen der Dokumentation zum 25-jährigen Jubiläum des Modells: „Vorwärts und nicht vergessen ...“
1999	Auf Anregung des Bildungsausschusses werden Teamsitzungen mit und ohne Führungskräfte abgehalten
1999/2000	Befragung zur Beurteilung von Ausbildung und beruflicher Entwicklung ehemaliger Auszubildender der Martin Hoppmann GmbH, Siegerland Consult
2002	Ausscheiden von Klaus Hoppmann aus dem Vorstand der Stiftung, Herausgabe der Broschüre „Was ich noch sagen wollte ...“
2002	Verabschiedung von ‚Mitbestimmungsgrundsätzen für Mitarbeitende‘
2003	Hoppmann wird auch Vertragshändler für Fiat und Alfa Romeo
2005	Übernahme des Autohauses in Dillenburg
2005	Gründung der Hoppmann Automotive GmbH für italienische und Hoppmann Autohaus GmbH für Opel-Fahrzeuge, die Martin Hoppmann GmbH hat als Muttergesellschaft Holding-Funktion
2006	Aktualisierung der Führungsgrundsätze
2007	Befragung von Beschäftigten zur Bildungsarbeit bei der Hoppmann Autohaus GmbH

Quelle: eigene Recherche und Zusammenstellung

### 3.7 Bildungsarbeit bei Hoppmann

Es wurde von Anfang an erkannt, dass das Modell nicht lebendig wird, wenn es nicht von Bildungsanstrengungen begleitet würde, die das Ziel des Modells verwirklichen können. Diese Bildungsanstrengungen wurden insbesondere in dem seinerzeitigen HdA-Projekt (vgl. Hoppmann/Stötzel 1981) projektiert und exemplarisch in 33 Seminaren durchgeführt. Dabei standen vor allem drei Bereiche im Vordergrund:

- Verbesserung der Innovationskapazität,
- Vermittlung von Führungstechniken,
- Verbesserung der Zusammenarbeit, d.h. Teamfähigkeit und Konfliktregulierung (vgl. ebenda, S. 93).

Die entsprechenden Bildungsveranstaltungen werden auch heute noch als sehr bedeutend angesehen. Die Stiftung ist sogar qua Satzung verpflichtet, auf die Erreichung des Stiftungszwecks, Demokratie im Arbeitsleben, zu achten. Zu diesem Zweck ist ein sog. Bildungsausschuss eingerichtet worden, dem Mitglieder des Stiftungsvorstands, des Wirtschaftsausschusses und der Personalleitung angehören. Er entscheidet jährlich über Anzahl und Art der angebotenen Seminare.



Die Arbeit des Bildungsausschusses basiert auf einer Grundsatzklärung, in der Zweck und Ziele der betrieblichen Bildungsarbeit bei Hoppmann niedergelegt sind. Danach sollen die verschiedenen Zielgruppen (z.B. Meister, Arbeitsteams, Auszubildende) etwa jährlich an einem bis zu dreitägigen Seminar teilnehmen. Darüber hinaus werden sog. Querschnittsseminare angeboten, die sich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten, unabhängig von ihrer Funktion im Unternehmen. Die Teilnahme ist freiwillig. Der Bildungsausschuss legt jeweils thematische Schwerpunkte fest. Der Inhalt sollte explizit nicht unmittelbar mit der beruflichen Situation zusammenhängen, sondern allgemeine Fähigkeiten der Person, der Kommunikation und der Zusammenarbeit fördern. Beispiele waren Frauenseminare, Seminare zu bestimmten Lebensphasen, erlebnisorientierte Seminare (z.B. Bergsteigen).

Den Zielen werden vier Schwerpunkten zugeordnet:

- Persönlichkeitsbildung,
- Soziales Lernen im Sinne des Umgangs mit Kollegen, Kunden und Personen im privaten Bereich,
- Klarstellung der Aufgaben einzelner Arbeitsplätze und Abteilungen,
- Kenntnisse über die Firma als Wirtschaftsunternehmen und in ihrer gesellschaftspolitischen Ausrichtung, ferner Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht.



# 4 Ergebnisse der Studie/Auswertung der erhobenen Daten

## 4.1 Das Analysemodell

Die Inhaltsanalyse der Daten folgt der deduktiven Methode von Miles und Huberman (2001). Sie geht aus von einem Bezugssystem, das aus der vorhandenen Literatur und Vorkenntnissen über Hoppmann hergeleitet wurde. Dieses Bezugssystem oder Analyseschema (vgl. Abb. 9) ist ein Input-Transformations-Output Modell, das die verschiedenen Teile des Hoppmann-Modells in seinen Wirkungen auf Verhaltensdispositionen und Endergebnisse zu verdeutlichen versucht.

**Abb. 9: Überblick über das verwendete Analysemodell**

Umwelt	Modell - formale Struktur	Persönliche und soziale Attribute	Intervenierende Variable *	Endergebnisse **
Automarkt, Hersteller	Erfolgsbeteiligung	Person des Geschäftsführers und andere Führungskräfte	Betriebsklima, Unternehmenskultur	Gewinn
Region	Wirtschaftsausschuss	Kürzere und längere Betriebszugehörigkeit	Kommunikation - Muster - Intensität	Marktanteil und Kundenzufriedenheit
Geschichte der Firma	Arbeitsteams	Weibliche und männliche Beschäftigte	Arbeitszufriedenheit	Wachstum
	Stiftung	Beschäftigte im Stammhaus und in den Filialen	Entscheidungsprozesse	Arbeitsplatzsicherheit
				Fluktuation

\* Ergebnisse, die nicht direkt beobachtbar sind

\*\* Ergebnisse, die angestrebt werden und gemessen werden können

Aus dem Analyseschema ergeben sich die Kategorien, die dem Interviewleitfaden zugrunde liegen. Die Daten wurden kodiert und den Kategorien zugeordnet, die damit erweitert und verfeinert werden. Auf eine quantitative Auszählung der Häufigkeit von Nennungen einzelner Kategorien wurde verzichtet, da der Interviewleitfaden relativ stark vorstrukturiert war und in dieser Beziehung keinen Raum für Narrationen offen ließ. Deshalb konnten sich auch keine großen Unterschiede der Bedeutungen einzelner Elemente zwischen den Befragten ergeben.

Da der Fall Hoppmann einerseits ziemlich singular ist und andererseits in seinen Grundstrukturen durch frühere Untersuchungen relativ gut bekannt ist, geht es in dieser Analyse nicht darum, neue theoretische Konzepte zu entwickeln im Sinne Eisenhardts (vgl. Eisenhardt/Graebner 2007). Vielmehr sollen durch die Verknüpfung der Daten und den Bezug auf die Analysekategorien Erklärungen gefunden werden, wie das

Modell funktioniert und worauf dies zurückgeführt werden kann. Die berichteten Ergebnisse sind also im wesentlichen die Wahrnehmungen und Beurteilungen der Befragten. Sie erläutern, veranschaulichen, modifizieren, bestätigen und verneinen die durch das Analyseraster vorgegebenen „objektiven“ Tatbestände des Modells und seiner Variablen.

## 4.2 Einflüsse der Umwelt

### 4.2.1 Automarkt und Hersteller

Die Entwicklungen des Kraftfahrzeugmarktes haben in der Firma Hoppmann in mehrfacher Weise zu strategischen Entscheidungen und Veränderungen geführt. Als vor einigen Jahren der Markt für Opelfahrzeuge aus Qualitäts und Imagegründen immer schwieriger wurde, entschied der Wirtschaftsausschuss, das Programm zu diversifizieren und zusätzlich die Marken Fiat und Alfa Romeo zu vertreten. Dies war eine der schwierigen Entscheidungen im Wirtschaftsausschuss (vgl. Kapitel 4.3.2). Auch die Belegschaft befürchtete einen gravierenden Fehler, denn die Marke Fiat hatte keinen guten Ruf. Heute sind alle froh, dass diese Entscheidung getroffen wurde, denn nach einigen Anlaufschwierigkeiten läuft das Geschäft nun sehr gut und trägt zum wirtschaftlichen Erfolg bei (T, L)<sup>7</sup>.

Eine weitere Konsequenz der angespannten Lage auf dem Automobilmarkt ist die Notwendigkeit für Hoppmann, sich zu vergrößern. Kleine Händler können nur noch schwer überleben. Die Größe ermöglicht Hoppmann, den Kunden ein komplettes Angebot zu machen, von Verkauf über Technik und Service bis hin zu Finanzierung und Gewährleistung (L). Außerdem ergeben sich dadurch bessere Möglichkeiten zur internen Produktivitätssteigerung, z.B. durch Zentralisierung von Verwaltungsaufgaben (H). Ein entscheidender Vorteil ist aber auch die bessere Verhandlungsposition gegenüber dem Hersteller: Ein großer Händler kann bessere Konditionen für Neuwagen und Ersatzteile aushandeln als ein kleiner (H, O).

Im Vergleich zu anderen Opelhändlern schneidet Hoppmann sehr gut ab. Dafür sorgt nicht nur die stabile und erfolgreiche ökonomische Entwicklung, sondern auch die Tatsache, dass Hoppmann das regionale Stützpunktlager für Opel ist, das andere Händler der Region mit Ersatzteilen und Material versorgt. Auch dies erzeugt eine gewisse Verhandlungsmacht. Insgesamt wurde die Konkurrenzsituation unter den Autohändlern des Siegerlandes als gemäßigt beschrieben. Man ruiniere sich nicht gegenseitig. Einmal habe ein VW-Händler versucht, Opelfahrzeuge zu verkaufen; dies sei aber nach einigen Gesprächen zwischen den Firmenleitern geklärt und abgestellt worden (K).

Die Macht der Hersteller über ihre Händler ist auch bei Hoppmann deutlich spürbar: Eine Vielzahl von Vorgaben bindet Hoppmann als Händler stark und schränkt die Freiheit unternehmerischer Entscheidungen erheblich ein. Zum Teil werden die geforderten Investitionen als sinnlos angesehen, aber es gibt keine Alternative (E). Es gibt auch Zielvorgaben der Hersteller sowie Bonuszahlungen bei Übererfüllung dieser Ziele. Hinsichtlich möglicher Zielvereinbarungen zwischen Führungskräften und Beschäftigten oder Zielvorgaben gegenüber den Beschäftigten ist Hoppmann allerdings frei.

### 4.2.2 Region

Die Firma Hoppmann hat, so die einhellige Meinung der Befragten, einen guten Ruf als Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb. Nur wenige Befragte traten ihre Beschäftigung bei Hoppmann erst nach der Ausbildung an. Diese später eingestiegenen Beschäftigten berichten, dass Hoppmann als seriöser und finanziell gesunder Arbeitgeber bekannt sei, bei dem die Arbeitsplätze stabil und sicher seien. Das Mitbestimmungsmodell hatte keinen Einfluss auf ihre Entscheidung, zu Hoppmann zu wechseln (H, R).

---

<sup>7</sup> Die Buchstaben verweisen in codierter Form auf bestimmte Interviews als Quelle.

Die meisten Befragten haben eine gewerblich-technische oder kaufmännische Ausbildung bei Hoppmann durchlaufen. Auch für deren Entscheidung war das Mitbestimmungsmodell in keinem Fall von irgendeiner Bedeutung. Die potentiellen Auszubildenden kannten es meist gar nicht, sondern lernten es erst zu Beginn der Ausbildung kennen. Vielmehr wurden die angehenden Auszubildenden von Erzählungen durch Verwandte, Bekannte oder Nachbarn sowie Empfehlungen des Arbeitsamtes beeinflusst. An positiven Merkmalen der Ausbildung bei Hoppmann wurden genannt:

- anspruchsvolle Aufgaben bereits während der Ausbildung,
- besseres Know How vorhanden,
- eigene Ausbildungswerkstatt mit Ausbildungsmeister (heute ist der Ausbildungsmeister nicht mehr ausschließlich für Ausbildung zuständig, sondern hat noch weitere Aufgaben),
- Einführungsseminar zu Anfang der Ausbildung,
- wöchentlicher betrieblicher Unterricht,
- individuelle Unterstützung,
- Patenschaften mit Auszubildenden aus dem 3. Ausbildungsjahr,
- kein Ausnutzen der Auszubildenden als Hilfskräfte für Botengänge oder Reinigungsarbeiten,
- gutes Betriebsklima,
- Soziale Firma.

Einschränkend muss zu dieser positiven Beschreibung allerdings gesagt werden, dass die meisten Befragten keine Vergleichsmöglichkeiten zur Ausbildung in anderen Betrieben hatten. Der Vergleich beschränkte sich meist auf die Erfahrungen, die von Berufsschulkollegen und –kolleginnen berichtet worden waren. Ein Befragter, der seine Ausbildung in einem anderen großen Autohaus absolviert hatte und nach langer Beschäftigung dort nun zu Hoppmann gewechselt war, sah keinen Unterschied in der fachlichen Qualität der Ausbildung. Allerdings werde der Ausbildung insgesamt und jedem/jeder einzelnen Auszubildenden bei Hoppmann ein größerer Stellenwert beigemessen (H).

Im Jahr 1999 wurde von einer Beratungsfirma eine Umfrage unter ehemaligen Hoppmann-Auszubildenden durchgeführt, um deren nachträgliche Beurteilung der Ausbildung und ihre berufliche Entwicklung zu erfassen (Siegerland Consult 2000). Es wurden 37 Fragebögen von Personen ausgefüllt, die seit 1982 ihre Ausbildung bei Hoppmann abgeschlossen hatten. Sie erteilen „ihrem ehemaligen Ausbildungsbetrieb, der Martin-Hoppmann GmbH, gute bis sehr gute Noten. Das reicht vom guten Betriebsklima, über die Ausbildungsform und -inhalte bis hin zu dem guten Image, welches das Unternehmen genießt und von dem seine Auszubildenden profitieren. Die Befragung hat gezeigt, dass die Chancen für die Auszubildenden der Martin-Hoppmann GmbH auf dem Arbeitsmarkt gut sind und dass die in der kaufmännischen und der gewerblich-technischen Ausbildung erworbenen Fähig- und Fertigkeiten eine solide Grundlage für den weiteren beruflichen Werdegang bilden“ (Siegerland Consult 2000, S. 1f.).

Ein bemerkenswertes Teilergebnis der genannten Erhebung ist, dass die Vermittlung sozialer Kompetenzen und von Problemlösungs- und Konfliktfähigkeit von den Befragten als vergleichsweise wenig wichtig eingeschätzt wurde (Siegerland Consult 2000, S. 8). Der Vermittlung fachlicher und berufspraktischer Kompetenzen wurde größere Bedeutung beigemessen. Dies verwundert zunächst, wird doch diesen Fähigkeiten im Rahmen des Mitbestimmungsmodells besondere Bedeutung und Förderung zuteil. Wird dies von den Ausgebildeten nicht wahrgenommen oder erweist es sich als weniger nützlich als gedacht? Diese Frage kann mit den vorhandenen Informationen leider nicht beantwortet werden. Die Autoren und Autorinnen der Studie vermuten jedenfalls, dass bei qualitativer Erhebung oder gezieltem Nachfragen die Bedeutung sozialer Kompetenzen und Problemlösungs- und Konfliktfähigkeit zunehmen würde (Siegerland Consult 2000, S. 9).

### 4.2.3 Geschichte der Firma

Die Geschichte der Firma Hoppmann spielte in unseren Interviews nur für diejenigen Befragten eine Rolle, die bereits lange im Unternehmen beschäftigt waren und deshalb die Entwicklung des Modells miterlebt oder Klaus Hoppmann persönlich gekannt haben. Sie berichteten von persönlichen Begegnungen, Diskussionen und auch von persönlicher Dankbarkeit gegenüber Klaus Hoppmann (A, B, M, C).

Vergleichend wird geschildert, dass sich Klaus Hoppmann „alles viel sozialistischer und kommunistischer vorgestellt“ hatte (H) und dass früher das Modell aktiver gelebt wurde. Es sei auch mehr Zeit für Seminare und Teamsitzungen vorhanden gewesen (T).

### 4.2.4 Wirtschaftsverbände

Im Jahr 1973 hielt Klaus Hoppmann ein Referat auf einer Tagung an der Paulus-Akademie in Zürich, in dem er berichtete: „Als unsere Initiativen auf dem Gebiet der Mitbestimmung publik wurden, haben wir heftige Ablehnung, in einigen Fällen Anfeindung erfahren. Mir scheint, dass diese Einstellung in Unternehmerkreisen heute zum Teil der Meinung gewichen ist, wir hätten einen Weg eingeschlagen, der Zukunft hat.“ (zitiert nach Hoppmann-König 2006, S 138f.). Dieser Eindruck gilt für das Jahr 2008 immer noch, jedenfalls aus der Sicht der Verbandspolitik.

Als Vertreter des zuständigen Arbeitgeberverbands wurde der Geschäftsführer der Kreishandwerkerschaft Westfalen-Süd zum Mitbestimmungsmodell bei Hoppmann befragt. Für ihn stellte das Modell eine „eindeutige Bereicherung für die Kreishandwerkerschaft und die 1.800 Mitgliedsunternehmen dar.“ Allerdings sah er keine Möglichkeiten, das Modell auf andere Unternehmen zu übertragen, obwohl er dies für wünschenswert hielt. Er schätzte die Inhaber und Inhaberinnen der traditionellen Familienbetriebe in seiner Region so ein, dass sie Verantwortung, Entscheidungsgewalt und Kapital in der eigenen Hand bzw. in der Familie behalten wollen und niemand bereit sei, darauf zu verzichten. Das Modell sei sehr abhängig von der persönlichen Motivation des Eigentümers und von der Bereitschaft, Macht und Vermögen zu teilen oder gar ganz abzugeben.

Die einzelnen Modellelemente bewertete der Verbandsvertreter eindeutig positiv und sah den Erfolg des Modells in

- der offenen Informationspolitik und dem positiven Leistungsansatz: Die Beschäftigten spüren ihre eigene Verantwortung und bringen sich aktiv ein,
- dem hohen Stellenwert der Ausbildung,
- der wirtschaftlichen Stärke und finanziellen Unabhängigkeit durch die Stiftung,
- der hohen Arbeitszufriedenheit und dem Wir-Gefühl in der Belegschaft, das sich an der langen Betriebszugehörigkeit ablesen lässt.

Alles zusammen sei Garant für Solidität, auch in schwierigen Zeiten. Nachteile und Gefahren konnte er nicht erkennen.

Auch von gewerkschaftlicher Seite wurde zu Zeiten der Entstehung des Modells Kritik an einzelnen Modellelementen geübt, insbesondere an der Mitbestimmung am Arbeitsplatz (vgl. Kapitel 1). Um die heutige gewerkschaftliche Position zum Modell zu erfahren, wurde der Erste Bevollmächtigte der IG Metall in Siegen befragt. Er beurteilte das Modell insgesamt sehr positiv, sah aber Hoppmann als einen Sonderfall an, der weder vergleichbar noch übertragbar sei. Heutige Unternehmer seien knallhart, hätten keine soziale Kompetenz und kämen gar nicht auf solche Ideen. Vielmehr werde eine Senkung der Erbschaftssteuer gefordert. Wenn in Unternehmerkreisen über Stiftungen gesprochen werde, so sei dies nach seiner Einschätzung eine Scheindebatte und diene eher der Aushebelung der Mitbestimmung, nicht ihrer Ausweitung.

Der Organisationsgrad der Beschäftigten bei Hoppmann sei zwar erstaunlich hoch, deren Mobilisierungsfähigkeit sah der Gewerkschaftsvertreter aber als geschwächt an. So diene die Erfolgsbeteiligung den Beschäftigten als Argument, nicht an Streiks oder auch an gewerkschaftlichen Seminaren teilzunehmen. Allerdings sei es in anderen Betrieben dieser Branche ebenfalls schwierig, Beschäftigte zu aktivieren. Eine Konkurrenz der Arbeitsteams zu gewerkschaftlichen Vertrauensleuten sieht er nicht, u.a. weil es diese in Betrieben dieser Art nur spärlich gebe. Das Engagement der Beschäftigten in den Arbeitsteams schätzte er relativ schwach ein, ebenso den Informationsstand der Arbeitnehmervertreter im Wirtschaftsausschuss.

Außer der geschwächten Mobilisierungsfähigkeit der Belegschaft (die aber anderswo auch nicht stärker sei), konnte er keinen Nachteil des Modells erkennen. An Vorteilen nannte er

- die spezifische Unternehmenskultur,
- die geringe Fluktuation und die Vermeidung von Entlassungen,
- die gute Motivationslage bei den Beschäftigten,
- die Person des Geschäftsführers sowie
- die Arbeitsteams.

### **4.3 Die Wahrnehmung der vier Modellelemente**

In den folgenden Kapiteln 4.3.1 bis 4.3.4 werden die Elemente des Modells Hoppmann im Lichte der Befragungsergebnisse im einzelnen dargestellt.

