

Karl Hax
Personalpolitik und Mitbestimmung

Karl Hax

Personalpolitik und Mitbestimmung



Westdeutscher Verlag
Köln und Opladen 1969

ISBN 978-3-663-00905-4 ISBN 978-3-663-02818-5 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-663-02818-5

Verlags-Nr. 021071
© 1969 by Westdeutscher Verlag GmbH, Köln und Opladen
Gesamtherstellung: Dr. Friedrich Middelhaue GmbH, Opladen
Umschlaggestaltung: Hanswerner Klein, Opladen

Inhaltsverzeichnis

Die menschlichen Beziehungen im Betrieb als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung	9
Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik	18
Wandlungen der betrieblichen Personalpolitik unter dem Einfluß des Industriali- sierungsprozesses	30
Die menschliche Arbeit im Rahmen der Betriebsorganisation	44
Die Personalpolitik japanischer Unternehmungen	60
Betriebliche Sozialpolitik als Teilbereich der Unternehmenspolitik	78
Betriebliche Altersversorgung als Instrument der betrieblichen Sozialpolitik	98
Die volks- und betriebswirtschaftliche Bedeutung der „Mitbestimmung“	106
Sind erfolgreiche Betriebsführung und Unternehmenspolitik mit wirtschaftlicher Mitbestimmung vereinbar?	113
Die Aufgaben des Aufsichtsrates der Aktiengesellschaft unter dem Einfluß der qualifizierten Mitbestimmung	128
Quellennachweis	142
Stichwortverzeichnis	143

Vorwort

Die Probleme der betrieblichen Personalpolitik, der Eingliederung des Menschen in die Betriebsorganisation und der Mitbestimmung sind von mir seit etwa zwei Jahrzehnten in einer Reihe von Einzeluntersuchungen behandelt worden. Diesen Arbeiten liegt die Konzeption einer personalen Unternehmenstheorie zugrunde. Da aber in jedem Aufsatz in der Regel nur ein Teilaspekt behandelt wird und außerdem die Veröffentlichungen sich auf eine Reihe von Zeitschriften und Sammelwerken verteilen, ist es für den interessierten Leser schwierig, sich einen Gesamtüberblick zu verschaffen. Einer Anregung meiner Mitarbeiter folgend bringe ich deshalb die Aufsätze über diesen Problem-bereich nochmals gesammelt und in systematischer Ordnung heraus. Den Verlagen, die mir die Erlaubnis zu dem Nachdruck gegeben haben, bin ich zu besonderem Dank verpflichtet. Dank schulde ich weiterhin meinen Mitarbeitern am Seminar für Industriewirtschaft der Universität Frankfurt a. M. für ihre Hilfe bei der Gestaltung des Buches. Die Aufsätze erscheinen, von einigen Kürzungen abgesehen, in ihrer ursprünglichen Form. Auch die statistischen Angaben sind so geblieben, wie sie im Zeitpunkt der Veröffentlichung als Grundlage der einzelnen Untersuchungen dienten. Auf diese Weise wird erkennbar, wie die allgemeinen Schlußfolgerungen, auf die es allein ankommt, aus der jeweiligen Zeitlage abgeleitet worden sind. Sie sind offenbar unabhängig von der Tagessituation und besitzen daher heute noch unverminderte Aktualität.

Im Mittelpunkt aller Untersuchungen steht die Unternehmung als die Trägerin des gesellschaftlichen Produktionsprozesses. Die Unternehmung wird aber nicht als bloße Kapitalanlage angesehen, deren Zweck es ist, eine möglichst hohe Rendite abzuwerfen. Sie erscheint vielmehr als eine Ausdrucksform menschlicher Aktivität. Bei dieser betont personalen Betrachtungsweise stehen die Fragen des sinnvollen Einsatzes der menschlichen Arbeitskraft im Unternehmen und der organisatorischen Gestaltung des Zusammenwirkens aller Beteiligten im Vordergrund. Derartige Überlegungen gehen von der Tatsache aus, daß die Unternehmung ein gesellschaftliches Gebilde ist, in dem Menschen zusammenwirken, die dort ihre Existenzgrundlage finden und sich zugleich ihren menschlichen Eigenarten entsprechend betätigen wollen. Es ist allerdings zu fragen, wie derartige soziale Zielsetzungen mit den ökonomischen Zielen der Unternehmung abgestimmt werden können. Die Lösung liegt darin, daß man den Menschen so in den Produktionsprozeß einschaltet, wie es seiner spezifischen Eigenart entspricht. Das gibt ihm die gewünschte Entfaltungsmöglichkeit und bewirkt zugleich das langfristig erreichbare Höchstmaß an wirtschaftlicher Leistung.

Im einzelnen werden in den Aufsätzen folgende Bereiche behandelt. Zunächst geht es um Fragen der Betriebsorganisation. Das Kernproblem ist dabei die Möglichkeit einer dezentralen Organisation, die zwei der für den Produktionsprozeß wichtigsten menschlichen Eigenschaften nutzbar zu machen versucht, nämlich sein Denkvermögen und die

Fähigkeit, Verantwortung zu tragen. Damit eng verbunden sind die Fragen der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik. Es geht dabei vor allem um die Gewinnung, die Ausbildung und den zweckmäßigen Einsatz der Mitarbeiter. Dabei stehen im Vordergrund die Grundsätze der Identifikation des Mitarbeiters mit seinem Unternehmen auf der einen Seite und die Sicherung der Mobilität auf der anderen Seite. Beide Prinzipien scheinen sich zu widersprechen; denn das eine bedeutet Bindung an das Unternehmen, das andere dagegen weitgehende Freizügigkeit. Eine Synthese ist denkbar, wenn man die Mobilität innerhalb des Unternehmens – horizontal wie vertikal – in die Überlegungen einbezieht. Ganz aufheben läßt sich dieser Gegensatz nicht. Die Analyse der Personalpolitik in japanischen Unternehmungen zeigt das unterschiedliche Gewicht beider Prinzipien in Japan im Vergleich zu den westlichen Industrieländern.

Der dritte Problembereich betrifft die Betriebsverfassung. Es geht dabei um die Schaffung eines rechtlich verbindlichen Rahmens für die organisatorischen und personalpolitischen Gestaltungsmöglichkeiten. Man spricht in der Regel von Mitbestimmung, wobei dieser Begriff im weitesten Sinne zu verstehen ist. Er umfaßt sowohl die »einfache« Mitbestimmung auf Grund des Betriebsverfassungsgesetzes als auch die »erweiterte« Mitbestimmung nach den für die Montanindustrie geltenden Vorschriften. In diesem Zusammenhang interessiert die Mitbestimmung allein in organisatorischer und ökonomischer Beziehung. Es geht hier um die Frage, wie die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Unternehmung durch den sinnvollen Einsatz der menschlichen Arbeitskraft gesteigert werden kann.

Es wäre denkbar, daß diese zusammenfassende Betrachtung der Probleme aus dem Bereich der Unternehmensorganisation, der betrieblichen Personalpolitik und der Betriebsverfassung dazu beiträgt, Vorurteile abzubauen und Lösungen vorzubereiten, die im Rahmen einer freien Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung erwünscht sind.

Frankfurt a. M., Februar 1969

Karl Hax