

**Eduard Gaugler**

# Partnerschaft in Wirtschaft und Betrieb // **Sechzig Jahre AGP**

Nachdruck der FBS-Schriftenreihe

Band 67

**Partnerschaft in Wirtschaft und Betrieb**

**- Sechzig Jahre AGP**

**Eduard Gaugler**

Univ.-Professor em. Dr. Dr.h.c.mult.

Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V.

Mannheim 2011



## Geleitwort

Im Jahr 2010 feierte die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.- AGP- ihr 60-jähriges Gründungsjubiläum. Ein Jahr zuvor konnte bereits die damalige GiZ, die Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit mbH (heute: Miterfolg GmbH) auf 40 Jahre als Beratungsgesellschaft für Mitarbeiterbeteiligung zurückblicken. Diese Jubiläen waren der Anlass für Prof. Dr. Eduard Gaugler, die bewegte Geschichte beider Institutionen – die auch Teil der Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland ist - noch einmal prägnant zusammenzufassen. Dies ist ein großes Glück für alle am Thema „Partnerschaft in der Wirtschaft“ Interessierte, denn es gibt heute wohl keinen zweiten Zeitgenossen, der mit so ausgeprägtem Sachverstand und so reichlicher persönlicher Erfahrung die Geschehnisse von AGP und GiZ von Beginn an nachzeichnen könnte. Schließlich hat er die AGP seit den fünfziger Jahren aktiv in unterschiedlichen Funktionen begleitet und die GiZ nicht nur mitgegründet sondern viele Jahre als Vorsitzender der Gesellschafterversammlung geführt.

Eduard Gaugler ist Mitbegründer der universitären Personalwirtschaftslehre in Deutschland und als Herausgeber der Zeitschrift „Personal“ und des „Handwörterbuch des Personalwesens“ einer der wichtigsten Vordenker des Konzepts der betrieblichen Partnerschaft. Der Praxisbezug seiner Arbeiten und die Anwendbarkeit seiner Forschungsergebnisse im Alltag machten ihn auch zu einem geschätzten Partner der Unternehmen. So war Eduard Gaugler neben seiner wissenschaftlichen Arbeit in Vorständen, Aufsichtsräten und Beiräten zahlreicher Unternehmen und Vereinigungen tätig.

Mitarbeiterbeteiligung, betriebliche Partnerschaft oder, wenn es um das Verhältnis von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften geht, Sozialpartnerschaft sind wesentliche Merkmale der sozioökonomischen Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland. Diese Leitbilder und die damit verbundene Praxis von „Kooperation statt Konfrontation“ in Unternehmen und Wirtschaft haben wesentlich zur Stabilität und Prosperität nach 1945 beigetragen – unbeschadet dessen, dass diese Konzepte bis heute immer wieder auch kritisch

diskutiert werden und dass Deutschland insbesondere bei der Verbreitung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung nicht zu den führenden Ländern in Europa zählt.

Eduard Gaugler geht in seinem Beitrag zunächst auf die lange Zeit stark klassenkämpferisch geprägte Entwicklung der Arbeits- und Sozialbeziehungen in Deutschland ein, die Ende der vierziger Jahre den Hintergrund für die vom Unternehmer Gert P. Spindler initiierte Gründung der AGP bildete. „Die Entwicklungen der Arbeitswelt seit Beginn der Industrialisierung und die Situation in den späten vierziger Jahren machen es verständlich, dass die Gründer der AGP im Herbst 1950 vor allem die klassenkämpferischen Relikte aus der Vergangenheit in der Wirtschaft und in den Unternehmen überwinden wollten“. Es ging dabei um die Sicherung des Arbeitsfriedens und die Steigerung des Wohlstands durch ein partnerschaftliches und nicht konfrontatives Zusammenwirken aller Beteiligten.

„Betriebliche Partnerschaft ist jede durch eine Vereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern festgelegte Form der Zusammenarbeit, die außer einer ständigen Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen eine Mitwirkung und Mitverantwortung sowie eine materielle Beteiligung (der Mitarbeiter) am Betriebserfolg zum Inhalt hat“, so die Definition in der ersten Satzung der AGP aus dem Jahr 1950. Bis heute umschreibt diese Definition – mit entsprechenden begrifflichen Anpassungen – die vielfältigen Formen der Mitarbeiterbeteiligung, wie sie vor allem in vielen mittelständischen Unternehmen erfolgreich praktiziert werden.

Eduard Gaugler geht in dieser Schrift auf den oftmals unterschätzten Einfluss des Partnerschaftsgedankens auf die weitere Entwicklung in der Bundesrepublik ein. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen ihrer Gründer haben AGP und GiZ in den sechziger und siebziger Jahren immer wieder zu den großen wirtschaftlichen und sozialen Reformkonzepten in Deutschland Stellung genommen und Vorschläge gemacht: zu Betriebsverfassung, Mitbestimmung, Vermögensbildung, Tarifpolitik und sozialer Sicherheit. Aktiv vorangetrieben und maßgeblich geprägt haben AGP und GiZ die Diskussion um die Mitar-

beiterkapitalbeteiligung und nicht zuletzt auch die verschiedenen gesetzlichen Maßnahmen zu Verbesserung der rechtlichen und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen für die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des Arbeit gebenden Unternehmens. Im Prozess der Privatisierung der ostdeutschen Unternehmen nach dem Mauerfall hat sich die AGP aktiv auch für eine Beteiligung der Mitarbeiter an der Transformation der ehemals staatseigenen Betriebe und Kombinate eingesetzt.

Im Zuge der sich immer stärker beschleunigenden Dynamik des Wirtschaftsprozesses und des Aufkommens neuer Management- und Führungstechniken sowie neuer Formen der Arbeitsorganisation und der Mitarbeitermotivation, rückten spätestens in den achtziger Jahren dann das Unternehmen selbst, seine Unternehmenskultur und seine Führungssysteme in den Focus. Die AGP hat beispielsweise anhand der Erfahrungen, Konzepte und Instrumente ihrer Mitgliedsunternehmen seither immer wieder auf den Zusammenhang von – materieller und immaterieller – Mitarbeiterbeteiligungen und Unternehmenserfolg hingewiesen und dies sowohl durch Best-Practice-Beispiele als auch wissenschaftliche Untersuchungen belegt.

Heute ist das Konzept der betrieblichen Partnerschaft aktueller denn je. Angesichts des globalen Wettbewerbs sowohl um Kunden als auch um die „besten Köpfe“ wird immer deutlicher, dass strikt hierarchische Organisationsformen und ein überkommenes Menschenbild nicht zu Höchstleistungen animieren. Nur eine partnerschaftliche Unternehmenskultur, die auf das Engagement der Mitarbeiter als wesentlichen Erfolgsfaktor setzt, steigert nachhaltig Produktivität, Veränderungsbereitschaft und Mitarbeiterbindung. Das Unternehmen wird insgesamt attraktiver und schafft sich Vorteile im Wettbewerb um Kunden und Mitarbeiter. Dazu müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es erlauben, dass Mitarbeiter in ihrem Arbeitsbereich verantwortlich, unternehmerisch und im Team agieren können und am Erfolg ihrer Arbeit bzw. ihres Unternehmens partizipieren. Damit dies in höherem Maße möglich wird, bedarf es in Wirtschaft und Gesellschaft entsprechender Leitbilder und Leitideen. Der Journalist Hans-Ulrich Jörges hat es im Rahmen der AGP-Jubiläumsfeier so ausgedrückt: „Wir brauchen wieder

Leitideen – Die Mitarbeiterbeteiligung ist eine unternehmerische und gesellschaftliche Leitidee.“

Der Beitrag von Prof. Dr. Eduard Gaugler zeigt, dass es sich bei diesem Leitbild nicht allein um eine Management- und Führungstechnik handelt, sondern um ein universelles, zeitloses Prinzip der Zusammenarbeit in den Unternehmen und in der Gesellschaft. Wir danken ihm ganz herzlich, dass er uns mit dem hier präsentierten Rückblick einen Ausblick auf die Zukunft ermöglicht hat.

Kassel, im Februar 2011

Horst Kuschetzki  
Vorsitzender der AGP

## Vorwort

Seit ihrer Gründung vor sechzig Jahren publiziert die Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V. (FBS) in ihrer Schriftenreihe die Ergebnisse von Forschungsprojekten in der Wirtschaftspraxis. Dabei handelt es sich vor allem um Resultate, die aus empirischen Untersuchungen in der Praxis des betrieblichen Personalwesens stammen.

In den letzten zwei Jahrzehnten sind in der FBS-Schriftenreihe außerdem immer wieder historische Studien erschienen, die ausgewählte Aspekte aus der Betriebswirtschaftslehre zum Inhalt hatten.

Der FBS-Band 67 mit dem Titel „Partnerschaft in Wirtschaft und Betrieb - Sechzig Jahre AGP“ behandelt mit der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. eine Institution in der Wirtschaftspraxis und skizziert deren historische Entwicklung seit ihrer Gründung vor sechs Jahrzehnten. Das Geleitwort des derzeitigen AGP-Vorsitzenden Dipl.-Kfm. Horst Kuschetzki erläutert das Zustandekommen dieser Veröffentlichung und deren Inhalt.

Namens der FBS danke ich der AGP für die Mitwirkung an dieser Publikation und allen, die zu ihrem Erscheinen beigetragen haben.

Mannheim, im Februar 2011

Prof. Eduard Gaugler  
Vorsitzender der FBS



# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Geleitwort	I
Vorwort	V
Gründung der AGP	1
Historischer Hintergrund	3
Ziele der AGP bei ihrer Gründung	4
AGP-Definition für Partnerschaft	6
Entwicklungen des Partnerschaftskonzepts	6
Partnerschaft und Vermögensbildung der Arbeitnehmer	8
Partnerschaft und Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Betrieb	9
Promotoren in sechs Jahrzehnten	10
Partnerschaft von Verbänden	16
Partnerschaft im Betrieb	17
GiZ – Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit	21
Internationale Dimensionierungen	23
Literatur	26
Satzung der AGP e.V.	27



## Gründung der AGP

Am 13. Oktober 1950 gründete eine Unternehmergruppe in Altenberg / Rheinland die Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V., die mit der Abkürzung AGP rasch Beachtung und Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit und vor allem in der mittelständischen Wirtschaft sowie bei Arbeitgeberverbänden und Arbeitnehmervereinigungen fand. Die Initiative zur Gründung der AGP ging auf den Textilfabrikanten Gert P. Spindler zurück, der im Jahr 1914 in Hilden bei Düsseldorf geboren wurde und dort zur Schule gegangen war.

