

# Unternehmen: Diktaturen oder Demokratien? Debatten zur Reform der Unternehmensverfassung\*

Werner Nienhüser\*\*

**Zusammenfassung:** Die US-amerikanische Philosophin Elizabeth Anderson behauptet, dass Unternehmen Diktaturen sind: Die Kapitaleigner herrschten über die Beschäftigten. Kritik an solchen Verhältnissen gäbe es kaum. Das läge daran, dass eine in den Wirtschaftswissenschaften dominierende neoliberale Theorie der Firma diktatorische Unternehmensgovernance legitimiere. Im vorliegenden Beitrag werden folgende Fragen behandelt: Gleichen Unternehmen tatsächlich Diktaturen; und gilt dies auch für die mitbestimmten Unternehmen in Deutschland? Trifft der Vorwurf der Legitimation von Unternehmensdiktatur die neueren Theorien der Wirtschaftswissenschaften? Welche Vorschläge für demokratische Regierungs- oder Governancemodelle (Unternehmensverfassungen) gibt es? Modelle wie das von Isabell Ferreras und von Nell-Breuning gehen weit über die gegenwärtige Aufsichtsratsmitbestimmung hinaus. Ein wesentliches Ziel des Beitrages besteht darin, die Diskussion über die Frage der Unternehmensverfassung weiterzuführen und Debatten um Arbeitnehmer-Mitbestimmung, Corporate Governance, Unternehmenstheorie und Demokratietheorie miteinander in Beziehung zu setzen.

**Schlagwörter:** Unternehmensverfassung, Mitbestimmung, Unternehmensdiktatur, Wirtschaftsdemokratie, Organisationsdemokratie

## Firms: Dictatorships or democracies? Debates on corporate governance reform

**Abstract:** The US-American philosopher Elizabeth Anderson claims that companies are dictatorships: the owners of capital rule over the employees. There is hardly any criticism of such relations. The reason for this is that economics is dominated by a neoliberal theory, one which in turn that legitimizes dictatorial corporate governance. The following questions are dealt with in this article: Are firms similar to dictatorships; and does this apply to companies falling under the German laws of co-determination? Do recent economic theories also legitimize corporate dictatorship? What proposals exist for democratic models of corporate governance? Models like those proposed by Isabell Ferreras and of Nell-Breuning go beyond the current system of employee-board level representation. An essential aim of the article is to contribute to the discussion about a corporate constitution and to bring debates about employee participation, corporate governance as well as firm and democratic theory together.

**Keywords:** Corporate Governance, co-determination, corporate dictatorship, economic democracy. JEL: B1, D00, D21, G3, J54

\* Artikel eingegangen: 06.10.2020. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 09.08.2021.

\*\* Prof. Dr. Werner Nienhüser, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Arbeit, Personal und Organisation, Universität Duisburg-Essen, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. E-Mail: werner.nienhueser@uni-due.de

## 1 Ausgangspunkt: Unternehmen sind Diktaturen

Die US-amerikanische Philosophin Elizabeth Anderson vergleicht Unternehmen mit Staaten (Anderson, 2017, 2019a, 2019b) und behauptet, dass Unternehmen eher Diktaturen als Demokratien ähneln. In einem Interview heißt es kurz und bündig: „Die moderne Firma ist eine Diktatur“ (Anderson, 2019b). Die Verfassung und Organisationsstruktur von Unternehmen sehe keine Beteiligung der Regierten vor. In Unternehmen gälte bei Einsetzung der Unternehmensleitung eine Art Klassenwahlrecht. Diese undemokratische Form des Wahlrechts gilt in den westlichen Demokratien seit rund hundert Jahren als überwunden. Die wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen, insbesondere diejenigen über die Verwendung des Kapitals, seien den Kapitaleignern bzw. deren Repräsentanten vorbehalten. Auf der Ebene von Staaten würden wir uns, so Anderson, gegen eine solche diktatorische Verfassung und entsprechende Praktiken wehren (2019a, S. 25). Gegen diktatorische Verhältnisse in Unternehmen gäbe es dagegen kaum Widerstand. Dies läge nicht zuletzt daran, dass die in den Wirtschaftswissenschaften dominante und den öffentlichen Diskurs prägende neoliberale Theorie der Firma eine diktatorische Unternehmensverfassung rechtfertige (ähnlich argumentiert Ferreras, 2017).

Diese Behauptungen bilden den Ausgangspunkt des vorliegenden Beitrages. Zu fragen ist: Gleichen Unternehmen tatsächlich Diktaturen? In welchem Maße ist dies der Fall, und gilt die These nur für die USA, aber nicht für Deutschland mit seinen Mitbestimmungsgesetzen? Damit stellt sich auch die Frage nach den Wirkungen unterschiedlicher Unternehmensverfassungen und damit nach Theorien der Unternehmung. Anderson kritisiert, wie wir noch sehen werden, vor allem die neoklassische, mikroökonomische Theorie als ideologisch, das heißt, Unternehmensdiktaturen rechtfertigend. Trifft dieser Vorwurf in ähnlicher Weise auch für neuere Theorien der Wirtschaftswissenschaften zu? Und schließlich: Reicht das deutsche Modell der Mitbestimmung aus, um den Vorwurf auszuräumen, dass Unternehmen Diktaturen sind? Wie sehen alternative Regierungs- oder Governancemodelle (Unternehmensverfassungen) aus, die über die gegenwärtige Mitbestimmung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen hinausgehen?

Häufig werden solche Fragen unter Verwendung des Begriffs „Mitbestimmung“ diskutiert, der sich in der Regel nur auf die Beteiligung der Arbeitnehmerschaft bezieht. Wenn wir dagegen den weitergehenden und allgemeineren Begriff der „Regierungsbeteiligung“ in Analogie zu Diskussionen über staatliche Verfassungen und Regierungsformen verwenden, dann erweitert dies unseren Blick deutlich. Dann stellt sich die allgemeinere Frage, wer mit welchen Rechten der „Unternehmensregierung“ angehört bzw. angehören soll und auf welche Weise über die Beteiligung entschieden wird oder werden soll. In der Betriebswirtschaftslehre bzw. in den Wirtschaftswissenschaften generell werden solche Fragen seit Langem behandelt. Im Kern geht es um das Problem, ob andere Gruppen als die Kapitaleigner, etwa Arbeitnehmerinnen oder Konsumentinnen, an wichtigen unternehmerischen Entscheidungen beteiligt werden sollen. Diskursdominierend ist derzeit die Vorstellung, dass die Gruppe der Kapitaleigner (shareholder) allein entscheidet – oder zumindest bei wesentlichen Entscheidungen den Ausschlag geben sollte. In den Wirtschaftswissenschaften werden – zum Teil unter dem Begriff „shareholder value“ – mehr oder weniger normativ geladene Theorien als Begründung für diese Form von Unternehmensregierung in Anschlag gebracht. Auch ein-

flussreiche politische Institutionen wie die OECD (2015) propagieren eine Form von Governance, die die wesentlichen Entscheidungsrechte der Kapitaleseite zuweist.

Die Frage der Beteiligung an Unternehmensregierungen wird umso wichtiger, je größer und vor allem mächtiger Unternehmen werden und je mehr sie unser aller Leben beeinflussen. Anders als noch zu Zeiten von Adam Smith haben wir es nicht mehr nur mit meist kleinen, nicht mehr als zehn Beschäftigte aufweisenden Unternehmen zu tun, deren Macht gegenüber einem absolutistischen Staat gering war (vgl. hierzu Anderson, 2019a). Heute beschäftigen große Unternehmen nicht selten viele Hunderttausende von Arbeitskräften, und sie verfügen oftmals über mehr Finanzkraft als viele Staaten. Wal-Mart, Apple und Shell etwa sind finanzstärker als z. B. Russland, Belgien oder Schweden (Global Justice Now, 2018). Die Eigentümer der Unternehmen und deren Leitungen verfügen über erhebliche ökonomische und politische Macht (vgl. z. B. Attac, 2016; Bode, 2018; Corporate Reform Collective, 2014; Rügemer, 2018). Die Macht ist zudem bei relativ wenigen großen Konzernen konzentriert. Vor allem Finanzunternehmen verfügen über ein erhebliches Machtpotenzial. Sie kontrollieren den Untersuchungen von Peetz et al. (Peetz, Murray, & Nienhüser, 2013; Peetz & Murray, 2017) zufolge 68 Prozent des Kapitals der 200 weltweit größten Unternehmen und damit den größten Teil des produktiven Kerns in den jeweiligen Ökonomien.

Die Entscheidungen und Handlungen solcher mächtigen korporativen Akteure betreffen nahezu alle Menschen. Unternehmen und Betriebe sind Orte der Zuteilung von Lebenschancen. Unternehmensleitungen kontrollieren einen großen Teil der Möglichkeiten zur Verwertung unserer Arbeitskraft, sie beeinflussen unsere Karriere- und Einkommensmöglichkeiten sowie unsere materielle Absicherung nach dem Ende des Erwerbslebens. Damit beeinflussen unternehmerische Entscheidungen den gesamten Lebensverlauf von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen sowie deren Familien bzw. Lebensgemeinschaften. Aber nicht nur die Interessen von Erwerbspersonen sind berührt, sondern auch diejenigen der Konsumierenden. Da die Produktion und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen massiven Einfluss auf natürliche Ressourcen, auf das Klima usw. nimmt, ist die Frage danach, welche Entscheidungen Unternehmen treffen, geradezu überlebenswichtig. Zugleich ist festzustellen, dass diejenigen, deren Leben von den Entscheidungen und Handlungen der Unternehmen massiv beeinflusst wird, kaum Möglichkeiten haben, an diesen Entscheidungen mitzuwirken. Dem möglichen Einwand, dass Menschen kaum an einer solchen Mitwirkung interessiert sind, kann man mit einem Hinweis auf empirische Befunde begegnen: Erwerbstätige wie Nichterwerbstätige wünschen sich mehr Mitbestimmung in Unternehmen und Betrieben. So sprechen sich in einer telefonischen Befragung von rund 3.200 zufällig ausgewählten Personen 64 Prozent dafür aus, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleich viel Einfluss haben sollen (weitere 3 Prozent wünschen sich, dass Arbeitnehmer Einfluss-Übergewicht bekommen) (Nienhüser, Hoßfeld, Glück, & Gödde, 2018, S. 90).

Ich werde im Folgenden Unternehmen als politische Systeme betrachten, die analog zu Staaten über eine Verfassung verfügen, über Regierung und Regierte, über Bürgerinnen und Bürger, Bürgerrechte, Wählerinnen und Wähler, Gewählte etc. Aus dieser Sicht stellen sich dann Fragen wie: Wer soll die Unternehmen leiten; wie wird darüber entschieden und wer darf darüber entscheiden? Inwieweit werden insb. Arbeitnehmerinnen, aber auch Konsumenten und andere Anspruchsgruppen, an wichtigen Entscheidungen beteiligt? Unternehmen als politische Systeme zu konzeptualisieren, ist keineswegs neu. In jüngster Zeit hat diese Perspektive u. a. durch die Publikationen von Elizabeth Anderson (2019a) und Isabelle Ferreras (2017) erneut Aufmerksamkeit bekommen. Andersons Kritik, dass Unternehmen Diktaturen

sein, mündet in der relativ allgemeinen Forderung, Unternehmen sollten von Diktaturen in Demokratien umgewandelt werden. Ferreras wird konkreter und schlägt ein Zwei-Kammern-System für die Unternehmensleitung vor. Die erste Kammer, soviel sei hier vorweggenommen, besteht aus Vertretern der Kapitaleigner (der Kapital-Investoren), die zweite Kammer aus Vertretern der Beschäftigten (den Arbeits-Investoren). Wichtige Entscheidungen, so Ferreras, bedürfen der Mehrheit in jeder Kammer. Im Vergleich zu diesem Vorschlag nehmen sich viele der derzeitigen, von den Gewerkschaften oder ihnen nahestehenden Organisationen kommenden Forderungen zum Ausbau der Arbeitnehmer-Mitbestimmung eher bescheiden aus. Vor allem in den „liberal market economies“ wie etwa den USA oder Großbritannien (Hall & Soskice, 2001) stehen Forderungen nach einer demokratischeren Unternehmensverfassung im Widerspruch zur aktuell vorherrschenden Unternehmensverfassung. In den „coordinated market economies“ wie etwa Deutschland, Österreich oder den skandinavischen Ländern, in denen vor allem die großen Unternehmen zum Teil über mitbestimmte Unternehmensleitungen verfügen, ist dieser Widerspruch weniger eklatant. Ich werde auch zeigen, dass Reformvorschläge, wie sie Anderson und Ferreras formulieren, in der Diskussion in Deutschland und Österreich keineswegs etwas Neues sind, sondern dass ähnliche Ideen bereits spätestens in den 1960er Jahren Teil des Diskurses um die Unternehmensmitbestimmung waren.

