

**KS. JÓZEF KUPNY**

## **MITBESTIMMUNG IM KLEINUNTERNEHMEN**

Für die Veränderungen im Wirtschaftsleben unseres Landes seit 1989 ist die dynamische Zunahme der Zahl kleiner Privatunternehmen ganz wesentlich. Der Anteil dieser Kleinbetriebe an der Erzeugung des Nationaleinkommens nimmt immer mehr zu, und sie beschäftigen immer mehr Mitarbeiter. Diese neue Qualität des wirtschaftlich-sozialen Lebens in Polen bringt sowohl für die neu entstehende Gruppe der Privatbesitzer dieser Unternehmen als auch für die in ihnen beschäftigten Mitarbeiter eine Reihe neuer Probleme mit sich. Eines davon betrifft die Beteiligung der Mitarbeiter am Management des Unternehmens: Ist die nicht nur von der katholischen Soziallehre, sondern auch von der sich ihres Wertes immer stärker bewußte Welt der Arbeit gestellte Forderung nach Partizipation und Mitbestimmung in kleinen Privatbetrieben überhaupt realisierbar? In der vorliegenden Arbeit wird versucht, eine Antwort auf diese Frage zu finden.

### **I. DIE FORDERUNG NACH MITBESTIMMUNG**

Mit der Partizipation der Arbeitnehmer an der Unternehmensleitung sollen diese umfassender in die Prozesse des Wirtschaftslebens einbezogen werden. Der heutige Arbeitnehmer will nicht länger Objekt fremder Entscheidungen sein, sein Streben richtet sich auf partnerschaftliche Zusammenarbeit und Mitentscheidung. In zahlreichen Dokumenten erweist die katholische Kirche diesen Bestrebungen ihre volle Unterstützung. Ein beredtes Beispiel dafür liefert die Enzyklika *Mater et magistra* von Papst Johannes XXIII., in der – im Teil über die Betriebsverfassung – klar festgestellt wird, daß „die Arbeiter mit Recht aktive Teilnahme am Leben des sie beschäftigten Unternehmens fordern“<sup>1</sup>. Weiter heißt es dort: „[...] verlangt die wirtschaftliche und soziale Funktion, die jeder Mensch erfüllen möchte, daß die Tätigkeit, die der einzelne entfaltet, nicht völlig dem Willen eines anderen untergeordnet sei. Zweifellos muß ein Unternehmen, das der Würde des Menschen gerecht werden will, auch eine wirksame Einheitlichkeit der Leitung wahren; aber daraus folgt keineswegs, daß,

---

<sup>1</sup> Johannes XXIII., Enzyklika *Mater et magistra*, Nr. 91 („Texte zur katholischen Soziallehre“, 7. Aufl., Köln–Kevelaer 1989, S. 235).

wer Tag für Tag in ihm arbeitet, als bloßer Untertan zu betrachten ist, dazu bestimmt, stummer Befehlempfänger zu sein, ohne das Recht, eigene Wünsche und Erfahrungen einzubringen; daß er bei Entscheidungen über die Zuweisung eines Arbeitsplatzes und die Gestaltung seiner Arbeitsweise sich passiv zu verhalten habe”<sup>2</sup>. An anderer Stelle lesen wir: „Aber nicht nur die Verteilung des Wirtschaftsertrages muß den Forderungen der Gerechtigkeit entsprechen, sondern auch der gesamte Wirtschaftsvollzug. In der menschlichen Natur selbst ist das Bedürfnis angelegt, daß, wer produktive Arbeit tut, auch in der Lage sei, den Gang der Dinge mitzubestimmen und durch seine Arbeit zur Entfaltung seiner Persönlichkeit zu gelangen”<sup>3</sup>. Und schließlich: „In jedem Fall aber sollten die Arbeiter an der Gestaltung der Angelegenheiten ihres Unternehmens aktiv beteiligt werden. Das gilt sowohl für private als auch für öffentliche Unternehmen”<sup>4</sup>. Alle späteren Texte zur Soziallehre der katholischen Kirche bestätigen diesen Standpunkt in vollem Umfang.

Für jeden Mitarbeiter ist von wesentlicher Bedeutung, daß er sich an seinem Arbeitsplatz wirklich als Subjekt seiner Arbeit empfindet. Dabei wird hier unter „Arbeitsplatz” nicht wie üblich der Betrieb, die Fabrik oder das Unternehmen verstanden, sondern der Ort im Betrieb bzw. im Unternehmen, an dem die Maschine steht, die der Arbeiter zu bedienen hat. Es ist verständlich, daß der Arbeitnehmer hier nicht darüber entscheiden kann, *was* er produziert und *was* er macht. Darüber wird auf höherer Ebene entschieden, und das Ergebnis dieser Entscheidungen wird ihm dann von seinem unmittelbaren Vorgesetzten mitgeteilt. Allerdings besteht besonders dort, wo der Produktionsprozeß vom Arbeiter nicht die Ausführung genau festgelegter Tätigkeiten verlangt, durchaus die Möglichkeit, daß er selbst darüber entscheiden kann, *wie* er die ihm gestellten Aufgaben löst. Der Dienstauftrag darüber, *was* er zu produzieren hat, ist von der Entscheidung der Betriebsleitung abhängig, und besonders dann, wenn der Mitarbeiter sich über den Wert und Nutzen des herzustellenden Guts im klaren ist, bereitet ihm die Ausführung dieser Arbeit eigentlich keinerlei Schwierigkeiten; auch seine Menschenwürde wird damit in keiner Weise verletzt. Anders verhält es sich damit, *wie* er die ihm von seinem Vorgesetzten gestellten Produktionsaufgaben lösen soll. Überall dort, wo organisatorische und technische Anforderungen keine ganz bestimmte Art und Weise der Ausführung bestimmter Tätigkeiten vorschreiben, besitzt der Arbeiter einen gewissen Freiraum, den er nach eigenem Ermessen gestalten kann<sup>5</sup>. Gewiß ist dieser nicht allzu groß, aber er erlaubt dem Arbeiter, seine beruflichen Qualifikationen und seine Erfahrung zu nutzen, und ermöglicht ihm so eine schöpferische Beteiligung am Produktionsprozeß. Wenn dem Arbeiter diese Möglichkeit genommen wird, noch