Nach einer zweijährigen Berufsausbildung in der Schweiz und in England leitete er als geschäftsführender Gesellschafter in vierter Generation seiner Familie im Rheinland dreißig Jahre lang das mehrstufige Textilunternehmen Paul-Spindler-Werke KG. Im Zweiten Weltkrieg war er als Offizier in der Wirtschaftsverwaltung Russlands eingesetzt. In den Nachkriegsjahren entwickelte und praktizierte er im übernommenen Familienunternehmen das Mitunternehmerkonzept der Mitarbeiter als eine Form der betrieblichen Partnerschaft. Neben und nach seiner Unternehmertätigkeit war Spindler zwei Jahrzehnte lang Kommunikationsberater für die Industrie. Außerdem war er nach dem Zweiten Weltkrieg vier Jahre lang Verleger und Herausgeber der Wochenzeitung „Der Fortschritt“.

In mehreren Büchern hat Spindler ausführlich über seine Erfahrungen mit der betrieblichen Partnerschaft in dem von ihm geführten Unternehmen berichtet. Dabei wies er darauf hin, dass ihn zur Gründung der AGP die Copartnership Association angeregt habe, die die Quäker im Jahre 1886 in Großbritannien gegründet hatten und die jährlich Konferenzen in Oxford und in Cambridge abgehalten hat. Mit diesen Impulsen aus seinen Aufenthalten in England sah sich Spindler veranlasst, eine Gruppe von vorwiegend mittelständischen Unternehmern in Deutschland für sein Vorhaben zur Gründung der AGP zu gewinnen. Die Gründungsunterlagen des Amtsgerichts Hilden/-Rhld. verzeichnen die folgenden Personen als Gründungsmitglieder der AGP:

Gert P. Spindler  
Assessor Klaus Schraepler  
Dipl.-Ing. Völker  
Prof. Dr. Guido Fischer  
Dr. A. Theodor Wuppermann  
Dipl.-Ing. Dr. F. Kampschulte

Dr. C.D. Mac Lean of Col  
Ernst W. Slanina  
Dr. J. Wistinghausen  
Herr Meyer  
W. Hain  
Dr. B. Herrmann

In der einstimmig angenommenen Gründungssatzung gaben sie der AGP in § 1 den Namen und beschrieben deren Aufgabe wie folgt:

„Der Verein hat den Namen „Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft“.

„Die Arbeitsgemeinschaft hat die Aufgabe:

- a) Formen der betrieblichen Partnerschaft zu entwickeln und ihre Durchführung in den Betrieben aller Wirtschaftszweige zu fördern sowie eine nach der Leistung bestimmte Ertragsbeteiligung und die Mitwirkung aller Schaffenden an den wichtigen Entscheidungen des Betriebsgeschehens zu erstreben;
- b) die Zusammenarbeit und den Erfahrungsaustausch von Unternehmen zu fördern und durchzuführen;
- c) im innerbetrieblichen und überbetrieblichen Ausgleich der Gegensätze zwischen den Sozial- und Leistungspartnern, insbesondere auch der Arbeitnehmer- und Unternehmerorganisationen, durch Beratung und Gutachten sowie als Schiedsstelle mitzuwirken;
- d) den gesetzgebenden Körperschaften auf sozial- und wirtschaftspolitischen Gebiet Anregungen zu geben.“

## Historischer Hintergrund

Die Initiativen Spindlers für das Mitunternehmerkonzept im eigenen Unternehmen und für die Gründung der AGP fanden in den 1950er Jahren keineswegs nur Zustimmung; viele beargwöhnten diese Bestrebungen zur Suche neuer Wege, eines „Dritten Weges zwischen Kapitalismus und Sozialismus“. Damit ist ein Hinweis auf die Vorerfahrungen und auf die Intentionen der Initiatoren für die Gründung der AGP nach dem Zweiten Weltkrieg gegeben.

Die Industrialisierung wird in Deutschland besonders in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts von anhaltenden und sich verschärfenden Auseinandersetzungen zwischen Kapitalismus und Liberalismus einerseits und Sozialismus und Marxismus andererseits begleitet. Bis in die ersten Jahrzehnte des 20. Jahrhunderts hinein belastet der Klassenkampf nicht nur die Wirtschaft; die Gesellschaft insgesamt und der Staat leiden in beträchtlichem Ausmaß unter den klassenkämpferisch ausgetragenen Kontroversen. Für das später entwickelte Konzept der betrieblichen Partnerschaft ist es von Bedeutung, dass schon ausgangs des 19. Jahrhunderts in einigen Industrieunternehmen erste Ansätze für einen Übergang vom vorherrschenden patriarchalen zu einem kooperativen Führungsstil auftreten; einige Initiatoren für diesen Wandel beim zwischenmenschlichen Verhalten der Menschen in den Betrieben bezeichnen ihr Führungskonzept – in Anlehnung an die damalige Verfassung des Deutschen Reiches – als „konstitutionelle Fabrik“.

Auch nach dem Ersten Weltkrieg (1914-1918) treten Herausforderungen auf, die Jahrzehnte später die Initiatoren des Konzepts der Partnerschaft in der Wirtschaft zur Suche neuer Wege stimulieren. Dazu gehören u.a. die großen privaten Vermögensverluste in der Inflation (1923) und das Ausmaß der Arbeitslosigkeit in der Weltwirtschaftskrise (1929), die bis zum Zusammenbruch des Deutschen Reiches im Jahr 1933 die klassenkämpferischen Konflikte in der Wirtschaft und in der Politik verschärft haben. Dann folgte in der Zeit des Nationalsozialismus die Unterwerfung der Wirtschaft und der Unternehmen unter das Diktat von Partei (NSDAP) und Staat, verbunden mit der Vorbereitung auf die Wehr- und Kriegswirtschaft.

Bereits vor und besonders im und unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg verzeichnete man in vielen Unternehmen einen deutlichen Abbau der Konfrontation zwischen Arbeit und Kapital. Eine gedeihliche und vielfach überaus positive Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften, Mitarbeitern und Belegschaftsvertretern löste immer mehr die zuvor klassenkämpferischen Auseinandersetzungen ab. Diese innerbetriebliche Kooperation war wesentlich bei den Kriegseinwirkungen (besonders bei den Luftangriffen der Alliierten ab 1942/43), bei der Beseitigung der Kriegszerstörungen und beim Wiederaufbau nach Kriegsende ab 1945.

Schon wenige Jahre danach lebten in Teilen der deutschen Wirtschaft wieder klassenkämpferische Mentalitäten auf. Erneut kam es ausgangs der 1940er Jahre zu neuen Konfrontationen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Sie wurden u.a. besonders sichtbar bei den Auseinandersetzungen um die Forderung nach einer gesetzlichen Regelung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer und der Gewerkschaften in der Wirtschaft und in den Betrieben.

In diesem hier nur grob skizzierten, geschichtlichen Kontext befanden sich die Gründer der AGP im Oktober 1950. Die historische Vergangenheit und ihre eigenen Erfahrungen prägten ihre Intentionen, die sie in der Gründungssatzung der AGP festhielten.

## Ziele der AGP bei ihrer Gründung

Die Entwicklungen in der Arbeitswelt seit Beginn der Industrialisierung und die Situation in den späten 1940er Jahren machen es verständlich, dass die Gründer der AGP im Herbst 1950 vor allem die klassenkämpferischen Relikte aus der Vergangenheit in der Wirtschaft und in den Unternehmen überwinden wollten. Lange Zeit wiederholte die AGP in ihren Faltschriften und sonstigen Veröffentlichungen das Motto „Partnerschaft statt Klassenkampf“. Der sich anbahnende Ost-West-Gegensatz in Europa und der beginnende Kalte Krieg in der Politik bestärkten einige Initiatoren der AGP, einen „Dritten Weg zwischen Kapitalismus und Sozialismus“ (Spindler) zu suchen und in ihren

Betrieben zu entwickeln. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sollten dann auch für den Fall einer erhofften Wiedervereinigung in Deutschland Orientierungen für die Wirtschaft und für die Betriebe in der Sowjetischen Besatzungszone (SBZ) bzw. in der Deutschen Demokratischen Republik (DDR) liefern.

Dominant war bei den Motiven der AGP-Gründer die Sicherung des Arbeitsfriedens in den Betrieben und in der Gesellschaft Westdeutschlands, den sie weithin als eine wesentliche Komponente beim sog. Wirtschaftswunder nach dem verlorenen Zweiten Weltkrieg betrachteten. In diesem Sinne sollten die von ihnen gegründete AGP und die in ihr zusammengeschlossenen Unternehmen die Kooperation zwischen den Arbeits-, Sozial- und Tarifpartnern fördern und nachhaltig pflegen. Die Achtung der Menschenwürde aller in den Betrieben Tätigen zielte auf den Abbau der Objektstellung der Menschen im betrieblichen Leistungsprozess. In diesen Intentionen der Gründer der AGP, die Subjektstellung der Mitarbeiter im Betrieb möglichst weitgehend zu entfalten, kann man einen frühen Ansatz für eine Bewegung in der deutschen Wirtschaft sehen, die ungefähr zwanzig Jahre später die Bezeichnung „Humanisierung der Arbeit“ bekam, ein Begriff, den die AGP-Initiatoren noch nicht gebrauchten.