Bei Überlegungen über die „richtige“ Unternehmensverfassung oder -regierungsform greift man unvermeidlich – explizit oder implizit – auf eine Unternehmenstheorie und Hypothesen über die Wirkungen unterschiedlicher Regierungssysteme zurück. Sowohl Anderson (2019a) als auch Ferreras (2017) weisen darauf hin, dass viele Menschen solche diktatorähnliche oder zumindest autoritäre Zustände bei der Regierung von Staaten kritisch sehen, nicht akzeptieren und sich möglicherweise dagegen wehren würden. Eine Erklärung, warum dies auf der Ebene der Unternehmen nicht oder nicht im selben Maße der Fall ist, sehen beide Wissenschaftlerinnen in der Art und Weise, wie wir uns Unternehmen vorstellen. Unsere Vorstellungen würden dabei von Unternehmenstheorien der Wirtschaftswissenschaften geprägt, die letztlich eine kapitaldominierte autoritäre „Privatregierungs-Form“ nahelegten und rechtfertigten. Ich werde daher auch auf die Begründungen der Wirtschaftswissenschaften eingehen und zeigen, dass ein Governance-Modell propagiert oder gerechtfertigt wird, das einer Diktatur zumindest mehr ähnelt als einer Demokratie.<sup>1</sup> Gleichwohl gibt es Theoriealternativen, die alternative Unternehmensverfassungen nahelegen. Daher ist auch zu fragen – auch wenn ich auf diese Frage nur kurz eingehe –, warum sich eine bestimmte Theorievariante durchgesetzt hat und hartnäckig hält.

Zur *Vorgehensweise*: In Abschnitt 2 werde ich zunächst klären, anhand welcher Maßstäbe man einschätzen kann, ob Unternehmen mehr oder weniger diktatorisch (oder demokratisch) sind. Kurz eingehen will ich auch auf die Frage, warum es sinnvoll ist, über eine Demokratisierung von Unternehmen nachzudenken. In Abschnitt 3 stelle ich die Frage nach der Geltung der These „Unternehmen sind Diktaturen“. Anschließend wende ich mich der Frage nach den Unternehmenstheorien zu (Abschnitt 4). Es wird sich zeigen, dass die dominante Vorstellung in den Wirtschaftswissenschaften die einer kapitaldominierten Unternehmung ist. Anschließend (Abschnitt 5) diskutiere ich unterschiedliche Ansätze alternativer Governance-Formen und Schritte in Richtung auf Reformen. Insgesamt ist mein Beitrag eher reformistisch

1 Vgl. dazu auch die Übersicht über die wichtigsten Unternehmenstheorien in der Volkswirtschaftslehre bei Weise, Brandes, Eger und Kraft (2005), ich erweitere hier die Liste der Theorien vor allem um die in der Betriebswirtschaftslehre vorhandenen Ansätze.

ausgerichtet, die Vorschläge schließen überwiegend an vorhandene Institutionen an. Die Vorschläge sind eher darauf ausgerichtet, den Kapitalismus zu biegen und weniger darauf, ihn zu brechen (vgl. Naphtali, 1928, S. 12).

Nicht jede der aufgeworfenen Fragen kann hier in der Tiefe behandelt werden, die jede einzelne für sich genommen verdient hätte. Mir geht es darum, die Diskussion über die Frage der Unternehmensverfassung weiterzuführen und Diskussionen um Arbeitnehmer-Mitbestimmung, Corporate Governance, Unternehmenstheorie und Demokratietheorie miteinander in Beziehung zu setzen. Dass einige meiner Ausführungen eher skizzenhaft bleiben müssen, nehme ich in Kauf; vielleicht ist es sogar ein Vorteil, wenn es mir weniger auf die Details und stärker auf grundsätzliche Überlegungen zur Demokratisierung von Unternehmen ankommt.

## 2 Begründungen für und wider eine Demokratisierung von Unternehmen

Wie lässt sich die Forderung nach Demokratisierung der Unternehmen begründen? Ein wesentliches Argument für Demokratie bezieht sich auf ihre positiven Funktionen für die Gesamtheit der Mitglieder des jeweiligen demokratischen Systems. Im herrschenden politischen Diskurs der westlichen Demokratien wird nur von wenigen in Frage gestellt, dass demokratische Gesellschaften lernfähiger sind, die Bedürfnisse ihrer Mitglieder besser befriedigen und daher auch überlebensfähiger sind als weniger demokratische Gesellschaften (ich greife im Folgenden zum Teil auf Ausführungen bei Nienhüser, 2013 zurück, die sich wiederum u. a. auf Etzioni, 1975 stützen). Bezogen auf die Unternehmens- bzw. Betriebsebene stehen oft solche Folgen von Demokratie oder Partizipation im Vordergrund der Diskussion, die positiv funktional für die Arbeitsleistung sind: bessere soziale Beziehungen, effektivere Zusammenarbeit der Arbeitenden, Steigerung der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsmotivation. Für eine auch für die Kapitalverwertung positive Funktionalität von organisationaler Demokratie spricht die Metaanalyse von Weber, Unterrainer und Höge (2019). Die Analyse, die 60 quantitative empirische Studien einbezieht, zeigt deutliche, positive statistische Zusammenhänge zwischen „organisational democracy“ und psychologisch relevanten Ergebnisvariablen: In demokratischen Organisationen sind Arbeitszufriedenheit und Motivation höher, das soziale Verhalten und das Klima sind besser (Weber et al., 2019). Je stärker die strukturell verankerte Mitbestimmung (z. B. Mitbestimmung im Aufsichtsrat) ist, desto besser fallen die Ergebnisse aus.

Wenn man die positiven Wirkungen von staatlicher Demokratie und von Partizipation in Unternehmen und Betrieben berücksichtigt, dann ist es zumindest auf den ersten Blick überraschend, dass große Teile der Wirtschaftswissenschaften und der Unternehmensverbände die Auffassung vertreten, dass Unternehmen (anders als Staaten) *nicht* (oder *weniger*) demokratisch strukturiert und gesteuert werden sollten. Man nimmt an, dass Unternehmen am erfolgreichsten sind, wenn vorrangig die Ansprüche der Kapitaleigner erfüllt werden. Die Bedürfnisse anderer Anspruchsgruppen (insbesondere der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, aber auch der Verbraucherinnen, der Bürgerinnen usw.) werden, so wird unterstellt, am besten und gleichsam automatisch befriedigt, wenn man Unternehmen am Ziel einer möglichst hohen Kapitalrendite, am shareholder value, ausrichtet. Wenn man das Ziel einer hohen

Kapitalrendite verfolgt und erreicht, dann, so das Versprechen dieses Ansatzes, erreicht man auch die Ziele anderer Anspruchsgruppen. Vertreten wird letztlich eine Art Trickle-Down-Theorie bezogen auf Einzelwirtschaften. Wenn man davon ausgeht, dass diese Theorie stimmt, dann wäre es richtig – weil für alle am besten –, wenn die Ansprüche aller anderen Gruppen dem Ziel der Kapitalrendite, also den Interessen der Kapitaleigner, untergeordnet würden (zur Darstellung und Kritik dieses als Shareholder-Modell bezeichneten Denkens vgl. u. a. Vitols, 2011; Davis, 2020). Zwar wird im Gedankengebäude des Shareholder-Ansatzes durchaus gesehen, dass es der Mobilisierung und Unterstützung der Beschäftigten bedarf, um innovativ zu sein und mit raschen Umstrukturierungen auf Marktveränderungen reagieren zu können. Innovationen, das wird zugestanden, kann man nicht erzwingen; daher sei ein Mindestmaß an Demokratie sinnvoll, konkret in Form der Mitbestimmung der Arbeitnehmenden. Allerdings wollen die Vertreter des Shareholder-Ansatzes eine Dominanz der Kapitaleseite beibehalten. Ihre Vorstellung von Mitbestimmung meint eher Mitwirkung im Sinne von Informations- und Beratungsrechten. Die Betriebsbürger und -bürgerinnen sollen nur auf ihren Arbeitsplatz bezogene, relativ schwache Rechte haben. Die Rechte sollen zudem nicht gesetzlich vorgeschrieben, sondern freiwillig durch das Management gewährt sein und damit jederzeit wieder einseitig entzogen werden können. Darüber hinaus ist in diesem Denkgebäude eine kollektive Repräsentation von Interessen der Arbeitnehmer auf Unternehmensebene negativ konnotiert. Aus Sicht eines aufgeklärten Managements liegt es daher nahe, sich gegen „echte“, gesetzlich verankerte repräsentative Mitbestimmung zu wehren und sich für eine freiwillige individuelle Mitbestimmung am Arbeitsplatz einzusetzen. Wir werden später noch sehen, dass in der Managementliteratur genau solch eine Art von Mitbestimmung – freiwillig, auf Arbeitsplatzebene, jederzeit einseitig durch das Management aufkündbar – propagiert wird. Flankiert wird diese Vorstellung von den dominierenden wirtschaftswissenschaftlichen Unternehmenstheorien.

Eine Begründung von Unternehmensdemokratie allein über positive Folgen für Motivation, Zufriedenheit, Innovation etc. wäre eine individualistisch-einzelwirtschaftlich verkürzte Sicht. Die Forderung nach Demokratie kann menschenrechtlich begründet werden und damit nicht mehr nur einzel- oder gesamtwirtschaftlich-utilitaristisch. Die Vorstellung, man könne und solle Unternehmen *nicht* demokratisch strukturieren, widerspricht nicht nur dem Ziel einer umfassenden Demokratisierung der Gesellschaft, sondern ist, so behaupte ich, zudem langfristig ökonomisch-gesamtwirtschaftlich schädlich. Das bedeutet, dass man nicht diejenigen Unternehmen als erfolgreich bezeichnen sollte, die ihre Profite (u. U. auf Kosten vieler anderer) maximieren, sondern vielmehr diejenigen, die qualitativ hochwertige, langlebige, ressourcenschonende Produkte unter umweltverträglichen Bedingungen produzieren, die gute Arbeits- und Entlohnungsbedingungen bieten, die sicher auch eine angemessene, nicht unbedingt „maximale“ Kapitalrendite gewährleisten und den Wert des Unternehmens erhöhen, ohne dass dies zu Lasten des Gesamtwohls geht. Daher ist eine Diskussion notwendig über die Ziele, die Strukturen und Abläufe in Unternehmen, die nicht einseitig auf Ansprüche einer bzw. weniger Gruppen fixiert, sondern pluralistisch-demokratisch verfasst sowie auf ein breiteres Zielbündel und eine langfristige, umfassende Lern- und Entwicklungsfähigkeit (Etzioni, 1968; Kirsch & Scholl, 1983) angelegt sind.

### 3 Sind Unternehmen Diktaturen oder Demokratien?

Anderson (2019a) sieht Unternehmen als Diktaturen an. Sie zeigt an Beispielen, wie tyrannisch Arbeitgeber in den USA mit ihren Beschäftigten umgehen: Wal-Mart verbietet Angestellten, während der Arbeitszeit private Gespräche zu führen, Apple durchsucht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Einzelhandelsgeschäften beim Verlassen des Betriebs, Tyson hindert Arbeiterinnen und Arbeiter daran, während der Arbeitszeit die Toilette aufzusuchen, die Hälfte aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist mindestens einmal von ihrem Arbeitgeber auf Drogenkonsum getestet worden, Millionen würden von ihrem Arbeitgeber „unter Druck gesetzt, bestimmte politische Anliegen oder Kandidaten zu unterstützen“ (Anderson, 2019a, S. 25). Anderson sagt, dass wir gegen solche repressiven Praktiken protestieren würden, wenn diese von Seiten unserer Regierung kämen (2019a, S. 25). In Betrieben würden wir wegen des Risikos, entlassen zu werden, schweigen. Zudem fehlten uns die richtigen Worte, über Herrschaftsverhältnisse in Betrieben zu sprechen. Das läge auch daran, dass uns die vorherrschende Vorstellung von Betrieben – die in den Wirtschaftswissenschaften nach wie vor dominante und den öffentlichen Diskurs prägende neoliberale Theorie der Firma – den Blick dafür verstelle, dass wir es bei Unternehmen mit einer nicht-demokratischen Regierungsform zu tun hätten.

Andersons Urteil über die Regierungsform von Unternehmen fällt eindeutig aus: Sie „ist eine Form von *Regierung*, in der die Chefs die Arbeiter regieren. Die meisten Regierungen der Betriebe in den Vereinigten Staaten sind Diktaturen, in denen Bosse auf eine Art und Weise regieren, die den Regierten im Großen und Ganzen keine Rechenschaft schuldet. Sie regieren die Arbeitnehmer nicht bloß, sie *beherrschen* sie“ (Anderson, 2019a, 29 f.; Hervorhebungen im Original). Anderson fordert eine Demokratisierung der Betriebe, ohne allerdings zu sagen, wie eine solche Regierungsform genau ausgestaltet sein soll und wie man sie durchsetzen kann.

Dass Betriebe Diktaturen sind, ist eine sehr starke These. Ich will zunächst einige Kriterien anführen, mit deren Hilfe man Unternehmen daraufhin analysieren kann, ob bzw. in welchem Maße Diktaturähnlichkeit vorliegt. Ein weiterer Punkt, der zu klären ist: Anderson bezieht sich auf Unternehmensverfassungen ohne Mitbestimmung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, wie sie in den USA und anderen angelsächsischen Ländern (z. B. UK und Australien) institutionalisiert sind. Daher ist zu prüfen, ob die These der Diktaturähnlichkeit auch für Verfassungen deutscher Unternehmen gilt, da hier die Mitbestimmung der Arbeitnehmer relativ weitreichend ist (Waddington & Conchon, 2016; Gold & Waddington, 2019). Bei der Anwendung des Diktaturbegriffs darf nicht ignoriert werden, dass Menschen in staatlichen Diktaturen um ihr Leben fürchten müssen, wenn sie Widerstand leisten oder auch nur Kritik gegenüber der Regierung üben. Angriffen auf Leib und Leben ausgesetzt sind Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in deutschen Unternehmen (in Deutschland) wohl nur in extremen Ausnahmefällen. Das Arbeitsrecht, unabhängige Gerichte und Richterinnen, die in vielen Betrieben und Unternehmen vorhandenen Mitbestimmungsorgane und die Gewerkschaften sowie Tarifverträge bieten Schutz – auch wenn dieser nicht ausreichend sein mag. Gleichwohl sind Unternehmen in Deutschland eingebettet in einen demokratischen staatlichen Kontext, der auch die Unternehmensverfassungen und den Umgang mit den Beschäftigten nicht unbeeinflusst lässt. Daher müssen wir klären, welche Elemente wir zur Abgrenzung zwischen demokratischen und diktatorischen Unternehmensverfassungen und

-strukturen heranziehen und wie weit und bezogen auf welche Merkmale Unternehmen von einem demokratischen politischen System entfernt sind.

