

Sadowski, Dieter

Article

Unternehmen und Gesellschaft. Bericht über die Arbeitstagung des Vereins für Socialpolitik in Aachen, September 1975

Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (ZWS) - Vierteljahresschrift der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Verein für Socialpolitik

Provided in Cooperation with:

Duncker & Humblot, Berlin

Suggested Citation: Sadowski, Dieter (1976) : Unternehmen und Gesellschaft. Bericht über die Arbeitstagung des Vereins für Socialpolitik in Aachen, September 1975, Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (ZWS) - Vierteljahresschrift der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Verein für Socialpolitik, ISSN 0342-1783, Duncker & Humblot, Berlin, Vol. 96, Iss. 1, pp. 71-85, <https://doi.org/10.3790/schm.96.1.71>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/291365>

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.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Unternehmen und Gesellschaft

Bericht über die Arbeitstagung des Vereins für Socialpolitik in Aachen, September 1975

Von Dieter Sadowski

Die Ziele der Tagung erläuterte ihr wissenschaftlicher Leiter, Prof. Dr. *Horst Albach*, Bonn, in seinem Eröffnungsreferat: Die Wechselwirkung zwischen Gesellschaft und Unternehmen zu untersuchen, dazu die traditionellen ökonomischen Methoden auf ihre Brauchbarkeit hin zu prüfen und die Leistungsfähigkeit neuer, interdisziplinärer Ansätze zu erproben. Gleichzeitig wurde von Anfang an die Frage nach den Bedingungen eines funktionsfähigen unternehmerischen Entscheidungsprozesses gestellt und damit nach der Legitimierbarkeit alternativer ordnungspolitischer Regelungen.

Angesichts des Umfangs und der Verschiedenartigkeit dieser Aufgaben einerseits, des für die vergangenen Jahrzehnte von *Preston* (1975, S. 435) jüngst ausführlich belegten geringen forschungsprogrammatischen und analytischen Fortschritts der internationalen Anstrengungen dazu andererseits, mochte die Tagung im voraus als oberflächlich und vage gefährdet erscheinen, zumal nicht allein Wissenschaftler verschiedener Disziplinen und Nationen, sondern auch Unternehmensführer, Politiker, Ministerialbeamte und Vertreter von Interessenverbänden als Referenten für die acht Plenarvorträge und sechzehn Arbeitskreissitzungen eingeladen worden oder als Teilnehmer gekommen waren. Ihre Verständigung mußte nicht natürlicherweise gelingen.

Es bestanden die Gefahren unverbundener und unverbindlicher Beiträge sowie des Abgleitens in die überkommenen Argumentationsketten, gleichviel ob sie stärker an der historischen und systemvergleichenden Analyse des politisch-institutionellen Verhältnisses von Gesellschaft und Unternehmen orientiert wären (*Marx, Weber, Schumpeter; Galbraith; Baran, Sweezy*, e. g.) oder ob sie organisationssoziologische Erklärungsfiguren für die Anpassung des Unternehmens an Veränderungen der gesellschaftlichen Umwelt bemühten (*Katz und Kahn, Cyert, March, Etzioni; Lawrence und Lorsch*, e. g.). Gleichgültig schließlich auch, ob sie auf den bekannten normativen Entwürfen der sozialen Verantwortung von Unternehmen beruhten (*Friedman, Chamberlain; Drucker; Baumhart*, e. g.), vgl. *Preston*, 1975, *passim*.

Die Tagungsleitung hat auf zwei Wegen versucht, diesen Gefahren zu begegnen. Zum einen hat *Albach* auf den Anspruch einer umfassenden Problemübersicht verzichtet und statt dessen für die Tagung einen betriebswirtschaftlichen, den unternehmerischen Entscheidungsprozeß nachbildenden Aufbau gewählt, indem er zur Betrachtung der an jenem direkt oder indirekt beteiligten Personengruppen anregte, zum andern hat er die einzelnen Beiträge übergreifende Arbeitshypothesen aufgestellt.

Der folgende knappe Bericht über die Tagung nimmt nicht ausdrücklichen Bezug auf diese Hypothesen, sondern gruppiert die Ergebnisse in ihnen entsprechende Themenkreise. Es spiegelt wohl den Zweck der Tagung wider, wenn dabei offengebliebene Fragen und Forschungsnotwendigkeiten herausgestellt werden.

I. Der Einfluß gesellschaftlicher Veränderungen auf die Unternehmensziele

Sieht man ab von den diffusen, in ihren Ursprüngen kaum identifizierbaren, über die Verinnerlichung neuer Werte wirksamen Außeneinflüssen auf die Zielbildung im Unternehmen — *Kuhnke* erörterte die Folgen der zunehmenden Wissenschaftsgläubigkeit des Führungsnachwuchses in Politik und Unternehmen —, so können die wesentlichen Ursprünge gezielter externer Einwirkungen ausgemacht werden.

In seiner Untersuchung der Möglichkeiten und Grenzen der Einflußnahme gesellschaftlicher Gruppen versuchte *Biedenkopf* mit Verweis auf Konzertierte Aktion, Verbraucherverbände, Wirtschafts- und Sozialräte in Konzepten Zentraler Investitionslenkung die sich verstärkende Tendenz der organisierten Gruppen zu belegen, ihren Aktionsradius in Richtung auf Staat und Individuum auszudehnen, eine ordnungspolitisch originäre Legitimation zu finden und somit staatliche wie politische Kompetenzen zu vergesellschaften. Er zeigte, inwiefern die konstituierenden Merkmale der geltenden Wirtschaftsverfassung, die Dezentralisation von Entscheidungsmacht und ihre Koordination über Märkte dadurch ebenso wie durch staatliche Eingriffe in einzelbetriebliche Entscheidungen gefährdet würden. Zur Vermeidung dieser Gefahren schlug *Biedenkopf* eine Ausweitung des Kartellrechts auf die organisierten Gruppen vor. In der Diskussion wurde zur Sicherung einer gleichgewichtigen Repräsentation und der Transparenz des Zielbildungsprozesses die Schaffung einer Verbandsordnung mit Regeln zur Legitimation und Inkompatibilität von Verbandsvertretungen überlegt.

