

## Das Unternehmen in der Gesellschaft

Universitätsseminar der Wirtschaft

USW-Schriften für Führungskräfte

Herausgeber:

Prof. Dr. H. Albach, Prof. Dr. W. Busse von Colbe, Dr. L. Vaubel

Band 6

# Das Unternehmen in der Gesellschaft



---

Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler · Wiesbaden

*ISBN 978-3-409-87361-1 ISBN 978-3-322-88051-2 (eBook)*  
*DOI 10.1007/978-3-322-88051-2*

---

*Copyright by Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler • Wiesbaden 1974*

## Vorwort

Die Idee zu dem vorliegenden Band der USW-Schriften ist beim dritten USW-Symposium in Berlin 1972 entstanden. Dieses Symposium machte deutlich, daß das Wort von der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens nicht ein neuer Slogan der Fortbildungsinstitute ist, sondern daß es konkrete Gestalt gewinnt im Selbstverständnis der leitenden Angestellten der Unternehmen: Sie sind es, die in ihren Unternehmen Verantwortung zu übernehmen gewohnt sind. Sie sind aber auch die Nahtstelle zwischen Vorstand und Belegschaft, wo in besonderem Maße spürbar wird, daß sich ändernde gesellschaftliche Wertvorstellungen auf die Bewältigung innerbetrieblicher Führungsaufgaben durchschlagen.

Der zweite Teil des vorliegenden Bandes analysiert diese innerbetriebliche Nahtstelle zwischen Gesellschaftspolitik und Führungsverantwortung. Er soll deutlich machen, daß entscheidende Führungsfehler die Folge mangelnder Kenntnis gesellschaftspolitischer Wertvorstellungen und ihres Niederschlages in der Erwartungshaltung der Belegschaft gegenüber dem modernen Unternehmen sind. Die Beiträge dieses Teils kreisen um das Verhältnis von Führungsverantwortung und Führungslegitimation in einer dynamischen, freiheitlich auf den selbstverantwortlichen, mündigen Staatsbürger hin angelegten Gesellschaft. Bei aller Unterschiedlichkeit der Standpunkte ist dies das Fundament und das verbindende Element dieser Beiträge.

Der erste und der dritte Teil sind vor diesem Hintergrund und von diesem zentralen Thema moderner Unternehmensführung her zu verstehen. Der erste Teil macht deutlich, in welchem Maße sich die Unternehmensleitungen der Verzahnung von Gesellschaftspolitik und Unternehmenspolitik bewußt sind. Als ein Schnittpunkt dieser Dimension menschlicher Verantwortung erscheint vor allem die Umweltpolitik. Aber auch die Vermögensbildung und die Frage der Mitbestimmung, die das zentrale Thema des zweiten Teils dieses Bandes bildet, werden hier in ihrer gesellschaftspolitischen Verankerung angesprochen.

Das Ja zu einem System, das dem Menschen auch „die Freiheit läßt, zu einer Sache nein sagen zu dürfen“, und die Absage an den „Verbalradikalismus einiger außerparlamentarischer Gruppen“ sind Standortbestimmungen, die die Autoren der beiden ersten Teile bei aller Unterschiedlichkeit der gesellschaftspolitischen Auffassungen verbinden. Dieses gemeinsame Fundament zu erkennen ist um so wichtiger, als die Grenzziehung zwischen denjenigen, die von der Demokratisierung der Gesellschaft sprechen und dabei das Ziel der weiteren Entfaltung individueller Freiheitsräume im Auge haben, und denjenigen, die mit der Forderung nach Demokratisierung das Ziel der Überwindung unseres Systems anstreben, vordergründig nicht allen leichtfällt. Die Beiträge des dritten Teils sind dem Versuch gewidmet, Hilfe bei dieser Grenzziehung zu leisten.

Nicht alle Beiträge dieses Bandes beruhen auf Vorträgen, die in den Seminaren des USW gehalten worden sind. Mit Ausnahme von Otto Brenner gehören aber alle Autoren zum Kreis der Referenten des USW. Wir hoffen, daß dieser Band einen Beitrag leistet zum Selbstverständnis derer, die in den Unternehmen Führungsverantwortung tragen, und daß er ihnen Orientierungshilfen bei der Bewältigung ihrer verantwortungsvollen Aufgabe gibt.