### 3.1 Definitionskriterien zur Abgrenzung von Demokratien

Was charakterisiert Demokratien? Eine in den Politikwissenschaften verwendete Definition lautet so:

„Demokratie ist eine rechtsstaatliche Herrschaftsform, die eine Selbstbestimmung für alle Staatsbürgerinnen und Staatsbürger im Sinne der Volkssouveränität ermöglicht, indem sie die maßgebliche Beteiligung von jenen an der Besetzung der politischen Entscheidungspositionen (und/oder an der Entscheidung selbst) in freien, kompetitiven und fairen Verfahren (z. B. Wahlen) und die Chancen einer kontinuierlichen Einflussnahme auf den politischen Prozess sichert und generell eine Kontrolle der politischen Herrschaft garantiert. Demokratische Partizipation an der politischen Herrschaft findet damit ihren Ausdruck in den Dimensionen der politischen Freiheit, der politischen Gleichheit und der politischen und rechtlichen Kontrolle“ (Lauth, 2006, S. 96).

Ein zentrales Merkmal von Demokratien ist demnach die gleiche Beteiligung aller an den wesentlichen Entscheidungen, sei es direkt oder indirekt (über Wahlen repräsentativer Entscheidungsorgane). Politische Gleichheit heißt: Es muss das Prinzip „Ein Mensch = eine Stimme“ gelten. Politische Freiheit konkretisiert sich darin, dass grundsätzlich jedermann und jederfrau wählbar ist und dass sich Menschen zu Parteien, Gewerkschaften etc. zusammenschließen dürfen. Rechtliche Kontrolle meint, dass die Rechte gesetzlich garantiert und rechtlich durchsetzbar sind, was Gewaltenteilung voraussetzt (in Anlehnung an Lauth, 2006, S. 98).

Elizabeth Anderson (2019a) zieht zum Teil sehr ähnliche Maßstäbe heran, um ihre These zu begründen. Man solle sich, so sagt sie, einen Staat bzw. eine Regierung mit folgenden Merkmalen vorstellen (Anderson, 2019a, S. 79 f.) und daran dann Unternehmen messen (ich fasse hier ihre Ausführungen in vier Punkten zusammen):

1. Die *Regierung ist Eigentümer sämtlicher Produktionsmittel*. „Außer der Arbeit selbst besitzt die Regierung alle Produktionsmittel in der Gesellschaft, die sie regiert“; eine solche Regierungsform könne man „kommunistisch“ nennen (Anderson, 2019a, S. 80).
2. Es gibt eine *hierarchische Struktur*, die von der Regierung *ohne Beteiligung der Regierten festgelegt* wird. Bei der Ausgestaltung der Über- und Unterordnung und bei der Entwicklung und Erteilung der Anweisungen werden die Bürgerinnen und Bürger nicht einbezogen; die vorgesetzten Personen sind nicht gewählt und können durch die Untergebenen nicht abgesetzt werden. Es gibt keine Einspruchsmöglichkeit gegen Anweisungen „von oben“. Vorgesetzte Personen sind ihren Untergebenen nicht rechenschaftspflichtig. Rechtliche Möglichkeiten, sich gegen die Anweisungen zu wehren, sind kaum vorhanden. Es ist den Mitgliedern der oberen hierarchischen Ebenen z. B. erlaubt, die Körperbewegungen und die Kommunikation der Mitglieder unteren Ebenen zu kontrollieren, es können Kleidervorschriften erlassen werden etc.
3. Die Regierung hat das *Recht zu belohnen und zu bestrafen*. Die Regierung bestimmt die Einkommen seiner Mitglieder und verfügt daher über erhebliche Belohnungsmacht. Die Höhe des jeweiligen Einkommens hängt davon ab, in welchem Maße die von der Regierung vorgegeben Ziele erfüllt werden. Bestrafungen finden auch in der Form von *Exilierung* statt. Exilierung oder Emigration sind mit massiven, oft negativen Folgen für die Beherrschten verbunden.



4. Die Regierung verfügt über einen *Propagandaapparat*, Gegenpropaganda kann negativ sanktioniert werden.

Staaten, die diese vier Merkmalsausprägungen aufweisen, würde man wohl kaum als Demokratien bezeichnen, sondern als despotische oder diktatorische Systeme. Ziehen wir die Kriterien von Lauth (2006) heran, dann würden die von Anderson genannten Merkmalsausprägungen der Privatregierungen/Unternehmen bedeuten: Die Selbstbestimmung für alle Bürgerinnen und Bürger wäre nicht gegeben, eine maßgebliche Beteiligung an der Besetzung der Regierung durch freie Wahlen nicht gewährleistet; Möglichkeiten, auch durch Meinungsäußerungen und Gegenöffentlichkeit den politischen Prozess zu beeinflussen, wären kaum gegeben; Rechte wären nicht gesetzlich garantiert und könnten einseitig entzogen werden (siehe auch Lauth, 2006, S. 98).

### 3.2 Gilt die These von Anderson auch für mitbestimmte Unternehmen?

Ich prüfe nun anhand der vier Kriterien von Anderson, ob und inwieweit deren Ausprägungen auch für Deutschland (und insb. für die mitbestimmten Unternehmen) die Behauptung rechtfertigen, Unternehmen seien oder ähnelten Diktaturen.

Kriterium 1: Die *Regierung ist Eigentümer sämtlicher Produktionsmittel*. Auch in Deutschland haben die Unternehmensleitungen die Verfügungsrechte über die Produktionsmittel. Genossenschaften, in denen die Mitglieder Eigentümer sind, stellen lediglich einen sehr kleinen Teil der Unternehmen (Statistisches Bundesamt, 2019). Und nur 1,3 Prozent der Betriebe beteiligen ihre Mitarbeiter (2,7 Prozent aller Beschäftigten) am Kapital (Gunkelmann & Stöwhase, 2019). 9,7 Mio. Menschen in Deutschland verfügen über Aktienbesitz. Davon sind jedoch nur 4,2 Mio. (knapp 7 Prozent der Erwachsenen) direkte Eigentümer. Hinzu kommt rund 1 Mio. Belegschaftsaktionäre (Deutsches Aktieninstitut, 2020, S. 7). Ein nennenswerter Einfluss über Besitzanteile an Unternehmen ist für die Mehrheit der Bevölkerung damit in weiter Ferne.

Kriterium 2: Es gibt eine *hierarchische Struktur*, die von der Regierung *ohne Beteiligung der Regierten festgelegt* wird. Dies gilt auch für Deutschland. Eine Beteiligung bei der Besetzung der Unternehmensleitung findet nur in wenigen großen Unternehmen statt, und hier auch nur sehr eingeschränkt. Bis auf die Ausnahme des Montanbereiches gibt es keine echte paritätische Aufsichtsrats-Mitbestimmung. Die Montanmitbestimmung erfasst nur noch ca. 30 Unternehmen mit 70 Tsd. Beschäftigten. Das 1976er Mitbestimmungsgesetz kommt für 651 Unternehmen zur Anwendung (Ehrenstein, 2020). Die Unternehmen, die unter das Drittelbeteiligungsgesetz fallen, beschäftigen ein gutes Drittel aller Arbeitnehmer (Emons, Steinhaus, & Kraft, 2021). Dabei ist allerdings nicht nur in Betracht zu ziehen, für wie viele Unternehmen und Beschäftigte die Gesetze gelten, sondern auch, inwieweit diese angewandt werden. So ignoriert rund die Hälfte der Unternehmen, die eine Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer implementiert haben müssten, die Gesetzesvorschrift schlichtweg (Sick, 2015); immer mehr Unternehmen entziehen sich auch durch Wahl einer europäischen Rechtsform der deutschen Mitbestimmung (Sick, 2020; zu den Zahlenangaben siehe auch die Webseiten der Hans-Böckler-Stiftung, [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)). Mitbestimmungsrechte über Betriebsräte gibt es in rund 9 Prozent aller Betriebe (für insgesamt 40 Prozent aller Beschäftigten) (Ellguth & Kohaut, 2020). Hinzu kommen noch 16 Prozent der Betriebe und 19 Prozent der Beschäf-

tigten mit einer anderen Art von Mitarbeitervertretung (Ellguth & Kohaut, 2019), wobei solche Organe nicht rechtlich abgesichert sind, sie können vom Arbeitgeber einseitig eingeführt und aufgelöst werden. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates gelten nicht für die Besetzung von Leitungsgremien und andere grundsätzliche unternehmerische Entscheidungen. Insbesondere Fragen der Verfügung über Eigentum werden ausgeklammert, etwa über Investitionen oder Verkäufe von Betrieben oder des gesamten Unternehmens. Grundsätzlich muss zwar der Aufsichtsrat in solchen Fällen zustimmen, aber außer in den rund 30 Montanunternehmen hat gesetzestbedingt die Kapitaleseite immer die Mehrheit – sofern das Unternehmen überhaupt unter die Mitbestimmungsgesetze fällt. Gemessen an Kriterium 2, gelten für die Gesamtheit auch der deutschen Unternehmen diktatorische Verhältnisse.

Kriterium 3: Die Regierung hat das *Recht zu belohnen und zu bestrafen*. Sicher gibt es in Deutschland (die bei Kriterium 2 behandelte) institutionalisierte Mitbestimmung über Betriebsräte und mitbestimmte Aufsichtsräte sowie durch die Gewerkschaften ausgehandelte Tarifverträge. Unternehmensleitungen verfügen aber auch in Betrieben oder Unternehmen mit vergleichsweise starker Mitbestimmung und Tarifvertragsbindung über Freiräume bei der Festlegung von Gehältern und Prämiensystemen. Auch über den Zugang zu Weiterbildung können Unternehmensleitung die Karrieremöglichkeiten und damit Einkommenschancen gestalten (Nienhüser, 1999). Über das Direktionsrecht des Arbeitgebers kann den Beschäftigten mehr oder weniger „gute“ Arbeit zugewiesen werden. Nicht zuletzt steht auch die Entlassung als Machtressource zur Verfügung. Ohne Zweifel sind die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland mit mehr gesetzlich garantierten Rechten ausgestattet als in den USA. Sie haben arbeitsrechtlich garantierte Möglichkeiten, sich z. B. gegen Entscheidungen von Vorgesetzten oder auch gegen Kündigungen zur Wehr zu setzen. Aber diese Möglichkeiten sind nur eingeschränkt gegeben; wie bereits erwähnt, werden noch 40 Prozent der Beschäftigten von Betriebsräten vertreten und nur noch 52 Prozent sind durch einen Branchen- oder Firmentarifvertrag geschützt (Ellguth & Kohaut, 2020). Auch die von Anderson angesprochenen Möglichkeiten der Unternehmensleitungen, die Körperbewegungen, die Kommunikation und die Kleidung und das Aussehen der Beschäftigten zu kontrollieren, sind zwar in Deutschland arbeitsrechtlich beschränkt – aber wesentlich weniger beschränkt als auf Ebene des Staates in der Beziehung zwischen Regierung und Bürgerinnen und Bürgern. So kann ein Arbeitgeber von seinen Beschäftigten verlangen, Dienstkleidung zu tragen, z. B. von Flug- oder Hotelpersonal (Däubler, 2015, Kapitel 12.2).<sup>2</sup> „Exilierung“ (Kündigung) ist in der Regel auch bei Gegenwehr des Exilierten und des Betriebsrates durchsetzbar. Zudem kann man den Beschäftigten die Arbeitsbedingungen so verschlechtern, dass sie selbst kündigen oder Aufhebungsverträgen zustimmen (siehe dazu z. B. Rügemer & Wigand, 2014).