Im gegenwärtigen Unternehmensverfassungsrecht der ‚kapitalistisch‘ strukturierten Unternehmen allerdings sind gemäß der Erwägungen *Hubers* keine solchen Unternehmensräte zulässig. Die Aktionärsver-

sammlung habe nur das Recht, den allgemeinen Unternehmenszweck zu bestimmen, und Gruppenmitglieder säßen nicht als solche in Aufsichtsräten. Das untergrübe im Falle der Mitbestimmung die Tarifautonomie. Falls es rechtspolitische Absicht werden sollte, die aus den Grundsätzen eigenverantwortlicher Leitung des Vorstandes resultierende Neutralität der Aktiengesellschaft gegenüber der Umsetzung gesellschaftlicher Zielkonzeptionen aufzuheben, empfahl *Huber* statt der Wiedereinführung einer unbestimmten Gemeinwohlklausel oder der organisierten Verankerung partikulärer Interessen deren Berücksichtigung durch gesetzliche Anforderungen, beispielsweise der Produzentenhaftung, sicherzustellen.

Die Folgen der Verpflichtung der Unternehmensleitungen auf andere als privaterwerbswirtschaftliche Ziele sollten sich begrenzt aus den Erfahrungen der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen erschließen lassen. Den Willensbildungsprozeß in den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der Gewerkschaften, wo zumindest die Interessen der Gewerkschaftsmitglieder, der Arbeitnehmer und der Konsumenten intern aufeinandertreffen, haben *Thiemeyer* grundsätzlich und *Hoffmann* für die Kreditpolitik der Bank für Gemeinwirtschaft untersucht (vgl. unten). *Thiemeyer* zeigte, daß der Träger dieser Unternehmen jeweils keine Entscheidungseinheit, sondern ein komplexes soziales Gebilde mit nur informellen Einflußmöglichkeiten sei, und versuchte das „sozialgesetzliche“ Theorem zu erhärten, daß gemeinwirtschaftliche Unternehmen einem ständigen Druck zur Transformation in privatwirtschaftliche unterlägen. Im Bereich der freigemeinwirtschaftlichen Unternehmen sei zusätzlich eine ‚Verstaatlichungstendenz‘ durch ‚Verkörperschaftung‘, etwa im Wohnungsgemeinnützigkeitsrecht oder im Krankenhausfinanzierungsgesetz, feststellbar.

Auch in den öffentlichen Unternehmen der BRD liegt nach *Oettle* häufig die konkrete Zielbildung und Zielverfolgung bei den Unternehmensleitern. Die zunehmende Delegation von Vertretern der Eigentümerkörperschaften in die Unternehmensleitung wertete er als ‚unechte Entstaatlichungsbemühungen‘, welche tatsächlich sachfremden, partikulären oder persönlichen Interessen dienen, die paradoxe Beurteilung öffentlicher Unternehmen nach privatwirtschaftlichen Erfolgskriterien förderten und ihre Rechtfertigung aufhoben. In gleicher Weise wirken nach *Oettes* Ausführungen die Institutionalisierung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer in öffentlichen Unternehmen, die ohnehin durch eine ‚saturierungspolitisch ausgerichtete Personalwirtschaft‘ gefährdet seien.

Trotz mannigfacher Realitätsbezüge der Argumente wurde in der Diskussion ein erhebliches Bedürfnis nach empirischen Studien über das Ausmaß und die Lösung interner Zielkonflikte in diesen Unternehmen sowie über die Bedingungen ihres erfolgreichen Einsatzes als Instrumente der staatlichen Wirtschaftspolitik geäußert.

Einen Einblick darein, wie die wirtschaftspolitischen Instanzen ihren Einfluß auf die Willensbildung in Unternehmen überhaupt sehen, gab *Tietmeyer* anhand von aktuellen Beispielen gerade aus der ordnungspolitischen Grauzone der Kooperationspolitik, der Selbstbindung der wirtschaftlichen Verbände im internationalen Kapitalverkehr, der Selbstbeschränkungsabkommen, der Globalsteuerungspolitik, aber auch der Standortpolitik oder des Investitionsmeldevorgangs in Schlüsselindustrien. Das Resümee, der tatsächliche wirtschaftspolitische Einflußbereich sei größer als gemeinhin dargestellt, regte zu Erwägungen über die Meßbarkeit und Modellierbarkeit der Macht der Bürokratie und der Abschätzung der ordnungspolitischen Brisanz solcher gegenseitigen Anlehnung von Staat und Großunternehmen an.

Daß und wie sehr die gegenwärtig betriebene Gesellschaftspolitik dennoch ein erhebliches Konfliktpotential berge und im Selbstbewußtsein der selbständigen Unternehmer eine lähmende Wirkung ausübe, legte *P. Mertens* aufgrund einer Feldstudie aus dem Frühjahr 1975 dar. Auf die methodischen Probleme der Messung von Attitudenwandel ging *v. Kortzfleisch* ein. Er diskutierte zudem, hauptsächlich auf Probleme des Technologietransfers konzentriert, die Möglichkeiten der quantitativen Analyse sozio-ökonomischer Prozesse mit Hilfe der System-Dynamics-Modelle und gab einen Überblick über die internationalen Forschungsansätze auf diesem Gebiet.