<sup>2</sup> Ebd. Nr. 92 (a.a.O., S. 235f.).

<sup>3</sup> Ebd. Nr. 82 (a.a.O., S. 233).

<sup>4</sup> Ebd. Nr. 91 (a.a.O., S. 235).

<sup>5</sup> Vgl. O. von Nell-Breuning, *Mitbestimmung*, Frankfurt/M. 1968, S. 22.

dazu in einer Situation, wo der technisch-organisatorische Produktionsprozeß dies gar nicht erfordert, dann fühlt er sich entmündigt. Vom ethischen Gesichtspunkt aus widerspricht dies seiner Würde als Mensch, weil er dann als ein unbedeutendes Element des Produktionsprozesses behandelt wird. Diese Entscheidung über das *Wie*, d.h. auf welche Weise eine Produktionsaufgabe gelöst wird, ist allerdings noch keine Mitbestimmung des Arbeitnehmers im eigentlichen Sinne. Sie bedeutet eher seine „Selbstbestimmung“, seine Entscheidung über das eigene Handeln aufgrund seines Wissens und seiner beruflichen Qualifikationen. Damit ist die Übernahme von Verantwortung und letztlich die Erfahrung der eigenen Subjektivität im Prozeß der ausgeführten Arbeit verbunden. Dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu garantieren, an seinem Arbeitsplatz selbständige Entscheidungen zu treffen, d.h. ohne Beteiligung seines Vorgesetzten, stellt einen wichtigen Schritt in Richtung seiner Eingliederung in das Leben des Unternehmens dar – und zwar soll dies unter partnerschaftlichen Bedingungen geschehen, was noch besonders erwähnt werden muß. Aber wie gesagt, diese Beteiligung des Arbeiters an der eigenverantwortlichen Entscheidungsfindung an seinem Arbeitsplatz stellt noch nicht die eigentliche Form seiner Mitbestimmung im Betrieb dar. Denn die für das Unternehmen wesentlichen Entscheidungen fallen ja nicht am Arbeitsplatz der einzelnen Mitarbeiter, sondern im Vorstand des ganzen Betriebes bzw. Unternehmens.

Den eigentlichen Ort für die Realisierung der Forderung nach Mitbestimmung bildet somit das Unternehmen. Als „Unternehmen“ werden gewöhnlich diejenigen Wirtschaftsträger bezeichnet, die auf eigene Rechnung eine Produktions- oder Dienstleistungstätigkeit mit dem Ziel konkreter Gewinne betreiben. Das Unternehmen funktioniert auf der Grundlage einer Verbindung von Kapital und Arbeit<sup>6</sup>. Aber diese Auffassung des Unternehmens hebt die Bedeutung des menschlichen Faktors nicht genügend hervor. Von ihr unterscheidet sich die von S. Kurowski vorgeschlagene Definition deutlich. Dieser Autor definiert das Unternehmen als „eine besonderes Ensemble von Menschen, Grundmitteln und Umlaufmitteln, das eine technische, organisatorische und ökonomische Einheit darstellt, Rechtsfähigkeit besitzt, nach wirtschaftlicher Rechnungsführung arbeitet, d.h. die eigenen Ausgaben aus eigenen Einnahmen deckt, Gewinn anstrebt und die Produktionstätigkeit zum Ziel hat“<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Vgl. M. N a s i ł o w s k i, *System rynkowy. Podstawy mikro- i makroekonomii* (Das Marktsystem. Grundlagen der Mikro- und Makroökonomie), Warszawa 1992, S. 25; S. S z w e d o w s k i, *Cel działania, rozwój, interesy właścicieli i pracowników przedsiębiorstwa w społecznej gospodarce rynkowej. Materiały z konferencji naukowej Ustroń 25–28 maja 1993* (Handlungsziel, Entwicklung, Interessen der Eigentümer und Arbeitnehmer des Unternehmens in der sozialen Marktwirtschaft. Materialien der wissenschaftlichen Konferenz in Ustroń vom 25. bis 28. Mai 1993). Hrsg. E. Okoń-Horodyńska, Katowice 1993, S. 23; Y. B e r n h a r d, J. C. C o l l i, *Słownik ekonomiczny i finansowy* (Wörterbuch für Wirtschaft und Finanzen), Katowice 1994, S. 135.