Deutliche Indizien für die Übermacht der Kapitaleseite sind erstens auch die Fälle, die beschreiben, was Arbeitnehmern passiert, wenn sie versuchen, einen Betriebsrat zu gründen oder wie Betriebsräte in ihrer Arbeit behindert werden (Behrens & Dribbusch, 2020). Hier bedienen sich Unternehmen einer regelrechten Armee von Rechtsanwaltskanzleien (Behrens & Dribbusch, 2014; Rügemer & Wigand, 2014). Solche Dienste dürften sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer kaum leisten können. Zum zweiten sehe man sich die Liste von Maßnahmen an, die in der Diskussion um die EU-Richtlinie zum Schutz von Whistleblowern (Rechtsausschuss des EU-Parlaments, 2019, S. 104) genannt werden. Der Antrag zur Änderung der Richtlinie enthält eine lange und m. E. erhellende Liste von Maßnahmen, die

2 Staaten, die Kleiderordnungen vorschreiben, sind ein Fall für Organisationen wie etwa „Human Rights Watch“.

Unternehmen verboten sind zu ergreifen. Man kann annehmen, dass diese Liste deswegen entstanden ist, weil man solche Praktiken von Unternehmen beobachtet. Die Liste in Artikel 19 trägt die Überschrift: „Verbot von Repressalien“. Die Maßnahmen reichen von „Suspendierung, Entlassung oder vergleichbare Maßnahmen“ über „Gehaltsminderung, Änderung der Arbeitszeiten“ und „Versagung der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen“ bis hin zur „Rufschädigung, insbesondere in den sozialen Medien“ und „Erfassung des Hinweisgebers auf einer schwarzen Liste auf Basis einer informellen oder formellen sektor- oder branchenspezifischen Vereinbarung mit der Folge, dass der Hinweisgeber sektor- oder branchenweit keine Beschäftigung mehr findet“ (eine solche Liste mit Repressalien findet sich auch im Ende 2020 vorgelegten Referentenentwurf zu einem Gesetz in Deutschland Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, 2020). Eine derartige Verbotliste mag nur ein schwacher Beleg für die Existenz der genannten Sanktionen sein. Sie zeigt aber mindestens das latent vorhandene und vermutlich auch im Bewusstsein vieler Beschäftigter präsenste Drohpotenzial von Unternehmen auf.

Kriterium 4: Die Regierung verfügt über einen *Propagandaapparat*, Gegenpropaganda kann negativ sanktioniert werden. Vor allem große Unternehmen verfügen über Public-Relations-Abteilungen, die z. B. durch Imagewerbung, Pressemitteilungen etc. mit der Öffentlichkeit und intern über vielfältige Medien kommunizieren. Gegenpropaganda ist den „Regierten“ nur sehr beschränkt erlaubt bzw. materiell kaum möglich. Standardwerke wie das „Handbuch der Public Relations“ (Fröhlich, Szyszka, & Bentele, 2015; PR-Journal, 2019) zeigen deutlich, dass in erster Linie um Propaganda geht, die das Bild des Unternehmens in der Wahrnehmung der Beschäftigten und der Öffentlichkeit beeinflussen soll. Ein Ranking der größten PR-Agenturen in Deutschland nach ihrem Honorarumsatz im Jahr 2018 gibt einen Eindruck vom finanziellen Volumen des Propagandaapparats: Die drei größten Agenturen erwirtschafteten 2019 zusammen Honorarumsätze in Höhe von rund 195 Mio. Euro (PR-Journal, 2019). Zieht man weitere Statistiken heran, dann kann man grob schätzen, dass von den gesamten Kosten für Unternehmenskommunikation im Umfang von 32 Mrd. Euro etwa zehn Prozent auf Public Relations für Unternehmen entfallen, während klassische Werbung den größten Teil ausmacht (FAMAB, 2017; FAMAB Research, 2016).

Anders als in den USA, in denen keine Betriebsräte existieren, haben in Deutschland Betriebsräte – als in schwacher Weise „Regierungsbeteiligte“ – grundsätzlich die Möglichkeit, Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Allerdings kann man annehmen, dass den Betriebsräten Mittel in dem Umfang, wie dies für die Unternehmensleitungen der Fall ist, nicht zur Verfügung stehen. Hinzu kommt, dass soziale Medien nur von rund einem Viertel der Betriebsräte genutzt werden (Carstensen, 2016). Zudem sind einer Öffentlichkeitsarbeit Grenzen gesetzt, die letztlich durch die Interessen der Kapitaleseite (nicht zuletzt unter Berufung auf das Geschäftsgeheimnis) bestimmt werden (siehe auch Demuth, 2016).

Fassen wir zusammen: Wenn wir die Kriterien von Anderson heranziehen, kommt man zu dem Ergebnis, dass Unternehmen in Deutschland den US-Unternehmen hinsichtlich der Merkmalsausprägungen in der Tendenz ähneln, auch wenn der Diktaturcharakter in Deutschland längst nicht so ausgeprägt ist. Gleichwohl ist die Governance-Struktur deutscher Unternehmen weit davon entfernt, als demokratisch bezeichnet werden zu können.

#### 4 Theorien der Unternehmung – theoretische Begründungen für Governance-Strukturen

Anderson (2019a) und Ferreras (2017) zufolge sehen viele Menschen diktatorische oder zumindest autoritäre Zustände bei der Regierung von Staaten kritisch. Eine Ursache dafür, dass dies bezogen auf Unternehmen nicht oder nicht im selben Maße der Fall ist und eine öffentliche Diskussion kaum stattfindet, liegt nach Ansicht beider Wissenschaftlerinnen in gängigen Vorstellungen darüber, wie Unternehmen regiert werden sollen. Diese Vorstellungen würden von Unternehmenstheorien der Wirtschaftswissenschaften geprägt und reproduziert, die letztlich eine kapitaldominierte autoritäre „Privatregierungs-Form“ nahelegten und rechtfertigten. Ich werde im Folgenden die Grundzüge gängiger volks- und betriebswirtschaftlicher Theorien und Begründungen skizzieren. Es wird sich zeigen, dass ein Governance-Modell propagiert oder gerechtfertigt wird, das einer Diktatur zumindest mehr ähnelt als einer Demokratie.<sup>3</sup> Gleichwohl gibt es Theoriealternativen, die alternative Unternehmensverfassungen nahelegen. Daher ist zudem zu fragen – auch wenn ich auf diese Frage nur kurz eingehe –, warum sich eine bestimmte Theorievariante durchgesetzt hat und hartnäckig hält.

Anderson (2019a) behauptet, dass die mikroökonomische Theorie der Unternehmung Unternehmensdiktaturen rechtfertigt. Es sei vor allem die Marktgläubigkeit und die Ignoranz der historischen Entwicklung von marktbeherrschenden Konzernen, die dieser Theorie innewohnen und die ihr einen ideologischen Charakter gäben. Anderson diskutiert keine Alternativen zur mikroökonomischen Theorie. Meiner Einschätzung nach gibt es weitere Unternehmenstheorien, die nicht alle eine durch die Kapitalseite beherrschte Unternehmensregierung nahelegen oder gar rechtfertigen.

Welche Vorstellungen über die Governance-Struktur herrschen in den Wirtschaftswissenschaften vor, wie sind diese begründet? Es gibt sehr unterschiedliche Vorstellungen bzw. unterschiedliche Theorien der Unternehmung. Ich ziehe zur Unterscheidung insb. das Kriterium des wesentlichen Koordinationsmechanismus heran. Wie werden Handlungen koordiniert? Vereinfachend kann man drei Mechanismen unterscheiden: erstens Koordination durch Preise auf Märkten, zweitens durch Autorität und Hierarchie, drittens durch demokratische Prozesse (Wahlen, Verhandlung).<sup>4</sup> Daneben und in Verbindung mit der Annahme über den Koordinationsmechanismus sind die Annahmen über Rationalität wichtig. Die Annahme, dass Märkte in dem Sinne funktionieren, dass sich auf ihnen ein Gleichgewichtszustand einstellt, beruht ganz wesentlich auf der unrealistischen Prämisse eines allwissenden homo oeconomicus. Wenn wir dagegen von der realistischen Annahme ausgehen, dass Menschen nicht alles wissen und zukünftige Zustände nur unter genuiner Unsicherheit prognostizieren können, dann müssen wir zumindest mit der Möglichkeit rechnen, dass Märkte und die Koordination über Preise versagen und andere Koordinationsmechanismen auch ökonomisch vorteilhaft sein könnten. In den Wirtschaftswissenschaften ist die zuletzt

3 Vgl. dazu auch die Übersicht über die wichtigsten Unternehmenstheorien in der Volkswirtschaftslehre bei Weise et al. (2005), ich erweitere hier die Liste der Theorien vor allem um die in der Betriebswirtschaftslehre vorhandenen Ansätze.

4 In Anlehnung an die Arbeiten von Ouchi (1980) wäre darüber nachzudenken, ob Koordination durch Normen als eigener Mechanismus ergänzt werden muss (siehe ähnlich Etzioni, 1971). Auf jeden Fall wird deutlich, dass es neben Markt und Hierarchie weitere Mechanismen gibt, die zumindest von einem Teil der Wirtschaftswissenschaften übersehen oder für irrelevant gehalten werden.

genannte realtheoretische Sicht nach wie vor deutlich weniger verbreitet (siehe auch Nienhüser & Matiaske, 2021).

#### 4.1 Theoriegruppe 1: Koordination vorrangig durch Preise, starke Rationalität

Die Theorien dieser ersten Gruppe haben zwei Annahmen gemeinsam: zum einen, dass Preise Handlungen auf Märkten koordinieren, zum anderen die Annahme vollständiger Rationalität der Akteure. Man mag darüber streiten, ob auf der Neoklassik basierende Theorien überhaupt als Unternehmenstheorien zu bezeichnen sind, denn sie sagen so gut wie gar nichts über die innere organisationale Struktur – nichts über einen hierarchischen oder nicht-hierarchischen Aufbau, nichts über eine Verfassung oder ähnliche Regelwerke. Aussagen über Hierarchie oder ähnliche Strukturen sind theorieimmanent bedingt nicht nötig und nicht möglich; in diesen Modellen bzw. Vorstellungen treten sich lediglich ein Arbeitsnachfrager (der „Unternehmer“ oder „Arbeitgeber“) und ein Arbeitsanbieter („Arbeitnehmer“) gegenüber. Wer einen Vertrag (der ebenfalls als rechtliche Institution in den meisten Modellvorstellungen nicht vorkommt) abschließt, hat diesen so gewollt, Zwang gibt es in dieser Denkwelt nicht, weil beide Seiten unendlich viele Alternativen haben. Beide handeln freiwillig, der „stumme Zwang der ökonomischen Verhältnisse“ (Marx, 1980, S. 765) wird ignoriert. Dass jemand verhungern könnte (was nur für die westlichen Industrieländer ein Extremfall ist), wenn er oder sie keine Arbeit mehr hat, spielt keine Rolle – weil jede/r sofort wieder Arbeit findet (sofern man bereit ist, zum Marktlohn, der immer der richtige, gleichgewichtige und wohlfahrtsoptimale ist, zu arbeiten). Hierarchie in Unternehmen ist in diesem Modell nicht existent, weil Anweisungen, Befehle oder Kontrollen nicht erforderlich sind. Alle Akteure werden als Gewinn- bzw. Nutzenmaximierer gedacht. Das Ziel einer Unternehmung ist: Gewinnmaximierung. Managementprobleme gibt es nicht. Interessengegensätze sind bedeutungslos (vgl. zu dieser Theorierekonstruktion die Ausführungen bei Weise, Brandes, Eger & Kraft, 2005). Daher stellen sich Fragen der Demokratie überhaupt nicht, das heißt, die Frage etwa, wer die Leitung des Unternehmens einnimmt (wer regiert) oder wie man bestimmt, wer die Unternehmensleitung bildet. Diese Theorie, die ich hier als Basistheorie bezeichne, wird nach meiner Einschätzung nach wie vor in vielen wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen an vielen Universitäten gelehrt, vor allem in den volkswirtschaftlichen Einführungsvorlesungen (vgl. dazu Peukert, 2018).

Ausgehend von dieser Basistheorie haben sich Varianten entwickelt, die zumindest die Existenz von Unternehmen als soziale Gebilde nicht vollständig ignorieren und damit etwas näher an (wenn auch immer noch fern) der Realität sind. In der Betriebswirtschaftslehre wäre eine zu starke Realitätsferne der Annahmen vermutlich schwierig, da für sie konstitutiv ist, sich mit real existierenden Unternehmen zu befassen. Hier geht man in der Regel davon aus, dass zwar Preise koordinieren, aber mag Hierarchie als Koordinationsmechanismus nicht völlig ignorieren. Die Rationalitätsannahmen lockert man ebenfalls häufig auf.

#### 4.2 Theoriegruppe 2: Koordination durch Preise *und* Hierarchie, gespaltene oder schwächere Rationalität

Die *Teamtheorie*<sup>5</sup> (vgl. z. B. Alchian & Demsetz, 1972) gehört zu denjenigen mikroökonomischen Theorien, die die Struktur von Unternehmen zu erklären versuchen. Ihre Vertreter stellen sich ein Unternehmen als Team vor. Menschen arbeiten auf Basis freiwilliger Verträge zusammen, um den gemeinsamen und individuellen Gewinn zu maximieren. In dieser Theorierichtung wird die Annahme vollständiger Rationalität gleichsam aufgespalten. Zum einen nimmt man an, dass Menschen sich nutzen- bzw. gewinnmaximierend verhalten, was bedeutet, dass sie über sämtliche Informationen über alle Alternativen, über alle Folgen der Alternativenwahl etc. verfügen. Zum anderen unterstellt man aber Informationsprobleme bezogen auf die Bewertung von Leistungen: Man nimmt an, dass sich Menschen egoistisch verhalten, sich „drücken“ und täuschen, indem sie etwa lediglich vorgeben, eine Leistung erbracht zu haben. Insofern gibt es einen Konflikt zwischen denen, die arbeiten und denen, die sich drücken. (Eine Theorie, die zugleich die Annahme der vollständigen Rationalität benötigt, um Maximierungsverhalten zu begründen, andererseits aber unvollständige Rationalität annimmt, nämlich Informationsprobleme bezogen auf die Erbringung der Arbeitsleistung, erscheint mir wenig überzeugend. Aber dieser Punkt soll hier nicht weiter Gegenstand der Kritik sein.)