Die Reaktionen auf die Gründung der AGP und auf ihre rasch einsetzenden Aktivitäten waren zwiespältig. Kontroversen um das Konzept der betrieblichen Partnerschaft schlugen sich in manchen Medien nieder. Ziemlich verbreitet stießen die AGP und manche der Partnerschaftsfirmen auf Ablehnung bei Arbeitgeberverbänden und bei Gewerkschaften. Scharfe Polemik kam auch von manchen Unternehmern gegen das Partnerschaftskonzept und gegen einige seiner Vertreter.

Andererseits wuchs nach und nach die Zahl der Unternehmen, die sich für die Vorstellungen der AGP interessierten und die über den Gründerkreis der AGP hinaus eine partnerschaftliche Unternehmensführung zu praktizieren begannen. Zustimmung und Unterstützung fand die AGP schon in den 1950er Jahren auch bei einigen Medien und bei Wissenschaftlern sowie bei

angesehenen Repräsentanten christlicher Kirchen und bei Vertretern der katholischen Soziallehre. Namentlich ist hier an den evangelischen Bischof Hanns Lilje und an den Sozialwissenschaftler Oswald von Nell-Breuning SJ zu erinnern.

## AGP-Definition für Partnerschaft

In ihrer Gründungssatzung hat die AGP im Jahr 1950 die Inhalte ihres Verständnisses der Partnerschaft wie folgt beschrieben: „Betriebliche Partnerschaft ist jede durch eine Vereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern festgelegte Form der Zusammenarbeit, die außer einer ständigen Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen eine Mitwirkung und Mitverantwortung sowie eine materielle Beteiligung am Betriebserfolg zum Inhalt hat.“

Diese Definition konkretisiert und aktualisiert die AGP dann zwei Jahrzehnte später. Seit 1972 betont die AGP, dass Partnerschaft im Betrieb „allen Beteiligten ein Höchstmaß an Selbstentfaltung ermöglichen und einer Fremdbestimmung entgegenwirken“ soll und fügt hinzu: „Notwendiger Bestandteil ... ist die Beteiligung der Mitarbeiter am gemeinsam erwirtschafteten Erfolg, am Kapital des Unternehmens oder an beidem“.

Ein Vergleich dieser beiden Definitionen der AGP für den Inhalt des von ihr vertretenen Begriffs der betrieblichen Partnerschaft lässt erkennen, dass die AGP ihre Vorstellungen von einer partnerschaftlichen Unternehmensführung im Laufe der Jahre weiter entwickelt hat.

## Entwicklungen des Partnerschaftskonzepts

Seit Gründung der AGP besteht bei ihr weithin Einigkeit über die Ziele betrieblicher Partnerschaft. Ihr Konzept zielt auf die Förderung der Subjektstellung der im betrieblichen Arbeitsprozess Beteiligten und erstrebt eine nachhaltige Reduzierung bzw. den Abbau der Objektsituation der im Betrieb Tätigen. So hat das Partnerschaftskonzept die Aufgabe, der „Entfremdung“ und

der „Verdinglichung“ der menschlichen Arbeit im betrieblichen Leistungsprozess entgegenzuwirken. Partnerschaftsbetriebe sollen demnach diesen beiden Vorwürfen des Marxismus gegen die kapitalistische Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung begegnen. Jahrzehnte später werden dann allgemein Begriffe erörtert, die sich diesen Vorstellungen der AGP vom Konzept betrieblicher Partnerschaft nähern, etwa wenn Worte wie Humanisierung der Arbeit im Betrieb, menschengerechte Unternehmenskultur, decent work (menschenwürdige Arbeit) o.a. zur Sprache kommen.

Weithin akzeptiert ist die von der AGP verwendete Unterscheidung zwischen mentalen/immateriellen Elementen der betrieblichen Partnerschaft einerseits und deren materiellen/finanziellen Elementen andererseits sowie die Zuordnung dieser Komponenten als elementare Inhalte der Partnerschaftskonzeption. Gelegentlich spricht man auch von emotionalen und rationalen Elementen der Partnerschaft im Betrieb.

Bereits in ihrer Gründungssatzung von 1950 hat die AGP bei den mentalen Komponenten betrieblicher Partnerschaft auf die Pflege der sog. human relations hingewiesen, die unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg aus dem angelsächsischen Raum vermittelt wurde, freilich zumeist ohne Verweise auf entsprechende Erkenntnisse in der deutschen Betriebssoziologie der 1920/1930er Jahre. Die AGP hat in ihrer Satzung von 1950 die Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb mit der damals heftig geführten Auseinandersetzung um die betriebliche Mitbestimmung in Verbindung gebracht; sie ist damit erheblich über die importierten Inhalte der human relations hinausgegangen. Bemerkenswert ist dabei, dass die AGP-Definition den damals stark umstrittenen Mitbestimmungsbegriff durch die Mitwirkung der Mitarbeiter ersetzt und diese ausdrücklich mit deren entsprechender Mitverantwortung verbunden hat. Mit der so gearteten Umschreibung des Partnerschaftsbegriffs bot die AGP-Satzung die Möglichkeit, auch das in einigen Mitgliedsfirmen bevorzugte Mitunternehmerkonzept als eine besondere Ausprägung partnerschaftlicher Unternehmensführung zu verstehen.

Bereits mit der Satzungsdefinition von 1950 hat die AGP die finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter am Betriebserfolg als ein wesentliches Element der betrieblichen Partnerschaft betont. Dabei konnte sie sich auf die langjährige Erörterung der Erfolgsbeteiligung seit Beginn des 19. Jahrhunderts und auf die seit hundert Jahren in deutschen Unternehmen praktizierten Beteiligungsmodelle stützen. Im Verständnis der AGP gehört seit ihrem Anfang die Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter neben einer zumindest branchenüblichen Gewährung betrieblicher Sozialleistungen und Sozialeinrichtungen zu den Komponenten einer wie immer gestalteten gerechten Entlohnung. Mit der im Jahr 1972 überarbeiteten Fassung der Partnerschaftsdefinition hat die AGP die bereits zuvor weithin selbstverständliche Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens nachdrücklich als Element betrieblicher Partnerschaft hervorgehoben. Damit waren auch innerhalb der AGP frühere Meinungsverschiedenheiten relativiert, die in ihren Anfangsjahren hinsichtlich des Stellenwerts der Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter im Partnerschaftskonzept aufgetreten waren.

## Partnerschaft und Vermögensbildung der Arbeitnehmer

Diese in der AGP vorherrschende Einschätzung der Mitarbeiterbeteiligung am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens erleichterte ihr ab den 1960er Jahren die Argumentation und den Umgang mit der Vermögenspolitik in der Bundesrepublik Deutschland. Wilhelm Krelle hatte damals die Ergebnisse seiner Untersuchungen über die Vermögensverteilung publiziert, die besagten, dass 1,7% der privaten Haushalte in Deutschland über 70% des Produktivvermögens besitzen. Diese Zahlen über die Vermögenskonzentration in der Bundesrepublik haben wesentlich dazu beigetragen, dass der Gesetzgeber in der Folge die private Vermögensbildung mit mehreren Gesetzen förderte. Die AGP hat die staatliche Förderung der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand begrüßt und ist nachdrücklich dafür eingetreten, die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens als eine besonders geeignete Art der Vermögensbildung der Arbeitnehmer zu verstehen und anzuerkennen.

Das gegen eine Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenskapital gerichtete Argument vom sog. Doppelten Risiko für die Arbeitnehmer hat die AGP anhand der Erfahrungen in ihren Mitgliedsfirmen relativiert; sie hat dabei auf die dort konzipierten Arten der Verlustbeteiligung bei der Teilhabe der Mitarbeiter am Erfolg und am Kapital ihres arbeitgebenden Unternehmens hingewiesen. Für die Vermögensbildung der Mitarbeiter in Partnerschaftsfirmen war es bedeutsam, dass bei den Mitgliedsfirmen der AGP zunehmend weitere Formen für die direkte und auch für die indirekte Beteiligung ihrer Mitarbeiter am Unternehmenskapital entstanden sind. Diese Entwicklungen haben dazu beigetragen, dass die Kapitalbeteiligung und damit die betriebliche Vermögensbildung der Mitarbeiter auch bei den AGP Mitgliedern als wesentliches Partnerschaftselement gewertet und praktiziert wurde.

## Partnerschaft und Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Betrieb

Wie bereits oben erwähnt hat die AGP seit ihrer Gründung die betriebliche Mitbestimmung der Arbeitnehmer bejaht, was in den ersten Jahren nicht selten bei Unternehmern und Arbeitgebervereinigungen auf Unverständnis und Ablehnung der Partnerschaftskonzeption stieß, obwohl sie beständig weniger von Mitbestimmung sondern vielmehr von Mitwirkung der Mitarbeiter sprach und dabei den Zusammenhang mit einer der Mitwirkung gemäßen Mitverantwortung betonte. Dieser Akzent einer Mitwirkung im Partnerschaftskonzept fand in den damaligen, politisch dominierten Auseinandersetzungen um ein Mitbestimmungsgesetz, die sich primär an Konfliktkonzepten und Unternehmenskontrolle orientierten, keine hinreichende Beachtung, um den Gesetzgeber nach Regelungen für eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei einer partnerschaftlichen Unternehmensführung suchen zu lassen.

Eine stärkere Beachtung bekam die Praxis der ersten Partnerschaftsbetriebe beim Betriebsverfassungsgesetz von 1952 und dessen Novellierung im Jahre 1972. Die im Gesetz 1952 in der Zentralnorm in § 49 von den Betriebsparteien geforderte, vertrauensvolle Zusammenarbeit und die ihnen auferlegte absolute Friedenspflicht entsprechen weitgehend partnerschaftlichen

Konzeptionen. Der dort ferner geregelte Wirtschaftsausschuss ist zu einem Gutteil dem Partnerschaftsausschuss in manchen Partnerschaftsbetrieben nachgebildet. Ebenso zeigt der Individualrechte-Katalog in der Novelle des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 eine bemerkenswerte Ähnlichkeit mit einer entsprechenden Praxis in manchen partnerschaftlich geführten Mitgliedsfirmen der AGP.