Zwei der Referate, die den Zusammenhang von gesellschaftlichem Wandel und unternehmerischer Zielbildung untersuchten, beschäftigten sich stärker abstrahierend mit der Optimalität von Allokationsmechanismen. Auf die Frage, „Welche Unternehmensziele entsprechen bestimmten sozialen Wohlfahrtsfunktionen?“, antwortete *Seidl* mit einer Übersicht über den Stand — und die Lücken — der einschlägigen wirtschaftstheoretischen Forschung. *Bonus* entwarf, unter der Annahme einer gegebenen Wohlfahrtsfunktion, ein Modell der marktwirtschaftlichen Koordinierung von Unternehmens- und Gesellschaftszielen am Beispiel der Internalisierung externer Effekte. Er zeigte, daß marktkonforme Regelungen durch Steuern oder Zertifikate effizienter als bürokratische Regulierungen seien, aber wegen der Unauffälligkeit ihres Erfolges und des implizierten Verzichts der Bürokratie auf Ermessensspielraum wohl schwerer realisiert werden könnten.

Die Frage nach den Durchsetzungschancen und -bedingungen für als überlegen erkannte Verhaltensregeln stellte sich häufig während der Tagung. Daß dabei nicht nur an den machtbewußten Innovationswiderstand von Behörden oder Politikern gedacht wurde, belegten die organisationspsychologischen und -theoretischen Analysen *Berglers* und *Wittes* über die herrschende Situation und die Verbesserungsmöglichkeiten der Kommunikation in den Unternehmen. *Bergler* zeigte, wie aus der

ständigen organisatorischen Differenzierung von Unternehmen kommunikative Entfremdung von Führenden und Geführten entstehen könne und entstanden sei und inwiefern dadurch die Rationalität der Entscheidungen und die Motivation der Mitarbeiter beeinträchtigt würden. Obwohl eine ihrer wesentlichen Ursachen, die Begrenztheit des kommunikativen Zeitbudgets, technisch und wirtschaftlich vor allem durch Telekommunikationssysteme bereits heute behoben werden könne, wie *Witte* begründete, blieb offen, welche gesellschaftlichen Änderungen nötig seien, ehe die Innovation der überlegenen Systeme erfolgen werde.

II. Gesellschaftliche Veränderungen bei den Kapitalgebern und Willensbildung im Unternehmen

Das Hauptergebnis der Beiträge über den geänderten Einfluß der Kapitalgeber auf die Willensbildung im Unternehmen lag in der detaillierten Feststellung großer empirischer Unwissenheit und in der Erkenntnis, daß Hypothesen über den Zusammenhang von Kapitalstruktur und Unternehmensentscheidungen erst prüfbar würden, wenn geklärt wäre, wie potentielle und faktische Einflüsse abgegrenzt und gemessen werden können. Für erste Arbeitshypothesen glaubte man, sich dabei auf die Auswertung von Bilanzstatistiken stützen zu können, für weitergehende Aussagen würde etwa erst die Analyse von Dokumenten aus Kreditverhandlungen näheren Aufschluß bringen.

Ulrich vertrat die Thesen, daß in den vergangenen beiden Jahrzehnten in der Bundesrepublik Deutschland weder eine wesentliche Veränderung in der Verteilung des Produktivkapitals erfolgt sei noch aus der ständig gesunkenen Eigenkapitalquote, die auf einem ‚absoluten Tiefstand‘ angelangt sei, ein Rückschluß auf eine entsprechend steigende ‚Macht der Banken‘ gerechtfertigt sei, was die nur spärlich beobachtbaren tatsächlichen Veränderungen in der Willensbildung belegen würden. Dieser Behauptung wurde insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen vor Kreditabschlüssen und in Krisen widersprochen. In die Zukunft schauend prognostizierte *Ulrich* warnend die Realisierung betriebsfremder Ziele, die mittelbar durch staatlichen Willen, und zwar wegen der stark zunehmenden Kapitalverflechtung auch durch den Willen ausländischer Regierungen, oder durch überbetriebliche Vermögensbeteiligungen die Eigenkapitalbeschaffung und Kreditwürdigkeit der Unternehmen beeinträchtigen und die Bedeutung des Kapitals als Legitimationsbasis noch weiter zurückdrängen würde.

Eine solche Tendenz wachsender Unabhängigkeit des Managements von den Eigentümern konstatierte *Blume* aus der amerikanischen Erfahrung heraus, daß der Anteil der institutionellen Anleger in Großunternehmen kontinuierlich steigt, und aus der Annahme, daß institutionelle

Anleger ihre Mißbilligung der Unternehmenspolitik eher durch Verkauf als durch Gegenstimmen äußerten.

Trotz der *Ulrichs* Auffassung widersprechenden Vorhersage zwangsläufig auch zukünftig steigender Kreditabhängigkeit der Unternehmen negierte *Cassier* ebenfalls einen zunehmenden Einfluß des Bankenbereichs. Das Kapital sei heute der relative Überflußfaktor, und der Wettbewerb zwischen grundsätzlich austauschbaren Kapitalgebern sei so stark, daß die Kreditwürdigkeitsstandards unentwegt zurückgenommen und dabei ständig längerfristige Kredite vergeben werden müßten, was nach seiner kontroversen Ansicht die Einflußmöglichkeiten der Banken vermindere. Aus der Tatsache, daß die Zinsdifferenzierung zu Lasten kleinerer Kreditbeträge nicht den unterschiedlichen Bearbeitungskosten entsprächen, leitete *Cassier* die Vermutung ab, die Banken nutzten ihre Verhandlungsposition nicht voll. Er ging davon aus, daß die Groß-, Privat-, Genossenschaftsbanken und die staatlichen Kreditinstitute das gleiche Marktverhalten zeigten, das im Prinzip nicht selbst ‚unternehmerisch‘ sei.