Ausgehend von den Informationsproblemen in Verbindung mit der Annahme, dass Menschen „Arbeitsleid“ zu vermeiden versuchen, lässt sich begründen, warum es ein Management gibt: Es ist im Interesse aller, dass jemand die Erbringung der Arbeitsleistung überwacht. Wie die Überwacherinnen und Überwacher bestimmt werden, darüber ist wenig zu erfahren. Der zentrale Koordinationsmechanismus ist auch in dieser Theoriewelt der Markt bzw. der Preismechanismus, ergänzt allerdings durch Koordination über Hierarchie. Andere Formen der Koordination – wie in Kooperativen oder Unternehmen in Arbeiterselbstverwaltung wirksam – werden explizit als ineffizient erklärt (Alchian & Demsetz, 1972).

Wie sieht es in der Betriebswirtschaftslehre aus? Hier gibt es ein deutlich breiteres Spektrum an Theorien. Gleichwohl bildet die Unternehmenstheorie von *Erich Gutenberg* nach wie vor eine wesentliche Grundlage für einführende Lehrbücher (Hermann, 2021; Wöhe, Döring & Brösel, 2016). Arbeitnehmer werden in diesem Gedankengebäude allerdings – anders als bei Gutenberg selbst – kaum mehr als sich rational verhaltende Akteure gesehen. Die Beschäftigten sind in erster Linie Lieferanten von Arbeitsleistung, aber nicht diejenigen, die in irgendeiner Weise Einfluss auf die Ziele des Unternehmens, die Zusammensetzung der Leitung etc. nehmen könnten oder sollten. Das Management hat die Aufgabe, die Produktionsfaktoren gewinnmaximierend zu kombinieren. Interessengegensätze sind mit ähnlichen Begründungen wie in der neoklassischen Theorie bedeutungslos.

In den letzten drei Jahrzehnten hat sich – nicht nur in der Volkswirtschaftslehre, sondern auch in den Wirtschaftswissenschaften insgesamt – die *Transaktionskostentheorie* (vgl. z. B. Williamson, 1981; Williamson, 1995) etabliert und die Gutenbergsche Unternehmenstheorie in den Hintergrund gedrängt. Transaktionen sind die Grundeinheiten der Analyse der Transaktionskostentheorie (vgl. Williamson, 1985, S. 41). Eine Transaktion meint die Übertragung von sogenannten Verfügungsrechten an Gütern und Dienstleistungen. Transaktionen können über Märkte oder mittels Organisationen abgewickelt werden. Die Theorie nimmt an, dass unter bestimmten Bedingungen marktliche Koordination versagt und Trans-

5 Die Theorie der Verfügungsrechte operiert mit ähnlichen Argumenten.

aktionen insb. über eine hierarchische Struktur abgewickelt werden müssen. Marktliche Koordination funktioniert dann, wenn jeder der beiden Transaktionspartnerinnen eine sehr große Anzahl von Alternativen zur Verfügung steht. Ist diese Bedingung nicht gegeben, dann versagt der Markt bzw. verursacht Transaktionskosten. Warum das so ist, hängt mit den Verhaltensannahmen der Theorie zusammen: Die Transaktionskostentheorie geht von beschränkter Rationalität aus (vgl. Williamson, 1985, Kap. 2). Hieraus ergeben sich Probleme für die Vertragsgestaltung und -durchsetzung. Zum Beispiel kann ein Arbeitgeber nicht sicher sein, dass „sein“ Arbeitnehmer die versprochene Arbeitsleistung erbringt, daher bedarf es ähnlich wie in der Teamtheorie der Überwachung oder anderer Absicherungen. Zudem weiß der Arbeitgeber nicht, welche Arbeitsleistung an welchem Ort in welchem Umfang er künftig benötigt. Also ist es funktional, dass sich der Arbeitnehmer dem Direktionsrecht des Arbeitgebers unterwirft, das heißt, der Arbeitsvertrag bleibt zu einem Teil unspezifiziert und wird durch Anweisungen von Vorgesetzten ad hoc ausgefüllt. Auch die Annahme qualitäts-, insb. qualifikationshomogener Arbeitskräfte, von der in der mikroökonomischen Basistheorie nach wie vor ausgegangen wird, gibt man auf. Es kann z. B. die Situation auftreten, dass ein Arbeitnehmer sich über viele Jahre an einer Maschine oder in eine Software eingearbeitet hat, die es nur in diesem Unternehmen gibt (betriebsspezifisches Wissen). Dann liegt eben keine Situation mit sehr vielen Alternativen mehr vor, weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer können ohne Weiteres den Vertragspartner wechseln. Es entstehen beiden Tauschparteien Transaktionskosten und beide dürften ein Interesse an einem langfristigen Arbeitsvertrag haben. Das Vorliegen eines langfristigen Vertrages, in Verbindung mit dem Direktionsrecht des Arbeitgebers, bedeutet letztlich eine Koordination über Hierarchie. Somit erklärt die Theorie auch, unter welchen Bedingungen Unternehmen als hierarchische Gebilde entstehen – eben dann, wenn Märkte versagen, insbesondere, wenn betriebsspezifische Investitionen getätigt werden. Warum kommt es nun nicht zur Erfindung bzw. Herausbildung anderer institutioneller Arrangements, etwa einer demokratischen Koordination? Die Antwort: Solche Formen können sich im Wettbewerb nicht durchsetzen.

So behauptet etwa Tirole (2017), dass alle Unternehmensformen (Regierungsformen), die nicht dem Shareholder-Modell folgen, zum Scheitern verurteilt sind. Zwar konstatiert Tirole, dass es sehr unterschiedliche Governance-Modelle gibt, die für Unternehmen in Frage kämen; er nennt z. B. Genossenschaften, mitbestimmte Unternehmen wie etwa in Deutschland und das Modell der Arbeiterselbstverwaltung. „We can .. imagine a multitude of organizations in which stakeholders share power in different configurations (each with more or less voting power on the board of directors), creating various forms of joint management“ (Tirole, 2017, S. 175). Die Vielfalt von Formen bewertet Tirole als positiv. „In reality, a healthy economy requires a range of modes of governance, so that the structure of each business is adapted to the challenges posed by its particular context“ (S. 176). Wenn man nicht eingreife, setze sich die beste Form durch. Das sei – überraschenderweise, wie Tirole meint – die von Kapitalvertretern dominierte Form:

„The mode of organization we observe is therefore the result of competition between different governance models (if this competition is not distorted by fiscal or regulatory incentives favoring a particular form). So we might be surprised that economic activity is overwhelmingly organized around firms that entrust supervising rights to a single stakeholder – the investors, to whom the management is formally accountable. These investors are, moreover, usually external to the firm“ (Tirole, 2017, S. 176 f.).

Obwohl Dysfunktionalitäten dieser Form zu beobachten seien, sei diese Form verbreitet. Tirole fragt: „Why is business typically governed this way?“ (S. 177). Seine Antwort auf diese Frage ist wie folgt: Unternehmen benötigen Finanzmittel und daher Investoren, die diese Mittel bereitstellen. Investoren sind um so eher bereit, ihr Geld einem Unternehmen zur Verfügung zu stellen, je mehr das Unternehmen von Vertretern ihrer Interessen dominiert wird. Ein Unternehmen, das „decision-making power to the employees“ (S. 178) gibt, wäre für Investoren nicht attraktiv, weil diese erwarteten, dass die Beschäftigten ihre Macht dazu nutzen, sich aus dem investierten Kapital höhere Löhne zu zahlen, ihre Arbeitsleistung zu reduzieren oder Freunde und Bekannte einzustellen. Letztlich wäre daher eine kapitaldominierte Governance auch im Interesse der Beschäftigten, denn wenn Investoren ausblieben, gefährde dies das Unternehmen und die Arbeitsplätze. Dem kann man entgegenhalten, dass man Arbeitnehmer auch als Investoren sehen könnte. Sie investieren ihr Arbeitsvermögen im Unternehmen. Und welche Folgen hätte eine kapitaldominierte Form für die Investoren von Arbeitsvermögen? Müssten sie nicht annehmen, dass das Management und die Kapitaleseite sich opportunistisch verhalten und ihre Machtposition ausnutzen? Das Management könnte sich in Kooperation mit den Kapitaleignern zu hohe Gehälter zahlen, es könnten zu viele Dividenden relativ zu den Löhnen ausgeschüttet und zu wenig in die langfristige Substanz investiert werden. All dies ginge zu Lasten der Beschäftigten, sie würden in solche Unternehmen weniger investieren, letztlich wäre damit das gesamte Unternehmen gefährdet. Wenn also die Kapitalgeber ihre Einkommensquelle nicht gefährden wollen, dann wäre es doch in ihrem Interesse, dass eine arbeitnehmerdominierte Governancestruktur vorherrscht. Wenn man diese Überlegungen nicht für völlig absurd hält, dann müsste man zu folgendem Ergebnis kommen: Es bedarf einer pluralistischen, die Interessen beider Investorengruppen gleichgewichtig berücksichtigende Unternehmensverfassung. Durch die Verfassung müsste ein Machtgleichgewicht geschaffen werden, das auch negatives opportunistisches Verhalten in Grenzen hält. Tiroles Behauptung, die kapitalinvestorendominierte Governanceform sei eben effizient, weil vom Markt so selektiert und gut für alle, erscheint mir aus folgendem Grund wenig überzeugend: Als Selektionskriterium ist sicher nicht nur Effizienz wirksam, sondern auch die Machtstruktur der Gesellschaft. Tirole erwähnt selbst, dass Eingriffe in den Markt zu anderen Ergebnissen führen könnten, und Eingriffe müssen m. E. auch nicht per se als negativ bewertet werden.

Dass kapitaldominierte Unternehmen effizienter sind, weil der Markt immer die effizienteste Lösung übriglässt (was sich daran zeige, dass diese Unternehmensform am häufigsten vorzufinden ist), wird z. B. von Marglin (1974) bezweifelt. Er argumentiert, dass Unternehmen mit ihrer hierarchischen Struktur nicht nur allgemein der Koordination von Handlungen dienen. Kapitalisten wählen nicht die Unternehmensorganisation, die am effizientesten ist, sondern diejenige Form, die zum einen funktional für die Erzeugung von Mehrwert ist, zum anderen aber ebenso für die Aneignung des Mehrwerts und die Sicherstellung der Herrschaftsform. Salopp formuliert: Die Größe des produzierten Kuchens ist wichtig, aber entscheidend ist, wie groß das Stück für den Kapitalisten ist. Ob Unternehmen demokratisch ausgestaltet werden könnten und sollten, ist allerdings kaum Gegenstand der marxistischen Theorie. Auch wenn die betriebliche Ebene in dieser Theorie nicht unwichtig ist (in der Labour Process Theory stehen die Unsicherheit des Arbeitsvertrages und der Betrieb sogar im Zentrum; vgl. etwa Thompson & Newsome, 2004), setzt diese Theorierichtung vorrangig auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene an. Aus dieser Perspektive geht es um Beteiligung an Entscheidungen auf gesamtgesellschaftlicher Ebene, um umfassende Wirtschaftsdemokratie



in Form einer Staatsregierung der arbeitenden Klasse und weniger um Entscheidungen im Betrieb (Unternehmensdemokratie).

Alles in allem scheint eine hierarchische, autoritäre Struktur in den Wirtschaftswissenschaften, aber auch in der öffentlichen Diskussion immer noch als „taken for granted“, als selbstverständlich angenommen und als positiv bewertet zu werden.

#### 4.3 Theoriegruppe 3: Koordination durch Preise, Hierarchie und ggf. Kooperation (über Wahlen etc.), schwächere Rationalität

Bei Anderson findet man keinen Hinweis auf Alternativen zu mikroökonomischen Unternehmenstheorien. Dabei sind Theorien, die man unter die Kategorie *Behavioral Theory of the Firm* (Cyert & March, 1963; March & Simon, 1958) fassen kann bzw. Weiterentwicklungen dieser Theorieschule ausdrücklich als Kritik an mikroökonomischen Annahmen und als realtheoretische, alternative Erklärungskonzepte entwickelt worden. Massiv kritisiert wird von dieser Theorieschule vor allem das Konzept der starken Rationalität. Wenn man dieses Konzept durch eine realistische Vorstellung menschlichen Verhaltens aufgibt, dann folgt daraus unter anderem, dass andere Koordinationsinstrumente als nur Preise und Märkte zweckmäßig sein können, neben Hierarchie (Autorität) insbesondere demokratische Prozesse und Verhandlungen. Bereits 1962 hat March mit seinem Aufsatz „The Business Firm as a Political Coalition“ (March, 1962) deutlich gemacht, dass er Unternehmen als Konfliktsysteme ansieht, in denen sehr unterschiedliche Interessen bei Machtungleichheit der Akteure verhandelt werden. Ähnlich argumentiert Herbert Simon (1962) in einem Beitrag, in dem er die Ressourcenallokation als wesentlichen Entscheidungsgegenstand in Organisationen in den Vordergrund rückt. Simon nennt die Mechanismen, die bei solchen Entscheidungen wirksam sind und weist darauf hin, dass in Organisationen auch darüber entschieden werden müsse, welchen Mechanismus man zur Anwendung bringen möchte. Zudem kritisiert er, dass die Ökonomik lediglich einen von mehreren Mechanismen betrachtet und damit eine Verengung der Sichtweise vornimmt:

„As a general rule, economics and administration have limited their investigations to particular, and distinct, classes of mechanisms and processes for resource allocation. Economics discovered the institution of the market, the price mechanism as a market-regulating process, and marginal analysis as a means of calculation. Administration discovered the institution of the formal organization, the mechanisms of authority and interpersonal influence to secure coordination, and planning as a means of decision making. The business firm became the boundary - I am tempted to say, the no man's land-between economics and administration. In our society - and perhaps even more generally in Western society of the last century - *market mechanisms* have been largely responsible for allocating resources among firms and among sectors of the economy, while *authority and influence mechanisms* have been largely responsible for allocating resources within firms. To these two classes of allocative mechanisms we can add two more: *democratic political processes and bargaining*, which have received some attention in both economics and administration. Viewing these four mechanisms as functional equivalents, all concerned with resource allocation, raises all sorts of possibilities for investigation, and suggests numerous hypotheses, both normative and descriptive, about allocation. It also suggests a possible framework for classifying and interpreting the developments that have been taking place in the theory of the firm“ (Simon, 1962, 1 f.; Hervorhebungen W.N.).