## Promotoren in sechs Jahrzehnten

Die Reihe der Verantwortungsträger für die Entwicklung der AGP sowie für die Entfaltung und Verbreitung des Konzepts partnerschaftlicher Unternehmensführung beginnt mit den Mitgliedern der Unternehmergruppe, die auf Initiative von Gert P. Spindler im Jahre 1950 die AGP gegründet und ihn zum ersten Vorsitzenden gewählt haben. Ihm folgten inzwischen zwölf Vorsitzende des Vorstands der AGP.

1950 - 1969	Gert P. Spindler
1969 - 1973	Dipl.-Ing. Ernst Sachs
1974 - 1977	Dr. Emil Lux
1978 - 1982	Dr. Christian Dräger
1982 - 1984	Claus Zoellner
1984 - 1988	Dr. Uwe Schäkel
1988 - 1992	Prof. Dieter Weidemann
1992 - 1994	Carsten Meyer
1994-1999	Dr. Jörg Knoblauch
1999 - 2003	Dipl.-Ing. Gerhard Schuler
2003 – 2005	Dipl.-Bw. Wolfgang Wulfmeyer
seit 2005	Dipl.-Kfm. Horst Kuschetzki

Diese Namensliste der AGP-Vorsitzenden enthält individuell sehr unterschiedliche Persönlichkeiten, die bei den Komponenten des Partnerschaftskonzepts teilweise auch verschiedene Akzente betont haben. Sie brachten in die Arbeit der AGP ihre Erfahrungen aus verschiedenen, in ihren Unternehmen firmenspezifisch gestalteten Partnerschaftsmodellen ein und be-

reicherten so die AGP-Aktivitäten. Ihr zumeist starkes Engagement für die AGP übten sie zusätzlich zu ihrem Hauptberuf im eigenen Unternehmen ehrenamtlich aus. Immer wieder gaben sie Impulse und Ideen für die Weiterentwicklung der Partnerschaftskonzeption und für ihre Verbreitung in der Wirtschaft. Einige von ihnen haben das Wirken der AGP zusätzlich zu ihrem persönlichen Einsatz auch mit beträchtlichen finanziellen Zuwendungen an die AGP sowie mit sonstigen Beiträgen unterstützt.

In einem persönlichen Schreiben des langjährigen Geschäftsführers der AGP Dipl.-Kfm. Michael Lezius vom 8. Oktober 2010 an den Verfasser beschreibt er das Wirken der 10 ersten Vorsitzenden der AGP, die seither dem Gründungsvorsitzenden Gert P. Spindler folgten, wie folgt:

„Ernst Sachs regelte in der Geschäftsführung der AGP die Nachfolge von Dr. von Knüpfner zu Michael Lezius. Er arbeitete ihn ein, kümmerte sich um die Besucher, Studenten aus Japan, legte Wert auf die ethische Begründung der AGP-Arbeit und setzte sich für die Verbreitung des Vermögensbildungsgesetzes von 1970 ein; ferner hielt er Kontakte zu den Gewerkschaften.

Sein Nachfolger Dr. Lux verstärkte die Verbindungen zu den Unternehmensverbänden, neben der ASU auch zu den Industrie- und Handelskammern, hielt die Personal- und Organisationsentwicklung hoch und intensivierte das AGP-Marketing durch Erfahrungsaustauschseminare.

Dr. Christian Dräger engagierte sich für die tarifvertragliche Mitarbeiterbeteiligung, öffnete den Zugang zu den Großunternehmen, initiierte die Stiftung „Sozialer Wandel in der unternehmerischen Wirtschaft“. Diese Stiftung sollte später mit ihrem Vermögen noch gute Dienste in schwierigen Phasen leisten. Er wagte sich an den Kongress „Menschen machen Wirtschaft“ heran sowie an das Thema „Nachfolgeregelung durch Mitarbeiterbeteiligung“. Die AGP gewann dadurch viele Kontakte.

Claus Zoellner von Accu Hoppecke stieß noch weiter vor und warb bei den Landesvereinigungen der Metallindustrie für die Mitarbeiterbeteiligung. Er öffnete sich auch für die Experimente der Alternativbetriebe und kümmerte

sich um die Besuchergruppen aus Japan.

Dr. Uwe Schäkel stand beim Brennpunkt um die Qualitätszirkel in der Diskussion mit der IG-Metall, führte einen Kongress mit den Groß- und Mittelunternehmen sowie mit der Alternativwirtschaft in Hamburg mit 1000 Teilnehmern durch, überzeugte den Wirtschaftsrat der CDU, begeisterte den Präsidenten der BDA Dr. Klaus Murmann von der Mitarbeiterbeteiligung und arbeitete eng mit Elmar Pieroth, Senator in Berlin, zusammen.

Prof. Weidemann begann die Veranstaltungsserie der AGP mit den Ministerpräsidenten (u.a. Dr. Albrecht, Niedersachsen) in Deutschland, brachte das Mitarbeiterbeteiligungsmodell bei der Treuhandanstalt in Berlin ein und konnte so von 750 Mitgliedern bei den Mitgliederversammlungen der AGP berichten. Die AGP führte mit Prof. Kurt Biedenkopf und Frau Dr. Breuel in Chemnitz und Berlin Kongresse mit den jeweils 1000 Teilnehmern zum Thema „Privatisierung von Treuhandunternehmen – wie kaufe ich mein Unternehmen?“ durch. In der AGP unterstützten ihn 16 Mitarbeiter. Die dabei erwirtschafteten Überschüsse benötigte die AGP bald dringend.

Carsten Meyer übernahm die AGP in der einsetzenden Wirtschaftskrise in Deutschland, überzeugte Ministerpräsidenten zu Vorträgen bei AGP-Veranstaltungen, moderierte die AGP-Beratertreffen und stärkte das Profil der Calender Unternehmengespräche.

Prof. Dr. Jörg Knoblauch führte die AGP aus ihrer schwierigsten Krise, stellte die AGP neu auf, aktivierte ihre Mitglieder, schloss die AGP-Akademie und konnte 1997 wieder einen ausgeglichenen Haushalt vorweisen. Dies erlaubte der AGP eine Beteiligung bei der Expo in Hannover.

Gerhard Schuler führte die AGP auf alte Höhen, veranstaltete die AGP-Jahrestagungen laufend in Verbindung mit Ministerpräsidenten der jeweiligen Länder (Saarland, Niedersachsen, Hessen) und die 50. Jahrestagung der AGP mit dem damaligen Bundeskanzler Gerhard Schröder. Seine Zuwendungen an die GiZ ermöglichte der AGP die Übernahme der Kapitalmehrheit dieser

Gesellschaft. In Sachen Mitarbeiterbeteiligung wurde die AGP zur Meinungsführerin in Deutschland. Politiker, Gewerkschafter und Unternehmer informierten sich in großer Zahl an der partnerschaftlichen Unternehmensführung bei der von Schuler geleiteten Homag AG.

Wolfgang Wulfmeyer begrüßte auf der AGP-Jahrestagung Ministerpräsident Roland Koch im Schlosshotel Wilhelmshöhe in Kassel, also an dem Ort, wo sich Jahre zuvor Willy Brandt und Erich Honecker getroffen hatten. Wulfmeyer aktivierte verstärkt das Interesse der kleineren Mittelstandsfirmen für die AGP und setzte seinen jahrzehntelangen Einsatz für die betriebliche Partnerschaft durch Vorträge, Besuche, politische Gespräche und Beratungen fort.

Horst Kuschetzki übernahm die AGP in der Zeit des Übergangs in der Geschäftsführung von Michael Lezius auf Dr. Heinrich Beyer und moderierte dabei die Nachfolgeregelung.“

Diese Erinnerungen von Michael Lezius beziehen sich auf die AGP Vorsitzenden während seiner 36jährigen Tätigkeit als ihr Geschäftsführer. Ein starkes Ausmaß an persönlicher Verantwortung und an hoch motiviertem Engagement kennzeichnet seit Gründung der AGP ferner auch ihre jeweils langjährigen Geschäftsführer:

1950 – 1971 Dr. Rudolf von Knüpffer

1971 – 2007 Dipl.-Kfm. Michael Lezius

seit 2007 Dr. Heinrich Beyer (bereits früher Mitarbeit bei der AGP)

Die Aktivitäten dieser Geschäftsführer gingen weit über die konstante und regelmäßig auch anspruchsvolle Betreuung der Mitgliedsfirmen sowie über die partnerschaftliche Leitung der AGP Geschäftsstelle (lange Zeit in Hilden, dann in Frechen und Junkersdorf bei Köln, danach in Kassel) hinaus. Insbesondere haben sie sich nicht nur permanent für die Festigung und Erweiterung des Mitgliederkreises eingesetzt sondern ebenso ständig den Kontakt mit den Medien gepflegt und so den Bekanntheitsgrad des Konzepts betrieblicher Partnerschaft gesichert und gemehrt. Ferner gehörte die nachhaltige Kontaktsuche und -pflege zu Unternehmern und Firmen, zur Politik und

zum Gesetzgeber seit Gründung der AGP zu den zentralen Aufgaben ihrer hauptberuflichen Geschäftsführer.

Für die inhaltliche Entwicklung des Partnerschaftskonzepts und für seine Beachtung in verschiedenen Disziplinen leisteten einschlägige Publikationen, Vorträge und Forschungsprojekte angesehener Wissenschaftler schon in den 1950/1960er Jahren wichtige Beiträge. In der Frühphase der AGP trugen zur wissenschaftlichen Fundierung der Partnerschaftskonzeption insbesondere folgenden Professoren bei: in der Betriebswirtschaftslehre Prof. Guido Fischer (Universität München), in der Nationalökonomie Prof. Carl Föhl (Freie Universität Berlin/Unternehmensleitung Groz-Beckert KG in Ebingen), im Arbeitsrecht Prof. Hans Galperin (Landesarbeitsgericht Bremen) sowie der Deutsch-US-Amerikaner Prof. Robert S. Hartman. Von diesen und weiteren Wissenschaftlern ferner von jüngeren Hochschullehrern in der nachfolgenden Generation bekamen die deutschen Partnerschaftsunternehmen eine zumeist positiv-konstruktiv gemeinte sowie theoretisch fundierte und praxisorientierte Begleitung.