Frenckners vorsichtige Beurteilung der nicht völlig verschiedenen Situation Schwedens, die durch einen großen staatlichen Einfluß auf das Bankensystem und bedeutende sozialpolitisch begründete, für die Investitionsfinanzierung verfügbare Fonds und eine regionalpolitisch orientierte, überdurchschnittliche Investitionsrate der staatlichen Unternehmen gekennzeichnet sei, läßt über die Berechtigung von *Ulrichs* Warnungen nicht entscheiden. Auch in Schweden vollzogen sich die Änderungen der Willensbildung sehr langsam und seien nicht nach Unternehmensformen zu unterscheiden. Die relative Unabhängigkeit der Investitionskriterien etwa gewerkschaftlicher Unternehmen von ihren Trägern fand sich auch in der These *Hoffmanns*, daß sich der Einfluß der Gewerkschaften nur mittelbar, durch die beispielhafte Erfüllung der gesellschaftspolitischen Forderungen der Gewerkschaften im Wettbewerb, geltend mache und so geradezu antisyndikalistisch wirke. Sie stand im Gegensatz zu *Ulrichs* Befürchtungen, blieb aber desgleichen nicht unumstritten.

Dem Vorwurf andererseits des ‚Betriebssyndikalismus‘ glaubte *Pieroth* aufgrund der Erfahrungen mit seinem laboristischen Modell, die Belegschaft zu Anteilseignern eines mittelständischen Unternehmens zu machen, begegnen zu können. In seinem Vortrag, der nicht mit Kritik an der Ergebnislosigkeit einschlägiger Arbeiten zu diesem Thema zurückhielt, weil sie nämlich dringende empirische Fragen zugunsten vertragsrechtlicher Beschreibungen nahezu völlig vernachlässigt hätten, formulierte *Pieroth* die Thesen, daß Kapitalbeteiligungen von Mitarbeitern nicht ein ‚Kapitalistenbewußtsein‘ gefördert, sondern deren Selbstbewußtsein als Arbeitnehmer gestärkt hätten, wobei die Betriebsräte gleichsam natürliche Treuhänder geworden seien; außerdem wachse mit der Höhe der

Beteiligungsquote das Anspruchsniveau der Mitarbeiter auf andere soziale Leistungen eher, als daß es aus Gewinninteresse gesenkt werde. Während das finanzielle Problem der Risikoakkumulation nach *Pieroths* Dafürhalten versicherungstechnisch lösbar sei, blieb der Weg zur Schaffung eines ‚Mitunternehmer‘-Bewußtseins offen. Vermutlich gelange man dazu, wenn überhaupt, nur über den Zwischenschritt des selbstbewußten Mitarbeiters. Der Referent schloß ein, daß damit der Arbeitnehmerzusammenhalt über die Betriebsgrenzen hinaus geschwächt werde.

III. Gesellschaftliche Veränderungen bei den Mitarbeitern und Willensbildung im Unternehmen

In dem diesen Themenkreis einleitenden Vortrag überraschte meines Erachtens *Hensche* mit der programmatischen Behauptung, die gewerkschaftliche Forderung nach Mitbestimmung beschränke sich im wesentlichen auf die langfristige Arbeitsplatzsicherung und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Wettbewerbswirtschaft. Sie könne und solle andere Mittel der Kontrolle wirtschaftlicher Macht nicht ersetzen, wie etwa Fusionskontrolle, Kartellaufsicht oder Bankenaufsicht. Auch in der Praxis der Mitbestimmung wirke die Parität bei Personalentscheidungen, die Wahl des Arbeitsdirektors ausgenommen, nur als soziale Negativkontrolle, wobei die informelle Vorklärung von Entscheidungen, die für eine härtere, aber auch rationalere Konfliktaustragung gesorgt habe, nur selten zu offenen Auseinandersetzungen oder zu Pattsituationen führe. Bei wirtschaftlichen Entscheidungen komme es entweder von vornherein oder nachträglich zu sozialen Korrekturen. Wegen des Ziels möglichst ortsnahe, dezentraler Interessenvertretung würde Fusionsplänen und der starken Bindung von Konzerntöchtern an die Mutter tendenziell widersprochen, was allerdings ratsam erscheinende Fusionen nicht verzögere, wie *Hensche* an Beispielen veranschaulichte. Der außerbetriebliche Gewerkschaftseinfluß sei auf örtlicher Basis mit Großunternehmen in Wahrheit nicht außerbetrieblich, da die Mitgliedschaften und Machtverhältnisse oft identisch seien und sich sogar auf zentralen Gewerkschaftstagen gegenüber der Gewerkschaftsspitze durchsetzen könnten.

Der Selbstbestimmung am Arbeitsplatz und den autonomen Arbeitsgruppen maß *Hensche* im Gegensatz zur repräsentativen Mitbestimmung aus gewerkschaftlicher Sicht nur minderes Gewicht bei, wobei er die ohnehin nur teil-autonom möglichen Gruppen wegen der Gefahr erhöhten horizontalen Leistungsdrucks besonders skeptisch betrachtete. Die Möglichkeit, keineswegs jedoch Notwendigkeit dieser Konsequenz bestätigte *v. Rosenstiel* nach einer Auswertung der vorhandenen empirischen Studien aus Skandinavien; man könne unter anderem wegen der methodischen Unsicherheit der dabei häufig realisierten Aktionsforschung nicht eindeutige Ergebnisse erwarten. Deutlichen Effizienzstei-

gerungen bei verminderter vertikaler Arbeitsteilung und einem sinkenden Grad an Fremdbestimmung — zwei Folgen, die *Hautekiet* in einer belgischen Fallstudie belegte — stünden die Gefahren aus der Freisetzung dysfunktionaler gruppendynamischer Spontaneität in der formellen Organisation gegenüber. Erst Experimente mit Kontrollgruppen und Untersuchungen darüber, wie weit soziales Lernen möglich sei, könnten über die wirtschaftliche und soziale Vorteilhaftigkeit erhöhter Selbstbestimmung am Arbeitsplatz entscheiden.