Mit dem Zitat dürfte auch deutlich werden, dass es innerhalb der Gruppe der Unternehmenstheorien schon seit vielen Jahrzehnten Ansätze gibt, die ausdrücklich politische Prozesse und auch Demokratie als Koordinationsmechanismus und entsprechende Strukturen hervorheben (vgl. dazu auch die Kritik von Ortman, 1976 an der verhaltenswissenschaftlichen

Entscheidungstheorie). Innerhalb der Managementforschung und auch in der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland sind solche Ansätze durchaus verbreitet. Ich will hier nur wenige Beispiele nennen (vgl. zu weiteren politischen Ansätzen auch Nienhüser, 2004). So ist die innerhalb der Organisationstheorie zu verortende und auch als Unternehmenstheorie zu verstehende Resource-Dependence-Perspektive ausdrücklich politisch angelegt; der Machtmechanismus steht im Vordergrund (Pfeffer & Salancik, 1978). Die Arbeiten von Kirsch und Scholl (1977, 1983), Dorow (1982), Sandner (1989), in den letzten Jahren z. B. das Lehrbuch zur Unternehmensführung von Ungericht (2012) oder die Arbeiten von Scherer et al. (Scherer, Palazzo & Matten, 2014) sind nur einige Beispiele dafür, dass die Perspektive „*Unternehmen sind politische Systeme*“ durchaus verbreitet ist. Die Demokratie- und Governance-Frage ist von der Forschungsgruppe um Werner Kirsch schon vor rund 40 Jahren gestellt worden (Kirsch & Scholl, 1977, 1983; Kirsch, Scholl, & Paul, 1984). Allerdings gab es auch von diesen Autoren nur wenige Vorschläge zur Demokratisierung von Unternehmen.<sup>6</sup> Aber auch im organisationstheoretischen Feld außerhalb der (betriebswirtschaftlich ausgerichteten) Managementforschung sind Vorschläge zur Demokratisierung von Unternehmen zwar vorhanden, aber nicht sehr zahlreich. Viele der Texte befassen sich zudem weniger mit Profit-Organisationen als vielmehr mit kleinen Kooperativen oder NGOs (vgl. z. B. die Texte in Atzeni, 2012; Parker, Cheney, Fournier, & Land, 2014). Ausdrücklich auf eine Reform von Profitunternehmen vom Typ „Corporation Ltd“ angelegt ist die Publikation des Corporate Reform Collective (2014). Ein Kapitel des Buches trägt den Titel „Towards New Corporate Forms“, diskutiert und propagiert werden hier alternative Governance-Formen, insb. Genossenschaften, Unternehmen in Arbeitnehmer-Besitz oder -Selbstverwaltung, aber auch Unternehmen in staatlichem Besitz.

#### 4.4 Zwischenfazit

Halten wir soweit fest: Viele Theorien (bzw. ihre Vertreter) verteidigen die kapitaldominierte Form der Unternehmensregierung. Zugleich gibt es in den Wirtschaftswissenschaften (und in den anderen Sozialwissenschaften) durchaus Theorien, die Unternehmen als politische Systeme sehen und die zum Teil auch eine Demokratisierung von Unternehmen als Möglichkeit diskutieren. Warum das Konzept einer kapitaldominierten Unternehmensregierung nach wie vor dominiert, kann hier nicht im Detail analysiert werden. Ein Grund könnte darin bestehen, dass die Proponenten der kapitaldominierten Form eine hohe Reputation genießen, zum Teil Wirtschafts-nobelpreisträger sind (wie von den hier genannten Autoren Williamson und Tirole).

6 Nicht vergessen darf man die Arbeiten der „Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre (AOEWL)“ Projektgruppe im WSI (1974), in denen eine andere, arbeitnehmerorientierte Betriebswirtschaftslehre sowie eine Demokratisierung der Unternehmen und eine überbetriebliche Wirtschaftsdemokratie gefordert wurde. Heute spielt diese Perspektive – aus meiner Sicht: bedauerlicherweise – in der Betriebswirtschaftslehre kaum mehr eine Rolle (Hartz, 2015). Bei einer weitergehenden Diskussion über die Demokratisierung von Unternehmen kann man sie aber nicht ignorieren.

## 5 Reformansätze

Ich werde in diesem Abschnitt drei große Gruppen von Reformansätzen behandeln. Dies sind erstens Vorschläge aus der betriebswirtschaftlichen Managementlehre. Sie haben gemeinsam, dass sie tendenziell auf der Ebene der individuellen Arbeitsplätze ansetzen und eher wenig in die vorhandene kapitaldominierte Unternehmenserfassung eingreifen wollen. Zweitens stelle ich Forderungen zur Ausweitung der Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer vor. Diese setzen an den vorhandenen Mitbestimmungsgesetzen an und gehen überwiegend von der gegebenen Grundstruktur aus, das heißt, auf der Ebene von Betrieben von einem Betriebsrat und auf Unternehmensebene von einer Organstruktur, wie sie insbesondere in den großen Kapitalgesellschaften mit Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand vorgeschrieben ist. Die dritte Gruppe von Ansätzen beinhaltet die Forderung nach einer anderen Organstruktur von Unternehmen, die die vorhandenen Organe (Hauptversammlung, Aufsichtsrat, Vorstand) ablösen will und auf eine echte Demokratisierung zielt und nicht nur auf die Erweiterung der vorhandenen (als unterparitätisch eingeschätzten) Mitbestimmung.

### 5.1 „Das demokratische Unternehmen“ – Beiträge aus der Managementlehre

In der Managementlehre gibt es mittlerweile Ansätze, die explizit organisationale Demokratie fordern und Hierarchie als Koordinationsmechanismus in Frage stellen. Bereits 2003 ist das Buch von Gratton (2003) mit dem Titel „The democratic enterprise. Liberating your business with individual freedom and shared purpose“ erschienen. In jüngster Zeit hat u. a. der von Sattelberger, Welpel und Boes (2015) herausgegebene Band „Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft“ Aufmerksamkeit erfahren. Auch die Studie von Zeuch (2015) über die Praxis demokratischer (oder weniger undemokratischer) Unternehmen kann man zu den Arbeiten der Managementlehre zählen. Während das Buch von Zeuch fallstudienempirisch angelegt ist, sind die Werke von Gratton (2003) und Sattelberger, Welpel und Boes (2015) stärker konzeptionell ausgerichtet, wengleich auch sie Fallstudien und empirische Beispiele zur Illustration heranziehen. Sehen wir uns diese Ansätze als stellvertretend für die Managementlehre an, rekonstruieren ihr Bild von Unternehmen und bewerten wir sie vor dem Hintergrund der oben genannten Demokratie-kriterien.

*Gratton* nennt sechs Grundsätze eines demokratischen Unternehmens:

1. The relationship between the organization and the individual is adult-to-adult.
2. Individuals are seen primarily as investors actively building and deploying their human capital.
3. Individuals are able to develop their natures and express their diverse qualities.
4. Individuals are able to participate in determining the conditions of their association.
5. The liberty of some individuals is not at the expense of others.
6. Individuals have accountabilities and obligations both to themselves and the organization“ (Gratton, 2003, S. 35).

Gratton untersucht sieben Unternehmen darauf hin, inwieweit diese gemessen an den sechs Kriterien demokratisch sind. Die Grundlage ihrer Diagnose bilden jeweils Befragungen von Beschäftigten und Führungskräften. Sehen wir uns die Fragen näher an. Was ist z. B. mit einer „adult-to-adult“-Beziehung gemeint? Den Befragten wird folgendes Statement zur Zustimmung oder Ablehnung vorgelegt: „I get a great deal/quite a lot of informal feedback from my boss“. Der Anteil an Zustimmung durch die Befragten variiert bei den sieben Unternehmen

zwischen 30 und 60 Prozent der Befragten (Gratton, 2003, 46, Figure 3.1.). Ein weiteres Beispiel aus der Befragung: Beim fünften Grundsatz geht es um Fairness. Gefragt wird z. B.: „My pay is fair compared with others doing a similar job in my organization“ (S. 55, Figure 3.5.). Hier stimmen bei den sieben Unternehmen zwischen 30 und 50 Prozent (S. 55, Figure 3.5) zu. Je höher der Prozentanteil an Zustimmungen bei solchen Fragen ist, desto höher ist der Demokratisierungsgrad.

Die Fragen erfassen dabei im Wesentlichen die wahrgenommene Beziehung zwischen den Beschäftigten und dem Arbeitgeber. Auf die strukturelle Seite von Demokratie, d. h., auf die Verankerung von gesetzlich vorgeschriebenen oder vertraglich vereinbarten Mitarbeitervertretungen etwa oder auf Wahlen der „Regierung“, geht Gratton nur sehr kurz ein. Sie erwähnt Betriebsräte als Institutionen, die in europäischen Ländern üblich seien. Allerdings wolle sie dieses Thema in ihrem Buch nicht behandeln: „While a structural form of democracy is a legitimate form of democracy in organizations, it is not the form to which this book is addressed, as it fails to meet the third condition of selection: that is it can be made practical within a relatively short period of time“ (Gratton, 2003, S. 34). Sehr überzeugend ist dieses Ausschlussargument meiner Auffassung nach nicht, wenn man das Ziel hat, den Demokratiegrad von Unternehmen zu erfassen und zu erhöhen. Hinzu kommt zum einen, dass eine adult-to-adult-Beziehung oder Bedingungen, die den Beschäftigten erlauben, ihre Natur zu verwirklichen („to develop their natures“), nicht so ohne Weiteres und nicht in kurzer Zeit realisierbar sein dürften. Zum anderen könnte man Betriebsräte und andere strukturelle Veränderungen in der Unternehmensverfassung über gesetzliche Maßnahmen – Mehrheiten vorausgesetzt – sehr rasch implementieren. Es geht Gratton meiner Meinung nach nicht um die Länge der Zeit für eine Implementierung, sondern um die Frage, ob die Machtverhältnisse es erlauben, Änderungen durchzusetzen. Machtfragen und grundsätzliche Änderungen der Governance-Form will Gratton vermutlich nicht diskutieren, weil sie kaum in den Diskurs der Mainstream-Managementlehre passen.

Gratton nennt in weiteren Kapiteln ihres Buches die Mittel, mit denen man die sechs Grundsätze eines demokratischen Unternehmens realisieren kann bzw. soll. Dies sind die Mittelkomplexe „individual autonomy“, „organizational variety“ und „shared purpose“. Individuelle Autonomie bezieht sich auf die Individuen, die darüber entscheiden, in ihr Humankapital zu investieren. Sie sollen sich als Investoren sehen (Gratton, 2003, S. 82 ff.). Die Unternehmen sollen ein entsprechendes Denken und Handeln z. B. mit einem „360° feedback“-Verfahren unterstützen, auch durch Hinweise auf erfolgreiche Mitarbeitende als „role models“ und mit flexiblen Arbeitszeitmodellen. Organizational variety bezieht sich auf Maßnahmen wie Projektarbeit, interne Jobbörsen, personalisierte Sozialleistungen, Weiterbildung und ähnliche Praktiken, wie man sie üblicherweise in neueren personalwirtschaftlichen Lehrbüchern findet. Shared purpose ist zu verstehen als die Schaffung einer Kultur, in der man einander vertraut und gemeinsame Ziele verfolgt. An einer Stelle des Buches heißt es: „One of the guiding principles of democracy in these pioneering companies is that individual autonomy is the realization of equality in influencing the outcomes of decision making. [...] Forging variety and autonomy subtly shifts the locus of power within the organization“ (Gratton, 2003, S. 191). Als Beispiel führt Gratton an, dass Mitarbeiter auch dann das Team wechseln können, wenn die Teamleiterin sich dagegen aussprechen sollte. Erwachsene (adult) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnten solche Entscheidungen selbst treffen. Alles in allem empfiehlt Gratton Maßnahmen, die man als Empowerment bezeichnen könnte. Strukturell soll nichts geändert werden.