<sup>7</sup> S. K u r o w s k i, *Polityka gospodarcza PRL* (Die Wirtschaftspolitik der Polnischen Volksrepublik), Editions Spotkania, Warszawa 1990, S. 77.

Im großen und ganzen geht die zeitgenössische Auffassung des Unternehmens von einem dichotomen Ansatz aus, der nur zwei der das Unternehmen konstituierenden Faktoren berücksichtigt: das Kapital und die Arbeit – und der außerdem das Entscheidungsrecht im Unternehmen ausschließlich der Seite des Kapitals und Eigentums zuerkennt. Dagegen hat bereits Pius XI. darauf hingewiesen, daß nicht nur Kapital und Arbeit, sondern auch die Intelligenz das Unternehmen mitkonstituiert<sup>8</sup>. O. von Nell-Breuning zufolge bedeutet die Intelligenz hier den Unternehmer mit seiner wirtschaftlichen Initiative oder einen kleinen Kreis von Personen, die das Unternehmen leiten<sup>9</sup>. Diese Ansicht harmonisiert mit der von Schumpeter, welcher zwischen der Funktion des Unternehmers und der des Firmenbesitzers unterscheidet. In der Vergangenheit, zu Beginn des 19. Jahrhunderts, bildete der Eigentümer des Unternehmens fast immer auch die Unternehmensleitung und erfüllte damit auch die Funktion des Unternehmers. Diese von ihren Besitzern selbst geleiteten, nicht allzu großen Unternehmen stellten für die Begründer der Theorie des freien Marktes die Grundlage der wirtschaftlichen Ordnung dar. Diese Situation wandelte sich jedoch prinzipiell, als es zu einer immer stärkeren Konzentration des Kapitals kam und Unternehmen in Form von Aktiengesellschaften entstanden. Dort kam es zu einer Trennung des Managements vom Eigentum. Wegen der großen Zahl der Miteigentümer der Aktiengesellschaft (ihrer Aktionäre) war eine effektive Leitung des Betriebes unmöglich geworden, deshalb suchte man nach einer neuen Lösung, die darin bestand, daß die Aktionäre auf ihrer Hauptversammlung einen Aufsichtsrat wählen, der wiederum einen aus „Manager“ genannten Spezialisten bestehenden Vorstand beruft und seine Arbeit kontrolliert. Jeder Aktionär hat das Recht, an den Hauptversammlungen teilzunehmen, die Leitung der Aktiengesellschaft zu wählen, über die Gewinnverteilung mitzuentcheiden, das Recht auf Gewinnbeteiligung in Form der Dividende sowie das Recht auf individuelle Kontrolle des Rechnungswesens der Gesellschaft. Das Stimmrecht ist vom Aktienbesitz abhängig: üblich ist, daß eine Stimme einer Aktie entspricht. Wer 51% aller Aktien besitzt, entscheidet über alle mit dem Funktionieren und der Entwicklung der Aktiengesellschaft verbundenen Angelegenheiten. Aber in der Praxis genügt es wegen der großen Zahl von mittleren und Kleinaktionären, die nicht imstande sind, ihre Standpunkte miteinander abzustimmen und oft auch gar nicht an den Hauptversammlungen teilnehmen, 25–30% aller Aktien zu besitzen, um das sog. „Kontrollpaket“ (die Aktienmajorität) zu erlangen<sup>10</sup>. In dieser heute am meisten verbreiteten Organisationsform des Unternehmens haben wir es demnach mit drei deutlich unterschiedenen Elementen zu tun, die für die Existenz und das Funktionieren des Unterneh-

<sup>8</sup> P i u s X I., Enzyklika *Quadragesimo anno*, Nr. 69 (a.a.O., S. 126).

<sup>9</sup> O. von N e l l - B r e u n i n g, op. cit., S. 135.

<sup>10</sup> M. N a s i ł o w s k i, op. cit., S. 27.

mens konstituiv sind: mit dem Vorstand, den Eigentümern (Aktionären) und den Arbeitnehmern. Aber die Betriebsführung ist auch weiterhin mit dem Eigentum verbunden. Deshalb muß untersucht werden, ob die Funktion des Managements allein im Eigentum begründet ist oder ob es noch andere Faktoren gibt, die zur Verwaltung des Unternehmens legitimieren.

Bereits die gewöhnliche Beobachtung des Funktionierens des Unternehmens scheint dem Standpunkt zu widersprechen, daß das Eigentum die Funktion der Verwaltung legitimiert. Denn wenn die Funktion des Unternehmers unbedingt an den Besitz von Eigentum gebunden wäre, würde die diese Funktion ausübende Person ja ausschließlich aus dem Kreis der Aktionäre gewählt werden. Dann wäre es auch richtig, diese Funktion demjenigen anzuvertrauen, der den größten Anteil am Unternehmen besitzt. Dies ist jedoch nicht der Fall, weil es eben nicht genügt, Besitzer eines Unternehmens zu sein, um dieses auch kompetent und effektiv verwalten zu können. Dazu sind heute höhere Qualifikationen erforderlich. Deshalb werden mit der Funktion der Unternehmensführung kompetente, aktive und über gute Führungsqualitäten verfügende Personen betraut. „[...] diese hochqualifizierten Kräfte können sich ebenso gut aus den Kreisen der Arbeitnehmer wie aus den Kreisen der Besitzenden, der Aktionäre u.dgl. rekrutieren“<sup>11</sup>.