Diesen nicht völlig unähnlich, wenngleich von anderem Gewicht, sind diejenigen Probleme, die sich aus der etwaigen Mitbestimmung Leitender Angestellter ergeben. Hier sind desgleichen unterschiedliche Regelungen vorerst nur in Möglichkeitsanalysen abwägbar. Wie *Alewell* nachwies, ist weder bekannt, ob die Ziele der Leitenden heute schon informell berücksichtigt würden, noch weiß man, wie eine selbständige Repräsentanz oder ihre Verbindung mit den betriebsverfassungs- oder aktiengesetzlichen Instanzen auf die Qualität der Unternehmensentscheidungen wirken würde. Einerseits könne ihre schon bestehende Schlüsselposition in dem Verhältnis zwischen Unternehmensführung und Betriebsrat die Diskussion im Unternehmen versachlichen und so dazu führen, daß überlegte Entscheidungen des Managements eher als solche erkannt und akzeptiert würden, während andere Entscheidungen stärker begründet werden müßten oder möglicherweise scheiterten. Andererseits könnten solche Wirkungen konterkariert werden, wenn Leitende Angestellte die Macht aus Mitbestimmungspositionen dazu verwendeten, ein das ursprüngliche Entscheidungssystem durchziehendes Netz nicht aufgaben-, sondern mitbestimmungsbedingter Kooperations- und Gegnerbeziehungen zu entwickeln. Erfahrungen mit der Vertretung des akademischen Mittelbaus in Universitätsorganen ließen solche Tendenzen als nicht unwahrscheinlich erscheinen, weshalb *Alewell* die Mitbestimmung der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat als am zweckmäßigsten beurteilte.

In den großen Dienstleistungsunternehmen mit hohem Akademikeranteil, in Berater- oder Prüfergesellschaften etwa, ist nach *v. Falkenhausen* die Mitbestimmung der Leitenden faktisch bereits eingerichtet. Sie gelinge hier unter Verzicht auf die stärker dogmatischen Formen der organisierten Mitbestimmung leichter, wenn sie der ‚intelligenten Anarchie‘ angemessene Arten der Projektarbeit und eine individuelle Karriereplanung sichere. Den bildungspolitischen Allgemeinplatz, daß mit steigendem Bildungsniveau der Manager die Rationalität und Güte des Entscheidungsprozesses im Unternehmen steige, unterzog *Brinkmann* der Kritik. Er vermutete, wie *v. Falkenhausen*, seine Richtigkeit für kollektive Entscheidungsprozesse vom Typ des Problemlösens, bestritt sie aber für ‚politische‘ Entscheidungen, wo regelmäßig funktional unbe-

gründete, machtspezifische Kriterien den Ausschlag gäben. Er regte damit zur Diskussion über den optimalen Informationsstand von Managern und über die Probleme der Überqualifikation sowie die Chancen der curricularen Verwirklichung von Durchsetzungswissen an.

Die Analyse der Formen repräsentativer Mitbestimmung wurde von *Wilpert* mit einem Überblick über die zu meisternden Schwierigkeiten bei einer Harmonisierung nationaler Mitbestimmungsmodelle in Europa fortgesetzt. Sie endete ebenfalls in der Formulierung eines Forschungsprogrammes. Denn neben der ordnungspolitischen Ungewißheit, ob die divergierenden Strategien zur industriellen Demokratie — die zwischen grundsätzlicher Friedenspflicht (BRD), teilweiser Nonkooperation bei andererseits sogar staatlicher Beteiligung (Niederlande) und Konfliktstellung (Frankreich, Belgien) angesiedelt sind — verträglich gemacht werden könnten und sollten, fehle das nötige Wissen darüber, wie sich unterschiedliche Modelle der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Kooperation auswirkten, wodurch unterschiedliche Machtverteilungen und -konstellationen in den Organisationen eines Landes zu erklären seien und welche Partizipationsformen sich gegenseitig bedingten.

Gerade diese Fragen wurden auf der Tagung für ein Modell, die Arbeiterselbstverwaltung, gestellt. Ausgehend von der großen Zahl möglicher Argumente in der Zielfunktion eines von den Arbeitern geführten Unternehmens arbeitete *Vaneck* die Offenheit in den Zielen heraus und betonte die zentrale Bedeutung der Verfahrenslegitimation für den Entscheidungsprozeß in diesen Unternehmen, der als demokratisches Bemühen um die optimale Dezentralisation zu verstehen sei. Er knüpfte daran Überlegungen über die notwendigen komplementären Anforderungen an eine dies ermöglichende Erziehung an. *Nutzinger* widmete sich ebenfalls den Bedingungen für Zielkonflikte in vertikalen Organisationen und erwog die Chancen, sie durch betriebsdemokratische Regelungen zu beseitigen. Er schloß damit an die Theorie der ‚social choice‘ an und stellte auf dem Hintergrund koalitionstheoretischer Annahmen eine Reihe von Hypothesen über die ökonomischen Auswirkungen der Arbeiterselbstverwaltung auf die durchschnittliche Betriebsgröße, die Arbeitermobilität, die Kompensationssysteme, die Investitionskriterien, die Hierarchiebildung und den Kontrollgrad auf. Eine der wichtigsten Fragen der Diskussion galt der Brauchbarkeit der Analysemethoden der neoklassischen Wirtschaftstheorie in diesem Kontext. Sie wurde von den Referenten unterschiedlich beurteilt. Wegen der Vernachlässigung sozialer zugunsten technischer Eigenheiten der Produktion könnten sie bestenfalls Verstehensansätze liefern. Es sei nötig, nach neuen Methoden Ausschau zu halten.