Nun mag man einwenden, dass das Buch von (2003) schon recht alt ist und neuere Konzepte weiter gehen. Sehen wir uns das Buch „*Das demokratische Unternehmen*“ (Sattelberger et al., 2015) näher an. Die Autorinnen und Autoren der einzelnen Beiträge vertreten sehr unterschiedliche Positionen. Ich konzentriere mich hier auf die Beiträge der Managementlehre, insb. auf die der Herausgebenden des Bandes. Für Sattelberger zeichnen sich demokratische Unternehmen erstens durch Experimente mit Führung aus, etwa Führung auf Zeit, Wahl von Vorgesetzten etc. Demokratie bedeute zweitens „Souveränität“, das heißt, Mitbestimmung am Arbeitsplatz, etwa über die eigenen Arbeitszeiten. Drittens seien „Vielfalt und Chancengleichheit“, Nicht-Diskriminierung, eine divers zusammengesetzte Belegschaft etc. wichtig. Viertens schließlich geht es Sattelberger zufolge um ein „gesundes Unternehmen“, „z. B. um das Ausbalancieren von Belastungen bei der Arbeit, die Verteilung des Erwirtschafteten auf die Stakeholder und das organische Zusammenwirken von Wirtschaft und Gesellschaft“ (Sattelberger, 2015, S. 11 f.). Sattelberger bemüht Begriffe wie den des „Unternehmensbürgers“ (er verweist hier auf die Arbeiten von Fritz Vilmar und Thorsrud/Emery). Betriebsräte und Gewerkschaften verlören an Macht, Arbeitgeber und Gewerkschaften würden „immer nervöser“ und führten „klassische Duopol-Diskussionen und verteidigen ihre Pfründe“ (Sattelberger, 2015, S. 17 und S. 18). Den Leserinnen und Lesern wird der Gedanke nahegelegt, dass diese Verhältnisse ihre rechtlichen Ketten sprengen (müssen) – und so heißt es auch im Text von Sattelberger: „Das Ich betritt wieder den Platz. Unternehmen und Gewerkschaften verlieren an Macht, der Co-Unternehmer gewinnt neue Freiheiten. Dafür braucht man Anpassungen in der Gesetzgebung: im Sozialversicherungsrecht, im Arbeitsrecht, im Arbeitsschutz und im Betriebsverfassungsrecht“ (Sattelberger, 2015, S. 17; Hervorhebungen habe ich weggelassen, W.N.) In Sattelbergers Ausführungen vermischen sich beschreibende und normative Aussagen (Das Ich betritt .. den Platz“ – ist das so, soll das so sein, wird das so kommen, ist das gut?). Auf empirische Belege verzichtet der Autor nahezu vollständig. Etliche Aussagen stehen unvermittelt, wenn nicht sich widersprechend, nebeneinander. So wertet Sattelberger einerseits die institutionalisierte Mitbestimmung als einengend: „Meine Vision ist, dass die Welt der Arbeit um einen zukunftsfähigen Akteur reicher wird. Dieser Akteur ist das Individuum. Bisher gab es nur die Unternehmer oder das Management mit Kontrollrechten und die Gewerkschaften oder Betriebsräte mit Schutzrechten. Das Individuum als Subjekt spielt in der Arbeitswelt noch kaum eine Rolle. Der einzelne Mitarbeiter wird entweder geschützt oder kontrolliert – als Objekt. Das ist Entmündigung. Gleichzeitig gibt es neue Impulse für die Mitbestimmung des Individuums. Die ersten Wissenschaftler diskutieren die Verankerung von individuellen Freiheitsrechten des Arbeitnehmers im Grundgesetz, zum Beispiel die Meinungsfreiheit im Unternehmen“ (Sattelberger, 2015, S. 17). Andererseits lobt er die „Diskussion, wie sich die Genossenschaftsbewegung revitalisieren lässt“, auch Stiftungsmodellen schreibt er ein demokratisches Potenzial zu (Sattelberger, 2015, S. 16). Beide Formen setzen jedoch auf der Strukturebene an und stellen keineswegs die von Sattelberger durchaus zu Recht geforderte „Mitbestimmung in der ersten Person“ (Müller-Jentsch, 2008, S. 198) sicher. Sattelberger sieht offenbar auch nicht, dass die Gewerkschaften und die Genossenschaftsbewegung eng verbunden sind (Kerber-Clasen, 2012; Walk, 2019), siehe auch (Hartz, Hühn, Rybnikova, & Tümpel, 2019).

Ziehen wir als letztes Beispiel aus demselben Herausgeberinnen-Band (Sattelberger et al., 2015) den Beitrag von Welpel und Theurer heran (2015, S. 79 f.). In dem Aufsatz heißt es: „Mit organisationaler Demokratie in Unternehmen sind Strukturen gemeint, die allen Mitgliedern einer Organisation Einfluss auf das Unternehmen, die Arbeit im Unternehmen und die For-

men der Zusammenarbeit gewähren.“ Dabei gehe es um drei Formen: Beteiligung von Mitarbeitern an (Management-)Entscheidungen, um die finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter und um eine „soziale und psychologische Beteiligung“ (S. 80). In einem Diagramm spannen die Autorin und der Autor zwei Dimensionen auf: den Grad der Einflussnahme (auf der Ordinate) und die Frequenz der Ausübung der Einflussnahme (auf der Abszisse). In diesem zweidimensionalen Raum verorten sie Maßnahmen oder Instrumente wie etwa den „Rat der Weisen“, die „Soziokratie“, das „World-Cafe“ und „Urlaubsautonomie“ (S. 81). Mitbestimmung im Aufsichtsrat und über den Betriebsrat kommt hier bemerkenswerterweise nicht vor. Eine Begründung dafür findet sich nicht; man kann nur vermuten, dass die Autorin und der Autor solche Institutionen gedanklich nicht in Verbindung mit Demokratie bringen.

Sehen wir uns ein drittes Beispiel für eine Publikation an, in der eine Demokratisierung von Unternehmen gefordert wird. Der Autor Andreas Zeuch ist Unternehmensberater. Er gibt seinem Buch den aufmerksamkeitsheischenden Titel „*Alle Macht für Niemand*“<sup>7</sup> und beschreibt in acht Fallstudien bereits praktizierte Ansätze einer Demokratisierung von Unternehmen (Zeuch, 2015). Zeuch sieht Unternehmen und ihre Verfassung in Analogie zu Staaten. Unternehmensdemokratie beziehe sich auf die „demokratische Verfassung innerhalb von Unternehmen“ (Zeuch, 2015, S. 57). Die dargestellten Fälle realisieren allerdings Unternehmensdemokratie nicht in vollem Maße, das heißt in dem Sinne, dass wir eine echte Regierungsbeteiligung, Wahlen mit gleichem Stimmrecht und Beteiligung an allen Entscheidungen finden. Zum großen Teil behandeln die Fälle Mitbestimmung am Arbeitsplatz, nur zum Teil geht es um repräsentative Demokratie (über Betriebs- und Aufsichtsrat), allerdings verfügen nur zwei der acht untersuchten Unternehmen über einen Betriebsrat. Fragen der Verfügung über das Kapital, etwa bei Investitionsentscheidungen, Gewinnverwendung oder die Übertragung des Firmenvermögens in eine Stiftung werden wenig systematisch behandelt. Das Buch und die dargestellten Fälle sollen eher positive Beispiele zeigen und die betriebliche Praxis zu Experimenten mit demokratischen Formen ermutigen. Sie dienen der „Inspiration“; mit diesem Begriff überschreibt der Autor das gesamte Kapitel der Falldarstellungen (Zeuch, 2015). Die Vorschläge, die Zeuch für die Realisierung von Demokratie macht, sind gemessen daran, dass es um weitreichende und strukturell verankerte Demokratie geht, eher bescheiden und umfassen vieles aus der bekannten Palette der Organisationsentwicklung. Genannt werden der „Dialog“ (die „Teilnehmer ... sitzen im Stuhlkreis“, Zeuch, 2015, S. 220), „Open Space“ „Systemisches Konsensieren“ und „Unternehmenstheater“ (Zeuch, 2015, S. 220 ff.). Auch das „Soziokratie“-Konzept führt Zeuch an, das zumindest offen ist für strukturelle Änderungen der Unternehmensverfassung. So könnten Funktionsträger öffentlich und im „Konsent“ gewählt werden. Dies kann man eng definieren und praktizieren, indem Teamleitende von den Team-Mitgliedern gewählt werden. Man könnte das Prinzip aber auch weiter in dem Sinne verstehen, dass alle zentralen Entscheidungs-, Aufsichts- und Exekutivgremien über demokratische Wahlen besetzt werden. Diskutiert werden diese Möglichkeiten bei Zeuch allerdings nicht.

Halten wir soweit fest: Bei den genannten Vorschlägen zur „Demokratischen Organisation“ aus der Managementlehre sind die zentralen wirtschaftlichen Entscheidungen nach wie

7 Der Titel erinnert an das Stück der Polit-Rock-Gruppe „Ton Steine Scherben“ mit dem Titel „Keine Macht für Niemand“. Ein kleiner textlicher Appetithappen aus dem von Rio Reiser und R.P.S. Lanrue geschriebenen Song: „Reißen wir die Mauern ein, die uns trennen. / Kommt zusammen, Leute. Lernt euch kennen. / Du bist nicht besser als der neben dir. / Keiner hat das Recht, Menschen zu regier'n“ (Ton Steine Scherben 1972). - Einer repräsentativen Demokratie wird hier nicht das Wort gesungen.

vor einer Arbeitnehmer-Mitbestimmung weitgehend entzogen. Die Verhältnisse für die Mitglieder von Unternehmen bzw. die Beschäftigten mögen verbessert werden, wenn man die Maßnahmen realisiert, die unter dem Etikett „Demokratie“ genannt werden. Systematische Vorschläge für eine wirkliche Regierungsbeteiligung und eine entsprechende Verfassung sind nicht zu erkennen.

## 5.2 Ausweitung der Arbeitnehmer-Mitbestimmung

Die folgende Übersicht zeigt die bestehenden Mitbestimmungsrechte sowie einige Ansatzpunkte zu ihrer Sicherung und Ausweitung.<sup>8</sup>

Abb. 1: Ansatzpunkte zur Ausweitung der gegenwärtigen Arbeitnehmer-Mitbestimmung

<i>Ebene der Mitbestimmung (MB)</i>	<i>Stärke und Art der Mitbestimmungsrechte</i>	<i>Reichweite: Anzahl der erfassten Arbeitsplätze / Arbeitnehmer / Betriebe / Unternehmen</i>
<i>Arbeitsplatz</i>	Eher geringe Rechte, insb. in Form von Informations- und Anhörungsrechten, aber z. B. kein individuelles Streikrecht	Große Reichweite; gilt für alle Arbeitsplätze
<i>Betrieb</i>	Starke Rechte, insb. im Bereich „sozialer Angelegenheiten“; kaum MB in wirtschaftlichen Angelegenheiten; wenig Einfluss bei strategischen Entscheidungen	Geringe Reichweite; nur wenige Betriebe haben einen Betriebsrat
<i>Unternehmen</i>	Beschränkung der MB auf Bestellung des Vorstandes und zustimmungspflichtige Geschäfte, in der Regel hat die Kapitalseite die Mehrheit in den Organen	Geringe Reichweite; nur große Kapitalgesellschaften haben einen mitbestimmten Aufsichtsrat
<i>Gesamtwirtschaft</i>	Mitbestimmung (Wirtschaftsdemokratie)	Bisher kaum vorhanden

Quelle: eigene Darstellung

Ich konzentriere mich im Folgenden auf solche Vorschläge, die auf der Unternehmensebene (die Unternehmens„regierung“) ansetzen, das heißt, bei der derzeitigen Struktur auf der Ebene der Leitungsorgane wie Aufsichtsrat und Vorstand. Demokratisierung darf die anderen Ebenen vom Arbeitsplatz bis zur Betriebsebene (Mitbestimmung über den Betriebsrat) damit nicht ausklammern; aus Platzgründen gehe ich hierauf nur kurz ein.

Auf der Ebene des individuellen *Arbeitsplatzes* bestehen eher schwache Rechte. Die vorhandenen Rechte, insb. Informations- und Anhörungsrechte, gelten für alle Beschäftigten. Auf der Ebene der *Betriebe* haben wir relativ starke Mitbestimmungsrechte bei den sog. „sozialen Angelegenheiten“ (insb. geregelt in §78 BetrVG), aber wenig Rechte bei wirt-

8 Bei der folgenden Darstellung orientiere ich mich zum Teil an der Publikation von Nienhüser (2015).

schaftlichen Entscheidungen. Letztlich beschränkt sich die Mitbestimmung des Betriebsrates auf den Umgang mit den Folgen unternehmerischer Entscheidungen. Zudem verfügt nur weniger als ein Zehntel aller betriebsratsfähigen Betriebe über einen Betriebsrat (siehe zu diesem Punkt weiter oben). Die geltenden Gesetze über die Mitbestimmung im Aufsichtsrat – auf *Unternehmensebene* – werden in der gegenwärtigen Diskussion vor allem wegen der folgenden vier Problembereiche kritisiert: (i) Nur große Kapitalgesellschaften unterliegen der Unternehmensmitbestimmung. Echte Parität im Aufsichtsrat gilt nur für die Unternehmen des Montanbereichs (Kohle- und Stahlunternehmen). Nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 hat der von der Anteilseignerseite gestellte Aufsichtsratsvorsitzende bei Stimmgleichheit ein Doppelstimmrecht, und nach dem Drittelbeteiligungsgesetz ist die Arbeitnehmerseite mit einem Drittel der Sitze immer in der Minderheit. (ii) Bei allen drei Gesetzen liegen die Beschäftigungs-Schwellenwerte so hoch, dass die Mehrheit der Unternehmen und Beschäftigten von den Mitbestimmungsgesetzen nicht erfasst wird. (iii) Der Aufsichtsrat muss nur bei relativ wenigen wichtigen Unternehmensentscheidungen zustimmen; der Vorstand entscheidet überwiegend allein über die Geschäfte. (iv) Personengesellschaften und deutsche Unternehmen mit ausländischen Rechtsformen unterliegen nicht der Mitbestimmung. Eine *gesamtwirtschaftliche Mitbestimmung*, etwa in Form von überbetrieblichen Wirtschafts- und Sozialräten (vgl. dazu auch Demirović, 2008), die Einfluss nehmen könnten auf die Entscheidungen der Unternehmen, ist derzeit in der Bundesrepublik nicht gegeben.