„Rechtlich gründet diese Führungsmacht in den Arbeitsverträgen; daß aber überhaupt Menschen sich im Arbeitsvertrag der Führungsmacht eines Eigentümers unterstellen, hat seinen Grund nicht in *dessen* Eigentum, sondern in *ihrer Eigentumslosigkeit*!“<sup>12</sup>. Eben weil er über kein Eigentum verfügt, ist der Menschen gezwungen, seine Arbeit gegen ein Entgelt auf dem Arbeitsmarkt anzubieten. Das Unternehmen ist eine wirtschaftlich-soziale Struktur, zu der die Menschen quantitativ und qualitativ auf unterschiedliche Art beitragen: die einen mit ihrem Eigentum, die anderen mit ihrer Arbeit. Die Unternehmensleitung wird durch beide Gruppen zur Verwaltung des Betriebes legitimiert. Anders gesagt: Kapital und Arbeit liefern den Führungskräften gleichermaßen ihre Legitimation.

## II. DIE SPEZIFIK DES KLEINUNTERNEHMENS

Es gibt einige Merkmale, die bewirken, daß die Kleinbetriebe (Firmen) eine besondere Kategorie von Unternehmen bilden. Die deutlichsten von ihnen sind: das Produktionsaufkommen und die Zahl der Beschäftigten. Jedoch ist es in bezug auf diese Merkmale kaum möglich, die Kleinunternehmen zufriedenstellend zu definieren. Die Annahme eines quantitativen Kriteriums ist nur dann sinnvoll, wenn dieses durch andere

---

<sup>11</sup> Vgl. O. von Nell-Breuning, *Mitbestimmung – wer mit wem?*, Freiburg-Basel-Wien 1969, S. 105.

<sup>12</sup> Ebd., S. 164.

Kriterien ergänzt wird. Leider kommen in den verschiedenen Ländern unterschiedliche Kriterien zur Anwendung, was dann auch zu recht unterschiedlichen Definitionen der Kleinunternehmen führt. Zusätzliche Schwierigkeiten bei der Annahme einer Definition, die von allen akzeptiert werden könnte, entstehen dadurch, daß die Regierungen der einzelnen Länder diese Definition noch dadurch zusätzlich modifizieren, daß sie ganz bestimmte Träger mit erwünschtem Ausmaß oder Kapital als klein anerkennen. Es kommt vor, daß sogar für gewisse Regionen eines Landes unterschiedliche Definitionen geschaffen werden. Mehr noch, in manchen Ländern gibt es zusätzlich die Kategorie der „Kleinstunternehmen“, in denen bis zu 5 bzw. 15 Arbeitnehmer beschäftigt sind<sup>13</sup>.

Auch in Polen konnte bisher kein einheitlicher Sprachgebrauch erreicht werden. Gewiß, es wurden Arbeiten zwecks rechtlicher Regelungen für kleine Firmen durchgeführt und vorgeschlagen, diejenigen Unternehmen als Kleinbetriebe zu bezeichnen, die weniger als 50 Mitarbeiter beschäftigen. Aber wie T. Gruszecki mit Recht bemerkt, wären dies – wegen des noch kapitalschwachen Privatsektors in Polen (die durchschnittliche Beschäftigungsrate beträgt 1,6 Mitarbeiter pro Firma) – sehr große Unternehmen. Umso mehr, als die überwältigende Mehrheit der Kleinunternehmen auf dem Gebiet der Dienstleistungen, des Handels, des Transports und im Bauwesen, aber nicht in der Industrie tätig sind<sup>14</sup>.

Wodurch zeichnen sich die Kleinunternehmen dann aus? Eine interessante Antwort auf diese Frage lieferte ein 1971 in Großbritannien ins Leben gerufener Spezialausschuß. Es verwies darauf, daß Kleinunternehmen gewöhnlich drei Grundmerkmale besitzen: ihr Marktanteil ist immer (relativ) gering, sie werden von ihren Eigentümern (oder Teilhabern) auf personeller Grundlage geleitet (direkt oder durch Vermittlung eines Managements auf mittlerer Ebene), und sie sind unabhängig, d.h. sie sind nicht Bestandteil (Teilbetriebe) eines größeren Unternehmens, und ihre Eigentümer, die zugleich die Betriebsleitung bilden, unterliegen beim Treffen von Schlüsselentscheidungen keiner äußeren Kontrolle<sup>15</sup>. Daraus ergibt sich, daß jedes Kleinunternehmen einen konkreten Unternehmer und zugleich Besitzer hat, der Leitungsfunktionen erfüllt und den alle Mitarbeiter kennen.

Unterschiede zwischen Groß- und Kleinunternehmen bestehen auch hinsichtlich der verschiedenartigen Konflikte, die dort jeweils auftreten. In den Kleinunternehmen kommt es gewöhnlich zu Konflikten, die wir als *Autoritätskonflikte* bezeichnen können. Gewiß gibt es dort auch Interessenkonflikte, besonders dann, wenn der Unternehmer als Besitzer seine Mitarbeiter von der Gewinnbeteiligung ausschließt oder die Realisierung notwendiger Investitionen mit dem Ziel einer Verbesserung der Arbeits-

---

<sup>13</sup> T. G r u s z e c k i, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii (Der Unternehmer in der Theorie der Ökonomie)*, CEDOR 1994, S. 183.