Zu diesen damals jüngeren Wissenschaftlern, die sich im Anschluss an die erste Promotoren-Generation mit dem Partnerschaftskonzept der AGP beschäftigten, gehörten neben dem Verfasser Prof. Kurt Maier und Prof. Rolf Wunderer. In einer umfassend angelegten Dissertation hatte Prof. Maier an der Universität München bei Prof. Guido Fischer die Bezüge zwischen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer und der betrieblichen Partnerschaft analysiert, bevor er später eine Professur an der Fachhochschule München übernommen hatte und sich nebenberuflich im In- und Ausland als Unternehmensberater für die Ausbreitung der betrieblichen Partnerschaft in der Wirtschaft engagierte. Auch Prof. Wunderer hatte bei Prof. Fischer promoviert. In seiner wissenschaftlichen Laufbahn an den Universitäten in Essen und insbesondere in St. Gallen hat er in den letzten Jahrzehnten wesentlich zur Entwicklung des Mitunternehmer-Konzepts in Verbindung mit den Grundlagen einer partnerschaftlichen Unternehmensführung beigetragen.

Über den Kreis der hier Genannten hinaus haben sich ungefähr ab Mitte der 1960er Jahre immer mehr Wissenschaftler in verschiedenen Disziplinen an Hochschulen im deutschsprachigen Raum mit der Partnerschaftskonzeption und deren Komponenten beschäftigt. Zu dieser Gruppe von Hochschullehrern, die man hinsichtlich der Entwicklung des Partnerschaftskonzepts und damit auch der AGP selbst einer dritten Generation zurechnen kann, gehört insbesondere Prof. Hans Schneider (Fachhochschule Nürnberg), der nicht nur als langjähriger Geschäftsführer der GiZ und deren Berater sondern auch als Herausgeber und Autor zahlreicher Publikationen die betriebliche Partnerschaft und ihre Verbreitung in der deutschen Wirtschaft intensiv gefördert hat. Auch Prof. Walter A. Oechsler, seit 1996 Nachfolger des Verfassers an der Universität Mannheim auf dem ältesten Lehrstuhl für das Personalwesen im deutschsprachigen Raum, hat sich mit partnerschaftlichen Beteiligungssystemen beschäftigt und an der Auszeichnung von Partnerschaftsunternehmen durch die AGP mit den sog. AGP-Sternen mitgewirkt.

Seit Gründung der AGP gehören Wissenschaftler zu ihren Promotoren. Sie haben dazu beigetragen, dass inzwischen eine kaum noch überschaubare Vielzahl einschlägiger Publikationen den Partnerschaftsbestrebungen der AGP – zusätzlich zu den von Experten der Beteiligungspraxis stammenden Veröffentlichungen – immer wieder neue Impulse gegeben hat, die bei Aktivitäten der AGP und insbesondere bei AGP-Veranstaltungen ihren Niederschlag gefunden haben.

Die hier skizzierte, wissenschaftliche Unterstützung beschränkte sich nicht auf den Aktionsbereich der AGP in Deutschland. Auch in Japan beschäftigen sich seit den 1960er Jahren bis in die Gegenwart einige Wissenschaftler, deren frühe Kontakte noch auf Prof. Guido Fischer zurückgehen, mit der betrieblichen Partnerschaft; dazu zählen insbesondere Prof. Yujiro Shinoda (verstorben 1992), Prof. Toshiyoshi Shimizu, Prof. Masakatsu Masuda und Prof. Katsuhiko Murata. In ihren Studien nehmen sie immer wieder Bezug auf die Praxis deutscher Partnerschaftsbetriebe und stehen dabei gelegentlich auch in Verbindung mit der AGP.

## Partnerschaft von Verbänden

Seit ihrer Gründung ist die Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft die zentrale Aufgabe der AGP. Ihre Satzung und ihr Name bringen dies unverändert zum Ausdruck. Als die AGP in den 1980er Jahren ihren bei der Gründung gewählten Namen im Bestreben nach einer prägnanteren Bezeichnung etwas verkürzt hat, kamen keine Zweifel an ihrer Ausrichtung auf die Partnerschaft in der Wirtschaft auf. Mit dieser Orientierung ist die AGP bei ihren Aktivitäten zur Förderung der Partnerschaft auf zwei Ebenen in der Wirtschaft verwiesen, auf die Beziehungen zwischen den Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verbänden sowie auf die betriebliche Ebene.

Die Verbände-Partnerschaft, der man in der einschlägigen Publizistik gelegentlich auch als soziale Partnerschaft (Sozialpartnerschaft) bzw. als partnerschaftliche Arbeitsbeziehungen (industrial relations) begegnet, besitzt ihr historisches Vorbild in dem sog. Schweizer Friedensabkommen der dortigen Uhren- und Metall-Industrie von 1938, das kurz vor Ausbruch des Zweiten Weltkriegs entstanden ist.

In der Bundesrepublik Deutschland gab es in den 1960/1970er Jahren bei den Beziehungen zwischen den Tarifvertragsparteien in einigen Branchen Ansätze und Beispiele für deren partnerschaftliches Zusammenwirken. Mit der Orientierung an praktizierter Partnerschaft in AGP-Mitgliedsfirmen kam es in der Bauwirtschaft zu entsprechenden Vereinbarungen, an denen besonders der spätere Bundesminister Georg Leber als Vorsitzender der IG Bau aktiv mitgewirkt hat. In einem Teilbereich der Textilwirtschaft haben die Tarifparteien für die Miederbranche partnerschaftlich gestaltete Gemeinschaftliche Sozialeinrichtungen geschaffen. Nachhaltig als Verbändepartnerschaft haben sich seither auch die Beziehungen der Tarifvertragsparteien in der Chemie entwickelt, für die sich nachhaltig die IG-Chemie-Vorsitzenden Rappe und Schmoldt gemeinsam mit den Repräsentanten des Arbeitgeberverbandes in diesem Wirtschaftszweig engagiert haben. In den letzten Jahren haben diese Bemühungen ihre zielstrebige Fortsetzung im „Wittenberg-Prozess der Chemie-Sozialpartner“ eine bemerkenswerte Weiterführung

gefunden, die sich in einer Dokumentation mit dem Titel "Verantwortliches Handeln in der sozialen Marktwirtschaft" niedergeschlagen hat.

In der Wirtschaftskrise 2008/2009 gab es mit den sog. Bündnissen für Arbeit neue Ansätze für ein partnerschaftliches Verhalten auf der überbetrieblichen Ebene. Zur Sicherung von Unternehmen und Arbeitsplätzen kooperierten dabei Arbeitgeber und Betriebsräte unter Beteiligung der zuständigen Tarifverbände bei unternehmensgünstigen Abweichungen von bestehenden tarifvertraglichen Regelungen.

Die Partnerschaft auf Verbandsebene bildete in den letzten Jahrzehnten keinen Schwerpunkt der AGP, immerhin hat sie die Beziehungen zwischen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verbänden nicht außer acht gelassen. Gelegentlich hat sie bei ihren Veranstaltungen und in ihren Publikationen an das Schweizer Friedensabkommen erinnert. Auch bei manchen Kontakten mit den Spitzen der Tarifvertragsparteien trug sie immer wieder dazu bei, im Sinne ihrer eigenen Namensbezeichnung partnerschaftliche Beziehungen der Verbände zu fördern.

## Partnerschaft im Betrieb

Seit ihrer Gründung durch eine Unternehmergruppe ist die Förderung der betrieblichen Partnerschaft die Domäne der AGP geblieben. Erste Impulse für diese Orientierung an einer partnerschaftlichen Ausrichtung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb finden sich in einem bereits 1929 erschienenen Buch von Prof. Guido Fischer mit dem Titel „Mensch und Arbeit im Betrieb“. Auch die nach dem Zweiten Weltkrieg aus dem angelsächsischen Raum kommenden Anregungen zur Pflege der human relations bezogen sich – zumeist ohne Bezugnahme auf die einschlägigen Erkenntnisse der Betriebssoziologie in den 1920/1930er Jahren in der deutschsprachigen Literatur – auf den Einsatz und die Führung von Menschen in Betrieben. Ferner mag die überwiegende Herkunft der AGP-Gründer aus der mittelständischen Wirtschaft zu den dominierenden Aktivitäten der AGP auf das Partnerschaftskonzept in Betrieben beigetragen haben. Auch das sich bei der Arbeit

der AGP immer mehr wirksame Ziel, Mitarbeiter zu Mitunternehmern werden zu lassen, verlangt gerade bei den KMU die Ausrichtung auf die Partnerschaft in Betrieben.

Zunächst entspricht diese Fokussierung der Aktivitäten der AGP auf die partnerschaftliche Unternehmensführung ihrer Mitgliederstruktur. Zum Mitgliederservice der AGP gehört permanent das Bestreben, das Interesse an ihr selbst zu stimulieren und weitere Mitglieder zu gewinnen. Zur Mitgliederberatung zählt vor allem der gegenseitige Erfahrungsaustausch der Partnerschaftsfirmen, für den bereits die Gründungssatzung der AGP von 1950 die Bildung einer Partnergruppe vorgesehen hat. Die Mitglieder zur Weiterentwicklung der bei ihnen praktizierten Beteiligungsmodelle anzuregen und dafür immer wieder neue Impulse zu geben, steht neben der Aufgabe der AGP, in der Politik und beim Gesetzgeber, in der Öffentlichkeit und bei den Medien die Aufmerksamkeit und das Interesse für die betriebliche Partnerschaft zu pflegen. Damit wird deutlich, dass die Aktivitäten der AGP sich nicht auf den Kreis ihrer Mitglieder beschränken.