Drei der Vorträge dieser Themenkreise untersuchten am Problem der Berufsbildung bzw. der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit die Möglich-

keiten, die Willensbildung im Unternehmen durch Anhebung des Bildungsniveaus zu verändern. *Jochimsen* erörterte im Hinblick auf die Novellierung des Berufsbildungsgesetzes von 1969, welche staatlichen Instrumente höhere Qualitätsforderungen in der beruflichen Bildung sichern könnten, ohne finanzielle staatliche Stützung zu verlangen, und wie sich die freiwillig beteiligenden Gruppen in die Erfüllung dieser öffentlichen Aufgabe teilen sollten. Er wies nach, daß sich einzelbetriebliche Ausbildungsaktivitäten als Folge bildungspolitischer Einflüsse verändert haben, nämlich durch Stärkung der Stellung der Ausbilder, Nutzung des zusätzlichen staatlichen Angebots, aber auch durch Reduktion der eigenen Aktivitäten oder durch Ausweichen in ungeregelte Bereiche, etwa in die Erwachsenenbildung. Der mediatisierenden Rolle der Verbände in der Auseinandersetzung um die Berufsbildungsreform, einschließlich der Finanzierungsfragen, galten sehr kritische, die konkrete Legitimation bezweifelnde Überlegungen *Jochimsens*.

Uthmann erkannte in der Heftigkeit der Reformauseinandersetzung den Widerstand der Unternehmen gegen eine langfristige Ausschaltung aus der Verantwortung für die Berufsbildung und die Furcht vor Ausbildungsverpflichtungen, zumal wenn der Anteil allgemeinbildender drastisch zuungunsten berufsbildender Qualifikationen ausgedehnt werden sollte. Andererseits sei der Staat gar nicht in der Lage, umfassende schulische Alternativen zur Ausbildung in den Betrieben anzubieten, was pädagogisch auch unzweckmäßig sei. Die Erfahrungen aus der Zusammenarbeit der Verbände in der Berufsbildungspolitik, besonders im Bundesausschuß für Berufsbildung, zeigten, daß deren paritätisches Zusammenwirken auch zur Begrenzung staatlicher Kontroll- und Einflußmöglichkeiten führen könne und dem Subsidiaritätsprinzip mehr Geltung verschaffe.

Eine durchaus politische Begründung für die gewerkschaftliche Bildungsarbeit gab *Trautwein*. Sie verfolge primär ‚sozial-emanzipative‘ und konfliktorientierte Ziele und diene nur sekundär dem Ausgleich von Lücken im staatlichen Bildungsangebot für ältere und ungelernte Arbeiter. Der durch die gewerkschaftliche Bildungsarbeit beabsichtigte Druck auf die Unternehmen, ihre Entscheidungen sozial und vor der Belegschaft zu legitimieren, stelle weder eine sachwidrige Politisierung dar, noch würden die Unternehmen funktionsunfähig gemacht; sondern die Unternehmen würden gerade im Interesse der Arbeitnehmer funktionsfähig und ihre Entscheidungen rationaler, zumal durch die Forderung einer stärker überbetrieblichen Sichtweise. Ob mit dem Bildungsstand der Beschäftigten die Durchsetzbarkeit der gewerkschaftlichen Ziele steige, konnte wegen fehlender empirischer Untersuchungen nicht geklärt werden.

Die insgesamt streitbare Argumentation in diesen drei Vorträgen beweist, daß Fragen der Legitimation von Positionen nicht allein durch außenstehende Betrachter, sondern durch die Betroffenen selbst ernst genommen wurden.

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

Unter der Prämisse, daß sich ein geändertes Verständnis der Unternehmen von ihrer gesellschaftlichen Rolle in den Führungsgrundsätzen niederschlagen müsse, hat *Albach* in einem Arbeitskreisreferat eine Auswahl von 36 schriftlich fixierten Führungsgrundsätzen auf das vorherrschende Selbstverständnis hin untersucht. Dieser Vergleich ergab, daß viele Unternehmen ihre gesellschaftliche Legitimation nicht mehr ausschließlich im gewinnmaximierenden Einsatz der Produktionsfaktoren sähen, sondern eine weitergehende soziale Verpflichtung für Belegschaft und Umwelt anerkannten. In dem Übergang von der Wahrung der Schutzinteressen dritter Personengruppen gegenüber den klassisch legitimierte Interessen der Anteilseigner zur aktiven Interessenwahrung und zum eigenverantwortlichen Ausgleich der verschiedenen Interessen am Unternehmen erkannte *Albach* den entscheidenden Wandel in der Willensbildung der Unternehmen. Für die Mitarbeiter bedeute dies nicht nur die Sicherung der Arbeitsplätze, sondern daraus folge auch das Leitbild eines kooperativen Führungsstils. Inwieweit die Partizipation tatsächlich erfolge, könne beispielhaft am Zustandekommen der Führungsgrundsätze und den sie schließlich in Kraft setzenden Unterschriften abgelesen werden. Neben dem geringen Umfang der Stichprobe blieben die Fragen nach der realen Verbindlichkeit der Führungsgrundsätze, nach ihrer semantischen Eindeutigkeit bzw. der ideologischen Funktion von Leerformeln in der Diskussion kontrovers und legten es für die Zukunft nahe, zusätzlich zu den inhaltsanalytischen auch ideologiekritische Analysemethoden anzuwenden.