<sup>14</sup> Ebd., S. 182.

<sup>15</sup> Ebd., S. 183.

bedingungen der Beschäftigten auf krasse Weise vernachlässigt. Jedoch kommt es in ihnen – viel öfter als in Großunternehmen – im Zusammenhang mit dem täglichen Kontakt der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber zu Konflikten. In Kleinbetrieben ist der Kontakt der Beschäftigten mit ihrem Arbeitgeber viel häufiger und weniger formalisiert als in Großunternehmen. In dieser Situation wird die amtliche Autorität, die sich auf sein Amt und seine Erfüllung amtlicher Funktionen gründet, ständig mit seiner persönlichen Autorität konfrontiert, d.h. mit den persönlichen Qualitäten des Unternehmers und Besitzers. Durch unangemessenes Verhalten gegenüber seinen Mitarbeitern, seine bei dieser Art unmittelbarer Beziehungen manchmal sehr deutlich in Erscheinung tretenden Kompetenzmängel und weil der Umfang der Pflichten und der Verantwortung der Beschäftigten oft nicht eindeutig festgelegt sind, können Spannungen und Autoritätskonflikten entstehen. Dagegen kommt es in Großunternehmen nicht zu derartigen Konflikten zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmern, sondern eher zwischen den Arbeitern und den niederen Leitungskräften. Die Konflikte zwischen den Mitarbeitern und dem Arbeitgeber sind anderer Art, es sind vor allem *Interessenkonflikte*. Weil der Arbeitgeber an der Gewinnmaximierung interessiert ist, will er z.B. keine Lohnerhöhungen befürworten. Die Arbeitnehmer dagegen sind an höheren Löhnen und an der Sicherung ihrer Arbeitsplätze interessiert<sup>16</sup>.

Angesichts dessen stellt sich die Frage, ob die Spezifik des Kleinunternehmens nicht etwa die Möglichkeit einer Mitbestimmung der Arbeitnehmer ausschließt. Diese Frage werden wir erst dann beantworten können, wenn wir die Funktionen des Unternehmers in seinem Betrieb und den Charakter seiner Beziehungen zu den in ihm beschäftigten Mitarbeitern genau analysieren.

### III. DER BESITZER ALS UNTERNEHMER

Während wir es in Großunternehmen mit einer deutlichen Unterscheidung der Funktionen des Unternehmers (des Vorstandes), des Besitzers (der Miteigentümer, der Aktionäre) und der beschäftigten Mitarbeiter zu tun haben, so erfüllen in den Kleinunternehmen (Firmen) dieselben Personen oft gleichzeitig mehrere Funktionen. Der Besitzer des Kleinbetriebes (des Unternehmens, der Firma) ist nicht nur ein Eigentümer, der sein Kapital vermehren will und es deshalb in diesem Betrieb anlegt, jemand, der sein Eigentum jemand anderem (aufgrund dessen beruflicher Qualifikationen und Fähigkeiten in bezug auf Initiative und unternehmerische Aktivität) anvertraut, sondern er verwaltet auch gleichzeitig diesen seinen Besitz unmittelbar selbst. Er erfüllt somit gleichzeitig die Funktion eines Eigentümers und Unternehmers, der auf eigene Rechnung das Risiko ein-

---

<sup>16</sup> Vgl. O. von Nell-Breuning, *Mitbestimmung – wer mit wem?...*, S. 171–173.

geht, seinen Besitz zu verwalten. Weil er auf dem Markt konkurrenzfähig bleiben und wirtschaftliche Erfolge erringen will, arbeitet dieser Unternehmer-Eigentümer mit ungeheurem Engagement und überschreitet das allgemein akzeptierte Achtstundenlimit des normalen Arbeitstages bei weitem. Verglichen mit den Mitarbeitern, die er beschäftigt, arbeitet er gewöhnlich intensiver und auch zeitlich länger. Vielleicht wird dies am Arbeitsplatz nicht immer deutlich erkennbar, aber wir dürfen nicht vergessen, daß sich bei Personen, die in ihrem eigenen Betrieb arbeiten, das Engagement bei der Führung der Firma über seine gesamte Privatsphäre erstreckt. Die Bereitschaft des Besitzers und zugleich Unternehmers, für seine Firma zu arbeiten, ist nicht etwa nur auf die Firmenräume und die normale Arbeitszeit der Firma beschränkt, sondern sie erstreckt sich praktisch über sein gesamte häusliche Leben. Mehr noch, oft muß er dieses Leben ganz einfach den Erfordernissen der Arbeit seiner Firma unterordnen. Auf dieser Basis können wir wohl mit Recht davon sprechen, daß der Unternehmer und Eigentümer der „erste“ Arbeiter seiner Firma ist.