In sechs Jahrzehnten hat die AGP ein breites und vielfältiges Instrumentarium mit einer Vielzahl unterschiedlicher Aktivitäten entwickelt, mit denen sie zur Förderung der Partnerschaftskonzeption in der Wirtschaft über ihren Mitgliederkreis hinaus zielt, ohne dabei die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitglieder zu übersehen. Permanent führt die AGP mit dieser Intention eine Palette von Veranstaltungen durch; dazu zählen Kongresse, Konferenzen, Seminare und sonstige Arten von Tagungen, um damit eine breite und anhaltende Publizität für Konzepte partnerschaftlicher Unternehmensführung zu erzielen. So ist sie Jahr für Jahr bestrebt, für eine weite Verbreitung der verschiedenen Arten betrieblicher Partnerschaftskonzepte in der Wirtschaft zu werben. Meistens präsentiert die AGP bei ihren Veranstaltungen – neben Grundsatzreferaten und Teilnehmersdiskussionen – Beispiele aus ihren Mitgliedsfirmen für praktizierte Partnerschaft gemäß dem Motto *exempla trahunt* (frei übersetzt: Praxisbeispiele motivieren).

Eine überaus erfolgreiche Veranstaltungsserie waren in den 1960er Jahren die von der AGP mit Moderation durch den Verfasser durchgeführten Betriebsräte-Seminare. Die Teilnehmer an diesen Seminaren konnten sich dabei über die Bezüge zwischen der gesetzlich geregelten Betriebsverfassung und der Partnerschaftskonzeption der AGP informieren sowie im Erfahrungsaustausch mit Mitarbeitervertretern aus Partnerschaftsbetrieben Einblicke in die dortige Alltagspraxis bei der Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung und den Führungskräften bekommen.

Mit starken Impulsen und mit einer Reihe eigener und bemerkenswerter Publikationen hat bereits der journalistisch sehr talentierte Gründungsiniciator Gert P. Spindler die nachhaltige und vielfältige Publizistik der AGP stimuliert. Schon seit ihren Anfangsjahren gibt die AGP Schriftenreihen heraus, in denen zentrale Aspekte der Partnerschaftskonzeption abgehandelt sowie Erfahrungen mit betrieblicher Partnerschaft in einzelnen Unternehmen dokumentiert werden. Seit 1953 erscheinen die AGP-Mitteilungen; im Jahr 2010 kam die Ausgabe 348 in ihrem 57. Jahrgang heraus. Erster Schriftleiter war von 1953 bis 1958 Dr. Bruno Herrmann. Ihm folgte bis 1979 der Verfasser als Schriftleiter, der diese Aufgabe neben seinen Hochschulaufgaben an den Universitäten München, Regensburg und Mannheim nebenberuflich bis zur Übergabe der Redaktion an die Geschäftsführung der AGP wahrgenommen hat. Auch in dieser Zeitschrift erschienen regelmäßig Grundsatzbeiträge zur partnerschaftlichen Unternehmensführung und Beschreibungen praktizierter Mitarbeiterbeteiligung sowie Kurzinformationen über Entwicklungen in der AGP und bei der Verbreitung des Partnerschaftsgedankens in der Wirtschaft, ferner Rezensionen einschlägiger Literatur. Ab 1983 trugen die AGP-Mitteilungen für einige Zeit den Titel *Das neue Unternehmen – Zeitschrift für Partnerschaft in der Wirtschaft*. Die Schriftleitung derselben lag mehrere Jahre lang bei Dr. Werner Mühlbradt.

In der Publizistik zugunsten der betrieblichen Partnerschaft beschränkt sich die AGP seit langem nicht auf eigenen Veröffentlichungen. Nachhaltig unterstützt sie für diesen Zweck auch Autoren, vermittelt ihnen Kontakte zu Partnerschaftsfirmen und stellt ihnen für ihre Texte geeignetes Material be-

reit. Diesen Service nehmen besonders gerne auch Wissenschaftler bei ihren entsprechenden Forschungsprojekten sowie Studierende, Diplomanden und Doktoranden bei einschlägigen Bachelor-, Master-, Diplomarbeiten und Dissertationen in Anspruch. Diesem Personenkreis dient auch eine Fachbücherei, die die AGP seit Jahrzehnten zunächst in ihrer Geschäftsstelle aufgebaut und später in Kassel der dortigen Universitätsbibliothek zur weiteren Betreuung übergeben hat.

Unter den weiteren Aktivitäten der AGP im Dienste der Förderung betrieblicher Partnerschaft sind zusätzlich noch einige besondere Aktionen zu erwähnen. Dazu gehört insbesondere die wiederholte Auszeichnung von Firmen für ihre bewährte partnerschaftliche Unternehmensführung. Für diese Würdigung von Partnerschaftsfirmen haben mehr als vierzig AGP-Mitglieder sowie weitere Firmen und Wissenschaftler gemeinsam mit der AGP eine Stiftung mit dem Namen Sozialer Wandel in der unternehmerischen Wirtschaft gegründet und mit einem respektablen Stiftungsvermögen ausgestattet. Neben der Verleihung eines Partnerschaftspreises gehört es zum Stiftungszweck, wissenschaftliche Untersuchungen und Veröffentlichungen zu allen Fragen der betrieblichen Partnerschaft zu veranlassen. Ihr erster Präsident war der damalige Vorsitzende der AGP Dr. Christian Dräger. Die Verwaltung der Stiftung übernahm der Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft in Essen. Eine mehrköpfige Stiftungsjury besorgte die Nomination der Preisträger. Die erste der dann jährlich erfolgenden Auszeichnungen mit dem Partnerschaftspreis erfolgte im Jahr 1980. Seit einigen Jahren setzt die AGP diese Tradition mit der Verleihung von „AGP-Sternen“ fort.

Eine weitere Zweckgründung durch Mitglieder der AGP fand zwanzig Jahre nach ihrer eigenen Gründung am 3. Oktober 1969 in den Räumen der Paul-Spindler-Werke KG in Hilden/Rheinland statt. Dort vereinbarten zwölf anwesende der insgesamt sechzehn Gründungsgesellschafter einen Gesellschaftsvertrag für die Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GmbH (GiZ), den der Hildener Notar Herbert Spiritus beurkundete. Die Initiative dazu stammte ebenfalls aus der AGP, insbesondere aus ihrer in deren Gründungssatzung etablierten Partnergruppe.

## GiZ – Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit

Die Gründer der GiZ strebten mit der neuen Gesellschaft an, die Verbreitung des Partnerschaftskonzepts zu intensivieren, ohne dabei die steuerrechtliche Gemeinnützigkeit der AGP zu gefährden. Die GiZ übernahm diese Aufgabe neben und zusätzlich zu damals selbstständig aktiven Beratern, die ihre Mandanten auch bei der Umsetzung von Komponenten der Mitarbeiterbeteiligung unterstützten; dazu gehörten insbesondere Dipl.-Ing. Dr. Ferdinand Kampschulte in Düsseldorf, Rechtsanwalt Eduard Dobroschke in München, Dr. Wolfgang Drechsler (bei der Prognos AG) in Basel u.a. Diese und andere Unternehmensberater standen mit der AGP in Kontakt und beteiligten sich gelegentlich auch an ihren Aktivitäten zur Förderung der Partnerschaft in der deutschen Wirtschaft. Eine weitere Erwartung bei der Gründung der GiZ bestand darin, von ihren Beratungserträgen einen Beitrag zur Mitfinanzierung der AGP zu bekommen.

Den Zweck und den Gegenstand der GiZ hielten ihre Gründer im Gesellschaftsvertrag wie folgt fest: „Aufgabe der Gesellschaft ist die Einführung, Betreuung und Weiterentwicklung von Verfahren der betrieblichen Partnerschaft in Wirtschaftsunternehmen durch einmalige oder laufende Beratung sowie die Förderung aller betrieblichen Mitarbeiter durch die Abhaltung von Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen. Alle Aktivitäten der Gesellschaft sollen der Verwirklichung der betrieblichen Partnerschaft in der Wirtschaft dienen. Dabei ist die Gesellschaft auf die Zusammenarbeit mit der „Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP)“ verpflichtet. Zur Erreichung dieses Zweckes kann die Gesellschaft Beratungsaufgaben selbst wahrnehmen, zur Durchführung an Dritte übertragen, neue Einrichtungen oder Gesellschaften gründen, sich an bestehenden beteiligen oder bei der Erfüllung solcher Aufgaben durch Dritte mitwirken.“

Bis 1972 war Hilden der Sitz der GiZ, danach lag der Firmensitz in der Nähe von München (in Planegg und in Gräfelfing), um anschließend seit dem Ende der 1970er Jahre bis 2008 mit der Geschäftsführung in Forchheim zu domizi-

lieren. Danach kam die GiZ nach Kassel.

Die GiZ-Geschäftsführung übernahm zunächst für drei Jahre Dr. Rudolf von Knüpfner in Personalunion mit der Geschäftsführung der AGP. Ihm folgte Dr. Kurt Faltlhauser, der später Staatssekretär beim Bundesminister der Finanzen und danach Staatsminister des Freistaats Bayern für Finanzen sowie Honorarprofessor an der Universität München wurde. Von 1976 bis 2007 lag die Geschäftsführung der GiZ bei Prof. Hans Schneider neben seiner Tätigkeit an der Fachhochschule Nürnberg und als Schriftleiter der Fachzeitschrift PERSONAL. Auf ihn folgte als GiZ-Geschäftsführer für drei Jahre Dipl.-Hdl. Volkmar Hanf, der seine eigene Unternehmensberatung in die GiZ einbrachte. Seit 2010 ist Christine Seger ihre Geschäftsführerin.

Die enge Kooperation zwischen AGP und GiZ bekam im Jahr 2001 eine zusätzliche Basis. Eine respektable Zuwendung des damaligen Vorsitzenden der AGP an die AGP ermöglichte es ihr, bei einer Kapitalerhöhung Hauptgesellschafter der GiZ zu werden. Vorsitzender der Gesellschafterversammlung der GiZ war seit ihrer Gründung der Verfasser bis zum Jahr 2007, in dem er dieses Amt an den Vorsitzenden der AGP Dipl.-Kfm. Horst Kuschetzki übergab. Den engen Kontakt zwischen AGP und GiZ erkennt man auch in der Büronachbarschaft der beiden Geschäftsstellen in Kassel.

