

# Mitbestimmung und Beteiligungslohn im leistungsorientierten Unternehmen

Von Dr. Ferdinand Kampschulte

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
Betriebswirtschaftslehre	
Inventar-Nr. :	32.074
Abstell-Nr. :	240/95
Sachgebiete:	8.1.4

00301078

HANSTEIN

## Inhaltsverzeichnis

### Vorwort

I	Gesellschaft und Betrieb – Merkmale und Tendenzen	
	1. Kräftekonzentration	1
	2. Persönlichkeitsbildung	2
	3. Geistige und materielle Beteiligung	3
	4. Programme, Pläne, Ansätze	3
	5. Betriebliche Lösungen	7
	6. Einführung und Ausbau einer Mitarbeiterbeteiligung	10
	7. Beteiligung in USA	13
	8. Europäische Entwicklung	14
	9. Radikale Gruppen	15
	10. Unternehmerfunktion	16
II	Tatbestände und Folgerungen	17
	1. Mechanisierung der Arbeitsprozesse	19
	2. Sicherheitsdenken	20
	3. Einkommensunterschiede	21
	4. Gruppenbildungen	22
	5. Arbeitsteiligkeit	24
	6. Mitwirkung – Initiativen aus Gemeinschaften	25
	7. Eigentumsbildung	27
III	Mitbestimmung und Mitverantwortung	31
	1. Industrielle Konzentration	31
	2. Konzentration als Machtgrundlage	31
	3. Voraussetzungen zur Mitbestimmung	32
	4. Risiken	32
	5. Entfaltung von Fähigkeiten	33
	6. Immaterielle Werte	35
	7. Partnerschaft als Besinnungsgrundlage	36
	8. Utopie oder Möglichkeit	38
	9. Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene	39
	10. Aufgabe der Verbände	40
	11. Institutionelle Festigung	41
	12. Reelle Mitbestimmung statt bürokratischer Wirtschaftslenkung	44

13. Grenzen der Mitbestimmung	45
14. Zusammenfassung	48
<b>IV Impulse und Aktionen</b>	<b>50</b>
1. Aktionsbereiche	51
2. Funktionen und Funktionäre	51
3. Machtballung oder Machtverteilung	53
4. Aufklärung vor Ort	55
5. Pioniere und Akteure	56
6. Zusammenfassung	63
<b>V Partnerschaft und partnerschaftliches Bewußtwerden</b>	<b>65</b>
1. Leistungsinhalt	65
2. Leistungsträger	66
3. Spannungen	67
4. Leistungsabfindungen	68
5. Individuelle und Gemeinschafts-Leistungsspitzen	69
6. Individuelle Zuordnung des Erfolges	70
7. Gerechtes Teilhaben am Sozialprodukt	71
8. Pläne zur Realisierung der Partnerschaftsidee	72
9. Reformen in und mit der Gemeinschaft	73
10. Flexibilität	74
11. Gescheiterte Pläne	75
<b>VI Pläne und Erfahrungen</b>	<b>76</b>
1. Mentalitäten	77
2. Auswirkungen in Unternehmungen	77
3. Mitbestimmung und Vermögensbildung	78
3a. Modell Lincoln (USA)	79
3b. Das Konzept Louis Kelso's (USA)	82
3c. Die Montan-Mitbestimmung (Bundesrepublik)	84
3d. Das Modell Leitl (Österreich)	85
3e. Das Düsseldorfer Modell (Bundesrepublik)	88
3f. Das System Pieroth (Bundesrepublik)	91
3g. Aktienbeteiligung Trisa AG (Schweiz)	93
4. Der Trend zum Auseinanderleben	96
5. Der Zwang zur Mitverantwortung	96
6. Die Beteiligung am Ergebnis	97
7. Das Gleichgewicht der Komponenten	98

VII	Krisengefahren – Vorbeugen durch Aufklären und Mitdenken	100
	1. Marktabhängigkeit	101
	2. Erkenntnisse als Vorbeugung	102
	3. Information in der Krise	102
	4. Keine Angst vor Zahleneinblick	103
	5. Unternehmerfehler	104
	6. Unternehmerfeindlichkeit	105
	7. Gesetz der Persönlichkeit	106
	8. Komponenten des Erfolges	106
	9. Geistige Kapazität als Leistungskomponente	107
	10. Verstärkereffekte	108
	11. Alternativen	109
	12. Erwachsenenbildung	110
	13. Struktur des betrieblichen Leistungsfeldes	112
VIII	Erfolg – Erfolgsursachen – Erfolgsverwendung	113
	1. Ablehnung der Leistungsgesellschaft	114
	2. Rehabilitierung des Erfolges	114
	3. Teilhaben am Erfolg	115
	4. Verteilungsordnung	116
	5. Lohnprobleme	119
	6. Steuerliche Zusammenhänge	120
	7. Flexibler Beteiligungslohn	121
	8. Kostendenken	122
	9. Gemeinschaftsdenken	123
	10. Werbekraft	123
	11. Schulung von Führungskräften	124
	12. Evolutionäre Umformung	125
IX	Vermögensbildung – Vermögenserwerb	126
	1. Ausgangsüberlegung	127
	2. Zuordnungsproblem	128
	3. Kapitalerneuerung	128
	4. Ungleiche Vermögensentstehung	128
	5. Ansatzpunkte für Reformen	128
	6. Voraussetzungen	129
	7. Anspruch aus Substanzvermehrung	130
	8. Wandlung bei industrieller Entwicklung	130
	9. Leistungsbezogenheit	131

9a. Erstes Beispiel	(Bundesrepublik)	132
9b. Zweites Beispiel	(Schweiz)	134
10. Kritische Betrachtung		137
X	Erwartungen und Schwierigkeiten	142
	1. Erwartungen	142
	2. Konservative Haltung	143
	3. Erneuerung von innen	143
	4. Geistige Beteiligung	144
	5. Marktbewußtsein	145
	6. Anpassung an Betriebsstrukturen	145
	7. Zielvorstellungen	146
	8. Rückfälle	147
	9. Neues Leistungsdenken	148
	10. Gemeinschaftsdenken	148
	11. Mangelndes Vertrauen	149
	12. Führungsverhalten	150
	13. Eigenbrödelei	151
	14. Gastarbeiter-Problem	152
	15. Problem Mensch	153
	16. Die Last des engen Raums	154
XI	Leitlinien und Beispiele für Produktivitätssteigerung und Partnerschaft durch Beteiligung	
	1. Verbesserung von Produktivität und Wirtschaftlichkeit nach Anwendung des Beteiligungsprinzips	156
	2. Aufgeschlossenheit für Rückschläge durch Außenfaktoren	158
	3. Erfahrungen aus Handelsunternehmungen	160
	4. Grundsätze für die Einführung eines vom Betriebserfolg abhängigen Zuschlages auf Löhne und Gehälter	162
	5. Leitlinien zur Förderung der Vermögensbildung	164
	Zusammenfassung	168
	Anhang: Beispielhafte Regelungen	
	A. Partnerschaftliche Vereinbarungen	173
	B. Abrechnungstechnische Regelung in einem Handelsunternehmen (Variante des Düsseldorfer Modells)	179
	C. Angebot auf Kapitalbeteiligung	185