Wie gesagt, erfüllt in kleinen Unternehmen und Firmen ein und dieselbe Person oft mehrere Funktionen: die des Firmeninhabers, des Unternehmers und des Firmenmitarbeiters. Deshalb liegt die Legitimation des Besitzers eines Kleinunternehmens zur Führung seines Betriebes nicht allein in seinem Eigentum begründet, ja nicht einmal in der Erfüllung der verantwortlichen Funktion des Unternehmers. Was ihn zur Ausübung der Verwaltungsfunktion im Unternehmen legitimiert, ist die Tatsache, daß er Eigentümer, Unternehmer und „erster“ Mitarbeiter ist. Eine solche Legitimation besitzt kein Unternehmer (Manager), der lediglich im Auftrag des Inhabers arbeitet. Im Unterschied zum Unternehmer, der zugleich Betriebsbesitzer ist, schöpft der Manager seine Legitimation zur Verwaltung des Unternehmens nicht aus seinem Eigentum. Wie Peter Werhahn mit Recht bemerkt, ist es für den Manager unwesentlich, wer der Inhaber des Unternehmens ist, selbst wenn dies der Staat sein sollte<sup>17</sup>. Gewiß, der vom Inhaber bezahlte Manager schöpft seine Legitimation zur Unternehmensführung ebenfalls aus dem Eigentum, aber da dieses eben nicht sein Privateigentum ist, ist der Charakter dieser Legitimierung ein ganz anderer als im Falle des Eigentümers, der selbst als Unternehmer fungiert. Letzterer braucht keine Ermächtigung von außen, um sein eigenes Unternehmen zu verwalten. Dagegen benötigt der Manager solche Vollmachten von seiten der Eigentümer oder des Einzelbesitzers. Deshalb gründet sich die Berechtigung des Eigentümer-Unternehmers zur Leitung seiner Firma auf eine viel breitere Grundlage als die Berechtigung eines lediglich im Auftrag der Eigentümer arbeitenden Unternehmers.

---

<sup>17</sup> Vgl. *Przedsiębiorca. Jego funkcja ekonomiczna i społeczno-polityczna odpowiedzialność* (Der Unternehmer. Seine ökonomische Funktion und gesellschaftspolitische Verantwortung), Wydawnictwo Fundacji ATK, Warszawa, o.J., S. 24.



Für die Mitbestimmung der Mitarbeiter im Unternehmen werden sowohl wirtschaftliche als auch soziale Argumente geltend gemacht. Das Wesen der wirtschaftlichen Argumentation kann darauf zurückgeführt werden, daß die Partizipation der Arbeiter ein notwendiges Mittel zur Kontrolle der wirtschaftlichen Macht und Stärke der Großunternehmen darstellt, das die Ausnutzung dieser Macht zu politischen Zwecken effektiv verhindert<sup>18</sup>. Bei Kleinunternehmen besteht eine solche Gefahr nicht, und damit wird auch die Kontrolle der wirtschaftlichen Macht des Unternehmers und zugleich Firmeninhabers überflüssig. Die wirtschaftliche Begründung der Forderung nach Mitbestimmung verliert in diesem Fall ihre Daseinsberechtigung. Anders verhält es sich jedoch mit den sozial motivierten Begründungen. Schon auf den ersten Blick wird deutlich erkennbar, daß es aus sozialen Gründen kaum möglich wäre, der von der Arbeitswelt formulierten Forderung nach Mitbeteiligung der Arbeiter an der Betriebsführung (Mitbestimmung) ihre Berechtigung abzusprechen. Denn wenn wir annehmen, daß die Subjektwerdung des werktätigen Menschen, seine umfassendere Einbeziehung in die Prozesse des Wirtschaftslebens, in die Verantwortung für die Richtung und den Verlauf dieser Prozesse sowie der Schutz seiner Würde sozial erwünscht ist, dann erweisen sich die vorgeschlagenen Lösungen, die auf Zulassung der Mitarbeiter zur Beteiligung an der Unternehmensleitung (Mitbestimmung, Partizipation) beruhen, nicht nur als berechtigt, sondern geradezu als geboten. Es fragt sich jedoch, ob die Spezifik des Kleinunternehmens (der Firma) nicht u.a. gerade darin besteht, daß diese so formulierten Ziele auch ohne besondere juristisch-institutionelle Lösungen realisiert werden können. In Großunternehmen wäre es undenkbar, daß eine Partizipation der Mitarbeiter an der Unternehmensführung ohne juristische Sonderregelungen über die Art und den Umfang dieser Beteiligung stattfinden könnte. Zweifellos schränken diese Regelungen und die darauf aufbauenden institutionellen Lösungen die Entscheidungsfreiheit der Unternehmensleitung ein. Mit dieser Einschränkung ist jedoch keine direkte Infragestellung des sich aus dem Eigentumsrecht ergebenden Rechts auf die Leitung des Unternehmens verbunden. Die Eigentümer (Aktionäre), die die Funktion der Verwaltung ihres Besitzes der gewählten Unternehmensleitung anvertrauen, tun dies, weil sie die Mühen der Verwaltung aus verschiedenen Gründen nicht selbst übernehmen wollen. Ihre Verbindung mit dem Unternehmen beschränkt sich gewöhnlich auf das Interesse an seiner Finanzlage und der Höhe des erbrachten Gewinns.