In inzwischen vier Jahrzehnten dominieren bei den Aktivitäten der GiZ ganz deutlich Unternehmensberatungen zur Einführung firmenspezifisch entwickelter Modelle betrieblicher Partnerschaft sowie zur Weiterentwicklung von bereits in Unternehmen bestehenden Partnerschaftsmodellen. Die Beratungen führen regelmäßig die Geschäftsführer der GiZ durch, die dabei häufig von sog. BiNs – gemeint sind Berater mit sonstigen beruflichen Tätigkeiten – unterstützt werden. Seit einigen Jahren kooperiert die GiZ ferner in Netzwerken mit weiteren Unternehmensberatern sowie mit Rechtsanwälten und Steuerberatern etc.

Für die GiZ-Beratungen spielen einige Aspekte des AGP-Konzepts der betrieblichen Partnerschaft eine zentrale Rolle. Im Sinne der AGP und der GiZ ist

Partnerschaft im Betrieb ein offenes, entwicklungsfähiges und dynamisches Konzept, das immer wieder Anpassungen an Veränderungen im sozioökonomischen Kontext und an damit bei der partnerschaftlichen Unternehmensführung gemachten Erfahrungen verlangt. Betriebliche Partnerschaft verkörpert ein Totalkonzept, indem es mentale (immaterielle) und finanzielle (materielle) Komponenten enthält. Die in der Wirtschaft vorhandene Vielfalt der Unternehmen und der in ihnen tätigen Menschen erfordert firmenindividuell entwickelte Partnerschaftsmodelle, die den humanen und ökonomischen Erwartungen der Beteiligten in bestmöglichem Umfang entsprechen. Mit entsprechend konzipierten Beteiligungsmodellen unterstützt die GiZ gemeinsam mit der AGP interessierte Unternehmen, ihre Mitarbeiter zu Mitunternehmern werden zu lassen.

Um künftig wegen der bislang gebräuchlichen Abkürzung ihres Firmennamens „GiZ“ Verwechslungen mit einer Gesellschaft, deren Gründung ein Bundesministerium vorbereitete, zu vermeiden, haben die Gesellschafter der GiZ im Dezember 2010 der Gesellschaft einen anderen Namen gegeben; sie firmiert seither als Miterfolg GmbH. Mit ihrem neuen Logo betont sie, dass sie auch weiterhin bestrebt bleibt, ihren Mandanten in enger Verbindung mit der AGP qualifizierte Dienstleistungen für eine partnerschaftliche Unternehmensführung und Mitarbeiterbeteiligung anzubieten.

## Internationale Dimensionierungen

Die AGP und ihre Aktivitäten zur Förderung der betrieblichen Partnerschaft sind seit ihrer Gründung auf Deutschland konzentriert. Dennoch war und ist sie nicht national abgeschottet. Wie bereits oben erwähnt besaß ihr Gründungsinitiator Gert P. Spindler schon vor dem Start der AGP persönliche Kontakte zur Copartnership Association in Großbritannien; dabei hatte er Impulse für den Aufbau der AGP bekommen. Ein weiterer Beleg für internationale Beziehungen ist das im Jahr 1958 in Deutschland erschienene Buch mit dem Titel „Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit“ von Robert S. Hartman, der in dieser umfangreichen Publikation eine Reihe von Beteiligungsmodellen amerikanischer und deutscher Unternehmen vorstellt – bei letzteren

vorwiegend Mitgliedsfirmen der AGP. Von Hartmans Buch unterscheidet sich der ungefähr gleichzeitig in London 1959 erschienene Titel „Prescription for Partnership – A Study of Industrial Relations“ des Briten William Wallace, der nur Beteiligungsbeispiele angelsächsischer Unternehmen behandelt. Einen Höhepunkt im ersten Jahrzehnt der AGP stellt der von ihr im Oktober 1956 in Bad Soden/Taunus organisierte Kongress „Internationaler Erfahrungsaustausch über betriebliche Partnerschaft“ dar, bei dem partnerschaftliche Beteiligungspraktiken von Unternehmen in Deutschland, England, Frankreich und in den USA vorgestellt und erörtert wurden. Ein ähnlicher AGP-Kongress mit internationaler Beteiligung fand einige Jahre später im damals politisch geteilten Berlin statt. Neben eher gelegentlichen Beziehungen zu Frankreich und Großbritannien pflegte die AGP in Europa stärkere Kontakte zu den beiden deutschsprachigen Ländern. Die Hinweise auf das Schweizer Friedensabkommen von 1938 bei Veranstaltungen und Publikationen der AGP wurden bereits erwähnt. Ein betontes Interesse an der betrieblichen Partnerschaft zeigte sich in der Schweiz bei der VfU – Vereinigung für freies Unternehmertum sowie bei einer Unternehmergruppe des Konsulenten Dr. Siegfried Zorny in Zürich, später auch mit Dr. Wolfgang Drechsler bei der Prognos AG in Basel. In Österreich entstand zwar kein der AGP vergleichbarer Partnerschaftsverband. Einige Firmen führten aber im Nachbarland das Konzept partnerschaftlicher Unternehmensführung meist in engem Kontakt zu Prof. Guido Fischer und zur AGP – mit markanten firmenindividuellen Ausprägungen ein; dazu gehörten u.a. die Bauhütte Linz (mit dem Firmenchef Dipl.-Ing. Karl Leitl) und die Skifabrik Anton Kästle in Dornbirn/Vorarlberg.

Besondere Beachtung haben das Konzept betrieblicher Partnerschaft und die AGP in zwei Ländern Asiens gefunden. Ein Student Guido Fischers an der Universität München aus Südkorea namens Hyun-Su Lee mit starken Beziehungen zur Wirtschaft und Politik seines Heimatlandes hat dessen Buch „Partnerschaft im Betrieb“ in seine Muttersprache übersetzt; auf diesem Weg wurden die in deutschen Firmen praktizierten Formen der partnerschaftlichen Mitarbeiterbeteiligung auch in Korea bekannt; allerdings sind von dort – im Unterschied zum Nachbarland Japan – bislang keine Unternehmen mit praktizierter Partnerschaft sichtbar geworden.

Frühe Impulse für die Partnerschaft im Betrieb resultierten aus Begegnungen in Japan von Prof. Guido Fischer mit Prof. Yujiro Shinoda (Sophia-Universität Tokio) und Prof. Toshiyoshi Shimizu (Kangawa-Universität Yokohama). Vor allem der Erstgenannte entwickelte in seinem Heimatland als Unternehmensberater und bei der Aus- und Weiterbildung unternehmerischer Führungskräfte nachhaltig und erfolgreich starke Aktivitäten zur Verbreitung des Partnerschaftskonzepts. Zu seinen diesbezüglichen Seminaren und Tagungen in Japan lud er immer wieder Referenten aus Deutschland und Österreich ein, worunter sich auch AGP-Mitglieder befanden. Ähnlich der AGP in Deutschland etablierte sich eine AGP-Japan, die auch nach dem Tod von Prof. Shinoda unter Führung von Toshio A. Suzuki bestrebt ist, das Partnerschaftskonzept bei japanischen Firmen zu verbreiten. Neben einschlägigen Publikationen betreibt sie eine Partnerschafts-Akademie zur Nachwuchsgewinnung sowie für die Aus- und Fortbildung von Führungskräften in japanischen Partnerschaftsfirmen. Im Kontakt mit der AGP führt sie seit Jahrzehnten fernere Studienreisen zum Erfahrungsaustausch mit deutschen Partnerschaftsbetrieben durch, bei denen die japanischen Teilnehmer Mitgliedsfirmen der AGP besuchen und kennen lernen. Die intensiven Beziehungen zwischen der Partnerschaft in beiden Ländern dokumentiert ein 2010 vom Verlag Moriyama in Tokio publiziertes Buch von Prof. Masakatsu Masuda (Universitäten Yamaguchi und Hiroshima) mit dem Titel „Doitsu Keiei Pahtonahshafuto-Shi“ („Die geschichtliche Entwicklung der betrieblichen Partnerschaft in Deutschland“) Der Autor dieses Buches beschäftigt sich seit seinen Forschungsaufenthalten in Deutschland vor Jahrzehnten mit der Partnerschaft deutscher Unternehmen; sechs davon beschreibt er ausführlich mit ihren Beteiligungsmodellen und gibt dieser Publikation ein Kapitel mit einem Umfang von 28 Druckseiten die Überschrift „Die Gründung der AGP und ihre Tätigkeit“.

## Literatur

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Berlin 2009.
- Fischer, G.: Grundlage und Gestaltung der betrieblichen Partnerschaft. 2. Auflage. Hilden 1964.
- Fischer, G.: Partnerschaft im Betrieb. Heidelberg 1955.
- Gaugler, E.: Partnerschaft in Wirtschaft und Betrieb – Schritte in Deutschland auf einem 'Dritten Weg' zwischen Kapitalismus und Sozialismus. In: Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawla II (Hrsg.): Doktorzy Honoris Causa. Lublin 2010, S. 179-192 (Polnische Übersetzung dieses Beitrags mit dem Titel „Partnerstwo we ekonomii i przedsiebiorstwie, S. 83-96).
- Gaugler, E.: Historische Entwicklung der Mitarbeiterbeteiligung. In: Fritz, St. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung im Mittelstand. Düsseldorf 2008, S. 91-104.
- Gaugler, E./ Suzuki, T.A. (Hrsg.): Betriebliche Partnerschaft in japanischen Unternehmen – Co-Partnership Management in Japan. Mannheim 2003.
- Gaugler, E.: Die Anfänge der Mitarbeiterbeteiligung im 19. Jahrhundert. In: Wagner, Kl.-R. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung. Wiesbaden 2002, S. 17-26.
- Gaugler, E.: Mitarbeiter als Mitunternehmer - Die historischen Wurzeln eines Führungskonzepts und seine Gestaltungsperspektiven in der Gegenwart. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen, Förderungsinstrumente, Praxisbeispiele. Neuwied/Kriftel 1999, S. 3-21.
- Hartman, R.S.: Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit. Köln und Opladen 1958.
- Lezius, M.: Menschen machen Wirtschaft. Materielle und immaterielle Elemente betrieblicher Partnerschaft. Spardorf 1984.
- Maier, K.: Interdependenzen zwischen Mitbestimmung und betrieblicher Partnerschaft. Berlin 1969.
- Schneider, H.J./Zander, E.: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. 5. Auflage. Stuttgart 2001.
- Spindler, G.P.: Mitunternehmertum. Lüneburg 1951.
- Spindler, G.P.: Partnerschaft statt Klassenkampf. Stuttgart 1954.
- Spindler, G.P.: Unternehmensführung und Partnerschaft. Hilden 1957.
- Wallace, W.: Prescription for Partnership. London 1959.
- Wunderer, R.: Historische Wurzeln und alternative Ansätze des Mitunternehmertums. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen, Förderungsinstrumente, Praxisbeispiele. Neuwied/Kriftel 1999, S. 31-44.