Die naheliegende Frage, ob die Veränderungen im Entscheidungsprozeß der Unternehmen in Richtung auf eine Berücksichtigung der Interessen mehrerer unterschiedlicher Gruppen nicht zu entsprechenden Änderungen der theoretischen Betrachtung, d. i. der Betriebswirtschaftslehre, führen müßten, wurde im Anschluß an Vorträge von *Engels* und *Koubek* diskutiert. *Engels* kam aufgrund wohlfahrtstheoretischer Ableitungen zu prononcierten Thesen: Ließe man Verteilungsfragen außer acht, so führten bei Übereinstimmung von Kompetenz und Verantwortung in der Kooperation von Kapital und Arbeit die Unternehmensentscheidungen zu gleichen Ergebnissen, unabhängig davon, ob das Kapital oder die Arbeit die Entscheidungen fälle. Deshalb sei eine arbeitsorien-

tierte Einzelwirtschaftslehre überflüssig. Im Rahmen der geltenden Rechtsordnung führe die Übertragung der Entscheidungsmacht auf die Arbeit zur gegenseitigen Schwächung aller und zu Konkurrenzunfähigkeit der laboristischen Unternehmen. Würde das Unternehmensrecht durch das Institut „Eigentum am Arbeitsplatz“ und die Verlagerung aller Konsequenzen, die das Eigenkapital heute trägt, umgestaltet, könnten laboristische Unternehmen sogar eine überlegene Konkurrenzfähigkeit erhalten. Ob die dabei notwendige soziale Absicherung des Einkommensrisikos der Arbeitnehmer nicht die Effizienz der Volkswirtschaft gefährden würde, blieb unbeantwortet.

Am Beispiel der Investitionstheorie, die gewöhnlich die Arbeitsmenge für anpaßbar halte, die Organisation nur nach Grundsätzen der Kapitalrentabilität gestalte und gesamtwirtschaftliche Folgen vernachlässige, formulierte *Koubek* die Kritik an der herrschenden ‚kapitalorientierten‘ Betriebswirtschaftslehre und setzte dagegen die ‚arbeitsorientierte Rationalität‘ als Zielsystem, das im Rückgang auf die Arbeitnehmerinteressen gerechtfertigt sei und in ökonomischen, sozialen und ökologischen Indikatoren konkretisiert werden könne. Trotz einiger dogmenhistorischer und aktueller Ansätze für eine ‚emanzipatorische‘ Theorie hielt er ein eher programmatisches, begrifflich in der Diskussion bisweilen als zu offen erachtetes Plädoyer für einen Paradigmawechsel in der Betriebswirtschaftslehre. Im Arbeitskreis verstand man sich darauf, Arbeitnehmerinteressen in Investitionskalkülen stärker berücksichtigen zu wollen, war aber uneins über die Weise, wie dies zu leisten sei.

Klärend wirkte hierzu das Referat von *Dinkelbach* und *Rosenberg* über ‚Zielarten und Zielsysteme bei divergierenden Faktorinteressen‘. Die Autoren erläuterten, inwiefern das Abstecken effizienter Realisationen der Entscheidungsparameter zwar das Dilemma verringern, jedoch nicht beseitigen könne, und welche formalen Verfahren es gebe, in strukturierten Dialogen die notwendige Kompromißschließung durchsichtig zu machen. Die Art jedoch, wie Kompromißzielfunktionen oder Nebenbedingungen des Interessenausgleichs akzeptabel modelliert werden können, wurde in diesem Vortrag noch nicht ausgeführt.

Das Problem der Messung und Quantifizierung der Anforderungen, welche die Unternehmensumwelt an die Unternehmenspolitik stellt, hatte sich *Brockhoff* vorgenommen. Anhand der Anreiz-Beitrags-Theorie erörterte er die Wirkungen unterschiedlicher Ansätze der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung der Unternehmen im Hinblick auf deren Fähigkeit, als Instrument zur Erhöhung der Unterstützung für das Unternehmen und des Konsens im Unternehmen zu dienen. In einer Kritik der vorliegenden Ansätze, die von Verzeichnissen sozialer Leistungen bis zur Berücksichtigung von Konzepten der Opportunitätskosten reichten, akzentuierte er einerseits kostenorientierte Meßmethoden wegen ihrer

Durchführbarkeit, verwies aber andererseits auf die eigentlich erwünschte Kosten-Nutzenabwägung und gelangte so mit dem Goal Programming zu einem der von *Dinkelbach* und *Rosenberg* angesprochenen Verfahren. Die Frage, ob sich hinter diesen Lösungsvorschlägen einfach die Idee der Nutzenfunktion verberge, blieb offen. Es wurde vermutet, daß weniger prätentiose Aufgaben, als sie mit der Bezeichnung ‚Sozialbilanz‘ assoziiert werden, durchaus öffentlichkeitswirksam sein könnten, wie etwa Mengenangaben über die Reduktion von Schadstoffemissionen. Daher solle die zukünftige Forschung nicht nur neue Meßtheorien, sondern auch einen Katalog empirisch gehaltvoller Meßgrößen erstellen. Ein solcher könnte auch der Handhabung des von *Brockhoff* als Alternative zur Gesellschaftsberichtserstattung erwogenen Fragerechts dienen.

V. Die Bedeutung nationaler Ziele für die Unternehmensziele multinationaler Unternehmen

Diesem abschließenden Themenkreis waren drei Referate gewidmet, die alle als Bestandsaufnahmen angelegt waren.

Für die Beurteilung der Konflikträchtigkeit der beiden Zielsysteme unterschied *Rolfe* Industriestaaten und Entwicklungsländer. Für die Industriestaaten werde der oft behauptete Konflikt zwischen der Souveränität von Nationalstaaten und multinationalen Gesellschaften im allgemeinen übertrieben. Seit den Römischen Verträgen von 1958 habe der wachsende europäische Markt zu multinationalen Investitionen angeregt, was durch die Überbewertung des Dollars bis 1973 besonders gefördert worden sei. Die interregionale Bewegung der Produktion sei praktisch eine Wiederholung der bereits in den 20er und 30er Jahren von den amerikanischen Regionalstaaten und den Unternehmen gemeisterten Ausdehnung auf dem amerikanischen Kontinent, weshalb amerikanische Unternehmen auf dem europäischen Markt ohne besondere Schwierigkeiten erfolgreich gewesen wären.