Ganz anders stellt sich die Situation eines Kleinunternehmens (einer Firma) dar. Der die Funktion des Unternehmers erfüllende Eigentümer verwaltet seinen Besitz persönlich. Durch seine Arbeit und die täglichen Kontakte mit fast allen Beschäftigten ist er mit dem Leben des Unternehmens eng verbunden. Für seine Entscheidungen trägt er die volle Verant-

---

<sup>18</sup> Vgl. *Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland*, Köln 1966, S. 42.

wortung, und zwar auch materiell – bis hin zum Verlust seines gesamten, in den von ihm geführten Betrieb investierten Kapitals. Für diese Übernahme des vollen Risikos und der Verantwortung für alle von ihm getroffenen Entscheidungen benötigt er ungeteilte Entscheidungsfreiheit in allen wichtigen wirtschaftlichen Fragen. Den als Unternehmer fungierenden Firmeninhaber von seiner persönlichen Verantwortung entbinden zu wollen würde bedeuten, den Lebensnerv seines Unternehmens zu kappen<sup>19</sup>. Deshalb wäre es unangebracht, in Kleinunternehmen juristisch-institutionelle Lösungen zur Mitbestimmung der Arbeiter nach dem Vorbild derer zu schaffen, die in Großunternehmen praktiziert werden können. Das bedeutet allerdings nicht, daß die Mitarbeiter von Kleinbetrieben überhaupt keinen Einfluß auf die vom Firmeninhaber getroffenen Entscheidungen haben und zu passiven Befehlsempfängern reduziert werden dürfen. Chancen zur Mitbeteiligung der Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung durch den Unternehmer-Inhaber sind ja bereits durch die Nähe und Alltäglichkeit der gegenseitigen Kontakte im Betrieb gegeben. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, seine Feststellungen und Bemerkungen über die ausgeführte Arbeit und zum Funktionieren der gesamten Firma seinem Chef direkt mitzuteilen. Während der Abwesenheit des Firmeninhabers kann dann ein Mitarbeiter einen Teil seiner Arbeit und der damit verbundenen Verantwortung übernehmen.

Solche unmittelbaren Beziehungen der Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber schaffen also durchaus Möglichkeiten ihrer aktiven Partizipation an der Entscheidungsfindung im Betrieb. Es kann allerdings kaum vorausgesetzt werden, daß diese Möglichkeiten immer umfassend und angemessen genutzt werden. Alles hängt von den persönlichen Qualitäten des Unternehmers und der Mitarbeiter ab. In diesem Zusammenhang kommt der in den Sozialdokumenten der Kirche erhobenen Forderung, „das Unternehmen zu einer echten menschlichen Gemeinschaft zu machen“<sup>20</sup>, eine ganz besondere Bedeutung zu. Gerade das Kleinunternehmen (die Firma, der Betrieb) schaffen ideale Bedingungen für die Verwirklichung dieser Forderung.

Merkmale jeder Gemeinschaft sind: verstärkte Kontakte zwischen ihren Mitgliedern, unmittelbare Zielstellungen durch die Teilnehmer dieser Verbindung sowie Hochschätzung der Werte ihres Gemeinwohls, das sich aus diesen Werten ergebende individuelle und kollektive Verhalten und schließlich das Gefühl eines kollektiven „Wir“, sowie ein hohes Maß an Identifikation, d.h. das Bewußtsein der gegenseitigen Zusammengehörigkeit<sup>21</sup>. Es geht also darum, diese aus der gemeinsamen Arbeit entstandenen natürlichen Bindungen auf das Prinzip der Solidarität, der gegenseitig-

<sup>19</sup> Vgl. O. von Nell-Breuning, *Mitbestimmung*, S. 45.

<sup>20</sup> Vgl. Johannes XXIII., Enzyklika *Mater et magistra*, Nr. 91 (a.a.O., S. 235); Paul VI., Enzyklika *Populorum progressio*, Nr. 28; Johannes Paul II., Enzyklika *Centesimus annus*, Nr. 35.

<sup>21</sup> J. Krucina, *Wyzwolenie społeczne (Soziale Befreiung)*, Wrocław 1995, S. 154.

gen Achtung und des Wohlwollens zu gründen. Papst Johannes XXIII. erklärte: „Alle müssen zum gemeinsamen Werk mit ehrlichem und innerlichem Einsatz all ihrer Kräfte zusammenwirken; sie sollen ihre Arbeit nicht nur als Mittel des Erwerbs auffassen, sondern auch als Pflichterfüllung und Dienst an der Gemeinschaft. Das bedeutet aber: Bei der Erledigung der Angelegenheiten und beim Ausbau des Unternehmens sollte auch die Stimme des Arbeiters gehört und seine Mitverantwortung angesprochen werden“<sup>22</sup>.