#### **4.3.1 Erfolgsbeteiligung**

Die Erfolgsbeteiligung wird von den Beschäftigten insgesamt als ein weniger wichtiges Element des Hoppmann-Modells eingestuft. Von 19 Interviewten reiheten 7 die Erfolgsbeteiligung an letzter, 4 an dritter Stelle ein; 4 Interviewte machten hierzu keine Angaben. Nur ein Interviewter setzte die Erfolgsbeteiligung an erster Stelle, weil er in ihr einen direkten Bezug zur erbrachten Leistung sieht.

#### **Motivationswirkung und Wichtigkeit der Erfolgsbeteiligung**

Dem relativ geringen Stellenwert in den Augen der Belegschaft entsprechen die Beschreibungen der Erfolgsbeteiligung als „nettes Schmankerl“ (I) oder „leckeres Bonbon obendrauf“ (S). Es sei zusätzliches Geld, über das man sich freue, aber wenn es nichts gäbe, so einige Befragte, sei es auch nicht schlimm und schon gar kein Grund zur Beschwerde. Wichtiger ist den Befragten die Sicherheit des Unternehmens und ihrer Arbeitsplätze. Die angespannte Situation in der Branche führt auch zu einer gewissen Dankbarkeit dafür, dass es dem eigenen Unternehmen gut geht und Löhne und Gehälter pünktlich gezahlt werden können. Da rückt die Erfolgsbeteiligung in den Hintergrund (P). Das Bewusstsein vieler Beschäftigter für die wirtschaftliche Lage der Branche führt auch dazu, dass einige lieber auf die Ausschüttung verzichten würden und das Geld lieber als Reserve in der Firma belassen würden (I, T).

Dennoch schreiben einige der Befragten der Erfolgsbeteiligung eine hohe Motivationswirkung zu, weil die wirtschaftliche Situation und der Erfolg der eigenen Arbeit unmittelbar sichtbar werde (D, I, L, N, B, G, F). Auch fördere es den Gedanken, dass „alle an einem Strang ziehen und alle sich anstrengen müssen“ (G). Ein Befragter bezweifelt allerdings, ob die Beschäftigten durch die Erfolgsbeteiligung mehr oder motivierter arbeiten, da sie den wirtschaftlichen Erfolg nicht direkt beeinflussen können. Er befürchtet eher einen Gewöhnungseffekt, der die Erfolgsbeteiligung zu einem selbstverständlichen Entgeltbestandteil werden lassen könnte (H). Entgegen dieser Einzelmeinung gibt der Großteil der Befragten an, durch die mit der Gewinnausschüttung verbundenen monatlichen Kommunikation der Geschäftszahlen gut informiert zu sein und entsprechend für die Arbeit stimuliert zu sein.

## **Höhe der Erfolgsbeteiligung**

Die Höhe der Erfolgsbeteiligung scheint keinen großen Einfluss auf die Motivationswirkung auszuüben. Einige Befragte weisen daraufhin, dass auch geringe Beträge (20 Euro oder 100 Euro) angesichts der wirtschaftlichen Situation im Allgemeinen und in der Branche ein Anlass zur Freude seien (D, N, F, O). Ein anderer Befragter meint, dass er seine Leistung nicht noch mehr steigern könne, auch wenn es noch mehr Erfolgsbeteiligung geben würde (G).

Allerdings dürften sich insbesondere länger beschäftigte Mitarbeiter/innen an frühere Zeiten erinnern, als die Erfolgsbeteiligung noch einem 13. oder 14. Monatsgehalt entsprach, heute sind es ca. 600-700 Euro pro Jahr (C, E). So wird auch berichtet, dass aus der Belegschaft Unmut über die geringe Höhe der Erfolgsbeteiligung geäußert wurde und dies ein Grund für die Herabsetzung der Eigenkapitalverzinsung (von 7 auf 6 %) war, wodurch der verteilbare Gewinn größer wird (E).

Einen gewissen Effekt auf die positive Wahrnehmung und Wirkung der Erfolgsbeteiligung hat die Tatsache, dass die Geldbeträge auch heute noch im bar von den Vorgesetzten überreicht werden (I, R).

Bemerkenswert ist an den bisher genannten Aussagen, dass sich die überwiegende Zahl der Befragten mit ihren Antworten auf die monatliche Zahlung der Erfolgsbeteiligung bezog. Nur wenige Befragte kalkulierten die gesamte Erfolgsbeteiligung ein (also inklusive der jährlichen Auszahlung der Zinsen und der Rückzahlung des Investivanteils am Ende der Beschäftigung) und bewerteten deren Höhe. Dies kann ein Zeichen dafür sein, dass die Ansparung von Kapital auf dem eigenen Darlehenskonto bzw. durch den Investivanteil den Beschäftigten insgesamt weniger präsent ist. Wird jedoch der Investivanteil mit in die Bewertung der Höhe der Erfolgsbeteiligung einbezogen, so fällt das Urteil der Befragten deutlich positiv aus (A, B).

## **Risikobewusstsein**

Die Befragten sind sich auf Nachfrage darüber im Klaren, dass ihr angespartes Kapital im Falle eines Konkurses verloren gehen kann. So macht sich ein Befragter Gedanken über die mögliche Gefahr für das Unternehmen, wenn viele Beschäftigte auf einmal ausscheiden und ihre Investivanteile ausgezahlt bekommen müssen. Er berichtet auch, dass in schlechten Zeiten darüber nachgedacht werde, „dass bei einer Pleite alles weg ist“ (D). Ein weiterer Befragter hat insgesamt beobachtet, dass die Belegschaft das Risiko des Verlustes im Konkursfall deutlich kennt (K). Diese Beobachtung schränkt jedoch ein anderer Befragter zweifelnd ein, indem er meint: „Die Belegschaft weiß, dass das Geld weg ist, wenn die Firma pleite ist. Aber die Belegschaft weiß nicht, dass die Firma pleite gehen kann.“ (E)

## **Einschätzung der Gerechtigkeit der Gewinnaufteilung**

Die hälftige Aufteilung des Gewinns zwischen dem Arbeitgeber und der Belegschaft empfinden alle Befragten als gerecht. Es sei zwar kurzfristig schön und verlockend, wenn 70 % oder 80 % des Gewinns an die Belegschaft verteilt würden, aber langfristig sei dies nicht sinnvoll, denn die Firma müsse ja wachsen (N, G, F).

Auch die Aufteilung des Gewinnanteils der Belegschaft an die einzelnen Beschäftigten nach Köpfen wird mit einer Ausnahme von allen Befragten als gerecht empfunden, da ja alle ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisteten. Die Ausnahme bezieht sich auf eine Teilzeitkraft, die ihre zeitanteilige Berechnung der Erfolgsbeteiligung nicht als gerecht empfindet, da sie sich während ihrer Arbeitszeit genauso anstrenge wie andere (C).

Eine unterschiedlich hohe Erfolgsbeteiligung nach hierarchischer Einordnung wird abgelehnt (H), ebenso die früher praktizierte Berechnung als prozentualer Anteil am Entgelt (A). Wenn ein Beschäftigter oder eine Beschäftigte für eine gewisse Zeit weniger Leistung bringe, dann gleiche sich das über die Zeit aus (F) bzw. „echte Faulenzer“ würden von der Gruppe nicht lange mitgezogen (N, G). Auch wenn ein Befragter einräumt,



dass leider nicht immer alle Abteilungs- oder Teammitglieder die gleiche Leistung erbringen (H), so wird es doch für unmöglich oder zu aufwändig gehalten, individuelle Leistungsunterschiede der Beschäftigten festzustellen und die Erfolgsbeteiligung entsprechend zu berechnen.

Auch wenn die Erfolgsbeteiligung ohne Feststellung des jeweils individuellen Erfolgsbeitrags an alle Beschäftigten in gleicher Höhe ausgezahlt wird, kommt es dennoch an anderer Stelle zur Feststellung und Honorierung individueller Leistungen, und zwar in Form des so genannten ‚Sahnehäubchens‘ zum Gehalt (E, I, L, O). So wird z.B. im Bereich der Werkstatt festgehalten, welche Arbeitswerte einzelne Beschäftigte für ihre Arbeiten benötigt haben. Damit wird ihre Leistung festgestellt und wenn diese Leistung überdurchschnittlich ist, entscheidet der Meister nach eigenem Ermessen über die Zahlung des ‚Sahnehäubchens‘, das zwischen 39 Euro und 154 Euro (pro Monat) betragen kann. Ein ähnliches System gilt auch für den Teile- und Servicebereich. Im Verkauf wird ein Garantiegehalt gezahlt, das jährlich neu verhandelt wird. Hierbei dürfte die individuell erbrachte Verkaufsleistung einen wesentlichen Einfluss auf die Verhandlung nehmen. Trotz der Erfassung der Arbeitswerte im Werkstattbereich scheint die Leistungserfassung und anschließende Honorierung stark von subjektiven Einflüssen geprägt und wenig transparent und systematisch zu sein. Die Hierarchie wird auf diese Weise gestärkt, weil das System den Vorgesetzten mehr Macht in Form der Verleihung von ‚Sahnehäubchen‘ gibt.

### **4.3.2 Wirtschaftsausschuss**

Der Wirtschaftsausschuss wurde von den befragten Beschäftigten in seiner Wichtigkeit recht unterschiedlich eingeschätzt. Er findet sich in der Rangfolge 4 mal an erster, 4 mal an zweiter und je 4 mal an dritter und vierter Stelle. Eine eindeutige Bewertung scheint es also nicht zu geben.

Die folgenden Ausführungen basieren hauptsächlich auf den Interviews von nur 5 befragten Personen, die dem Wirtschaftsausschuss angehören. Um deren Anonymität zu gewährleisten, wird in diesem Abschnitt auf die Angabe des Interviews verzichtet.

#### **Struktur der Arbeit**

Hinsichtlich der aktuellen formalen Zusammensetzung des Wirtschaftsausschusses ist zunächst zu berichten, dass die Frage der stimmberechtigten Mitgliedschaft keine große praktische Rolle zu spielen scheint. Es nehmen heute auf Arbeitgeberseite neben dem Geschäftsführer nicht nur vier, sondern alle Abteilungsleiter an den Sitzungen teil und diskutieren mit. Die frühere Anwesenheitspflicht der Abteilungsleiter hat sich heute etwas gelockert, und es werden Gründe akzeptiert, wenn man fehlt.

Auf der Seite des Betriebsrats wechseln vier stimmberechtigte Mitglieder nach der Hälfte der Amtsperiode, der Vorsitzende bleibt während der gesamten Periode stimmberechtigtes Mitglied. Bis vor einiger Zeit haben aber dennoch alle Betriebsratsmitglieder an den Sitzungen des Wirtschaftsausschusses teilgenommen. Dies gilt heute nicht mehr automatisch: Von den Nicht-Stimmberechtigten nimmt teil, wer Zeit und Interesse daran hat.

Bei Abstimmungen wird selten nach der Stimmberechtigung der Anwesenden gefragt, sondern es stimmen alle ab. Dies liegt nach den Aussagen eines Befragten daran, dass es selbst bei kontroversen Diskussionen nicht zu einer Blockbildung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbank kommt und deshalb diskutiert wird, bis ein Konsens gefunden wurde. Ein anderer Befragter führt dies eher darauf zurück, dass die wesentlichen Entscheidungen bereits im Vorfeld besprochen und abgeklärt wurden. Der Wirtschaftsausschuss sei zwar ein wichtiges Genehmigungs- und Vetogremium, in dem sehr kritische Zwischenfragen gestellt werden, aber die ‚eigentliche Arbeit‘ werde im Vorfeld erledigt. Diesem Arbeitsstil entspricht, dass der ‚Neutrale‘ seit 1983 nicht mehr benötigt wurde.

Zu den Sitzungen wird eine Tagesordnung erstellt und allen Teilnehmenden zugesandt sowie am Schwarzen Brett ausgehängt. Im Verlauf der Sitzung ist es üblich, dass aus jeder Abteilung von deren Leiter ein kurzer Bericht gegeben wird. Hierüber wird anschließend diskutiert und ggf. entschieden. Das Klima der Sitzungen wird als „locker“ beschrieben, wobei die Diskussionsanteile der vom Betriebsrat entsandten Mitglieder aufgrund des Informationsgefälles zu ihren Lasten als niedriger eingeschätzt werden.

### **Informationspolitik und zum Informationsgefälle**

Da die im Wirtschaftsausschuss zu treffenden Entscheidungen meist durch die Führungskräfte des Unternehmens vorbereitet werden, könnte angenommen werden, dass es ein Informationsgefälle zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbank gibt. Dies wird von manchen Befragten so bestätigt. Die Arbeitnehmerseite sei von den Themen meist überrascht und es könne deshalb kaum eine ernsthafte Diskussion geführt werden. Dies sei nur bei wirklich sehr bedeutungsvollen Themen möglich, alles Übrige würde eher ‚abgewickelt‘. Dennoch wird auf Arbeitnehmerseite nach Kenntnisnahme der Tagesordnung keine Vorbesprechung durchgeführt, um die Themen vorzuklären und sich durch Fragen und Argumente vorzubereiten. Dies sei wegen des guten persönlichen Verhältnisses und des gegenseitigen Vertrauens nicht üblich, so ein Befragter. Hier werde „nicht so auf den Tisch gehauen“.

Andererseits wird argumentiert, dass das Informationsgefälle nur beschränkt aufgehoben werden kann, da es systemimmanent sei und die Erfahrung wichtiger sei, dass alle gegebenen Informationen stimmen. Es werde nicht mit dem Zeitpunkt der Weitergabe von Informationen an die Arbeitnehmerseite taktiert, sondern immer so früh wie möglich informiert. Darüber hinaus wurde darauf verwiesen, dass es allen Mitgliedern nicht nur freigestellt, sondern sogar von ihnen gewünscht sei, so lange Fragen zu stellen und die Zustimmung zu verweigern, bis alle gewünschten Informationen vorliegen.

Die Geheimhaltungspflicht wird von den Befragten als eher unproblematisch angesehen. Sie gilt bei brisanten Themen für den Wirtschaftsausschuss als Ganzes, nicht jedoch einseitig gegenüber der Arbeitnehmerseite. Nach Einschätzung eines Befragten sei bei vielen Themen mehr Transparenz problemlos möglich. Die „Geheimniskrämerei des Managements“ sei „oft Profilierung.“

Die Pflicht zur Vertraulichkeit falle eher dadurch manchmal schwer, als Beschäftigte durch ihre eigenen Kanäle Informationen bereits besitzen, über die für Wirtschaftsausschussmitglieder noch Geheimhaltungspflicht besteht. Dies ist insbesondere für Mitglieder der Arbeitnehmerseite eine heikle Situation, weil sie befürchten, ihre Glaubwürdigkeit und Integrität zu verlieren, wenn sie noch nicht über das sprechen dürfen, was andere bereits wissen.

### **Besondere Themen und Entscheidungen**

Es gab in der Geschichte des Wirtschaftsausschusses bei Hoppmann nur wenige gravierende Konfliktfälle und Abstimmungen mit Gegenstimmen. Allenfalls enthielten sich einige Mitglieder der Stimme. Im Allgemeinen werde jedoch bis zum Konsens diskutiert.

Intensiv behandelte Themen und konfliktträchtige Entscheidungen waren:

- Entscheidungen zu Übernahmen und zur Neustrukturierung im Jahr 2005,
- Aufnahme einer neuen Marke,
- Entscheidung über Abriss und Neubau am alten Standort oder Neubau in einem Gewerbegebiet ‚auf der grünen Wiese‘ am Standort Betzdorf.

Die ebenfalls schwierigen Entscheidungen über den betriebsbedingten Abbau von einigen (wenigen) Arbeitsplätzen wurde nicht im Wirtschaftsausschuss, sondern zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat verhandelt. Ansonsten musste der Wirtschaftsausschuss einige nach Ansicht aller Mitglieder unsinnige Entscheidungen treffen, die aber vom Hersteller gefordert wurden. Es gab im Laufe der Jahre nur eine

Entscheidung, die von einem der Befragten als ein „echter Flop“ bezeichnet wurde: Die Beauftragung eines Beraters, die keinen Nutzen brachte.

### **Mögliche Rollenkonflikte von Betriebsratsmitgliedern im Wirtschaftsausschuss**

Wenn Betriebsratsmitglieder im Wirtschaftsausschuss Entscheidungen nach rein wirtschaftlichen Kriterien treffen müssen, dann könnte dies zu einem Konflikt mit ihrer Rolle als Interessenvertreter der Beschäftigten führen; und zwar insbesondere dann, wenn die ökonomische Entscheidung mit Nachteilen oder Einbußen für die Belegschaft verbunden ist. Ob dies bei Hoppmann und für den Wirtschaftsausschuss zutrifft, wurde von den Befragten unterschiedlich eingeschätzt. So erklärte einer der Befragten, die sich zu dieser Frage äußerten, dass es keinen Konflikt gebe, da die Arbeit des Betriebsrates und die Arbeit des Wirtschaftsausschusses strikt voneinander getrennt seien. Auf diese strikte Trennung verwies auch ein weiterer Befragter, räumte allerdings ein, dass es für Betriebsratsmitglieder manchmal schwierig sei, einer wirtschaftlich sinnvollen Entscheidung zuzustimmen, die für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ungünstig sei. Als Beispiel nannte er die Großreparatur eines Daches in einer Größenordnung von ca. 200.000 Euro. Diese Summe habe das Ergebnis belastet und den Gewinn spürbar gesenkt, so dass die Erfolgsbeteiligung für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geringer ausgefallen sei.

In einem anderen Interview wurde der Betriebsrat durch die Beteiligung seiner Mitglieder an unternehmerischen Entscheidungen als geschwächt bezeichnet. Da die Betriebsratsmitglieder im Wirtschaftsausschuss Unternehmerfunktion ausübten, könnten sie harte ökonomische Entscheidungen nicht so machtvoll ablehnen wie es von einem starken Betriebsrat erwartet würde, z.B. bei betriebsbedingten Kündigungen. Ein weiterer Befragter ist der Ansicht, dass sich „das Wirtschaftsunternehmen und das Modell Hoppmann beißen“. Er begründet dies damit, dass z.B. Beschäftigte ihre Überstunden nicht aufschreiben, um das Unternehmen nicht zu belasten, dafür aber ihren Arbeitsplatz sichern. Außerdem würden manche Entscheidungen mit wirtschaftlichem Zwang begründet, obwohl die ökonomische Situation und die Sicherheit der Arbeitsplätze als gut und ungefährdet dargestellt würden. Manche wirtschaftliche Entscheidung, so dieser Befragte, müsse aus Betriebsratsicht eigentlich abgelehnt werden, aber wegen des Hoppmann-Modells und des Erhalts der Arbeitsplätze stimme man im Wirtschaftsausschuss zu.

### **Wahrnehmung des Wirtschaftsausschusses durch die Belegschaft**

Die Arbeit des Wirtschaftsausschusses beschrieb ein Befragter als sehr wichtig, „denn die sitzen am Ruder und halten das Schicksal der Firma in Händen“ (G). Andere Befragte begründeten die Bedeutung des Wirtschaftsausschusses damit, dass er ein Korrektiv oder eine Bremse für eventuelle unvorsichtige oder unsinnige Entscheidungen des Managements darstelle (L, C). Das Risiko, damit auch mögliche gute Entscheidungen zu verhindern, wollte ein Befragter aus mathematischem Kalkül heraus durchaus eingehen: „Von zehn Ideen sind zwei Unsinn, aber die, die falsch waren, kosten richtig Geld. Dafür gibt es dann auch zwei gute weniger, bleiben sechs.“ (L).

Insgesamt kann das Verhältnis der befragten Beschäftigten, die nicht selbst Mitglied sind, zu ‚ihrem‘ Wirtschaftsausschuss als ‚distanziertes Vertrauen‘ bezeichnet werden. Die meisten Befragten schätzten die Arbeit des Wirtschaftsausschusses als gut, wichtig und richtig ein, begründeten diese Einschätzung allerdings eher pauschal damit, dass es dem Unternehmen ja schließlich gut gehe und dass es auch wachse. Dies sei (auch) der Erfolg guter Entscheidungen des Wirtschaftsausschusses (D, A, B, S, R, G), denn „sonst wären wir anderswo“ (F). Eine andere Befragte gründete ihre positive Einschätzung der Arbeit des Wirtschaftsausschusses darauf, dass die Mitglieder intensiv diskutieren und sich ihre Entscheidungen nicht leicht machen (C).

Informationen über die Entscheidungen und Diskussionen des Wirtschaftsausschusses erhalten die Beschäftigten zum einen durch die Haus-Zeitschrift ‚info-aktuell‘ und zum anderen persönlich durch Vorgesetzte oder andere bekannte Mitglieder des Wirtschaftsausschusses. Die Zufriedenheit mit dem Informationsfluss

war bei den meisten Befragten recht hoch, wobei das persönliche Gespräch wichtiger eingeschätzt wurde als die Haus-Zeitung (D, I, A, M, P). Diese komme eher zu spät (D, N). Allerdings äußerten auch einige der Befragten kein großes Interesse an Details der Arbeit des Wirtschaftsausschusses. Ihnen reicht es aus, im Groben informiert zu sein (N, S, F).