Der Mangel an Investitionen in Entwicklungsländern habe ökonomische Gründe, die geringe Marktgröße besonders, und politische Gründe, nämlich die Ablehnung ausländischer Investitionen durch diese Länder. Die 1974 allein gegen die Stimmen der wichtigsten Kapitalexportländer angenommene „UN-Charta der ökonomischen Rechte und Pflichten der Staaten“, die vor allem deren Rechte betone, werde die ausländischen Investitionen weiter behindern. Historisch sei der Nutzen einer solchen Souveränitätspolitik nicht abzuschätzen: Während die USA zwar als Kapitalimportland begann — ein Weg, den Brasilien heute einschlagen wolle —, habe Kanada diese Phase der ausländischen Kapitalherrschaft nie beendet.

Hansens Argumentation unterstrich die Schlußfolgerungen *Rolfes* aus der Sicht der betroffenen multinationalen Unternehmen, die grundsätzlich politisch neutral seien, auch gegenüber dem Wettbewerbs- und Steuerrecht und der Währungspolitik, und die nur von den Motiven der Markterschließung und Rentabilität geleitet wären. Häufig bestünden keine Differenzen zwischen den einzelwirtschaftlichen Entscheidungen und den gesellschaftspolitischen Zielvorstellungen des Gastlandes. Probleme ergäben sich vor allem durch Entlassungsverbote, mangelnde Wettbewerbsfähigkeit arbeitsintensiver Technologien, das Vorziehen der Gewinnausschüttung vor der Reinvestition in Tochtergesellschaften, die nationale Minderheitsaktionäre aufnehmen müßten, Nichterteilung von Aufenthaltsgenehmigungen für ausländische Spezialisten, regionalpolitische Standortentscheidungen, Exportauflagen und die mißbräuchliche Verwendung von Patenten.

Aus der Sicht des wirtschaftspolitisch Verantwortlichen überlegte *Kartte*, ob es neuer Instrumente für die staatliche Kontrolle der Willensbildung in multinationalen Unternehmen bedürfe. Der legitime Schutz der Bürger vor Mißbrauch wirtschaftlicher Macht werde gegenwärtig relativ handfest im Steuerrecht und im Kartellrecht unternommen. Dabei stünden jedoch die noch geringen Ermittlungsmöglichkeiten einer zutreffenden Besteuerung ebenso wie der Überprüfung der Preissetzung im Wege. Für die Zukunft werde im Rahmen der EG der gegenseitige Beistand der Steuerverwaltungen erörtert. Der gerichtlich bekräftigte Anspruch der Kartellbehörden auf Auskunft gegenüber einer ausländischen Muttergesellschaft sei noch nicht praktiziert worden, stoße aber auf außerordentliche außenpolitische und völkerrechtliche Schwierigkeiten, und zwar selbst bezüglich des europäischen Kartellrechts. In der OECD seien erhebliche Fortschritte einer einheitlichen Kontrollstrategie vorläufig nicht zu erwarten. Die vielfach beklagte Ohnmacht der Staaten gegenüber den multinationalen Gesellschaften sei also gleichsam kalkuliert und die Internationalisierung der Kontrolle nicht im Interesse der Industrienationen. Im allgemeinen erschöpften sich übernationale Aktivitäten daher in der Ausarbeitung von Programmen oder unverbindlichen Kodizes.

Aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit von Staat und multinationalen Konzernen, die in der exportorientierten und versorgungsmäßig nicht autarken Bundesrepublik Deutschland besonders hoch sei, dürfe nach *Karttes* Einschätzung auch für die Zukunft keine Änderung der bisherigen Politik der kleinen Schritte erwartet werden. Eine internationale gewerkschaftliche Gegenmacht stelle nach seiner Ansicht keine Alternative zu einer staatlichen Verhaltenskontrolle dar, da auch dort die Erhaltung von Arbeitsplätzen, also eine starke Interessenparallelität im Vordergrund stehe.

Erklärungen dazu, ob multinationale Unternehmen Währungskrisen hervorrufen oder verstärken können, ob ihre integrative Kraft Folge oder Ursache von Protektion sei und ob der durch sie induzierte wirtschaftliche Fortschritt auf ihrer Multinationalität oder ihrer Größe beruhe, konnten in der Diskussion noch nicht gegeben werden. Ebenso blieb die ordnungspolitische Legimität eines Sonderrechts für multinationale Unternehmen bedenklich.

Auch die Diskussionsbeiträge zu diesem Fragenkreis wiesen die für die Tagung typische Doppelartigkeit aus: Sie griffen einerseits noch ungeklärte Phänomene oder noch unbewährte Methoden auf und fragten andererseits nach in seiner Legimität umstrittenem unternehmens- bzw. staatspolitischem Wollen. Während die Entdeckung neuer Erkenntnisgebiete und die Suche nach neuen Forschungswegen geradezu als ein Hauptzweck einer wissenschaftlichen Arbeitstagung anzusehen sind, mag das Offenbarwerden eines so verbreiteten Legitimationsbedarfs erstaunen.

Immerhin gibt die gerade erfolgte vollständige Veröffentlichung aller Referate dieser Tagung und von Diskussionszusammenfassungen in der Schriftenreihe des Vereins für Socialpolitik die Möglichkeit, die in der neueren Legitimitätsdebatte recht abstrakt gehaltenen Argumente an den spezifizierten und vielseitig ausgewählten Problemen nach Maßgabe des gleichzeitig fixierten sozialwissenschaftlichen Erkenntnisstandes zu prüfen.

Literatur

Preston, L. E. (1975), Corporation and Society: The Search for a Paradigm, *Journal of Economic Literature* 13 (1975), S. 434 - 453.