*Horst Albach, Walther Busse von Colbe*

# Inhaltsverzeichnis

Seite

## Erster Teil

### Aufgaben des Unternehmens in der Gesellschaft

<b>Unternehmensführung und Politik . . . . .</b>	<b>13</b>
<i>Von Dr. Hanns Martin Schleyer</i>	
<b>Die Gesamtverantwortung des Unternehmers . . . . .</b>	<b>23</b>
<i>Von Dr. Joachim Zahn</i>	
I. Ursprung und Ableitung der unternehmerischen Verantwortung . . . . .	23
II. Auseinandersetzung mit der Kritik am System . . . . .	24
III. Unterschiedliche Verantwortungsbereiche . . . . .	26
IV. Zum generellen Problem „Wachstum“ . . . . .	30
V. Deckung des künftig steigenden Kapitalbedarfs . . . . .	31
VI. Wirtschaftsgesinnung als entscheidendes Kriterium . . . . .	34
<b>Die Unternehmung im Spannungsfeld gesellschaftspolitischer Auseinandersetzungen . . . . .</b>	<b>37</b>
<i>Von Ernst Cramer</i>	

	Seite
<b>Das moderne Großunternehmen zwischen Gesellschaftspolitik und Unternehmenspolitik . . . . .</b>	<b>47</b>

*Von Dr. Ernst Mommsen*

## Zweiter Teil

### Gesellschaftspolitische Dimensionen der Unternehmensführung

<b>Führungsverantwortung und Aufgabendelegation im Unternehmen . . . .</b>	<b>61</b>
--	-----------

*Von Eberhard von Brauchitsch*

<b>Das neue Betriebsverfassungsgesetz — Führungsprobleme und gesellschaftspolitische Dimension . . . . .</b>	<b>69</b>
--	-----------

*Von Professor Dr. Paul Gert von Beckerath*

<b>Perspektiven der deutschen Mitbestimmung . . . . .</b>	<b>85</b>
---	-----------

*Von Otto Brenner*

I. Grundlagen der gewerkschaftlichen Mitbestimmungsforderung . . . . .	85
II. Theorie und Praxis der deutschen Mitbestimmung . . . . .	87
III. Mitbestimmung und Unternehmer . . . . .	92
IV. Mitbestimmung und internationale Gewerkschaftsbewegung . . . . .	94
V. Mitbestimmung und gewerkschaftliche Reformstrategie . . . . .	96



	Seite
<b>Leitende Angestellte und Mitbestimmung . . . . .</b>	<b>99</b>
<i>Von Dr. Otto A. Friedrich</i>	
<b>Streiks und streikähnliche Kampfformen der Arbeitnehmer . . . . .</b>	<b>107</b>
<i>Von Dipl.-Volkswirt Hans Matthöfer</i>	
1. Kampfmittel einzelner Arbeitnehmer . . . . .	108
2. Individuelle und kollektive Sabotage . . . . .	109
3. Agitation . . . . .	118
4. Innerbetrieblicher Druck . . . . .	119
5. Passiver Widerstand oder Leistungszurückhaltung: Bremsen, ständige Minderleistung . . . . .	121
6. Bummelstreik, Arbeit oder Dienst nach Vorschrift . . . . .	124
7. Stiller Boykott, Verruf . . . . .	132
8. Solidaritäts- und Unterstützungs- oder Sympathiestreik . . . . .	134
9. Warn-, Protest- und Demonstrationsstreik . . . . .	137
10. Spontane Arbeitsniederlegung . . . . .	138
11. Teilstreiks: Punkt-, Engpaß-, Ketten- und Sukzessivstreik, Spring-, Stotter-, Schachbrett- oder Schluckaufstreik, Fachgruppenstreik . . . . .	141
12. Voll-, Flächen- und Schwerpunktstreik . . . . .	148
13. Sitzstreik . . . . .	149
14. Rollender Streik . . . . .	152
15. Weiterführung der Produktion nach eigenen Normen (Leistungsstreik), Fabrikbesetzung, Weiterführung der Produktion unter eigener Leitung . . . . .	154

## Dritter Teil

**Aktuelle Streitfragen  
der gesellschaftlichen Entwicklung**

<b>Die wirtschaftspolitischen Zielvorstellungen der Neuen Linken . . . . .</b>	<b>161</b>
<i>Von Professor Dr. Ernst Helmstädter</i>	
I. Bewußtseinserneuerung und Systemschmerz . . . . .	162
II. Ernest Mandels Weltsystem des Sozialismus . . . . .	165
III. Institutionelle Systemüberwindung: Zur Strategie der Jusos . . . . .	167
IV. Zusammenfassung und Ausblick . . . . .	170
<b>Fragen an die Kritiker von Wettbewerbsgesellschaften . . . . .</b>	<b>173</b>
<i>Von Professor Dr. Christian Watrin</i>	
I. Kennzeichen wettbewerblich verfaßter Ordnungen . . . . .	173
1. Der Wettbewerb als Voraussetzung für Problemlösungen . . . . .	174
2. Wettbewerb im Sinne des Individualschutzes . . . . .	174
II. Die Marxsche Konzeption einer Neuen Gesellschaft als Alternative zur Wettbewerbsgesellschaft . . . . .	176
III. Die nicht-wettbewerbliche Gesellschaft und der Neomarxismus . . . . .	183
IV. Die Wettbewerbsgesellschaft als Alternative zur Neuen Gesellschaft . . . . .	187