Die Möglichkeit, als Gast an den Sitzungen des Wirtschaftsausschusses teilzunehmen wurde nur von zwei Befragten genutzt (A, C), ein Befragter wusste von dieser Möglichkeit gar nichts (F). Ob dies als geringes Interesse der Beschäftigten an der Arbeit des Wirtschaftsausschusses interpretiert werden darf, ist allerdings fraglich. Immerhin äußerte ein Befragter, dass Gäste bei Abteilungsleitern nicht immer willkommen seien und von den Abteilungsleitern gefragt werde: „Was will der denn hier?“ (B). Eine weitere Befragte schätzte die Sitzungen der Abteilungsleiter als weitaus spannender ein, da hier die Entscheidungen vorbereitet und vorbesprochen würden (C). Diese beiden Aussagen sprechen dafür, dass es weitere Gründe für die geringe Teilnahme von Beschäftigten an Sitzungen des Wirtschaftsausschusses geben dürfte.

### **4.3.3 Arbeitsteams**

Die Arbeitsteams bei Hoppmann wurden im Sinne der Entwicklung von Gegenmacht gegen die Mitbestimmung von oben und gegen autoritäre Vorgesetzte begründet (vgl. Kapitel 3.4). Es sollte sich eine Willensbildung von unten nach oben im Betrieb durchsetzen. Diese Stoßrichtung ist in den heutzutage vorfindbaren Arbeitsteams nicht mehr zu finden, u.a. weil sich das Verhalten der Vorgesetzten (auch durch den Mitbestimmungseinfluss) stark verändert hat (E). Die heutigen Arbeitsteams sind sehr vielgestaltig – von aktiven, problemorientierten Gruppentreffen bis hin zu praktisch nicht existent. Sie erfüllen in den Augen der Mitarbeiter offensichtlich unterschiedliche Funktionen.

#### **Struktur der Arbeitsteams**

Die Zusammensetzung der Teams ergibt sich aus der betrieblichen Stellen- und Abteilungsbildung, z.B. Lackiererei, Buchhaltung usw. Sie sind aber unabhängig von der betrieblichen Hierarchie. Sie haben das Recht, sich zu Themen, die sie selber bestimmen, mit oder ohne den Vorgesetzten und in der Arbeitszeit zu treffen, wählen einen eigenen Sprecher und können die Ergebnisse ihrer Besprechungen in einem Protokoll die Linie aufwärts bis zur Geschäftsleitung schicken (vgl. hierzu Kapitel 3.4). Faktisch geschieht dies aber sehr selten.

Aktuelle Probleme der Arbeitsorganisation oder der Aufgabenverteilung werden informell oder in kleineren Gruppen der unmittelbar Betroffenen abgesprochen und mit dem Vorgesetzten geklärt. Ein Grund dafür liegt in der offenen Kommunikation, die in der Firma in der Wahrnehmung fast aller Interviewten herrscht. Aus der Sicht der Geschäftsleitung ergibt sich die Tendenz zum Informellen, weil „der Führungsstil demokratischer geworden ist.“ Das Gegenmachtmodell war vor allem auch gegen zu autoritäre Vorgesetzte gerichtet, die noch im Nationalsozialismus sozialisiert worden waren. Damals suchte der einzelne mehr Schutz in der Gruppe und Solidarität. Heute gelten Selbsthilfe und Individualität mehr. Auch aus der Sicht von S gibt es eine Trennlinie zwischen „Alten“ und „Neuen“, weshalb Teambesprechungen schwierig sind und dann lieber ausfallen.

Zum Teil liegt diese Verlagerung in kleinere Gruppen oder ins Informelle auch daran, dass sich die Aufgaben der Abteilungen, die die Grundlage der Arbeitsteams sind, so geändert haben, dass es kaum noch gemeinsam zu besprechende Fragen gibt. Die Probleme, die Fiat-Autos in der Reparatur stellen, sind anders als die bei Opel-Autos. Die technischen Probleme sind je nach Marke sehr unterschiedlich und Hilfe und Zusammenarbeit spielen dann keine Rolle mehr. Der Vorgesetzte hat daraus die Konsequenz gezogen und macht Besprechungen „zwischen Tür und Angel“ (C). Allerdings werden dafür die Geburtstage aller 15 Teammitglieder jeweils mit einem gemeinsamen Frühstück gefeiert.

Neben den ad-hoc-Treffen zu bestimmten Fragen (der Arbeitsorganisation, der Schichten usw.) finden die „offiziellen“ Treffen, die mit Tagesordnung vom Sprecher einberufen werden, dann nur noch ein- bis zweimal im Jahr statt, u.a. weil es immer wieder Ermahnungen der Personalleitung gibt, diese Treffen abzuhalten. Sie finden z.T. außerhalb der Arbeitszeit statt, wobei die Firma diese Zeit als Arbeitszeit anerkennt oder zumindest das Abendessen bezahlt. Das laufende Kundengeschäft oder die unterschiedlichen Zeitpläne verhindern Treffen während der Arbeitszeit. Nach Auskunft der Befragten haben diese Treffen auch geselligen Charakter, und es nehmen normalerweise nicht alle Mitglieder eines Teams daran teil.

Das Funktionieren der Arbeitsteams hängt stark von den jeweiligen Teamsprechern ab. Es wird nicht immer die Person gewählt, die dafür die besten Voraussetzungen mitbringt oder es wird jemand gewählt, der – wie es ein Interviewter ausdrückt (L) – „blöd genug ist, sich wählen zu lassen.“ Dem hat die Geschäftsleitung verschiedentlich entgegenzuwirken versucht, indem sie sich einschaltet, wenn ein Sprecher oder eine Sprecherin zu wählen ist. Der Betriebsratsvorsitzende, eine weitere Kollegin des Betriebsrats und die Personalleiterin achten als benannte Vertrauensleute für die Wahl der Teamsprecher/innen darauf, dass ein vorgegebener Wahlmodus eingehalten wird. Nach diesem Modus werden die Team-Mitglieder zunächst gefragt, wie ein Teamsprecher oder eine Teamsprecherin sein sollte und was – wäre man selbst in dieser Rolle – vom Team erwartet wird. Danach schreibt jedes Teammitglied den oder die von ihm gewünschte Teamsprecher bzw. Teamsprecherin auf einen Zettel, um Manipulationen auszuschließen. Diese Entscheidung wird anschließend durch Äußerung und Begründung des Vorschlags öffentlich gemacht. Danach erfolgt die Auszählung. Abschließend wird nicht nur der oder die Gewählte zur Annahme der Wahl gehört, sondern es werden auch diejenigen gefragt, die diese Person nicht gewählt hatten, ob sie die Wahl akzeptieren. Also ein ziemlich aufwändiges Verfahren, das seit längerem praktiziert wird, aber wohl noch nicht allen Beschäftigten geläufig scheint. So moniert J, dass die Wahl „komisch abgelaufen“ sei, weil jeder seine eigentlich geheime Wahl später öffentlich machen musste. Der Sinn der Regelung konnte hier offenbar noch nicht vermittelt werden.

Ein bemerkenswertes Lebenszeichen aus den Arbeitsteams war die kürzliche Abwahl eines Teamsprechers, weil man mit ihm unzufrieden war. Es wurde kritisiert, dass er wenig kooperativ war und zu wenig auf die Belange der Gruppenmitglieder einging. Für diesen alten Teamsprecher war die Initiative zur Abwahl „wie ein Schlag vor den Kopf“ (S), er hat aber schließlich eingesehen, dass er nicht weitermachen kann und unterstützt inzwischen die neue Teamsprecherin. Die Wahl des Sprechers oder der Sprecherin lief dann nach dem oben geschilderten Verfahren ab. Aber erst im zweiten Durchgang wurde ein neuer Sprecher gefunden; der zuerst Gewählte traute sich die Rolle nicht zu. „Um so was reißt sich ja auch nicht jeder.“ (J)

In den Zweigstellen, die in die Befragung einbezogen wurden, existieren die Arbeitsteams praktisch nicht. Wenn die Vorgesetzten nicht aktiv werden – was eigentlich nicht ihre Aufgabe ist – gibt es gar keine offiziellen Treffen. Entsprechend unterscheiden sich solche Sitzungen nicht von normalen Arbeitsbesprechungen, deren Funktion es hauptsächlich ist, Informationen an die Teilnehmer weiterzugeben. Dies ist sicherlich eine wichtige und von den Beschäftigten geschätzte Sache, aber genau das Gegenteil von dem, wofür die Arbeitsteams eigentlich gedacht waren, nämlich einer Willensbildung von unten nach oben. Es ist dann auch nicht verwunderlich, dass der entsprechende Vorgesetzte resigniert feststellt (H), dass Mitarbeiter nicht so mitbestimmen, wie Klaus Hoppmann es wollte und „halt geführt werden wollen“. Dass dies eine sich selbst erfüllende Prophezeiung sein könnte, sah er nicht. Eine Stärkung der Teamsprecher zu selbstbewussten Meinungsträgern und Meinungsträgerinnen wäre diesem Vorgesetzten allerdings recht. Er setzt auf mehr Schulung, um diesen Zustand zu erreichen.

### **Häufigkeit der Teamsitzungen**

Die Anzahl der Teamsitzungen ist im Laufe der Zeit mehr und mehr zurückgegangen. So gibt es zwar noch (mindestens) eine Gruppe, die sich wenigstens etwa einmal pro Monat trifft, die Mehrheit der Gruppen trifft sich allerdings nur ein- bis zweimal pro Jahr. Die relativ geringe Häufigkeit der Zusammenkünfte wird

von den Beteiligten damit begründet, dass sie ein Thema haben müssen, sonst seien sie überflüssig (M). Ein anderer Befragter äußert: „Warum sollen wir uns ne Stunde hinsetzen, wenn nichts Vernünftiges ist. Das kostet doch alles Geld.“ (B) Derselbe Mitarbeiter betont aber, dass es wichtig sei, wenn man das Instrument der Gruppensitzung und der Protokollierung von Beschwerden „in der Hinterhand hat.“ Dieser verbreiteten Meinung widerspricht aber ein Befragter (T), indem er hervorhebt, dass die Gelegenheit, sich auszusprechen, erst die Themen überhaupt schafft, über die es zu reden lohnt. Andere Befragte stellen eine gewisse Resignation fest, wenn sich die Gruppe mit ihrem Vorschlag nicht durchsetzen kann.

Die relativ geringe Häufigkeit der AT-Sitzungen wird z.T. damit erklärt, dass in der Anfangszeit einfach mehr zu diskutieren war und man sich erst an den Arbeitsstil gewöhnen musste. Diese Meinung wird eher von den älteren Mitarbeitern geäußert und geht meist einher mit einer gewissen Verklärung der „guten alten Zeit“. Demgegenüber äußern andere, vor allem jüngere Beschäftigte durchaus den Wunsch nach häufigeren und regelmäßigeren Sitzungen (C). Dass sich dies nicht verwirklichen lässt, liegt z.T. an der Uneinigkeit des Teams über diese Frage, aber auch vor allem daran, dass der Termindruck in der Arbeit erheblich zugenommen habe.

Früher gab es mehr Zeit für die Teamsitzungen, heute finden sie vor oder nach der Arbeitszeit statt. Die Vorgesetzten machen Druck, wenn es viel zu tun gibt. Manche Gruppen treffen sich gar nicht mehr. Die Gründe werden aus Sicht eines Befragten (K) darin gesehen, dass der Zeitdruck groß ist, dass es früher interessanter in den Gruppen zugeht und dass z.T. die Vorgesetzten keine Änderungen und abweichenden Vorschläge akzeptieren. Dann sagen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Teamsitzungen haben eh keinen Zweck.

Allerdings bemerkt ein anderer Befragter (I), dass manche Kollegen auch Illusionen über ihre Rechte haben (z.B. bei Personalentscheidungen) oder weil sie meinen: „Dadurch, dass wir dieses Mitbestimmungsrecht haben, meint jeder Hiwi-Piwi, er hat was zu sagen. Das kann bei Arbeiten, wo ganz klar ne Reihenfolge festgelegt ist, zu Komplikationen führen.“ (I) Dem stimmt ein anderer Befragter zu (H), wenn er sich mehr „konstruktive Mitbestimmung“ wünscht, nicht nur meckern.

### **Themen der Teamsitzungen**

Die Themen der Arbeitsteamsitzungen sind vielfältig. Vorrangig geht es um Probleme des Arbeitsablaufs und der Verteilung der Arbeit zwischen den Mitarbeitern. So berichtet ein Interviewter (J), dass die im Lager auszuführenden Arbeiten aufgrund von Auftragszetteln (der Werkstätten) erledigt werden. Dabei suchten sich einige Mitarbeiter immer die Zettel heraus, auf denen wenig steht und die einfach zu erledigen sind. Das Problem wird im Arbeitsteam besprochen und – zumindest vorübergehend – behoben.

Ein anderes typisches Problem bezieht sich auf die Anwesenheitszeiten und den Bereitschaftsdienst. Um einen kontinuierlichen Service zwischen 7 und 18 Uhr zu gewährleisten, gibt es Schichtpläne. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die in der Nacht Notdienst haben, um Autos von der Autobahn abzuschleppen und dafür einen speziellen Führerschein benötigen, waren bisher nicht von der Schichteinteilung betroffen. Da immer weniger Bereitschaftsdienst anfällt (weil es andere Abschleppdienste und den ADAC gibt), forderte die Mehrheit der Gruppe eine stärkere Beteiligung an den übrigen Aufgaben. Der Vorgesetzte hätte das anordnen können, suchte aber den Konsens mit der Gruppe.

Ein weiteres Problem bezieht sich auf die von einem Vorgesetzten geforderte Spezialisierung der Tätigkeiten. Da diese spezialisierten Aufgaben (in der Lackiererei) z.T. mit erheblichen Belastungen verbunden sind, hat die Gruppe durchgesetzt, dass es weiterhin eine Rotation der Tätigkeiten gibt.

Ein besonders heikles Problem besteht an der Schnittstelle zwischen Werkstatt und den Kunden. Hier ist ein ständiger Diskussionspunkt die Frage der Überstunden, die dort geleistet werden müssen. Die Geschäftsleitung hat es bisher aus Kostengründen abgelehnt, den Personalbestand an dieser Stelle zu erhöhen. Auch die

gleichzeitige Bedienung von Kunden und die Entgegennahme von Telefonanrufen, bzw. die Arbeitsteilung mit dem bestehenden Call Center, ist ein Thema, das die Gruppe immer wieder beschäftigt.

Ein anderer Problemkreis bezieht sich auf aperiodische Maßnahmen der Umorganisation (z.B. die Zusammenlegung der Aufbereitung von Gebrauch- und Neuwagen). In diesem Falle wurden 8 Arbeitsplätze eingespart. Einige Mitarbeiter gingen in den Vorruhestand, andere wurden in andere Abteilungen versetzt; Entlassungen gab es nicht. Die Geschäftsleitung hat sich mit ihrer Lösung durchgesetzt. Auch bei Umbauten sind die Arbeitsteams eingeschaltet. Die Verlagerung der Klempnerei, einer besonders lauten und schmutzigen Abteilung, in die Nähe der anderen Werkstätten wurde vom Arbeitsteam verhindert, wobei, wie L meint, sogar Kosten eingespart wurden.

In einzelnen Fällen hat sich ein Arbeitsteam auch durchgesetzt, wenn es um zusätzliche Arbeitshilfen, z.B. eine Hebebühne oder einen Aufzug im Büro, geht. Hier hat die Geschäftsleitung letztlich eingelenkt. Dagegen haben es Arbeitsteams nicht durchzusetzen vermocht, dass z.B. generell Gleitzeit im Unternehmen eingeführt wurde. Auch die Überlastung durch neue EDV-Programme (C) hat bisher nicht zu einer besseren Personalausstattung geführt.

Personalentscheidungen der Geschäftsleitung, z.B. die Nichtübernahme aus einem Lehrverhältnis oder die Einstellung einer Teilzeitkraft (statt Vollzeit) führen zuweilen zu Protesten der Arbeitsteams, die aber – zumindest nach Ansicht von H – eher symbolischen Charakter haben, zumal ein Mitbestimmungsrecht in diesen Angelegenheiten nicht besteht.

Die Arbeitsteams behandeln auch zwischenmenschliche Konflikte im Team. Dabei wird meist ein externer Berater hinzugezogen. Das nähere Kennenlernen der Kollegen in den (außerhalb der Arbeitszeiten stattfindenden) Teamsitzungen oder Querschnittsteams hat für einzelne Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen auch große Bedeutung, vor allem in den neu hinzugekommenen Zweigstellen.

An den Teamsitzungen wird moniert (S), dass der Blick nach links und rechts fehle und dass die Teams bei der Thematisierung von Fehlern zu sehr nach Sündenböcken suchen. Es fehle die Abstimmung mit anderen Teams. Das sollte allerdings explizit der Zweck sog. „Querschnittsteams“ sein. Sie sind ein Angebot an die Belegschaft, Fragen der Zusammenarbeit in einer Veranstaltung außerhalb der Arbeit zu besprechen. Diese Seminare werden von denjenigen, die daran teilgenommen haben, durchweg gelobt mit dem Tenor: „Man hat sich wieder mal daran erinnert, wie gut es einem hier geht.“ (L) Es wird jedoch bemängelt, dass diejenigen, die „es am meisten nötig hätten“, an solchen Seminaren grundsätzlich nicht teilnehmen. Da die Teilnahme freiwillig ist, kann man daran nur schwer etwas ändern. Zum Teil werden die Seminare idealisiert: „So wie es da im Team ist, so soll es auch in der ganzen Firma sein.“ (J)

Die Querschnittsseminare werden vor allem von den Mitarbeitern aus den Zweigbetrieben geschätzt, weil es ihnen die Möglichkeit gibt, Kollegen persönlich kennen zu lernen, die man vielleicht nur vom Telefon her kennt. Dies bezeugt ein Mitarbeiter, der in einer kleineren Werkstatt eines Zweigbetriebs arbeitet. Dieser ist naturgemäß nicht so spezialisiert, dass dort alle Probleme bei Reparaturen gelöst werden können. Da es aber im Hauptbetrieb aufgrund größerer Spezialisierung solche Fachleute gibt, ist der unmittelbare Kontakt wichtig und Hilfe wird meist bereitwillig gewährt. Diese Weitergabe von Wissen ist in Organisationen nicht selbstverständlich und kann nur dann erwartet werden, wenn man keine Konkurrenz (um den Arbeitsplatz) durch den Kollegen befürchten muss und selbst über einen gewissen Spielraum in der Erledigung der eigenen Aufgabe verfügt.