Der in den Sozialdokumenten der Kirche postulierte Gemeinschaftscharakter des Unternehmens darf nicht von seinem wirtschaftlichen Ziel losgelöst werden. Wollte man das Unternehmen ausschließlich als eine Verbindung von Personen verstehen, dann wäre dieser Ansatz genauso einseitig wie derjenige, die bei der Definition des Unternehmens nur seine ökonomische Dimension berücksichtigt. Wollte man das Unternehmen ausschließlich als eine Verbindung von Personen oder als eine besondere Art von Gemeinschaft definieren, dann könnte dies zu der Überzeugung führen, daß die Menschen nur deshalb an diesem Ort zusammenkommen, um ihre gegenseitigen Beziehungen zu pflegen. Deshalb muß mit dieser *Verbindung* oder *Gemeinschaft* ein wirtschaftliches Ziel verbunden sein: die Produktion von Gütern und Dienstleistungen<sup>23</sup>. In der Soziallehre der Kirche werden beide Aspekte berücksichtigt, obwohl diese im Laufe der Zeit unterschiedlich betont werden. Anfangs wurde eher die ökonomische Dimension des Funktionierens des Unternehmens betont. Vor allem seit der Enzyklika *Mater et magistra* von Papst Johannes XXIII. wird dann der Gemeinschaftscharakter des Unternehmens stärker hervorgehoben, immer jedoch in Verbindung mit seinem wirtschaftlichen Ziel.

\* \* \*

Es ist nicht leicht, eine Situation zu lösen, in der die einen, nämlich die Unternehmer-Eigentümer, das volle Recht auf Verwaltung ihres Unternehmens für sich behalten wollen, während die anderen, die mit ihrer Arbeit zum Erfolg des Unternehmens beitragen, ebenfalls das Recht haben wollen, auf die dort getroffenen Entscheidungen Einfluß zu nehmen. Man muß wohl mal der einen, dann wieder der anderen Seite rechtgeben, zumindest was manche ihrer Argumente betrifft. Aus den oben durchgeführten Analysen folgt, daß ein Kompromiß zwischen den einerseits aus dem Eigentum und auf der anderen Seite aus der Arbeit abgeleiteten Forderungen durchaus erreicht werden kann. Die Spezifik des Kleinunternehmens (der Firma) und die Rolle, die der als Unternehmer fungierende Firmenbesitzer in ihm erfüllt, schließen eine mögliche Partizipation der in

---

<sup>22</sup> Johannes XXIII., Enzyklika *Mater et magistra*, Nr. 92 (a.a.O., S. 235).

<sup>23</sup> Vgl. J. O e l i n g e r, *Wirtschaftliche Mitbestimmung. Positionen und Argumente der in-nerkatholischen Diskussion*, Köln 1967, S. 28.

ihm beschäftigten Mitarbeiter an der Unternehmensleitung nicht definitiv aus. Aber der Charakter dieser Beteiligung ist ein qualitativ anderer als in Großunternehmen. Er ist vor allem durch die Unmittelbarkeit der täglichen Kontakte zwischen dem Unternehmer und seinen Mitarbeitern gekennzeichnet. Aus diesem Grunde kann und muß sich die Partizipation in kleinen Privatunternehmen auf die natürlichen Bindungen gründen, die durch die gemeinsame Arbeit geschaffen werden. Die Realisierung dieses Postulats ist nicht leicht, aber das heißt nicht, daß sie unmöglich wäre. Viel hängt hier von der Haltung des Arbeitgebers und der Arbeitnehmer ab: von ihrer soldarischen Haltung, ihrer gegenseitigen Achtung und ihrem freundlichen Umgang miteinander.

## **MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWA A PARTYCYPACJA W ZARZĄDZANIU**

### **S t r e s z c z e n i e**

Istotną cechą zmian w życiu gospodarczym Polski, zapoczątkowanych w 1989 r., jest dynamiczny wzrost liczby małych przedsiębiorstw prywatnych. Mają one coraz większy udział w tworzeniu dochodu narodowego i zatrudniają coraz większą liczbę pracowników. Ta nowa jakość życia społeczno-gospodarczego w Polsce przynosi z sobą szereg nowych problemów istotnych zarówno dla nowo tworzącej się grupy prywatnych właścicieli przedsiębiorstw, jak i dla zatrudnianych przez nich pracowników. Jednym z nich jest kwestia udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a dokładniej: czy postulat partycypacji w zarządzaniu – formułowany nie tylko przez doktrynę społeczną Kościoła, ale także przez coraz bardziej świadomy swojej wartości świat pracy – możliwy jest do realizacji na terenie małego przedsiębiorstwa prywatnego? Autor opracowania, po przedstawieniu istoty postulatu partycypacji i analizie specyfiki małego przedsiębiorstwa (firmy) oraz funkcji, jaką spełnia w nim przedsiębiorca-właściciel, stoi na stanowisku, że niewskazane byłoby tworzenie w małych przedsiębiorstwach prawno-instytucjonalnych rozwiązań udziału pracowników w zarządzaniu na wzór tych, które mogą mieć zastosowanie w przedsiębiorstwach dużych. Nie oznacza to jednak, że pracownicy małego przedsiębiorstwa powinni być zupełnie pozbawieni wpływu na podejmowane przez właściciela decyzje i sprowadzeni do roli biernych wykonawców tych decyzji. Możliwość udziału pracowników w podejmowaniu przez przedsiębiorcę-właściciela decyzji stwarza bliskość i codzienność wzajemnych kontaktów. W ich ramach każdy pracownik może dzielić się ze swoim szefem spostrzeżeniami i uwagami dotyczącymi wykonywanej pracy oraz funkcjonowania całej firmy. Warunkiem realizacji tego typu uczestnictwa w zarządzaniu jest właściwa postawa przedsiębiorcy i pracowników, to znaczy postawa solidarności, wzajemnego szacunku i życzliwości.