## Satzung der AGP e.V. Stand 26.06.2001

### Paragraph 1.1

Der Verein hat den Namen „Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.“

### Paragraph 1.2

Der Verein hat seinen Sitz in Kassel und ist in das Vereinsregister eingetragen.

### Paragraph 2.1

Der Verein verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnitts „steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung (Paragraph 51 ff. AO). Zweck des Vereins ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung. Der Satzungszweck wird verwirklicht insbesondere durch Durchführung wissenschaftlicher Veranstaltungen und Vergabe von Forschungsaufträgen zu den Grundsätzen und praktischen Erfahrungen des In- und Auslandes hinsichtlich der betrieblichen Partnerschaft als eines Teilgebietes der Sozial- und Wirtschaftswissenschaft.

### Paragraph 2.2

Zu dieser Tätigkeit im Sinne des § 2. 1 gehört es auch, die Verbindung mit in- und ausländischen Organisationen gleicher oder ähnlicher Zielsetzung zu pflegen, zum Ausgleich der Gegensätze zwischen den Sozial- und Leistungspartnern durch Erfahrungsaustausch, Beratung und Erstattung von Gutachten beizutragen und den gesetzgebenden Körperschaften auf sozial- und wirtschaftspolitischem Gebiet Anregungen zu geben.

### Paragraph 3

Betriebliche Partnerschaft ist eine vertraglich vereinbarte Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern. Sie soll allen Beteiligten ein Höchstmaß an Selbstentfaltung ermöglichen und durch verschiedene Formen der Mitwirkung und Mitbestimmung bei entsprechender Mitverantwortung einer Fremdbestimmung entgegenwirken. Notwendiger Bestandteil dieser Partnerschaft ist die Beteiligung der Mitarbeiter am gemeinsam erwirtschafteten Erfolg, am Kapital des Unternehmens oder an beidem.

### Paragraph 4.1

Der Verein ist selbstlos tätig. Er verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.

### Paragraph 4.2

Mittel des Vereins dürfen nur für satzungsmäßige Zwecke verwendet werden. Die Mitglieder erhalten keine Zuwendungen aus Mitteln des Vereins.

### Paragraph 5

Es darf keine Person durch Ausgaben, die dem Zweck der Körperschaft fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden.

## Paragraph 6

Das Geschäftsjahr des Vereins ist das Kalenderjahr.

## Paragraph 7.1

Mitglieder des Vereins können natürliche und juristische Personen werden.

## Paragraph 7.2

Die Aufnahme als Mitglied erfolgt, soweit die Voraussetzungen der Mitgliedschaft gegeben sind, durch den geschäftsführenden Vorstand oder den dabei stimmberechtigten Geschäftsführern auf Antrag; sie kann ohne Angabe von Gründen abgelehnt werden. Über die zulässige Beschwerde entscheidet die Mitgliederversammlung.

## Paragraph 7.3

Als Jahresbeitrag wird erhoben:

- a) von Unternehmungen: ein Beitrag, dessen Höhe sich nach einer von Mitgliederversammlung beschlossenen Beitragsordnung richtet;
- b) von Einzelpersonen und juristischen Personen, die nicht Unternehmungen im Sinn von Ziffer a) sind: Ein Mindestbeitrag, der von der Mitgliederversammlung festgelegt wird.

## Paragraph 8.1

Der Austritt eines Mitgliedes kann jederzeit durch schriftliche Mitteilung an den Vorstand erfolgen.

## Paragraph 8.2

Sofern der Austritt nicht bis zum 30. September eines Jahres erfolgt, ist für das nächste Jahr der volle Beitrag zu entrichten.

## Paragraph 8.3

Ein Mitglied kann wegen vereinschädigenden oder satzungswidrigen Verhaltens oder wegen Nichtzahlung des Jahresbeitrags vom Vorstand ausgeschlossen werden. Der Ausgeschlossene kann hiergegen Einspruch bei der Mitgliederversammlung erheben.

## Paragraph 9

Organe des Vereins sind:

- a) Vorstand
- b) Mitgliederversammlung

## Paragraph 10.1

Der Vorstand besteht aus mindestens fünf und höchstens 18 Mitgliedern des Vereins.

## Paragraph 10.2

Ein Vorstandsmitglied übt sein Amt ab dem Zeitpunkt der Mitgliederversammlung, in der seine Wahl erfolgt, für die Dauer von drei Jahren aus. Das Vorstandsamt endet mit dem Tag der Mitgliederversammlung im dritten Jahr nach der Wahl oder durch jederzeit möglichen Widerruf durch die Mitgliederversammlung. Die Wiederwahl ist dreimal zulässig.

### Paragraph 10.3

Der Vorstand wählt aus seiner Mitte für drei Jahre einen Vorsitzenden, einen Stellvertreter und den Schatzmeister. Der Vorsitzende, sein Stellvertreter und der Schatzmeister bleiben bis zur erfolgten Neuwahl ihrer Nachfolger im Amt. Der Vorsitzende und sein Stellvertreter vertreten den Verein gemäß § 28 BGB. Jeder von Ihnen ist einzelvertretungsberechtigt.

### Paragraph 10.4

Im Falle des vorzeitigen Ausscheidens des Vorsitzenden oder seines Stellvertreters oder eines anderen Vorstandsmitgliedes hat eine Nachwahl beschleunigt zu erfolgen.

### Paragraph 10.5

Der Vorstand ist beschlussfähig, wenn der Vorsitzende oder sein Stellvertreter und mindestens zwei weitere Vorstandsmitglieder anwesend sind; er fasst seine Beschlüsse mit Mehrheit. Bei Stimmgleichheit gilt der Antrag als abgelehnt.

### Paragraph 10.6

Auf schriftliches Verlangen von mindestens drei Mitgliedern des Vorstandes muss eine Vorstandssitzung binnen drei Wochen stattfinden.

### Paragraph 10.7

Entfällt

### Paragraph 10.8

Der Vorstand gibt sich eine Geschäftsordnung. Die Geschäftsordnung ist nicht Bestandteil der Satzung. Der Vorstand kann für bestimmte Aufgaben beratende Ausschüsse bilden.

### Paragraph 11 und 12

Entfallen

### Paragraph 13.1

Die Mitgliederversammlung tritt mindestens einmal jährlich zusammen.

### Paragraph 13.2

Der Vorstand lädt spätestens drei Wochen vorher schriftlich unter Beifügung der Tagesordnung dazu ein.

### Paragraph 13.3

Zur Beschlussfassung bedarf es der Mehrheit der abgegebenen Stimmen. Zu einem Beschluss, der eine Änderung der Satzung enthält, ist eine Mehrheit von zwei Dritteln der erschienenen Mitglieder erforderlich.

### Paragraph 13.4

Die Mitgliederversammlung ist einzuberufen, wenn das Interesse des Vereins es erfordert, oder auf schriftliches Verlangen von mindestens einem Drittel der Mitglieder.

#### Paragraph 13.5

Die Beschlüsse der Mitgliederversammlung werden durch ein Protokoll beurkundet, das vom Versammlungsleiter und dem Protokollführer zu unterschreiben ist.

#### Paragraph 14.1

Die Mitgliederversammlung wählt den Vorstand, sowie für die Dauer von drei Jahren zwei Kassenprüfer. Dem Vorstand muss mindestens ein Arbeitnehmervertreter angehören.

#### Paragraph 14.2

Die Mitgliederversammlung nimmt den Tätigkeitsbericht des Vorstandes entgegen. Sie entlastet den Vorstand und kann Empfehlungen für seine Arbeit geben. Sie beschließt über Satzungsänderungen.

#### Paragraph 15

Ein Geschäftsführer, der nicht notwendig Vereinsmitglied sein muss, kann vom Vorstand bestellt werden und führt als Vertreter im Sinne des § 30 BGB die laufenden Geschäfte des Vereins nach einer Ordnung, die vom Vorstand zu bestätigen ist.

#### Paragraph 16

Der Verein ist aufzulösen, wenn zwei Drittel der Anwesenden der zum Zwecke der Auflösung einberufenen Mitgliederversammlung dies beschließt.

#### Paragraph 17.1

Bei Auflösung des Vereins oder bei Wegfall steuerbegünstigter Zwecke fällt das Vermögen des Vereins an ein Hochschulinstitut in der Bundesrepublik Deutschland, das es unmittelbar für gemeinnützige Zwecke zu verwenden hat, das gleiche oder ähnliche Zwecke im Sinne des § 3 dieser Satzung verfolgt.

#### Paragraph 17.2

Beschlüsse über die künftige Verwendung des Vermögens dürfen erst nach Einwilligung des Finanzamtes ausgeführt werden.

Arbeitsgemeinschaft  
Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.  
- AGP -

Wilhelmshöher Allee 283a  
34131 Kassel  
Tel.: (0561) 9324250  
Fax: (0561) 9324252  
Email: [info@agpev.de](mailto:info@agpev.de)  
[www.agpev.de](http://www.agpev.de)