Alles in allem kann man feststellen, dass die heutigen Arbeitsteams vielgestaltig sind und unterschiedliche Funktionen erfüllen. Je nach Team steht einmal die eine oder die andere Funktion im Vordergrund. Dies mag sich auch im Zeitverlauf ändern. Man kann folgende Funktionen der Arbeitsteams erkennen:

- (1) Die Arbeitsteams als Gegenmacht, wie ursprünglich konzipiert. Diese Funktion ist praktisch nicht mehr vorfindbar, höchstens noch als ein diffuses Mäkeln, „dass wir ja sowieso keine Mitbestimmung hier haben“, weil man sich einmal mit einem Anliegen nicht durchzusetzen vermochte.
- (2) Arbeitsteams als Beschwerdelinstanz. Die Gruppen treffen sich, um Probleme zu diskutieren, die sich innerhalb der Gruppe oder zwischen der Gruppe oder einzelnen mit dem Vorgesetzten ergeben haben, um sie möglicherweise zu lösen. Die Gruppe ist sich durchaus ihrer Rechte bewusst, nämlich unabhängig vom Vorgesetzten zu tagen und die Beschwerde durch das Protokoll öffentlich zu machen, wenngleich dieses Instrument sehr selten tatsächlich genutzt wird. Aber das formale Recht ist eine wichtige latente Ressource, damit Beschwerden ernst genommen werden und erfolgreich sein können. Diese Funktion ist nicht zu unterschätzen, weil sie einen wunden Punkt des deutschen BetrVG anspricht. Dort sind zwar auch individuelle Beschwerderechte vorgesehen (§ 84), werden praktisch aber wenig genutzt. Es ist in diesem Zusammenhang interessant, auf die USA zu blicken, wo solche „grievance procedures“ eine große Rolle spielen (in den Bereichen, wo überhaupt Gewerkschaften existieren) und dort Funktionen mit übernehmen, die in Deutschland meist durch die kodifizierten Betriebsratsrechte erfüllt werden (Personalplanung, Eingruppierung etc.), die aber den am Arbeitsplatz entstehenden Konflikten und Problemen möglicherweise besser Rechnung tragen können.
- (3) Formen der Selbstorganisation in der Arbeit. In diesem Fall sind die Arbeitsteam-Sitzungen eher selten, aber einzelne Teilgruppen treffen sich je nach Bedarf, um Probleme des Arbeitsablaufs, der Schichtpläne oder Ähnliches zu besprechen. Diese Gruppen funktionieren eigentlich durchaus im Sinne der Idee der Teams, wenngleich sich deren Form verändert hat. Man kann diese Entwicklung durchaus als ein positives Ergebnis der Erfahrung mit der Mitbestimmung bei Hoppmann verstehen. Sie ist eine wesentliche Komponente der Unternehmenskultur geworden und ein wichtiger Erfolgsfaktor des Unternehmens.
- (4) Die Arbeitsteams werden umfunktioniert zu Abteilungssitzungen, die der Vorgesetzte initiiert. Man kann damit rechnen, dass eine solche Form eher die Mitbestimmung „von oben“ unterstützt und die Rolle des Vorgesetzten eher noch stärkt. Das Paradoxe an dieser Situation ist, dass sich manche Vorgesetzten selbst (H) eine größere Initiativbereitschaft der Belegschaft wünschen.
- (5) Das Arbeitsteam als gesellige Zusammenkunft. Die Gruppe trifft sich außerhalb der Arbeitszeit, u.a. weil der Arbeitsablauf und der Kundenkontakt nichts anderes zulassen. An diesen Sitzungen abends nehmen manche Gruppenmitglieder nicht teil und schließen sich damit selbst aus. Diese Gruppen sehen relativ wenig Probleme, die man besprechen müsste (eher die älteren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen) oder haben Wege gefunden, ihre Probleme oder ihren Informationsbedarf gegenüber dem Vorgesetzten direkt zu äußern und zu verfolgen. Dies sind eher die jüngeren, aufstiegsorientierten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Wie soll man den Einfluss der Arbeitsteams heute beurteilen? Man könnte behaupten, dass die Firma auch gut lief, wenn es die Arbeitsteams nicht gäbe. Der Umkehrschluss, dass man sie deshalb abschaffen könnte, wäre aber nicht gerechtfertigt. Auf der Grundlage der formalen Vereinbarung, niedergelegt in der Betriebsvereinbarung zur Mitbestimmung und Erfolgsbeteiligung, und der langjährigen Erfahrung mit den Arbeitsteams haben sich Formen herausgebildet, die aus der Sicht der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen eine sinnvolle Funktion haben. Selbst wenn sie heute weniger genutzt werden, so üben sie allein durch ihre formale Existenz einen Einfluss auf das praktische Verhalten aus und können – wenn es nötig scheint – auch wieder aktiviert werden.

Wenn man sich die Themen anschaut, die in den Arbeitsteams normalerweise behandelt werden, so wird vielleicht auch klarer, warum sie heute keine größere Rolle mehr spielen – zumindest nicht in der ursprünglich konzipierten Form. Es werden Themen behandelt, die die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsteilung, Zeitverteilung und die Art der Zusammenarbeit betreffen. Alles höchst sinnvolle Dinge, die sich in relativ hoher Zufriedenheit der Arbeitnehmer und auch positiv auf Betriebsklima und Unternehmenskultur auswirken. Aber



wenn man unterstellt, dass die Hauptinteressen der Beschäftigten in einem sicheren Arbeitsplatz und einer vernünftigen Bezahlung liegen, dann kann man auch den nachgeordneten Stellenwert der Arbeitsteams besser verstehen. Denn über Arbeitsplatzsicherheit und Lohn wird in den Teams nicht verhandelt, u.a. weil das andere (repräsentative) Gremien, nämlich Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat, übernehmen. Dass in den Arbeitsteams Fragen diskutiert werden, die das ganze Unternehmen, seine Strategien, Produkte und Märkte angehen, kann wohl nicht erwartet werden. Das wird normalerweise nicht geschehen. Insofern sind die Erwartungen der frühen Protagonisten der Arbeitsteams (Symanowski, Vilmar usw.), dass sich nämlich hier im Sinne einer Demokratisierung eine Mitbestimmung von unten nach oben organisch aufbauen würde, unrealistisch – damals und heute um so mehr.

Schulze-Scharnhorst (1985) zieht in seiner umfangreichen empirischen Untersuchung zu den teilautonomen Arbeitsgruppen das Fazit, dass solche Gruppen einen Humanisierungseffekt haben können. Dass aber auch ein Demokratisierungseffekt eintritt, konnte er nicht bestätigen. So könnte man auch die Arbeitsteams bei Hoppmann charakterisieren. Ob es gleichwohl nicht eine neue Perspektive für die Arbeitsteams geben könnte, soll am Schluss noch einmal thematisiert werden.

#### **4.3.4 Stiftung**

Die Konstruktion der Stiftung erscheint in sich schlüssig. Um ihren Gemeinnützigkeitscharakter und damit die Steuerbefreiung nicht zu verlieren, darf sie sich nicht unmittelbar in das wirtschaftliche Geschehen des Unternehmens einmischen. Als GmbH-Gesellschafterin obliegt ihr in dieser Hinsicht nur die Bestellung und Entlastung des Geschäftsführers der GmbH, und sie nimmt den jährlichen Jahresabschluss entgegen. Die laufenden Mittel der Stiftung erwachsen aus einer 1%igen Verzinsung des Gesellschaftskapitals.

Ein direkter Einfluss der Stiftung auf die Arbeit und das wirtschaftliche Ergebnis werden von den Befragten eher gering eingeschätzt. „Es gibt sie nur [...], hat nichts mit dem Autohaus zu tun.“ (H)

Die Stiftung hat über die Jahre eine Reihe von Projekten finanziell unterstützt, wie z.B. den Bau einer Schule in Afrika oder die Ausländerintegration und Berufsvorbereitung benachteiligter arbeitsloser Jugendlicher (vgl. Kapitel 3.5). Diese sozialen Projekte werden von den Befragten positiv bewertet, sofern sie darüber informiert sind. „Durch die Stiftung weiß man, wofür man arbeitet. Und es ist besser, für einen guten Zweck zu arbeiten, als für den Porsche des Chefs.“ (F) Aber trotz regelmäßiger Berichterstattung in einer Broschüre, einen Internet-Auftritt und den Bericht in der jährlichen Betriebsversammlung, sind nicht alle Mitarbeiter über die Projekte informiert.

In jüngster Zeit hat die Stiftung in eigener Initiative ein Projekt in der Nachbarschaft begonnen, das die Lebensbedingungen in einem sozialen Brennpunkt verbessern soll. An diesem relativ großen Projekt beteiligen sich auch die Stadt Siegen und das Land Nordrhein-Westfalen finanziell. Dieses Projekt „Fischbacher Berg“ ist allen Befragten gegenwärtig, wohl auch deshalb, weil die Lokalzeitung darüber regelmäßig berichtet. Die Befragten äußern allesamt, dass die Stiftung mehr solcher Projekte mit großer Sichtbarkeit in der Region fördern möge. Der Anteil an regionalen Projekten ist zwar bisher auch nicht klein, er beträgt zwischen 60 und 70 % der verausgabten Mittel. Aber bisher ist das nicht so sehr bekannt geworden. Den Beschäftigten liegt dagegen sehr an der Imagewirkung solcher Projekte. Man hat diesem Wunsch inzwischen auch durch die Umbenennung der Stiftung Rechnung getragen. Der Name „Hoppmann“ kommt nun an erster Stelle, danach „Demokratie im Alltag“. Eine Interviewte (S) äußert den Wunsch, dass auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Vorschläge für Projekte machen können (was wohl auch bisher nicht ausgeschlossen, aber offenbar nicht praktiziert wird). O findet es wichtig, „mit unserem verdienten Geld anderen etwas Gutes tun zu können.“

Außer der Imagewirkung und damit der Kundenwerbung durch die von der Stiftung geförderten Projekte und den Seminaren wird der Stiftung wenig Bedeutung für die tägliche Arbeit zugemessen. Allerdings sind

sich alle Befragten – einige erst bei Nachfragen – bewusst, welche Rolle die Stiftung im Sinne der Kapitalneutralisierung für die Firma spielt. Der Begriff „Kapitalneutralisierung“ wird dabei jedoch von den Interviewten nicht benutzt. Die Stiftung hat zwar keinen direkten Einfluss, vermittelt aber ein „gutes Gefühl“ (I). Dieses gute Gefühl existiert, weil der Gewinn in der Sicht der Befragten sozial verwendet wird und nicht vom Eigentümer verprasst wird (G). (Faktisch wird allerdings ein erheblicher Teil des Gewinns an die Mitarbeiter verteilt!). Aber das Gefühl der Sicherheit des Arbeitsplatzes, der Kontinuität der Firma und des Standortes sind sehr ausgeprägt. „Wir gehen nicht pleite, wenn Klaus Hoppmann stirbt und verlieren nicht den Arbeitsplatz.“ (C). Die Stiftungslösung ist also auch ein gutes Modell der Nachfolgeregelung eines mittelständischen Unternehmens.

Als Eigentümerin des Unternehmens hat die Stiftung auch die Funktion der Kontrolle und Aufsicht. Diese Funktion wird nur von den Befragten wahrgenommen, die entweder in der Geschäftsführung oder dem Wirtschaftsausschuss sind. Ansonsten vertrauen die Beschäftigten darauf, dass alles seinen geordneten Gang geht. Das Vertrauen in die Person des Geschäftsführers ist dabei die zentrale Größe. Die Mitglieder des Stiftungsvorstandes sehen offensichtlich ihre wichtigste Rolle in der Bewahrung des Stiftergedankens einer „Demokratisierung der Arbeitswelt“. Die wirtschaftliche Kontrolle des Unternehmensgeschehens – etwa im Sinne eines Aufsichtsrates einer AG oder eines Beirats einer Familiengesellschaft – tritt hingegen eher in den Hintergrund. Solange die ökonomische und soziale Entwicklung der Firma in geregelten Bahnen läuft, erscheint eine aktivere Rolle der Stiftung auch nicht nötig. Dies führt aber zu einer Art Kontrolllücke gegenüber der Geschäftsführung, der dadurch erhebliche Macht zuwächst. Gleichzeitig haben sich unter diesen Bedingungen professionelle Managementstrukturen entwickelt. Der Geschäftsführer selbst sieht in der gesetzlich verankerten und faktisch geringen wirtschaftlichen Einmischung durch den Stiftungsvorstand einen Mangel, weil es ihm für die Diskussion von strategischen Entscheidungen im Vorfeld an kompetenten Ansprechpersonen in der Stiftung fehlt. Diese Rolle üben teils die Kollegen in der Geschäftsführung (Abteilungs- und Filialleiter) aus, teils spielt der Wirtschaftsausschuss die Rolle eines Kontrolleurs.

Im Hinblick auf das Ausscheiden des Geschäftsführers spätestens im Jahr 2017 haben Stiftung und Wirtschaftsausschuss gemeinsam eine Kommission gebildet, die sich mit der Nachfolgefrage beschäftigt. Es wäre denkbar und im Sinne der kontinuierlichen Entwicklung des Unternehmens wünschenswert, wenn die Stiftung neben dem Vorstand einen Beirat einsetzte, der sich mit den langfristigen wirtschaftlichen und personellen Fragen der Firma beschäftigte.

## **4.4 Der Einfluss persönlicher und sozialer Attribute auf die Wahrnehmung des Modells**

### **4.4.1 Der Geschäftsführer und andere Führungskräfte**

Die vier beschriebenen Elemente des Modells Hoppmann sind natürlich nur ein Teil des Bildes. Die Akteure und Akteurinnen, deren Charakteristika und ihre Interaktionen sind ebenso zu berücksichtigen, wenn man die Wirkungen des Modells erfassen will. Unter diesem Kapitel werden zunächst die Rolle und Person des Geschäftsführers und die Rollen und Karrierewege der Abteilungsleiter bzw. Filialleiter beschrieben, wie sie sich in den Interviews darstellen.

In allen geführten Interviews gab es nicht ein einziges negatives oder kritisches Wort über den Geschäftsführer. Er wird von allen gelobt und wird als Inbegriff und Garant des Modells geschildert. In den Worten eines Interviewten (P): „Das Auftreten von B. K. (Name des Geschäftsführers) ist einfach nur Klasse. Der ist perfekt.“ Andere (B) sehen in ihm den „Erfolgsfaktor Nr. 1“ für die Firma und das Modell. Umgekehrt wird es als „absolute Katastrophe“ (O) bezeichnet, wenn er plötzlich ausscheiden müsste. Für die Beschäftigten ver-

körpert er eine Kombination aus geschicktem Geschäftsmann und effektivem Kommunikator, und er steht als Symbol für die politischen und sozialen Ideale des Modells.

Ein solches Lob ist beinahe beängstigend. Man könnte es auch interpretieren als kollektive Konstruktion eines Idealbilds (durch die Beschäftigten), um von eigenen Defiziten, z.B. hinsichtlich der z. T. nicht gut funktionierenden Arbeitsteams oder dem eigenen Mangel an Initiative abzulenken. Diese Überfrachtung mit hohen Erwartungen und die daraus erwachsende Verantwortung sind auch dem Geschäftsführer selbst klar, und er würde sich lieber mehr Initiative von anderer Seite wünschen. „Der B. ist froh, wenn sich einer interessiert“, meint dazu ein langjähriger Mitarbeiter (B).

Der derzeitige Geschäftsführer wurde von dem Stiftungsgründer sehr frühzeitig vor seinem eigenen Ausscheiden im Jahr 1990 ausgewählt und sorgfältig auf seine zukünftige Tätigkeit vorbereitet. Er hat selbst in der Firma als kaufmännischer Auszubildender gelernt, war aktives Gewerkschaftsmitglied (IG Metall) und aktiver Arbeitsteamsprecher. Neben seiner Funktion als Assistent des früheren Chefs war er in verschiedenen Abteilungen der Firma tätig, aber nicht als Abteilungsleiter. „B. hat sich raufgearbeitet, über die Mitbestimmung. Der Chef (Hoppmann) hat das damals schon erkannt [dass er fähig ist, die Verf.]“ (B)

Bei der Übergabe der Geschäftsführung gab es natürlich auch Vorbehalte und Nostalgie, sowie Rufe nach dem früheren Chef gemäß dem Motto: „Wäre der Alte bloß noch da [...]“ (T). Der sachlichere Stil des neuen Geschäftsführers war gewöhnungsbedürftig, er wird aber heute offenbar von allen akzeptiert, vor allem von den jüngeren Beschäftigten, von denen er als Vorbild wahrgenommen wird. (I, H) Klaus Hoppmann hatte sich alles viel „sozialistischer/kommunistischer“ vorgestellt, als es heute läuft. Aber damals war das Umfeld auch ein anderes (H).

Aus der Konstruktion und der Rolle der Stiftung kann man schon schließen, dass sich in der Person des Geschäftsführers eine Menge Macht konzentriert. Er nutzt diese Macht, um die Firma zu konsolidieren, z.B. durch Zukauf von Zweigstellen, die die Position der Firma Hoppmann in der Region stärken und ihr gegenüber der Herstellerfirma größere Verhandlungsmacht verleiht. Beides ist im Hinblick auf die Entwicklung des gesamten Marktes und der Firmenstrukturen der Autohändler von vorrangiger Bedeutung für das Überleben der Firma (H, P).

Der Geschäftsführer war auch die treibende Kraft hinter der vollzogenen Diversifizierung (Aufnahme von Fiat neben Opel), obgleich diese Entscheidung von einigen Beschäftigten und vom Betriebsrat skeptisch beurteilt wurde, u.a. wegen des schlechten Images der Marke Fiat in Deutschland. Die Beschäftigten waren der Ansicht, „B. macht einen Fehler.“ (T) Da der Kauf „hoppla-hopp“ ging, gab es viele Anlaufprobleme und manche Kunden wurden verärgert. Heute wird diese Entscheidung als „goldrichtige Entscheidung“ gewürdigt; sonst hätte es Entlassungen gegeben: „Zwei Monteure wären sonst jetzt zu Hause.“ (L) An diesem Beispiel zeigt sich, dass die erfolgreiche Strategie, die der Geschäftsführer auch gegen ursprünglichen Widerstand durchsetzt, sein Ansehen und das Vertrauen in ihn noch gestärkt haben: „Wenn der mit irgendwelchen Sachen rauskommt, dann hat er sich darüber schon lange Gedanken gemacht [...]. Der B. hat das alles so im Griff. Wenn der sagt, es ist an dem, dann kann man dem schon glauben.“ (B)

Die Macht, die in der Position des Geschäftsführers konzentriert ist, wird noch verstärkt durch die Gruppe der Abteilungs- und Filialleiter, die – zusammen mit dem Geschäftsführer – die „Arbeitgeberbank“ im Wirtschaftsausschuss darstellen. Von diesen derzeit 9 Personen haben sechs als Auszubildende in der Firma angefangen, zwei waren vorher im Betriebsrat und Arbeitnehmervertreter im Wirtschaftsausschuss und wurden später zum Abteilungsleiter befördert. Nur zwei Abteilungsleiter, für die Funktionen „Finanzen“ und „EDV“, wurden von außen rekrutiert. Obwohl Entscheidungen über den Aufstieg einzelner vom Wirtschaftsausschuss getroffen werden, kann man annehmen, dass die jeweiligen Karrieren stark von der Einschätzung der Person und Leistung durch den Geschäftsführer abhängen.

Diese Machtkonzentration ist auch den Mitarbeitern nicht verborgen geblieben. Bei den jüngeren Befragten (I, L) führt dies dazu, dass sie sich für ihre eigene Karriere den Weg zum Abteilungsleiter (und damit auch zum Mitglied im Wirtschaftsausschuss) vorstellen können, allerdings nicht über ein Engagement im Betriebsrat, wie es für Karrieren offenbar früher nützlich war. Das ist ein deutliches Indiz dafür, dass die ‚Musik‘ in der Abteilungsleiterkonferenz spielt, und die Bedeutung und Einflusschancen des Betriebsrates nicht sonderlich hoch eingeschätzt werden.

#### **4.4.2 Beschäftigte mit kürzerer und längerer Betriebszugehörigkeit**

Uns interessierte die Frage, ob sich Beschäftigte mit längerer und kürzerer Betriebszugehörigkeit in ihrer Einstellung zum Mitbestimmungsmodell unterscheiden. Die Hypothese lautete, dass Beschäftigte, die lange im Unternehmen sind und möglicherweise die Entwicklung des Modells miterlebt haben, ein höheres Mitbestimmungsbewusstsein und eine höhere Wertschätzung für das Modell zeigen als Beschäftigte, die erst seit kurzem bei Hoppmann beschäftigt sind.

Sowohl Beschäftigte mit langer Betriebszugehörigkeit als auch Beschäftigte, deren Ausbildung bei Hoppmann erst seit wenigen Jahren beendet ist, äußern, dass das Mitbestimmungsmodell zu einer Selbstverständlichkeit geworden sei und man von Anfang an gewohnt sei, mitreden zu dürfen und gefragt zu werden. Ihnen war nicht deutlich, woran sie das Besondere an dem Hoppmann-Mitbestimmungsmodell in ihrer täglichen Arbeit erkennen können und reflektieren selbstkritisch: „Ich ziehe die Verbindung nicht zwischen dem, was ich positiv erlebe und dem Modell“ (S, aber auch D und B). Es scheint also, als ob weniger die Betriebszugehörigkeit als vielmehr die Vergleichsmöglichkeit mit einem anderen Arbeitgeber (also mindestens ein Wechsel) die Wahrnehmung und Wertschätzung des Modells beeinflussten.

Andere Aussagen lassen wiederum darauf schließen, dass ein Generationswechsel innerhalb der Belegschaft stattfindet und sich Einstellungen und Motivationsfaktoren ändern. So berichtet eine Befragte, dass sie bei den aktuellen Ausbildungsjahrgängen nur noch ein geringes Interesse an der Mitbestimmung beobachtet. Dies sei während der eigenen Ausbildung (in den 70er Jahren) noch völlig anders gewesen (A). Auch wurde berichtet, dass es im Arbeitsteam eine Kluft zwischen ‚Alten‘ und ‚Neuen‘ gebe (S). Darüber hinaus scheinen jüngere Beschäftigte ihre berufliche Entwicklung und Karriere eher in einer Führungslaufbahn zu sehen als in einer Entwicklung im Rahmen des Mitbestimmungsmodells oder als Betriebsrat. Sie haben klare Vorstellungen von der eigenen beruflichen Entwicklung und suchen bestimmte Aufstiegsmöglichkeiten (G, F) oder können sich eine Mitgliedschaft im Wirtschaftsausschuss ausschließlich als Abteilungsleiter vorstellen (I, L, G, vgl. auch Kapitel 4.4.1).

Für Unterschiede in den Einstellungen und Verhaltensweisen von jüngeren und älteren Beschäftigten sprechen auch zwei Ergebnisse der 2007 durchgeführten Befragung zur Einschätzung der aktuellen betrieblichen Bildungsarbeit (Dittmann 2007). Gefragt nach der Bedeutung unterschiedlicher Ziele der Bildungsarbeit, wurden Kenntnisse über das Hoppmann-Mitbestimmungsmodell mit Abstand am häufigsten als ‚nicht wichtig‘ (einmal) und ‚eher unwichtig‘ (12 mal) eingestuft. Von den letzteren 12 Befragten gehörten 7 der Altersgruppe zwischen 18 – 21 Jahren an, 2 Befragte waren zwischen 21 und 25 Jahren alt (Dittmann 2007, S. 2). Auch bei der Frage, ob und an wen sie kritische Meinungen zur Bildungsarbeit herantragen würden, äußerten sich Jüngere zurückhaltender als Ältere: 5 der Befragten, die ihre Kritik für sich behalten würden, waren zwischen 18 und 21 Jahren alt, weitere 2 Befragte zwischen 21 und 25 Jahren (Dittmann 2007, S. 12). Der Kultur des Mitbestimmungsmodells würde es eher entsprechen, Kenntnisse über die eigenen Rechte und Mitbestimmungsmöglichkeiten für wichtig zu halten sowie seine Kritik zu äußern. Beide Ergebnisse deuten deshalb auf eine gewisse Distanz der jüngeren Beschäftigten zum Mitbestimmungsgedanken und zum Hoppmann-Modell hin.

### 4.4.3 Weibliche und männliche Beschäftigte<sup>8</sup>

Hinsichtlich der Verwirklichung der Gleichstellung der Geschlechter wurde die Hypothese aufgestellt, dass Mitbestimmungsmodelle wie bei Hoppmann die Äußerung und Durchsetzung von Interessen erleichtern, so dass Benachteiligungen entweder gar nicht vorkommen oder aber schnell beseitigt werden können (so auch E). Dies galt es zu überprüfen.

Bis auf eine Ausnahme (K) äußerten sich alle männlichen Befragten überzeugt davon, dass die Gleichstellung von Frauen und Männern bei Hoppmann verwirklicht sei. Die befragten Frauen hingegen waren allesamt der Meinung, dass die Gleichstellung noch nicht verwirklicht sei. Einen deutlicheren Beleg für die subjektive Konstruktion der Wirklichkeit, auch unter Geschlechteraspekten, kann es kaum geben. Wir fragen also erst gar nicht nach der möglichen Wahrheit und wie es nun ‚wirklich‘ um die Gleichstellung der Geschlechter bei Hoppmann bestellt ist. Stattdessen sollen einige Begründungen für die jeweilige Sicht der Frauen und Männer deren jeweilige Wahrnehmung illustrieren und für sich sprechen.

Für eine Verwirklichung der Gleichstellung der Geschlechter spricht nach Ansicht der befragten Männer:

- Es gibt weibliche Auszubildende, auch als Mechatronikerinnen.
- Weibliche Auszubildende werden gleich behandelt.
- Anzeigen werden geschlechtsneutral gestaltet.
- Hoppmann beschäftigt Frauen.
- Es gibt in jeder Abteilung Frauen und Männer.
- Frauen fahren auch Touren, um andere Autohäuser zu beliefern.
- Frauen sind vollwertiges Mitglied der Arbeitsgruppe, obwohl sie nicht so schwer heben können.
- Frauen haben auch als Verkäuferin eine Chance.
- Frauen werden gefördert und können sich weiterentwickeln. (Nennt ein Beispiel einer Frau, von der er weiß.)
- Eine Frau wurde Nachfolgerin eines Mannes.
- Es wurde eine Frau gefragt, ob sie Betriebsleiterin werden will.
- Es gibt eine Frau im Betriebsrat.
- Hoppmann hat eine Informationsbroschüre gegen Belästigung am Arbeitsplatz herausgegeben. Wenn es Vorfälle gäbe, würde mit Härte durchgegriffen werden.
- Die Stiftung hat ein Projekt für Frauen in Afrika.

Die Argumente der befragten Frauen und eines Mannes, die gegen eine Verwirklichung der Gleichstellung der Geschlechter sprechen:

- Es gibt keine weibliche Abteilungsleiterin.
- Als eine Frau Nachfolgerin eines Mannes (Abteilungsleiter) wurde, wurde die Stelle einem anderen Abteilungsleiter unterstellt.
- Ausgebildete Mädchen werden nicht übernommen.
- Abschaffung der Gleitzeit war nachteilig für Beschäftigte mit Familienpflichten (mehrheitlich Frauen).
- Es gibt nur eine Frau im Betriebsrat.
- Zwei Verkäuferinnen haben aufgegeben.

---

<sup>8</sup> In diesem Abschnitt wird nicht die unterschiedliche Wahrnehmung des Modells zwischen Frauen und Männern insgesamt analysiert, sondern ausschließlich deren Meinungen und Aussagen zur Verwirklichung der Gleichstellung der Geschlechter bei Hoppmann.

- Es gibt keine Frau in der Reparaturannahme, lediglich eine Frau im Ersatzteilverkauf.
- Die Ansicht, dass Frauen in erster Linie Familienpflichten zu erfüllen haben, wird immer wieder spürbar.
- Es wird ein geringerer Verdienst von Frauen vermutet.
- Frauen werden nicht gefördert oder systematisch entwickelt.

Ende der 1980er Jahre fanden bei Hoppmann Frauenseminare statt, es gründete sich ein Frauenstammtisch und eine ‚Interessengemeinschaft der Frauen bei Hoppmann‘ (vgl. hierzu Hürtgen-Busch 1998). Doch seit einigen Jahren gibt es diese Seminare nicht mehr. Die Gründe hierfür wurden von einer Befragten darin gesehen, dass manche Frauen Scheu oder gar Angst vor den Elementen der Selbsterfahrung hatten, die Teil der Frauenseminare waren (C). Die Gruppe sei zu einer ‚In-Group‘ geworden, deren Vertraulichkeit für manche Frauen zu hoch war (E). Eine andere meinte, dass die Frauengruppe von ihren Mitgliedern auch missbraucht wurde, um eigene Interessen durchzusetzen. Sei dies erfolgreich geschehen, hätten sie sich nicht mehr engagiert. Außerdem entspreche es heute nicht mehr dem Zeitgeist, sich für Frauenthemen zu engagieren, sondern es sei eher ein Stigma (O).

Der größte Erfolg hinsichtlich der Interessenvertretung der Frauen wird in der Änderung der Berechnung der Erfolgsbeteiligung von ‚einkommensabhängig‘ zu ‚pro Kopf‘ gesehen. Bei der einkommensabhängigen Berechnung sahen sich Frauen nämlich aufgrund ihrer niedrigeren Einkommen benachteiligt (vgl. Abschnitt 3.2).

Für die Zukunft wünschen sich die befragten Frauen, dass sie mehr gefördert werden und dass es den Frauen, die als Erste in ‚Männerdomänen‘ eintreten, leichter gemacht wird (A). Um die Aufstiegschancen von Frauen zu erhöhen, müsste auf die Vorgesetzten und auf die Frauen selber Einfluss genommen werden (O). Außerdem wäre es wichtig, eine Analyse der Entgeltstruktur nach Geschlecht durchzuführen. Dann könne man erkennen, wie es um die Diskriminierungsfreiheit beim Entgelt bestellt sei (C).

#### **4.4.4 Beschäftigte im Stammhaus und in den Filialen**

Trotz der bereits seit den 1980er Jahren geltenden Mitwirkungsregeln für die Beschäftigten in Tochterunternehmen äußerten die Befragten sowohl in Dillenburg als auch in Betzdorf, dass das Modell für sie seit 2005 (seit der Übernahme bzw. seit der Umstrukturierung der Hoppmann-Gruppe) gelte. Das Seminar anlässlich der Übernahme zur Einführung des Modells kam bei den Beschäftigten in Dillenburg sehr gut an: Es habe eine neue unverklemmte Kultur deutlich gemacht und den Teamgeist gefördert (H, G). Allerdings habe die Realität mit ihren Problemen und Konflikten den entstandenen Enthusiasmus wieder gebremst.

Unsere Hypothese, dass die Beschäftigten in den Filialen ein geringeres Interesse an dem Mitbestimmungsmodell aufweisen und sich weniger engagieren, hat sich in den Interviews bestätigt. Die Befragten in den Filialen (H, R, G, P, F) zeigten sich deutlich distanzierter als die Befragten aus dem Stammhaus. Dies gilt für alle Elemente des Mitbestimmungsmodells mit Ausnahme der Stiftung:

- In ihren Aussagen zur Erfolgsbeteiligung bewerten die Befragten aus den Filialen deren Motivationseffekt noch geringer als die Befragten des Stammhauses.
- Der Wirtschaftsausschuss wird von den Beschäftigten der Filialen zwar, wie von ihren Siegener Kollegen und Kolleginnen auch, als wichtiges Organ bezeichnet, doch scheint bei ihnen das Interesse an Informationen über Themen und Details der anstehenden Entscheidungen geringer ausgeprägt. Sie vertrauen noch stärker in die Kompetenz der Mitglieder des Wirtschaftsausschusses und die Richtigkeit ihrer Entscheidungen.
- Funktionierende und regelmäßig tagende Arbeitsteams gab es zur Zeit unserer Befragung weder in Dillenburg noch in Betzdorf. Die Befragten schilderten, dass anstehende Themen und Probleme direkt mit den betroffenen Personen geklärt würden.

- Die Stiftung war für alle Befragten der Filialen ein zentraler und positiver Aspekt ihrer Identifikation mit der Firma Hoppmann und dem Modell. Alle schilderten, wie wichtig es für sie sei, dass die Stiftung soziale Projekte fördere und der Gewinn des Unternehmens sozial verwendet und nicht von einem Inhaber verprasst werde. Aber auch der Beitrag der Stiftung zur wirtschaftlichen Stabilität des Unternehmens und zum positiven Image in der Öffentlichkeit wurde gesehen.

Unterschiede zwischen Beschäftigten des Stammhauses und der Filialen zeigten sich auch in der 2007 durchgeführten Befragung zur Bildungsarbeit bei Hoppmann. Kritik an der Bildungsarbeit würden Beschäftigte des Stammhauses überwiegend in ihrem Team zur Sprache bringen (43 %) oder bei der Personalleitung (40 %). Der Betriebsrat und der/die Vorgesetzte werden deutlich seltener genannt (27 % bzw. 24 %). Ihre Meinung für sich behalten würden nur 7 % der Siegener Befragten. In den Filialen würden sich die Befragten mit ihrer Kritik am ehesten an ihre Vorgesetzten wenden (47 %), an das Team nur zu 24 %. Deutlich mehr Befragte der Filialen, nämlich 18 %, würden ihre Kritik für sich behalten. Diese Ergebnisse scheinen die Aussage eines Befragten unserer Studie zu bestätigen, der die Belegschaft in den Zweigbetrieben als ruhiger bezeichnete: „In Siegen gibt es eher mal Widerstand.“ (K).

## **4.5 Intervenierende Variable: Auswirkungen des Modells, die nicht direkt beobachtbar sind**

### **4.5.1 Betriebsklima, Unternehmenskultur**

Das Betriebsklima wurde von allen Befragten als sehr gut beschrieben und als Grund für die hohe Motivation der Belegschaft und den Erfolg des Unternehmens genannt. Das Klima wurde als offen, vertrauensvoll, familiär und angstfrei bezeichnet. Das Mitbestimmungsmodell leiste hierzu einen wesentlichen Beitrag, denn es führe zu Meinungsfreiheit und engagierter Zusammenarbeit. „Man muss keine Angst haben, weder vor dem Chef, noch vor sonst jemandem“ (A).

Als wesentliches Element der Unternehmenskultur gilt der hohe Stellenwert des Individuums und des persönlichen Kümmerns um die Bedürfnisse und Sorgen eines/einer jeden Einzelnen (S, H, R). Die Firma sei „sagenhaft gerecht und eher wie eine Familie“ (P).

Wichtig erschien den Befragten auch das Bewusstsein aller, dass „kein Chef allwissend ist“ (G). Durch die Erfolgsbeteiligung und die Zusammenarbeit in Arbeitsteams werde deutlich, dass alle zusammenarbeiten und ihren Beitrag leisten müssen. Durch das Modell werde ein Korrektiv für mögliche Fehlentscheidungen geschaffen und damit gleichzeitig die Kritikfähigkeit, auch der Führungskräfte, gefördert. So entstehe eine positive Fehler- und Feedbackkultur, bei der niemand angeschrien oder heruntergemacht wird (H).

Der familiäre Charakter des Betriebsklimas und die engen persönlichen Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen wie Vorgesetzten haben allerdings auch ihren Preis, wie manche Befragte bemerken: „Der Firma Hoppmann muss man auch was wiedergeben, wenn man so behandelt wird. Man hat die Pflicht, dass man sich für die Firma ein Bein ausreißt“ (P). Auch ein gewisser Gruppenzwang sei spürbar und man lasse sich öfter mal von der Gruppe mitziehen (D).

### **4.5.2 Kommunikation**

Der Stil der Kommunikation bei Hoppmann wird als rücksichtsvoll und liebevoll bezeichnet (C). Es herrsche ein guter Umgangston (O) und eine lockere und lustige Stimmung, was auch durch die Kultur des Duzens gefördert werde (D).

Abgesehen von den nicht überall regelmäßig stattfindenden Arbeitsteamsitzungen erscheinen die Informationsprozesse eher unsystematisch und informell. So wurde berichtet, der Vorgesetzte informiere „nach der

Frühstückspause am Aufzug“ und wie viel man mitbekomme, hänge davon ab, in welcher Abteilung man beschäftigt sei (J). Es wurde auch geschildert, dass man durch persönliche Kontakte Informationen erhalte und aufgrund der eigenen Erfahrungen schon wisse, wo man sich Informationen beschaffen kann (J, I, L, B). Die regelmäßig erscheinende Hauszeitung wurde selten als wichtige Informationsquelle genannt. Dies lag sicherlich auch daran, dass sie als gedrucktes Medium nur zeitverzögert informieren kann.

Die Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen und Standorten wurde als positiv beschrieben. Man helfe sich gegenseitig bei auftretenden Fragen mit dem jeweiligen Spezialwissen aus und es sei kein Problem, Hilfe zu erhalten (P). Zu dieser funktionierenden Schnittstellenkommunikation tragen die Querschnittsseminare, an denen Beschäftigte unterschiedlicher Abteilungen teilnehmen, deutlich bei. Hier lerne man sich kennen und schätzen, und dies erleichtere das Nachfragen und Aushelfen im Arbeitsalltag (A, S, R, G, P). Ein weiterer Grund für funktionierende Kommunikation dürfte in der hohen Arbeitsplatzsicherheit liegen, die den Beschäftigten das Absichern der eigenen Vorteilsposition weniger notwendig erscheinen lässt und angst- und konkurrenzfreie gegenseitige Unterstützung fördert.

### **4.5.3 Arbeitszufriedenheit**

Es gab in unseren Interviews niemanden, der angab, mit seiner Arbeit und der Firma Hoppmann unzufrieden zu sein. Im Gegenteil: Die Antworten auf die Frage nach der Arbeitszufriedenheit klangen wie aus dem Bilderbuch: „Hier ist mein Zuhause.“, „Ich fühle mich sehr gut hier.“; „Ich arbeite gern hier.“ – so oder ähnlich äußerten sich alle Befragten.

Ihre hohe Zufriedenheit begründeten die Beschäftigten mit der guten und respektvollen Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen und Vorgesetzten, dem guten Betriebsklima und der angenehmen Unternehmenskultur sowie der Sicherheit des Arbeitsplatzes und des Einkommens. Auch persönliche Dankbarkeit für die erhaltenen beruflichen Chancen spielten eine Rolle. Die Seminare und der offene Umgang miteinander in angstfreier Atmosphäre förderten die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und das Selbstvertrauen (D). Die eigenen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten hingen für manche direkt mit dem Modell oder mit Klaus Hoppmann persönlich zusammen (D, M, F, O). Von einigen wurde darauf hingewiesen, dass man erst im Vergleich mit anderen Arbeitgebern sehe, wie gut man es bei Hoppmann habe (B, P).

Obwohl sie sich insgesamt als sehr zufrieden bezeichneten, erwähnten einige Befragte auch unangenehme Seiten an ihrer Arbeit. So hätte der eine gerne eine andere Arbeitszeit (N), ein anderer vermisst sein eigenes Weiterkommen (F) und eine Dritte hat schlechte Erfahrung mit der Mitbestimmung in der Praxis gesammelt und erlebt, dass Vorgesetzte gegen den Willen des Teams entscheiden (S). Diese geäußerten Kritikpunkte veränderten jedoch den Gesamteindruck einer hohen Arbeitszufriedenheit nicht entscheidend.

### **4.5.4 Entscheidungsprozesse**

In mitbestimmten Unternehmen, so die häufig geäußerte Befürchtung von Kritikern, dauern Entscheidungsprozesse durch die erforderlichen Abstimmungs- und Diskussionsprozesse unverhältnismäßig lange und entziehen dem Unternehmen dadurch die notwendige Flexibilität und Wendigkeit. Dies konnten die Befragten unserer Studie nicht bestätigen. Nach ihrer Ansicht dauern die Entscheidungen zwar länger, aber ihre Qualität wird durch die Entschleunigung eher gesteigert (E, N). Schnelle und einsame Entscheidungen eines Chefs seien nicht immer richtig (H, O). Fehlentscheidungen würden durch die Diskussion mit anderen Beteiligten minimiert, weil Entscheidungsvorschläge bereits gut durchdacht und begründet sein müssen (O) oder auch neue Argumente und Gedanken als Entscheidungskriterien einbezogen werden können (G). „Oft werden weise Entscheidungen getroffen, weil viele daran mitwirken“ (H).

Eine Führungskraft habe es in einem mitbestimmten Unternehmen zwar schwerer, weil alle Entscheidungen diskutiert, rückversichert und begründet sein müssen. Der Nutzen dieser Mühen sei aber, dass die gemein-



sam getroffenen Entscheidungen von den Beschäftigten mitgetragen würden und es nachträglich keine Widerstände und Beschwerden gebe. Die Anforderungen an die soziale Kompetenz einer Führungskraft, an ihre Fähigkeit, Fehler zugeben und Kritik annehmen zu können, seien in einem Unternehmen wie Hoppmann höher als anderswo (H). Durch die höhere Qualität der Führungsarbeit und der Führungskräfte sei die Flexibilität sogar höher als in nicht mitbestimmten Unternehmen (E).

Wenn auch die Qualität der getroffenen Entscheidungen (im Sinne ihrer Richtigkeit) und die erforderliche Flexibilität des Unternehmens von den Befragten als ausreichend gegeben angesehen wurden, so deutete sich uns in den Interviews mit Entscheidungsträger/innen dennoch ein möglicher Verlust an Kreativität und Dynamik der unternehmerischen Entscheidungen an. So konnte sich keine/r der Befragten vorstellen, dass sich die Firma Hoppmann mit etwas völlig anderem beschäftigt als Autos zu verkaufen, zu warten und zu reparieren, um ihr Überleben zu sichern. Die wenigen geäußerten Vorstellungen hierzu gingen nicht über den Bereich des Kraftfahrzeughandels hinaus. Ein Befragter brachte dies unmittelbar mit dem Mitbestimmungsmodell in Verbindung: „Denn ein Kapitalist kommt auf die beklopptesten Ideen, mit denen er Kohle machen kann. Hier hängt es vom Geschäftsführer ab und dem fehlt die Triebfeder, denn er würde dadurch ja nicht mehr verdienen“ (E).

## **4.6 Messbare Ergebnisse**

### **4.6.1 Gewinn**

Die Firma hat nie Verluste erzielt. In zwei Jahren wurde allerdings keine Gewinnbeteiligung an die Mitarbeiter ausgezahlt. Diese sind sich sehr darüber bewusst, dass die Qualität ihrer Arbeit die Grundlage der Profitabilität der Firma ist. „Jeder weiß, wenn ich jetzt etwas verbocke, es kostet unser Geld.“ (B) Dabei spielt – wie die Ausführungen zur Erfolgsbeteiligung in Kapitel 4.3.1 belegen – der an die Mitarbeiter ausgeschüttete Gewinn eine untergeordnete Rolle. Vielmehr steht die Sicherheit der Firma und damit der Arbeitsplätze und – zumindest für die älteren Arbeitnehmer – auch die Sicherheit der nicht unbeträchtlichen Darlehensbeträge im Vordergrund. (G) „Das Geld, das wir verdienen, bleibt im Unternehmen.“ (H) Da den Beschäftigten durch die Publikation der monatlichen Ergebnisse und – falls es die Gewinnsituation zulässt – die Auszahlung der Erfolgsanteile (in bar) jederzeit die finanzielle Lage der Firma vor Augen geführt wird, wissen sie, wofür sie arbeiten. Diese Transparenz der wirtschaftlichen Lage durch die Erfolgsbeteiligung hat möglicherweise einen höheren Motivationswert als die Zahlung selbst und ist damit ein wichtiges Kommunikationsmittel.

Durch die Akkumulation der Gewinne in der Firma (Vorabverzinsung des Eigenkapitals plus Gewinnanteil) ist der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme kontinuierlich gestiegen, von 16 % im Jahre 1973 auf fast 50 % im Jahre 2004. Die Arbeitnehmerdarlehen, die ja nicht gekündigt werden können und deren Auszahlung bei Ausscheiden gut vorhersehbar ist, machen ein weiteres Sechstel der Bilanzsumme aus. Sie haben eigenkapitalähnlichen Charakter. Zusammen verfügt die Firma also über etwa 64 % an eigenen Kapitalressourcen. Die durchschnittliche Eigenkapitalquote der Branche ist wesentlich geringer, sie liegt bei 5 bis 10 %.

Würde man die Sichtweise eines außenstehenden Aktionärs einnehmen, dann wäre diese Situation alles andere als optimal. Ein Anstieg des Fremdkapitals würde die Eigenkapitalrendite dramatisch steigern (leverage effect). Eine solche Alternative wird aber anscheinend in der Firma nicht in Erwägung gezogen. Die Firma tauscht die niedrige Rentabilität (bezogen auf das Eigenkapital) gegen größere Sicherheit (der Arbeitsplätze) und Unabhängigkeit. Diese Unabhängigkeit von Banken, anderen Kreditgebern und generell vom Kapitalmarkt wird von den Beschäftigten und dem Management sehr hoch geschätzt (E).

## 4.6.2 Marktanteil, Wachstum und Kundenzufriedenheit

Die Selbstfinanzierung aus Gewinnen und die hohe Eigenkapitalquote erlauben der Firma viel Spielraum für Expansion und die Übernahme anderer Unternehmen. „Bei uns sind alle Autos, die hier stehen, bezahlt.“ (L) Diese Situation nimmt etwas von dem Druck, den Autohersteller heute auf Händler ausüben und der dann oft zu unprofitablen Verkäufen führt, nur um bestimmte Abnahmequoten zu erfüllen. Die Größe verschafft Hoppmann einen gewissen Einfluss. Sie können (gegenüber dem Hersteller) Konditionen durchsetzen, die kleine Händler nicht kriegen. (O) Insgesamt erlaubt die gute finanzielle Basis der Firma eine flexible Preispolitik in ihren Bemühungen, Kunden an das Unternehmen zu binden.

Die Firma Hoppmann hat eine Strategie der Konsolidierung ihres regionalen Marktes verfolgt. Heute ist sie die unangefochtene Nummer 1 in der Region, was die Marke Opel angeht. Die vorhandenen finanziellen Ressourcen haben es ihr ermöglicht, schnell zu handeln und kleinere Händler günstig aufzukaufen, wenn diese vor der Insolvenz standen oder schon insolvent waren. Diese Expansionsstrategie hat allerdings zu einer Strapazierung der Organisation geführt, da die akquirierten Filialen über eine relativ große Fläche verteilt sind. Diese Filialen sind deshalb auch lange nicht so von der Unternehmenskultur durchdrungen, die sich im Hauptsitz der Firma in Siegen entwickelt hat.

Der noch nicht abgeschlossene Konsolidierungsprozess im Markt der Autohändler in Deutschland findet Hoppmann gut vorbereitet. Bisher sind sie eindeutig Gewinner dieser Entwicklung zu größeren Unternehmenseinheiten. Marktanteil (regional) und eine Mindestgröße der Firma sind für das Überleben notwendig. Auch für das Vorhalten und die Weiterentwicklung spezifischer Fachkenntnisse (z.B. für die in die Autos eingebaute Software) ist eine Mindestgröße des Unternehmens wichtig. Ein Komplettangebot aus einer Hand, das Technik, Service, Finanzierung und Gewährleistung umfasst, ist in dem Markt der Neuwagen von großem Vorteil. Das kann Hoppmann liefern, und das können kleinere Firmen nicht. (L, P) Der finanzielle Spielraum hat es der Firma ermöglicht, im Gleichschritt zu den Änderungen auf dem Markt zu wachsen. Dazu sagt ein Interviewter: „Andere Firmen verkleinern, Hoppmann schafft neue Arbeitsplätze.“ (M)

## 4.6.3 Arbeitsplatzsicherheit

Arbeitsplatzerhalt und Arbeitsplatzsicherheit sind ein wichtiges Ziel der Firma. Dies wird auch von allen Befragten hervorgehoben und geschätzt. „Wer hier entlassen wird, der ist mehr oder weniger selber schuld [...]. Aus wirtschaftlichen Gründen entlassen die nicht so schnell Leute.“ (J) Um ausreichend Arbeit, z.B. in der Reparaturwerkstatt zu haben, müssen dort (in der betreffenden Zweigstelle) wenigstens 10 Autos pro Tag stehen. „Die Leute sind ja da.“ (L) Eine Anpassung der Personalkapazität ist offenbar keine Alternative.

Es gibt einige wenige Beispiele, wo Personal reduziert wurde. Bis vor einigen Jahren beschäftigte die Firma noch einen eigenen Dekorateur (für die Schaufenster). Er wurde entlassen, und die Aufgabe wurde einer Fremdfirma übertragen. Der Betriebsrat hat dieser Entlassung nicht widersprochen. Ein anderes Beispiel bezieht sich auf die Reorganisation der Reparaturwerkstatt vor einigen Jahren. Dadurch fielen einige Arbeitsplätze weg, es wurde aber niemand entlassen. Zwei Beschäftigte gingen in den Ruhestand, und die anderen wurden in andere Abteilungen versetzt. Als ein Arbeiter aus Gesundheitsgründen nicht mehr in seiner Abteilung tätig sein konnte, wurde er nicht entlassen. Er hat jetzt andere Aufgaben, „obwohl sie das vielleicht gar nicht gebraucht hätten.“ (R)

Die Voraussetzung für diese intern flexible Beschäftigungspolitik sind die umfangreichen fachlichen Schulungen, die die Firma auf der Grundlage einer guten Berufsausbildung durchführt. Selbst kurz vor der Rente (2 Jahre) nehmen Beschäftigte noch an Schulungen teil, um ihre Arbeit gut verrichten zu können. (R) Als Gegenleistung ist es für viele Beschäftigte offenbar selbstverständlich (z.B. P, O), dass nicht jede Überstunde abgerechnet wird und flexible Arbeitszeiten in Kauf genommen werden, was für den Service des Unter-

nehmens von großer Bedeutung ist. Andere Befragte beklagen allerdings, dass „einige“ bei Hoppmann eine passive Job-Haltung einnehmen. (I, O)

Sich sicher in der Firma zu fühlen und keine Angst um den Arbeitsplatz zu haben, sind die Basis für Arbeitszufriedenheit und Produktivität. Allerdings beklagen Vorgesetzte zum Teil (H), dass sich Leute zu sicher fühlen oder die Erhaltung der Firma genau in dem Zustand, wie sie sich heute präsentiert, über alles andere stellen. Das führe zu Schlamperei in manchen Fällen.

#### **4.6.4 Fluktuation**

Es ist nicht überraschend, dass kaum ein Arbeitnehmer von sich aus kündigt. „Man wird es woanders nicht besser haben. Ich glaube, ich wäre doof, hier alles hinzuschmeißen.“ (S) Eine andere Befragte hatte sich einmal woanders beworben, war aber von dem „aufgesetzten Verhalten“ dort abgestoßen, weil sie bei Hoppmann so an die Offenheit gewöhnt sei und daran, alles sagen zu können. (A) Nach negativen Erfahrungen mit anderen Arbeitgebern, wo z.B. der Lohn nicht rechtzeitig ausbezahlt wurde, „habe (ich) mich gefreut, dass ich bei Hoppmann gelandet bin.“ (P) Fluktuation (im Sinne der Kündigung durch den Arbeitnehmer) ist praktisch nicht existent. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in der Firma liegt bei über 21 Jahren.



## 5 Zusammenfassende Thesen zum Erfolg und zur Weiterentwicklung des Modells

In vieler Hinsicht ist Hoppmann ein „ganz normales Unternehmen“ – und zwar ein recht erfolgreiches: Es ist etabliert in seiner Branche und hat sich einigermaßen seinen regionalen Markt gesichert. Die Firma hat einen stabilen Personalbestand, dessen Qualifikationen durch gute Ausbildung und permanente Weiterbildung erhalten und entwickelt werden. Im fortlaufenden Konzentrationsprozess der Branche und dem Trend zu größeren Unternehmenseinheiten hat die Firma durch Wachstum und Zukauf bisher mithalten können. Gegenüber den Herstellern (Opel, Fiat) hat Hoppmann im Vergleich zu kleineren Händlern eine relativ gute Position.

Die Firma Hoppmann weist allerdings auch einige Besonderheiten auf, die zu der relativ gesicherten ökonomischen Position beigetragen haben: Da ist zunächst die sichere Eigenkapitalbasis, die es erlaubt, in dem relevanten Markt ein ernstzunehmender, flexibler ‚Spieler‘ zu sein. In der Firma herrscht eine Unternehmenskultur, die durch ein positives Arbeitsklima, offene Kommunikation in horizontaler und vertikaler Richtung, durch ein faires System der Konfliktregulierung und offene Karrierewege für ehrgeizige (männliche) Mitarbeiter charakterisiert ist. Diese Eigenarten sind wichtig in einer Dienstleistungsbranche, wo das Wissen und die Fähigkeiten der Beschäftigten, ihre gute Kooperation untereinander und der Serviceorientierung gegenüber dem Kunden eine entscheidende Rolle spielen (vgl. auch Bock-Rosenthal et al. 1977).

Die heutige Managementliteratur ist voll von Forderungen, solche Eigenarten im Interesse eines langfristigen Unternehmenserfolgs zu etablieren, und es gibt eine Vielzahl von Modellen und Vorschlägen, wie man dies verwirklichen könnte. Viele der in der praxisbezogenen Managementliteratur vorgeschlagenen Maßnahmen, wie kooperative Führungsbeziehungen, Teamwork, Feedback-Gespräche, Selbstorganisation usw. sind bei Hoppmann verwirklicht, ohne dass man davon viel Aufhebens macht. Solche Konzepte wurden nicht als Managementmodelle (oder Managementmoden) eingeführt; sie sind vielmehr organisch aus der Unternehmensverfassung und Unternehmenskultur gewachsen. In diesem Sinne ist ein umfassendes Mitbestimmungssystem wie das Hoppmann-Modell auf der Höhe der Zeit, um aktuellen Herausforderungen des Marktes zu entsprechen.

Solange die relativ niedrige Eigenkapitalverzinsung akzeptiert wird, bleibt Hoppmann ein starker Spieler am Markt. Allerdings wäre es auch sehr schwierig, sich aus diesem Markt zu lösen und woanders zu investieren, da Organisationsstruktur und Humankapitalinvestitionen auf das gegenwärtige Marktsegment spezialisiert sind. Eine solche radikale Neuorientierung erscheint in absehbarer Zeit auch nicht notwendig.

Das weitgehende Mitbestimmungsmodell funktioniert unter speziellen Voraussetzungen: Der Firma wird kein Kapital durch einen außenstehenden Aktionär entzogen; der lokale Markt ist relativ gut abgesichert – „Man kauft normalerweise einen Neuwagen nicht in Rumänien“. Der Verkauf von Autos mag angesichts der Konkurrenz der Marken schwieriger werden, aber er ist insgesamt ein recht stabiles Geschäft. Der Druck der Herstellerfirmen, die danach trachten, ihren eigenen Anteil an der Wertschöpfungskette zu erhöhen (vgl. Dietl et al. 2007), ist größer als die Konkurrenz anderer Händler.<sup>9</sup> Die stabile Belegschaft macht die Investition in Humankapital lohnend; die Abwanderung ist gleich null.

Wo liegen die potentiellen und aktuellen Probleme des Modells und der Firma? Sie lassen sich teilweise aus der Kritik an arbeitsgeleiteten Unternehmen (labour-managed-firm, laboristisches Unternehmen) herleiten.

---

9 Und dies, obwohl nach den Analysen von Dietl et al. sowohl Opel als auch Fiat eine sehr niedrig ausgeprägte Strategie der Integration der Distributionsorganisationen und der Aneignung von Wertschöpfungspotenzialen betreiben. Damit verzichten diese Hersteller nach Ansicht der Forschergruppe auf Vorteile der Differenzierung gegenüber anderen Herstellern und auf Anteile der Wertschöpfungskette. Diese Vorteile gehen auf starke Händler – wie Hoppmann – über (vgl. detaillierter Dietl et al. 2007, insb. S. 16 – 19).

Teilweise ergeben sie sich aus möglichen Schwachpunkten des Modells selbst, die dem außenstehenden Betrachter auffallen. Sie lassen sich in insgesamt zehn Punkten zusammenfassen.

## 5.1 Allgemeine, theoretische Kritikpunkte und Gegenargumente

1) In der Literatur zur ‚labour-managed-firm‘ (lmf) (vgl. zusammenfassend Witt 2003, Pejovich 1992), einer Konzeption, in der der Faktor Arbeit das Kapital einwirbt, statt – wie in der üblichen kapitalistischen Firma – das Kapital die Arbeit kontrahiert, ist das Standardargument, dass ein solches Modell unter Konkurrenzbedingungen nicht funktionieren kann, da systematisch unterinvestiert wird. Arbeiter schätzen ihr aktuelles Einkommen (Konsum) höher als Zukunftserträge aus Kapitalinvestitionen. Hoppmann kann am ehesten mit der lmf verglichen werden; die Kritik trifft allerdings nur bedingt zu. Es ist eine 7%ige (seit 2006 6 %) Eigenkapitalverzinsung als Vorwegabzug vor der Gewinnverteilung satzungsmäßig festgelegt, gleichsam als Erhaltung des Sachkapitals. Außerdem erhält das Unternehmen 50 % des verteilbaren Gewinns. Ferner beschränkt sich die finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer auf die nichtkündbaren Darlehn, die erst nach Ausscheiden (meist bei der Pensionierung) über eine Periode von einigen Jahren ausbezahlt werden, um die Liquidität nicht unangemessen zu belasten. Diese Darlehn sind eine zusätzliche eigenkapitalähnliche Quelle, die die Kapitalbasis stärkt und unabhängig vom Kapitalmarkt macht.

Insofern trifft die theoretische Kritik nur zu einem geringen Teil auf das Modell Hoppmann zu. Im übrigen ist es fraglich, ob die Verhaltensannahmen der mikroökonomischen Theorie, die auch der Literatur zur lmf (individuelle materielle Nutzenmaximierung) zugrunde liegen, überhaupt auf Unternehmen zutreffen, die explizit ein anderes Unternehmensmodell anstreben. Denn eine Änderung des Verhaltens weg vom Individualnutzen und hin zu einem höheren kollektiven Nutzen, einschließlich des Nutzens positiver Interaktionsbeziehungen, ist zumindest nicht auszuschließen, ist sogar – so der Eindruck aus unseren Interviews – eher wahrscheinlich.

Auch die Kritik an der Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer, dass es zu einer Kumulation von Arbeitsplatz- und Kapitalrisiko käme, trifft nur insofern zu, als im Falle des Konkurses das Darlehn verloren wäre. Eine Versicherung dieses Risikos, die bei unternehmenseigenen Pensionsfonds üblich ist, wird bei Hoppmann nicht vorgenommen, weil dadurch die Profitabilität der Darlehn (6%ige Verzinsung) reduziert würde.

(2) Ein anderes mögliches Problem einer lmf ist die Befürchtung, dass dort Führung und unternehmerischer Geist fehlen (vgl. auch Katterle in Belitz 1998, S. 71). Ein Unternehmer im Schumpeterschen Sinn als ‚schöpferischer Zerstörer‘ ist tatsächlich in solchen Firmen kaum denkbar. Eine völlige Neuorientierung der Firma, also z.B. die Investition des Kapitals in einem ganz anderen Geschäftsfeld, ist der Stiftung qua Satzung untersagt und als Entscheidung der Geschäftsführung bzw. des Wirtschaftsausschusses nicht vorstellbar. Bisher hat sie sich aufgrund des wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens auch nicht gestellt, könnte sich aber in Zukunft einmal ergeben.

(3) Man befürchtet, drittens, bei einem solchen Modell einen Niedergang der Arbeitsdisziplin und der Arbeitsmoral der Beschäftigten, wie es offenbar zum Niedergang des jugoslawischen Modells der Arbeiterselbstverwaltung beigetragen hat (vgl. Wolfstetter 1969). Bei Hoppmann ist eine solche Entwicklung nicht sichtbar geworden. Dafür scheint die zeitnahe Rückmeldung des ökonomischen Erfolgs im Rahmen der Erfolgsbeteiligung ein wichtiges Instrument, um die Arbeitnehmer für ihre Arbeit zu interessieren und sich für das Wohl der Firma (und des eigenen Arbeitsplatzes) anzustrengen. Außerdem hat der heftig umkämpfte Markt der Neu- und Gebrauchtwagen eine disziplinierende Wirkung auf die Beschäftigten, die ihnen offenbar auch bewusst ist.

## 5.2 Modellspezifische Kritikpunkte und mögliche Probleme

Während die theoretischen Kritikpunkte an arbeitsgeleiteten Unternehmen im allgemeinen für Hoppmann als im wesentlichen nicht zutreffend bezeichnet werden können, lassen sich jedoch einige speziellere neu-ralgische Punkte des Modells Hoppmann benennen:

- (4) Die Stiftung kann qua Satzung nicht direkt in das Unternehmensgeschehen eingreifen, wenn sie ihren Gemeinnützigkeitscharakter nicht verlieren will. Die Kontrollfunktion gegenüber der Geschäftsführung der Firma ist deshalb relativ schwach ausgeprägt. Sie ist z.B. nicht mit der eines Aufsichtsrats nach AktG zu vergleichen. Es wäre deshalb überlegenswert, ob neben dem Stiftungsvorstand nicht eine Art Beirat zu gründen wäre, der diese Aufsichts- und Beratungsfunktion aktiver wahrnimmt (so eine Schlussfolgerung aus der Dissertation Fleschutz 2006, persönliche Mitteilung der Verfasserin). Die relativ schwache Kontrolle durch den Stiftungsvorstand spiegelt sich in der Machtfülle des Geschäftsführers wider. Dass dieser diese nicht missbraucht, ist seiner persönlichen Integrität und dem ihm entgegengebrachten großen Vertrauen zu verdanken. Eine institutionelle Sicherung (im Sinne einer Corporate Governance) ist das nicht, zumal eine effektive Kontrolle durch den Wirtschaftsausschuss auch nicht besteht. Eine solche Kontrolle findet zwar insofern statt, als Entscheidungen verhindert oder durch Veto aufgeschoben werden können, darüber hinaus aber kaum.

Die Problematik ist von der Stiftung und dem Wirtschaftsausschuss insofern erkannt, als man inzwischen ein eigenes Team gegründet hat, das sich mit der Nachfolgefrage (2017) beschäftigt. Die Aufgabenstellung dieses Teams betrifft einerseits die Auswahl einer geeigneten Person, bezieht aber auch grundsätzliche strukturelle Fragen der „governance“ mit ein, z.B. ob ein Stiftungsbeirat gegründet werden soll.

- (5) Ein mögliches Problem könnte auch der Abnutzungs- und Gewöhnungseffekt des ergebnisbezogenen Entgelts (Gewinnbeteiligung) sein. Diese Erscheinung, dass bei Ausbleiben eines Gewinnanteils oder der Mangel an dessen Steigerung im Zeitverlauf zu einem Absinken der Motivation führen könnte (vgl. Sprenger 1998), ist bei Hoppmann nicht nachzuweisen. Es scheint, dass weniger die Höhe der Gewinnbeteiligung hier eine Rolle spielt, als vielmehr die Überzeugung, bei der Gewinnberechnung nicht übervorteilt zu werden. Noch wichtiger für einen anhaltenden Motivationseffekt erscheint aber die Form der Ausschüttung: Die kurzfristige Rückmeldung (und möglicherweise Auszahlung von Gewinnanteilen) weist die Arbeitnehmer ständig auf die wirtschaftliche Situation und die Bedeutung der eigenen Anstrengung hin. Auch die Darlehensgewährung seitens der Arbeitnehmer führt im Zeitverlauf dazu, dass diese sich Gedanken über das langfristige Gedeihen der Firma machen. Arbeitnehmer sind in diesem Sinne besonders kundige und aufmerksame „principals“, denen die Geschehnisse in der Firma insgesamt nicht gleichgültig sind.
- (6) Die Konstruktion des Wirtschaftsausschusses könnte auch Anlass für Probleme sein. Mitbestimmte Aufsichtsräte in Deutschland sind durch eine relativ klare Fraktionsbildung gekennzeichnet. Die Arbeitnehmerbank berät sich im Vorhinein und legt ihre Strategie zurecht, genauso wie sich die Kapitaleignerseite vorbereitend trifft, wobei womöglich in solchen Sitzungen einzelne Vorstandsmitglieder einbezogen werden. Eine Fraktionsbildung dieser Art gibt es im Wirtschaftsausschuss bei Hoppmann nicht. Zumindest sieht die Arbeitnehmerbank keine Notwendigkeit zu einem solchen strategischen Treffen, weil sie dem Geschäftsführer großes Vertrauen entgegenbringt. Die Arbeitgeberbank (d.h. die Abteilungs- und Filialleiter unter Führung des Geschäftsführers) berät allerdings durchaus die Angelegenheiten, die im Wirtschaftsausschuss später zur Sprache kommen. Initiative von dieser Seite wird ja auch zu recht erwartet; aber die Situation verstärkt noch das Informations- und Machtgefälle, das innerhalb des Wirtschaftsausschusses ohnehin schon besteht.
- (7) Die Parität im Wirtschaftsausschuss könnte zu unlösbaren Konflikten führen oder – wenn Konsens angestrebt wird – Entscheidungen hinauszögern. Beide Phänomene treten bei Hoppmann nicht in Erscheinung. Das für die Pattauflösung vorgesehene neutrale Mitglied ist nicht ein einziges Mal in Erscheinung

getreten, und die mögliche Verzögerung oder Verlangsamung der Entscheidungsfindung wird überhaupt nicht als Mangel, sondern eher als Vorteil gesehen (vor allem vom Geschäftsführer selbst). Es könnte sein, dass dieses Problem in der Literatur deutlich überschätzt wird und teilweise aus ideologischem Grund gegen die Einführung der echten Parität (statt Beinah-Parität nach MitbestG 1976) aufgebauscht wird.

- (8) Die Effektivität des Wirtschaftsausschusses im Sinne der ökonomischen Effizienz und der Praktizierung der Ziele des Hoppmann-Modells könnte dennoch erhöht werden. Es ist fraglich, ob er so groß sein muss (10 Mitglieder, dazu beratende Mitglieder, die aber auch meist mit abstimmen). Ein kleineres Gremium (z.B. insgesamt 6 Mitglieder), in dem alle Mitglieder die Entscheidungen gründlich vorbereiten, wäre wahrscheinlich vorzuziehen. Auf Seiten der Arbeitnehmer würde sich damit zwar das Problem jeder Delegation verstärken, dass nämlich die Repräsentierten immer weniger von den Entscheidungen und den dahinter stehenden Beweggründen mitbekommen. Aber dies Problem besteht ohnehin schon. Die für alle Mitglieder des Betriebsrats und im Prinzip für alle Beschäftigten im Unternehmen offenen Beratungen sollte man deshalb erhalten.

Auf der Seite der Arbeitgebervertreter ist die Legitimität der Mitglieder defizitär. Außer dem Geschäftsführer, der vom Stiftungsvorstand bestellt wird, sind die anderen Mitglieder dort qua Funktion im Unternehmen vertreten, was natürlich sinnvoll ist. Eine explizite Bestellung als Arbeitgebervertreter durch den Stiftungsvorstand wäre jedoch die ‚sauberere Lösung‘.

- (9) Die Arbeitsteams sind das vielfältigste und auch kontroverseste Element des Hoppmann-Modells. Wie wir gesehen haben, nehmen die Arbeitsteams sehr unterschiedliche Funktionen wahr und verschiedene Formen an – von quasi nicht existent bis hin zu effektiven Problemlösungsgruppen am Arbeitsplatz. In gewisser Weise haben sie ihre ursprüngliche Aufgabe, nämlich das Verhalten allzu autoritärer Vorgesetzter zu verändern und eine aktive Beteiligungskultur zu schaffen, erfüllt. Insofern würde die Firma auch ohne die Arbeitsteams heute ganz gut funktionieren. Im Sinne der Erhaltung und Weiterentwicklung des Modells wäre dieser Schluss aber fatal. Pointiert könnte man sagen, dass die Arbeitsteams eine Humanisierungsfunktion in der Firma geleistet haben, der Anspruch, dass sie auch einen Demokratisierungsbeitrag leisteten, harrt aber noch der Einlösung. In diesem Sinne sind sie das wichtigste Element innerhalb der Modellkonstruktion und gleichzeitig das schwächste, da ihnen eine klare neue Aufgabe, ein konkretes neues Ziel fehlt! Dieser Punkt soll am Ende noch einmal aufgegriffen werden.
- (10) Die Befragung hat u.a. einen deutlichen Unterschied in der Bewertung zwischen der ‚alten Garde‘ und jüngeren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen ergeben. Sachliche Gründe für die unterschiedlichen Orientierungen und Bewertungen gibt es zur Genüge. Die langjährigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schauen meist mit Stolz auf die Geschichte der Firma und des Modells, auf ausgestandene Konflikte und zustande gebrachte Kompromisse, sehen aber auch wenig Grund, etwas zu ändern. Jüngere nehmen den Zustand, wie er heute besteht, eher als selbstverständlich an und haben eher eine instrumentelle Orientierung zur Arbeit. Die Ehrgeizigen unter ihnen sehen ihre Karrierechancen eindeutig über den Weg der betrieblichen Hierarchie (Meister – Abteilungsleiter) offen und nicht – wie es in früheren Zeiten durchaus üblich war – über Engagement in den Arbeitsteams und im Betriebsrat.

### **5.3 Perspektiven der Mitbestimmung bei Hoppmann**

Die Mitbestimmung der Beschäftigten in der Firma Hoppmann geht über die gesetzlich geregelte Mitbestimmung in Deutschland erheblich hinaus. Sie ist tief verwurzelt in der Belegschaft, und sie hat sich als ökonomisch überlebensfähig erwiesen. Hinsichtlich eines vernünftigen Zusammenwirkens von Arbeitnehmer/innen und Arbeitgeber hat sie sich bewährt und zu einer stabilen Unternehmenskultur beigetragen, in der Mitbestimmung und Bürgerrechte ein wesentliches Element sind. Ist damit die Mitbestimmung erschöpft, indem sie ihre Ziele erreicht hat? Ist das (alles), was Mitbestimmung erreichen kann und sollte? Dazu einige abschließende Bemerkungen.



Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Frage, wie der ursprüngliche Auftrag des Stifters, Demokratie in den Alltag zu tragen, heute erfüllt werden kann. Wir haben gesehen, dass die Arbeitsteams ursprünglich aus der Idee heraus geboren wurden, eine Gegenmacht (gegen autoritäre Vorgesetzte, gegen Mitbestimmung von oben) zu entfalten. Diese Aufgabe haben sie mehr oder weniger erfüllt. Der Zeitverlauf (Ausscheiden der älteren Generation von Vorgesetzten) und der Zeitgeist haben ein Übriges dazu beigetragen, dass viele Beschäftigte keinen rechten Sinn mehr darin sehen, die Sitzungen der Arbeitsteams abzuhalten. Es scheint deshalb an der Zeit, den Arbeitsteams einen neuen Sinn zu unterlegen, der ihnen neues Leben einhaucht.

Die Forderung nach mehr Demokratie in den bisherigen Feldern zu verwirklichen, sollte durch eine Demokratiepoltik „jenseits der (bisherigen) Grenze“ (Demirovic 2007, S. 135) ergänzt werden. Dies ist bezüglich des in Deutschland etablierten Systems der Arbeitnehmerbeteiligung durch Betriebsräte und im Aufsichtsrat deshalb angesagt, weil die Mitbestimmung z.T. durch Ausgründungen, Verflechtungen und den weltweit agierenden Kapitalmarkt ins Leere läuft und so nur noch einen relativ geringen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen hat. Die Mitbestimmung der Betriebsräte ist in Gefahr, bei der Krisenbewältigung und in der Milderung der schlimmsten negativen Folgen oft zur bloßen Beteiligungsarithmetik zu verkommen, die den ohnehin unabwendbar erscheinenden Entscheidungen eine höhere Legitimität verleiht. Eine Ausdehnung des Anspruchs der Mitbestimmung und das Einwirken auf andere Ebenen und Akteure wirtschaftlicher Entscheidungen wären deshalb notwendig.

Bei Hoppmann ist die Lage zwar ganz anders, aber bezüglich der notwendigen ‚Entgrenzung‘ der bisher praktizierten Mitbestimmung ähnlich. Das Mitbestimmungsmodell hat sich bewährt und segensreiche ökonomische und soziale Wirkungen erzeugt. Diese solide Basis könnte genutzt werden, um neue Problemlagen und Akteurskonstellationen im Umfeld des Unternehmens aufzugreifen. Dies erscheint nicht nur deshalb erforderlich, um dem eigenen Anspruch nach Demokratisierung gerecht zu werden. Vielmehr ist es auch zweckmäßig im Hinblick auf die bessere Absicherung des eigenen Umfeldes und der langfristigen Unternehmensentwicklung. Hierbei müssen die Stiftung und die Arbeitsteams eine zentrale Rolle spielen.

Die wichtigste Rolle der Stiftung gegenüber dem Unternehmen ist die Eliminierung des Eigentümereinflusses durch die Neutralisierung des Kapitals. Diese Funktion könnte (und sollte) sie auch gegenüber anderen Projekten, Initiativen und Unternehmen der Region spielen. Dies hieße, dass sich die Förderung nicht nur auf soziale Projekte bezieht wie bisher, sondern wirtschaftliche Aktivitäten stimulieren hilft, die den dort Beschäftigten einen Arbeitsplatz sichern und einen positiven Effekt auf die Region haben, indem sie z.B. die Kaufkraft stärken. Es wäre überlegenswert, dem Unternehmen einen Teil des Eigenkapitals (durch eine Sonderausschüttung) zu entziehen, um die Kapitalbasis für solche Projekte zu verbreitern. Ob und wie dies stiftungsrechtlich und unternehmensrechtlich zu bewerkstelligen ist, bleibt zunächst unberücksichtigt. Einfach wird es nicht sein.

Statt weitere Autohändler, z.T. außerhalb der Region, zuzukaufen, könnten die Mittel nachhaltiger für Projekte in der Region verwendet werden, die netzwerkartig das Unternehmen Hoppmann einbinden und stärken. Diese Projekte sollten nicht beliebig sein, sondern sich auf das Feld Verkehr/Mobilität konzentrieren. So wäre es überlegenswert, dass die Firma Hoppmann selbst sich nicht allein und primär als Autohändler und Reparaturwerkstatt versteht, sondern sein Unternehmensziel dahingehend erweitert, Mobilität in der Region ressourcenschonend zu verbessern. Dabei wäre das Auto nach wie vor ein wichtiges Element, es kämen möglicherweise aber auch ganz andere Aktivitäten ins Blickfeld. Statt z.B. die Förderung von alternativen Verkehrssystemen und –trägern ausschließlich als Bedrohung des Autoverkaufs zu begreifen, würden sich in einem erweiterten Blickfeld neue Chancen der Kooperation eröffnen.

Die Kapitalneutralisierung ist insofern ein wichtiges Element bei solchen Überlegungen, als Projekte nicht unter dem Diktat des maximalen Gewinns laufen müssten und weil der Eigentümer das Kapital nicht abziehen kann. Es würde, umgekehrt, die Region nachhaltig stärken – zum Nutzen aller ansässigen Firmen und Bewohner. Dies wäre die eigentliche Dividende, die das Kapital abwirft.

Die Idee zu einem solchen, hier nur sehr knapp konzipierten Konzept des assoziativen Wirtschaftens (vgl. für viele Strawe 2002) müsste von der Stiftung und der Geschäftsführung ausgehen. Um sie zu verankern, ist Überzeugungsarbeit notwendig. Hier erhalten die Arbeitsteams eine unverzichtbare Rolle. Erst eine neue Idee, eine überzeugende neue Aufgabe kann ihnen neues Leben geben. Das erscheint weitaus sinnvoller, als an der Form der Arbeitsteams im bisherigen Sinn krampfhaft festzuhalten.

Die Umsetzung einer erweiterten Unternehmenskonzeption und diese Unternehmensphilosophie selbst sind natürlich kein Selbstläufer. Über deren Ausgestaltung und Umsetzung wird es unterschiedliche Vorstellungen geben, die auch zu Konflikten führen. Das liegt in der Natur der Sache. Die erfahrene lebendige Unternehmenskultur und der bestehende offene Kommunikationsstil in der Firma stimmen uns optimistisch, dass die anzustoßenden Prozesse des Wandels auch bewältigt werden.

## 6 Weiterführende Fragestellungen

Die vorliegende Untersuchung gibt Anstöße zu weiteren Fragestellungen, für die die Firma Hoppmann Gegenstand und Ausgangspunkt sein könnte und die im Rahmen dieser begrenzten Untersuchung nicht vertieft werden konnten. Sie sollen deshalb zum Schluss als Projektideen aufgelistet werden.

### 1. Die Entwicklung (im doppelten Sinn des Wortes) der Arbeitsteams

Die Arbeitsteams sind das komplexeste und im Hinblick auf die Demokratie-Forderung auch das anspruchsvollste Element des Hoppmann-Modells. Sie waren in dieser Untersuchung nicht explizit Gegenstand der Untersuchung, sondern erscheinen hier nur in den Wahrnehmungen und Beurteilungen der interviewten Individuen. Ihre nähere Untersuchung wäre lohnend. Dazu wäre zum einen notwendig, die Entwicklung dieser Teams in der Vergangenheit genauer nachzuzeichnen und ihre aktuelle Funktionsweise durch teilnehmende Beobachtung zu dokumentieren.

Zum anderen wäre es aber auch sinnvoll, nicht nur zu dokumentieren, sondern die Arbeitsteams im Sinne der Aktionsforschung und Organisationsentwicklung weiter zu entwickeln. So könnten etwa Beispiele der „best practice“ herausgearbeitet und verbreitet werden.

Da die Arbeitsteams im Sinne der Mitbestimmung von unten einen ziemlichen Seltenheitswert in Deutschland haben, könnten die Erfahrungen auch auf andere Felder der Wirtschaft und Verwaltung übertragen werden.

### 2. Das Modell innerhalb der Branche

In der vorliegenden Untersuchung wurde die Branchensituation und deren Entwicklung nur am Rande gestreift. Es wäre sehr sinnvoll, die Dynamik des Automobilhandels und die dabei entstehenden überlebensfähigen Betriebsformen (Organisations- und Rechtsformen, Größe, Eigentumsverhältnisse) zu untersuchen. Dadurch wäre das Beispiel Hoppmann eingebettet in die Gesamtentwicklung dieser Branche und könnte von dorthin besser beurteilt werden. Schlussfolgerungen für den (regionalen) Dienstleistungssektor würden möglich.

### 3. Kapitalneutralisierung und assoziatives Wirtschaften

Der Vorschlag, die Firma Hoppmann und das Modell in seiner regionalen Einbettung und ihre möglichen Beiträge zur regionalen Entwicklung zu betrachten, sollte weiter verfolgt werden. Die Kapitalneutralisierung und die Idee des assoziativen Wirtschaftens wären dabei zentrale Elemente. Dazu wäre es erforderlich, die möglicherweise regional schon existierenden Initiativen und Projekte zu erfassen und eine netzwerkartige Verknüpfung herzustellen. Ein solches Projekt würde allerdings voraussetzen, dass die Firma Hoppmann nicht nur Gegenstand, sondern wichtiger Akteur einer solchen zukunftsweisenden Entwicklung sein müsste.



## 7 Literatur

- Belitz, W. (Hrsg.) (1998): „Vorwärts und nicht vergessen...“, Hille.
- Brock-Rosenthal, E./Hachmeister, H./Sorge, A. (1977): Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Göttingen.
- Demirovic, A. (2007): Demokratie in der Wirtschaft, Münster.
- Dietl, H./Royer, S./Stratmann, U. (2007): Wertschöpfungsorganisation und Differenzierungsdilemmata in der Automobilindustrie. Working paper No. 64, Institute for Strategy and Business Economics, University of Zurich.
- Dittmann, A. (2007): Einschätzung der aktuellen betrieblichen Bildungsarbeit bei der Hoppmann Autohaus GmbH – Zusammenfassung der Ergebnisse einer Fragebogenaktion des Bildungsausschusses, unveröffentlichtes Papier.
- Eisenhardt, K. M./Graebner, M.E. (2007): Theory Building from Cases: Opportunities and challenges. In: Academy of Management Journal, vol. 50, S. 25-32.
- Emery, F./Thorsrud, E. (1969): Form and Content in Industrial Democracy, London.
- Fleschutz, K. (2006): Die Stiftung als Nachfolgeinstrument für Familienunternehmen. Dissertation Trier.
- Hoppmann-König, K. (2001): „Was ich noch sagen wollte“, intern veröffentlichte Broschüre, Siegen.
- Hoppmann-König, K. (2006): Mehr Gerechtigkeit wagen. Autobiographische Collage, Berlin.
- Hoppmann, K./Stötzel, B.: (1981): Demokratie am Arbeitsplatz. Schriftenreihe „Humanisierung des Arbeitslebens, Band 20, Frankfurt a.M.
- Hürtgen-Busch, S. (1998): Frauen und Mitbestimmung – Gesellschaftliche Erfahrungen und Versuche im Unternehmen Hoppmann, Bericht aus einer Arbeitsgruppe. In: Belitz 1998, S. 99 – 105.
- Huber, J./Kosta, J. (Hrsg.) (1978): Wirtschaftsdemokratie in der Diskussion, Frankfurt a.M.
- Katterle, S. (1998): Kritische Würdigung des Reformunternehmens Opel-Hoppmann im Kontext der Zeitgeschichte. In: Belitz 1998, S. 68-81.
- Leminsky, G. (1969): Mitbestimmung am Arbeitsplatz, im Betrieb und im Unternehmen. In: WSI-Mitteilungen, 22. Jg., S. 34-41.
- Matthöfer, H. (1968): Vorschlag zur Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 19. Jg., S. 751 f.
- Miles, M.B./Huberman, A.M. (2001): Qualitative Data Analysis, 3rd ed., Thousand Oaks.
- Nicklisch, H. (1930): Die Betriebswirtschaft, Teil II, 7. Aufl., Stuttgart.
- Pejovich, S. (1992): A Property Rights Analysis of the Inefficiency of Investment Decisions by Labormanaged Firms. In: Journal of Institutional and Theoretical Economics, vol. 148, S. 30-41.
- Schultze-Scharnhorst, E. (1985): Partizipationspotential am Arbeitsplatz. Beiträge zur Gesellschaftsforschung, Band 2, Frankfurt a.M.
- Siegerland Consult (2000): Auswertung der Befragung zur Beurteilung von Ausbildung und beruflicher Entwicklung ehemaliger Auszubildender der Martin Hoppmann GmbH, Opel Vertragshändler, Siegen.
- Sprenger, R. (1998): Mythos Motivation, 15. Aufl., Frankfurt a.M.

- Stiftung Demokratie im Alltag (Hrsg.) (2000): 25 Jahre Demokratie im Alltag. Die gemeinnützige Stiftung der Martin Hoppmann GmbH Siegen, Siegen.
- Strawe, C. (2002): Das Verschwinden des physischen Eigentums. In: Rundbrief Dreigliederung Nr. 3.
- Symanowski, H. (2005): Kirche und Arbeitsleben: getrennte Welten?, Münster.
- Symanowski, H./Vilmar, F. (1963): Die Welt des Arbeiters. Junge Pfarrer berichten aus der Fabrik, Frankfurt a.M.
- Vanek, J. (1977): The Labor Managed Economy, Ithaca und London.
- Vilmar, F. (1971): Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Neuwied und Berlin.
- Vilmar, F. (1968): Die Mitbestimmung muss am Arbeitsplatz beginnen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 19. Jg., S. 472-476.
- Witt, P. (2003): Corporate Governance-Systeme im Wettbewerb, Wiesbaden.
- Wolfstetter, E. (1969): Die betriebliche Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien. Ein Beitrag zum Problem der betrieblichen Mitbestimmung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 39. Jg., S. 737-752.

## **8 Anhang: Interviewleitfäden**

### **1) Interviewleitfaden für Beschäftigte**

### **2) Interviewleitfaden für den Geschäftsführer und die Personalleiterin**

### **3) Interviewleitfaden für den BR-Vorsitzenden und seinem Stellvertreter**

## **1) Interviewleitfaden für Beschäftigte**

### **Einleitung:**

- Vorstellung, Begrüßung
- Dank für die Bereitschaft, am Interview teilzunehmen
- Anonymität zusichern
- Ziel und Hintergrund des Interviews erläutern, evtl. anhand des Infoblattes
- Dauer des Interviews nennen: ca. 1,5 Stunden
- Erlaubnis zur Aufzeichnung einholen

### **Angaben zur Person:**

- Geschlecht: \_\_\_\_\_
- Vor oder nach 1997 zu Hoppmann gekommen? \_\_\_\_\_
- Tätig im kaufmännisch-verwaltenden oder gewerblich-technischen Bereich? \_\_\_\_\_
- Standort? \_\_\_\_\_
- Führungsfunktion? \_\_\_\_\_

### **A) allgemeine Fragen zur Beschäftigung und zum Modell**

1. Wie lange sind Sie bei Hoppmann beschäftigt? Haben Sie hier gelernt? (Was?)

2. Wie sind Sie zu Hoppmann gekommen? Hat das Hoppmann-Modell dabei einen Einfluss gehabt?

3. Falls Ausbildung bei Hoppmann gemacht: Worin unterschied sich für Sie die Ausbildung bei Hoppmann von anderen Ausbildungsbetrieben? (Stellenwert der Vermittlung von Fachwissen und unmittelbar anwendbaren Kenntnissen einerseits und der Vermittlung von Kooperation-, Kommunikations-, Konflikt- und Problemlösungsfähigkeiten andererseits)
  
4. Woran merken Sie, dass Sie in einem Betrieb arbeiten, der ein besonderes Mitbestimmungsmodell hat?
  
5. Woran merken Kunden und Kundinnen, dass sie von einem Betrieb betreut werden, der ein besonderes Mitbestimmungsmodell hat?
  
6. Wie haben Sie sich über das Mitbestimmungsmodell bei Hoppmann informiert? Bzw. wie wurden Sie informiert?
  
7. Wie würden Sie das Modell in wenigen Worten beschreiben?
  
8. Was ist für Sie das Wichtigste am Modell?  
Bitte, bilden Sie eine Rangreihe:  
Erfolgsbeteiligung = Nr. \_\_\_\_\_  
Wirtschaftsausschuss = Nr. \_\_\_\_\_  
Arbeitsteams = Nr. \_\_\_\_\_  
Stiftung = Nr. \_\_\_\_\_



## **B) Fragen zur Erfolgsbeteiligung**

9. Wie wichtig ist für Sie die Erfolgsbeteiligung?

10. Wie schätzen Sie die Höhe der Erfolgsbeteiligung ein? Wie spürbar und wie wichtig ist das zusätzliche Geld?

11. Finden Sie die Verteilung des Gewinns gerecht? Inwiefern? (Bezogen auf Verteilung zwischen Arbeit und Kapital und zwischen den Beschäftigten)

12. Kennen Sie andere Unternehmen, die eine Erfolgsbeteiligung haben? Wenn ja, wie schätzen Sie deren Modell im Vergleich zu Hoppmann ein?

13. Was würden Sie an der Erfolgsbeteiligung gerne ändern?

## **C) Fragen zu den Arbeitsteams**

14. Wie läuft es in Ihrem Team? Was läuft gut? Wo gibt es Schwierigkeiten?

15. Wie häufig und wie lange treffen Sie sich?

16. Was sind aktuelle Themen, die besprochen werden?

17. Nennen Sie 2 Beispiele für besonders wichtige Entscheidungen, auf die das Team Einfluss genommen hat.

18. Wie empfinden Sie die Tagesseminare? (Inhalte, Dauer, Klima, Wichtigkeit)

19. Was bedeutet es für Sie als Beschäftigte/-r/Führungskraft, dass Entscheidungen bezüglich des Arbeitsplatzes im Team besprochen werden?

20. Gibt es manchmal Schwierigkeiten oder Konflikte zwischen TeamsprecherIn und Vorgesetzter/-m? Wenn ja, welche?

21. Haben Sie schon einmal in einem anderen Unternehmen in Arbeitsteams gearbeitet? Wenn ja, was waren die Unterschiede?

22. Was würden Sie an den Arbeitsteams generell (nicht nur bezogen auf Ihr eigenes Team) ändern wollen?

#### **D) Fragen zum Wirtschaftsausschuss**

23. Sind Sie Mitglied im Wirtschaftsausschuss? Falls nein: Wären Sie es gerne?

24. Empfinden Sie die Auswahl der Mitglieder des Wirtschaftsausschusses gerecht und angemessen? Inwiefern?

25. Fühlen Sie sich ausreichend über die Themen und Entscheidungen des Wirtschaftsausschusses informiert? Alternativ: Halten Sie die veröffentlichten Informationen für ausreichend?

26. Wie informieren Sie sich darüber?

27. Wie schätzen Sie die Arbeit des Wirtschaftsausschusses ein?

28. Für wie wichtig halten Sie die Arbeit des Wirtschaftsausschusses?

29. Was würden Sie an der Arbeit des Wirtschaftsausschusses ändern wollen?

### **E) Fragen zur Stiftung**

30. Fühlen Sie sich umfassend und intensiv über die Arbeit der Stiftung informiert?

z.B. Kennen Sie Ihre Aufgaben und Funktionen?

Kennen Sie die Mitglieder des Stiftungsvorstands?

Kennen Sie aktuelle Projekte, die von der Stiftung gefördert werden?

31. Welchen Einfluss hat die Stiftung auf Ihre Arbeit?

32. Welchen Stellenwert hat die Stiftung für Sie im Rahmen des Modells?

33. Was wünschen Sie sich von der Stiftung (anders)?

### **F) Fragen zur Gleichstellung der Geschlechter**

34. Wie schätzen Sie es ein: Ist die Chancengleichheit der Geschlechter bei Hoppmann verwirklicht? Einfluss des Modells?

35. Was tut Hoppmann, um die Gleichstellung der Geschlechter zu fördern?

36. Was müsste bei Hoppmann noch getan werden, um gleiche Chancen von Frauen und Männern zu erreichen?

### **G) Gesamteinschätzung**

37. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Arbeit hier? Wie wichtig ist dabei das Hoppmann-Modell?

38. Wo liegen für Sie die Vorteile, wo die Nachteile des Modells?

39. Können Sie sich vorstellen, woanders zu arbeiten? (Gründe nennen lassen!)

*Alternativ bzw. vertiefend:* Was müsste Ihnen ein anderer AG bieten, damit Sie über einen Wechsel nachdenken? Was ist für Sie der ausschlaggebende Grund, bei Hoppmann zu bleiben?

**Danke für das Gespräch!**



## 2) Interviewleitfaden für den Geschäftsführer und die Personalleiterin

### Einleitung:

- Vorstellung, Begrüßung
- Dank für die Bereitschaft, am Interview teilzunehmen
- Anonymität zusichern
- Ziel und Hintergrund des Interviews erläutern, evtl. anhand des Infoblattes
- Dauer des Interviews nennen: ca. 1,5 Stunden
- Erlaubnis zur Aufzeichnung einholen

### Angaben zur Person:

Wie sind Sie zum Geschäftsführer/zur Personalleiterin geworden?

Wer hat Sie ausgewählt und wie?

### A) Zur Struktur und Funktionsweise des Unternehmens

#### A I Zur Stiftung

1. Welche Bedeutung hat die Stiftung („Kapitalneutralisierung“ – verwendet er dies Wort?) für das Modell Hoppmann?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. Welche Bedeutung hat die Stiftung für das Tagesgeschäft?

3. Hat es Eingriffe durch die Stiftung ins Tagesgeschäft gegeben?
  
4. Setzt der Stiftungsvorstand Zielvorgaben, z.B. pro Jahr?
  
5. Wie gut ist der Stiftungsvorstand informiert und wirtschaftlich qualifiziert? Funktioniert er wie ein Aufsichtsrat?
  
6. Wie werden neue Stiftungsmitglieder ausgewählt?

## **A II Wirtschaftsausschuss**

7. Wie wird man Mitglied (Konkrete Kandidatensuche?)
  
8. Eigene Erfahrungen mit der Arbeit im WiA? Beispiele!
  
9. Wie ist der Informationsfluss? Sind die Entscheidungen gut vorbereitet? Wissen alle Teilnehmer Bescheid



10. Gibt es einen Fall, wo der Neutrale eingeschaltet wurde?

11. Gravierendster Fall in der aktuelleren Geschichte? Entlassungen? Expansion? Konflikt zwischen Investition und Ausschüttung?

12. Wie flexibel ist das Unternehmen? Innovationen? Von wem ausgelöst? Wie und warum sind die Filialen bzw. Neugründungen entschieden?

13. Gibt es aus Ihrer Sicht Probleme der Zuständigkeit zwischen WiA und Betriebsrat? Welche Rolle spielt das (der Buchstabe des) BetrVG?

### **A III Arbeitsteams**

14. Beschreiben Sie einmal aus Ihrer Sicht eine Gruppe, die sehr gut funktioniert und eine, wo gar nichts klappt. Ursachen?

15. Nehmen Sie Einfluss auf den Vorsitz der Arbeitsgruppen?

16. Wer wird überhaupt Vorgesetzter? Einfluss auf die Entscheidung durch die Arbeitsteams?

#### **A IV. Verhältnis zum Arbeitgeber-Verband**

17. Gilt der Tarifvertrag in vollem Umfang? Welcher? (Eingruppierung, Leistungslöhne?) Abweichungen?

18. Wie schätzt der (lokale) Arbeitgeberverband das Unternehmen/Modell ein?

19. Eigene aktive Rolle im Arbeitgeberverband?

20. Könnten Sie sich einen Streik bzw. Aussperrung bei Hoppmann vorstellen?

21. In neueren Tarifverträgen werden ja auch ergebnisabhängige Komponenten vorgesehen (z.B. ERA). Wie setzt man das bei Hoppmann um (oder würde man es umsetzen)? Aus Gewinnanteil oder zusätzlich?

#### **B) Wirtschaftliche Situation, Gewinnermittlung und -verwendung**

22. Wir haben aus den Unterlagen entnommen, dass die Eigenkapitalquote bei Hoppmann 59 % beträgt. Wie ist das bei vergleichbaren Unternehmen der Branche?

23. Haben die Banken irgendeinen Einfluss aufs Geschäft?

24. EK-Verzinsung soll 7 % sein. Warum nicht mehr oder weniger? Wer legt das fest?

25. Wie erfolgt die Gewinnverwendung bei der GmbH? Gehen die 50 % des Gewinns (nach Abzug 7 % vorab) an die Stiftung?

26. Welche Sicherheiten gibt es für die Darlehensanteile der Mitarbeiter? Hat es schon Liquiditätsengpässe gegeben bei Auszahlung eines Darlehns?

27. Warum wird das Arbeitnehmerdarlehn nicht in die Altersvorsorge (Riester) einbezogen?

28. Wer stellt den Jahresabschluss auf? Wie transparent ist das?

29. Wie viel macht die Gewinnbeteiligung am Gesamteinkommen der Arbeitnehmer aus? Finden Sie die Aufteilung nach Köpfen gerecht? (im Vergleich zur individuellen Leistungsmessung und -honorierung) Wodurch erfahren LeistungsträgerInnen Wertschätzung und Anerkennung? Wie sieht Ihr eigener Vertrag aus (Leistungsziele)?

30. Welche Reaktionen stellen Sie bei Rückgang des Gewinnanteils oder sogar bei Verlust (2 mal vorgekommen?) bei den Arbeitnehmern fest? Auswirkungen auf Bewusstsein und Motivation?

31. Insgesamt: Was ist für Sie das Wichtigste am Modell Hoppmann?

Bitte, bilden Sie eine Rangreihe:

Erfolgsbeteiligung = Nr. \_\_\_\_\_

Wirtschaftsausschuss = Nr. \_\_\_\_\_

Arbeitsteams = Nr. \_\_\_\_\_

Stiftung = Nr. \_\_\_\_\_

### **C) Fragen zur Gleichstellung der Geschlechter**

32. Wie schätzen Sie es ein: Ist die Chancengleichheit der Geschlechter bei Hoppmann verwirklicht? Einfluss durch das Modell?

33. Was tut Hoppmann, um die Gleichstellung der Geschlechter zu fördern?

34. Was müsste bei Hoppmann noch getan werden, um gleiche Chancen von Frauen und Männern zu erreichen?

### **D) Gesamteinschätzung**

35. Wie schätzen Sie Ihr Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz und innerhalb von Opel bzw. Fiat und Alfa Romeo ein?

36. Wirkt sich das Modell auf das Image am Produktmarkt und/oder Arbeitsmarkt aus?

37. Woran merken Kunden und Kundinnen, dass sie von einem Betrieb betreut werden, der ein besonderes Mitbestimmungsmodell hat?

38. Wie werden neue Mitarbeiter ausgewählt? Spielt die Einstellung zum Modell eine Rolle?

39. Was tun Sie, um die Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Modell zu verstärken (neben den bekannten Weiterbildungsmaßnahmen)? Gibt es Instrumente, das Betriebsklima zu messen (Mitarbeiterbefragungen)?

40. Wo liegen für Sie die Vorteile, wo die Nachteile des Modells? Was wäre für Sie der GAU?

41. Sehen Sie eine Möglichkeit, Ihr Modell zu übertragen? Würden Sie es versuchen?

42. Noch einmal zu Ihnen persönlich: Sicherlich haben Sie schon einmal über einen Nachfolger nachgedacht, was sind die zentralen Anforderungen? Wie fördern Sie einen potentiellen Nachfolger?

43. Wäre es denkbar, etwas völlig anderes zu machen (als Autos zu verkaufen und zu reparieren)?

44. Können Sie sich vorstellen, woanders zu arbeiten? (Gründe nennen lassen!)

Alternativ bzw. vertiefend: Was müsste Ihnen ein anderer AG bieten, damit Sie über einen Wechsel nachdenken? Was ist für Sie der ausschlaggebende Grund, bei Hoppmann zu bleiben?

**Danke für das Gespräch!**

### **3) Interviewleitfaden für den BR-Vorsitzenden und seinen Stellvertreter**

#### **Einleitung:**

- Vorstellung, Begrüßung
- Dank für die Bereitschaft, am Interview teilzunehmen
- Anonymität zusichern
- Ziel und Hintergrund des Interviews erläutern, evtl. anhand des Infoblattes
- Dauer des Interviews nennen: ca. 1,5 Stunden
- Erlaubnis zur Aufzeichnung einholen

#### **Angaben zur Person:**

Seit wann arbeiten Sie bei Hoppmann?

Seit wann sind Sie BR, seit wann BR.Vors. bzw. Stellvertreter?

#### **A) Zur Struktur und Funktionsweise des Unternehmens**

##### **A I Zur Stiftung**

1. Welche Bedeutung hat die Stiftung („Kapitalneutralisierung“ – verwendet er dies Wort?) für das Modell Hoppmann?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. Welche Bedeutung hat die Stiftung für das Tagesgeschäft?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. Hat es Eingriffe der Stiftung ins Tagesgeschäft gegeben?

4. Wie wird man von BR-Seite Mitglied in der Stiftung, bzw. Vorstand?

## **A II Wirtschaftsausschuss**

5. Wie benennt der BR seine Mitglieder? Gibt es Bewerbungen?

6. Eigene Erfahrungen mit dem WiA? Beispiele!

7. Wie ist der Informationsfluss? Sind die Entscheidungen gut vorbereitet? Wissen alle Teilnehmer Bescheid?

8. Gibt es eine gemeinsame Vorbereitung auf Sitzungen des WiA im BR? Wird eine Strategie vorher im BR besprochen? Sind Koalitionsbildungen beobachtbar?

9. Gibt es einen Konflikt zwischen Entscheidungen des WiA und dem BetrVG? Z.B. Verzicht auf Einspruch gegen Kündigungen? Eingruppierung (§ 87)? Gibt es „deals“ (Kompensationsgeschäfte)?

10. Gravierendster Fall in der aktuelleren Geschichte? Entlassungen? Expansion? Konflikt zwischen Investition und Ausschüttung?



### **A III Arbeitsteams**

11. Beschreiben Sie einmal aus Ihrer Sicht eine Gruppe, die sehr gut funktioniert und eine, wo gar nichts klappt. Ursachen?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
12. Hat der Betriebsrat Einfluss auf den Vorsitz einer Arbeitsgruppe?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
13. Betriebsräte haben ein Zutrittsrecht zu den Arbeitsgruppensitzungen und erhalten die Protokolle. Nehmen sie dieses Recht wahr? In welchen Fällen nehmen sie teil?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
14. Es gibt Regelungen für den Fall, dass ein Arbeitsteam nicht mit der Entscheidung eines Vorgesetzten einverstanden ist. Wie bedeutsam sind diese Regelungen in der Praxis? Wurde z.B. schon einmal der Vermittlungsausschuss angerufen?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
15. Wer wird überhaupt Vorgesetzter? Gibt es einen Einfluss darauf durch die Arbeitsteams?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
16. Aus gewerkschaftlicher Sicht wird eine mögliche Konkurrenz der Arbeitsteams zu den BR gesehen. Wie ist das bei Hoppmann?

#### **A IV. Verhältnis zur Gewerkschaft**

17. Gilt der Tarifvertrag in vollem Umfang? Welcher? (Eingruppierung, Leistungslöhne?) Abweichungen?

18. Wie hoch ist etwa der gewerkschaftliche Organisationsgrad?

19. Wie schätzt die (lokale) Gewerkschaft das Unternehmen/Modell ein?

20. Eigene aktive Rolle in der Gewerkschaft?

21. Könnten Sie sich einen Streik bzw. Aussperrung bei Hoppmann vorstellen?

22. In neueren Tarifverträgen werden ja auch ergebnisabhängige Komponenten vorgesehen (z.B. ERA). Wie setzt man das bei Hoppmann um (oder würde man es umsetzen)? Aus Gewinnanteil oder zusätzlich?

#### **B) Wirtschaftliche Situation, Gewinnermittlung und -verwendung**

23. Wie weiß der BR, dass der Gewinn „korrekt“ ermittelt wurde?

24. Wie wird erreicht, dass der Gewinn nicht zu große Unterschiede von Jahr zu Jahr aufweist? („Manipulationen“?)
25. Wie viel macht die Gewinnbeteiligung am Gesamteinkommen der Arbeitnehmer aus? Finden Sie die Aufteilung nach Köpfen gerecht? (im Vergleich zur individuellen Leistungsmessung und –honorierung) Wodurch erfahren LeistungsträgerInnen Wertschätzung und Anerkennung?
26. Welche Reaktionen stellen Sie bei Rückgang des Gewinnanteils oder sogar bei Verlust (2 mal vorgekommen?) bei den Arbeitnehmern fest? Auswirkungen auf Bewusstsein und Motivation?
27. Wie schätzen Sie den Wissensstand der Arbeitnehmer über die Gewinnermittlung, die Bilanz etc. ein?
28. Wäre es denkbar (wünschenswert), den Gewinnanteil der Arbeitnehmer zugunsten von Investitionen zu kürzen?
29. Wie stehen Sie zur Darlehenslösung bei der Kapitalbeteiligung?
30. Wie verbreitet ist das Bewusstsein, dass das Darlehn im Konkursfall verloren sein könnte? Warum gibt es keine Absicherung?

31. Gibt es noch andere Formen der betrieblichen Altersvorsorge? Warum werden diese nicht mit dem Arbeitnehmerdarlehn verbunden?

32. Was ist für Sie das Wichtigste am Modell Hoppmann?

Bitte, bilden Sie eine Rangreihe:

Erfolgsbeteiligung = Nr. \_\_\_\_\_

Wirtschaftsausschuss = Nr. \_\_\_\_\_

Arbeitsteams = Nr. \_\_\_\_\_

Stiftung = Nr. \_\_\_\_\_

### **C) Fragen zur Gleichstellung der Geschlechter**

33. Wie schätzen Sie es ein: Ist die Chancengleichheit der Geschlechter bei Hoppmann verwirklicht? Einfluss durch das Modell?

34. Was tut Hoppmann, um die Gleichstellung der Geschlechter zu fördern?

35. Was müsste bei Hoppmann noch getan werden, um gleiche Chancen von Frauen und Männern zu erreichen? Generell und für den BR!

### **D) Gesamteinschätzung**

36. Wie schätzen Sie Ihr Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz und innerhalb von Opel bzw. Fiat und Alfa Romeo ein?

37. Wie wirkt sich das Modell auf das Image am Produktmarkt und/oder Arbeitsmarkt aus?

38. Woran merken Kunden und Kundinnen, dass sie von einem Betrieb betreut werden, der ein besonderes Mitbestimmungsmodell hat?

39. Wie werden neue Mitarbeiter ausgewählt? Spielt die Einstellung zum Modell eine Rolle?

40. Was tun Sie, um die Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Modell zu verstärken (neben den bekannten Weiterbildungsmaßnahmen)? Gibt es Instrumente, das Betriebsklima zu messen (Mitarbeiterbefragungen)?

41. Wo liegen für Sie die Vorteile, wo die Nachteile des Modells? Was wäre für Sie der GAU?

42. Sehen Sie eine Möglichkeit, Ihr Modell zu übertragen? Würden Sie es versuchen?

43. Wäre es denkbar, etwas völlig anderes zu machen (als Autos zu verkaufen und zu reparieren)?

44. Können Sie sich vorstellen, woanders zu arbeiten? (Gründe nennen lassen!)

Alternativ bzw. vertiefend: Was müsste Ihnen ein anderer AG bieten, damit Sie über einen Wechsel nachdenken? Was ist für Sie der ausschlaggebende Grund, bei Hoppmann zu bleiben?

**Danke für das Gespräch!**







## Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

### Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0  
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225