Mitbestimmungsrechte bestehen also derzeit vor allem auf der betrieblichen Ebene, sofern ein Betriebsrat vorhanden ist, und auf der Unternehmensebene, sofern es sich bei dem Unternehmen um eine größere Kapitalgesellschaft handelt. Bei wirtschaftlichen Sachverhalten bzw. bei zentralen unternehmerischen Entscheidungen sind die Rechte relativ schwach. Auch auf der individuellen Ebene gibt es eher schwache Rechte. Auf der gesellschaftlichen Ebene finden wir keine Arbeitnehmermitbestimmung.

Im Folgenden betrachte ich diejenigen Vorschläge näher, die sich auf die *Unternehmensregierung*, auf die Leitungsorgane, beziehen. Grundsätzlich kann man die Vorschläge zur Reform der Unternehmensmitbestimmung in strukturkonservative und strukturreformierende Ansätze unterscheiden. Strukturkonservative Vorschläge setzen bei der gegenwärtigen Struktur an, wie sie bei Kapitalgesellschaften mit Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand gegeben ist, und sehen keine grundsätzlichen Veränderungen dieser Struktur vor. Strukturreformierende Vorschläge zielen dagegen auf eine grundsätzliche Veränderung des Institutionengefüges; zum Teil greifen sie auch das Problem auf, dass nicht nur Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und Kapitaleigner bzw. -geber Stakeholder eines Unternehmens sind, sondern auch andere Anspruchsgruppen, etwa Konsumentinnen und Konsumenten, in die Unternehmensregierung einbezogen werden sollten.

### 5.2.1 Strukturkonservative Ansatzpunkte zur Ausweitung der Mitbestimmung (auf Unternehmensebene)

Ein immer wieder geäußelter Vorschlag besteht darin, den Geltungsbereich des Montan-Mitbestimmungsgesetzes von 1951 über den derzeitigen Bereich hinaus auf all diejenigen Unternehmen zu erweitern, die mindestens die Voraussetzungen des Drittelbeteiligungsgesetzes erfüllen. Ein weiterer Ansatzpunkt besteht darin, die Unternehmensmitbestimmung auch auf Personengesellschaften anzuwenden (Bontrup, 2011). Häufig findet man Forderungen, die derzeitigen Schwellenwerte abzusenken, etwa von 500 auf 250 Beschäftigte für



das Drittelbeteiligungsgesetz (vgl. Gewerkschaftsbund, 2014); im Antrag der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen (2021) wird für das Mitbestimmungsgesetz 1976 eine Absenkung von derzeit 2.000 Beschäftigten auf 1.000 gefordert. Andere Reformvorschläge zielen darauf ab, die Möglichkeiten zur Umgehung der Mitbestimmungsregelungen einzuschränken (Antrag der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen, 2021). Derzeit können Unternehmen der deutschen Mitbestimmung entgehen, indem sie ein Unternehmen mit ausländischer Rechtsform mit Verwaltungssitz bzw. unselbständiger Niederlassung in Deutschland oder eine deutsche Personengesellschaft, deren persönlich haftender Gesellschafter eine ausländische Kapitalgesellschaft ist, gründen (Sick & Pütz, 2011). Eine weitere Forderung besteht in einem gesetzlich vorgeschriebenen Mindestkatalog zustimmungspflichtiger Geschäfte. Der Aufsichtsrat kann festlegen, dass insb. diejenigen Geschäfte, die von besonderer Bedeutung für das Unternehmen sind, seiner Zustimmung bedürfen. Derzeit besteht keine gesetzliche Verpflichtung, einen Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte festzuschreiben. Zustimmungspflichtig könnten Geschäfte dann sein, wenn sie einen festzulegenden finanziellen Rahmen überschreiten bzw. strategische Bedeutung haben, etwa Käufe und Verkäufe von Beteiligungen, Kreditaufnahmen und -vergaben sowie die Errichtung oder Schließung von Produktionsstätten (Gewerkschaftsbund, 2014). Der Antrag der „Grünen“ (2021) fordert für das Mitbestimmungsgesetz 1976, dass es bei einem Abstimmungsstimm im Aufsichtsrat bei Entscheidungen über „Betriebsschließungen, -verlagerungen oder Massenentlassungen“ ein Schlichtungsverfahren eingeleitet werden muss. Mit Hilfe „externen Sachverständs (soll) nach Perspektiven für nachhaltige Beschäftigung und wirtschaftlichen Erfolg vor dem Hintergrund der sozial-ökologischen Transformation gesucht werden“ (Antrag der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen, 2021, S. 3, Punkt 7b). Letztlich setzen alle bisher genannten Reformvorschläge an der gegebenen Struktur von Aufsichtsrat und Vorstand an. Die beiden folgenden Konzepte sehen dagegen grundsätzliche Veränderungen dieser Governance-Struktur vor.

## 5.2.2 Strukturreformierende Ansatzpunkte zur Ausweitung der Mitbestimmung (auf Unternehmensebene)

### 5.2.2.1 Demokratische Unternehmensverfassung I: Bikamerale Unternehmensverfassung

Isabelle Ferreras (2017) schlägt ein bikamerales System der Unternehmensregierung vor.<sup>9</sup> Sie sieht wie Anderson (2019a) die gegenwärtige Unternehmensverfassung als diktatorisch oder despotisch an: „Capitalism grants capital investors despotic power [...] over labor investors“ (Ferreras, 2017, S. 1 f.). Ferreras teilt zudem Andersons Auffassung, dass die mikroökonomische Theorie der Unternehmung das despotische Governance-System rechtfertigt. Sie stellt dieser Theorie eine politische Theorie der Unternehmung entgegen, die nicht nur der Beschreibung und Erklärung dienen soll, sondern auch im normativen Sinne eine alternative Unternehmensverfassung beinhaltet. Der erklärende Teil dieser politischen Theorie wird bei Ferreras kaum ausgearbeitet. Sie geht zwar knapp auf vorliegende Ansätze (etwa auf March, 1962) ein, ihr Hauptanliegen ist aber der normative Entwurf einer alternativen Unternehmensverfassung.

9 Ferreras hat Grundzüge ihres Vorschlags bereits 2004 in ihrer Master Thesis formuliert.

Ferreras schlägt ein Zweikammern-System als Governance-Modell vor. Die Kammer der Kapitaleseite und die der Arbeitnehmerseite wählen im Unternehmen das Exekutiv-Komitee (ein Organ analog zum Vorstand, wenn wir das deutsche System als Bezugspunkt heranziehen). Die Repräsentanten der Kammer der Kapitaleseite (Chamber of Representatives of the Capital Investors) werden durch die Shareholder gewählt, wobei jede Aktie einer Stimme entsprechen soll. Die Kammer der Arbeitnehmer (Chamber of Representatives of the Labor Investors) werden durch die Arbeitnehmer (die „investors in person“) gewählt; hier gilt, dass jede Person eine Stimme hat (siehe dazu auch die grafische Darstellung bei Ferreras, 2017, S. 141). Bei jeder wesentlichen Entscheidung (bei Policy-Fragen) des Exekutiv-Komitees bedarf es der Mehrheit in jeder der beiden Kammern (Ferreras, 2017, S. 141 f.).

Hinsichtlich der absoluten Anzahl der Kammermitglieder legt Ferreras sich nicht fest, sondern verweist auf die Forschung über die optimale Größe von „governing boards“ (S. 144). Beide Kammern sollten allerdings dieselbe Anzahl von Sitzen haben. Denn bei einer unterschiedlichen Anzahl von Sitzen würde man selbst bei gleichem Stimmgewicht beider Kammern den einzelnen Mitgliedern derjenigen Kammer mit relativ weniger Sitzen eine geringere Bedeutung beimessen (Ferreras, 2017, S. 145).

Ferreras diskutiert auch die Frage, wer zu den Kammern wahlberechtigt ist. Ferreras zählt z. B. Leiharbeiter oder Beschäftigte von Werkvertragsfirmen mit zur Wählerschaft der Arbeits-Investoren-Kammer. Interessenvertreterinnen etwa von Umweltschutzverbänden oder Konsumentinnen sollten dagegen nicht zu den Kammern wahlberechtigt oder wählbar sein: Um Fragen des Umweltschutzes oder der Gesundheit müsse sich der Staat kümmern (Ferreras, 2017, S. 177).

Gewerkschaften haben in Ferreras' Modell die Funktion, bei den Wahlen zu den Kammern zu mobilisieren und Kandidatinnen und Kandidaten aufzustellen etc. Eine Quote von Vertreterinnen und Vertretern der Gewerkschaften in der Arbeits-Investoren-Kammer sieht Ferreras' Vorschlag nicht vor. Gleichwohl überlegt sie an einer Stelle in ihrem Buch (Ferreras, 2017, S. 151), ob es nicht sinnvoll wäre, nur solche Kandidatinnen und Kandidaten in die Kammer zu wählen, die von den Gewerkschaften dazu legitimiert sind. An einer anderen Stelle weist sie darauf hin, dass es ihrem Vorschlag nicht darum ginge, Gewerkschaften mehr Macht zu geben (S. 172). Sehr deutlich sind die Ausführungen von Ferreras zu diesen Fragen nicht.

Insgesamt geht Ferreras' Vorschlag für eine bikamerale Unternehmensverfassung deutlich über die deutsche Unternehmensmitbestimmung hinaus und würde m. E. paritätische Rechte der Arbeitnehmer- und Kapitaleseite gewährleisten. Der Vorschlag ist zudem grundsätzlich konzeptionell offen für die Einbeziehung weiterer Stakeholder-Gruppen, auch wenn Ferreras selbst vorschlägt, z. B. Interessenvertreterinnen und -vertreter von Umweltschutzverbänden nicht einzubeziehen.

#### 5.2.2.2 Demokratische Unternehmensverfassung II: Unternehmensversammlung wählt Unternehmensrat wählt Unternehmensleitung

Vorschläge, die dem Konzept von Ferreras recht ähnlich sind, wurden in Deutschland bereits in den 1960er Jahren detailliert ausformuliert und diskutiert. Die Stiftung Mitbestimmung (ein Vorläufer der heutigen Hans-Böckler-Stiftung) hatte das Wirtschaftswissenschaftliche Institut des DGB beauftragt, ein Modell wirtschaftlicher Mitbestimmung zu entwickeln (Hagedorn, 2016, S. 136). Eine Gruppe von Professoren legte 1968 einen Vorschlag vor (Boettcher, Hax,

Kunze, Nell-Breuning, Ortlieb, & Preller, 1968); dieser wurde auch als „Professoren-Modell“ bekannt (Schwerdtfeger, 1973, S. 139 f.). Das Modell sieht eine rechtsformunabhängige Mitbestimmung der Arbeitnehmer und der „Öffentlichkeit“ in allen Angelegenheiten des Unternehmens vor. Die Hauptversammlung soll durch eine mit Vertretern von Arbeit, Kapital und Öffentlichkeit besetzte Unternehmensversammlung ersetzt werden. Damit ging dieser Vorschlag deutlich weiter als die Montanmitbestimmung. Der Deutsche Gewerkschaftsbund lehnte den Vorschlag ab, weil er als politisch nicht durchsetzbar eingeschätzt wurde; auch wollte man den Mitgliedern eine Abkehr von der Forderung nach Anwendung des Montanmitbestimmungsmodells auf alle Unternehmen nicht zumuten (Hagedorn, 2015, S. 107).

Besonders deutlich werden die Konturen des Modells in den Publikationen von Oswald von Nell-Breuning (vgl. z. B. Nell-Breuning, 1967; vgl. ausführlich Boettcher et al., 1968, einen Überblick über die Entwicklung der Position von Nell-Breuning gibt Hagedorn, 2015). Nell-Breuning argumentiert ethisch-normativ auf Grundlage der Katholischen Soziallehre. Unternehmen werden als soziale Gebilde verstanden. Da sowohl Kapital als auch Arbeit zur Produktion nötig sind, seien beide Faktoren gleich viel wert, wobei Nell-Breuning in erster Linie nicht produktionsfaktorbezogen argumentiert, sondern die Interessen der Menschen (im Unternehmen) in den Vordergrund stellt. Nell-Breuning meint, dass die Struktur bzw. Verfassung der Aktiengesellschaft keine Verfassung für das gesamte Unternehmen sei – weil das Unternehmen etwas anderes und mehr sei als die Aktiengesellschaft. Die Aktiengesellschaft sei eine Organisation des Kapitals und damit nur ein Teil des Unternehmens.

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist „... in die Organe des Eigentümers, des Inhabers des Unternehmens hineingebaut. Eine richtig durchkonstruierte Mitbestimmung müsste genau dem entsprechen, was ein Unternehmen ist. Es ist etwas anderes als der Verein der Aktionäre; es ist auch etwas anderes als die Belegschaft. Darum soll das Unternehmen auch seine eigenen Organe haben, klar unterschieden von den Organen des Vereins der Aktionäre hier und den Organen der Belegschaft dort. Schlagwortartig können wir es so ausdrücken: die Mitbestimmung darf nicht in den Eigentümer hineingebaut werden, sondern der Eigentümer muss in die Mitbestimmung eingebaut werden“ (Nell-Breuning, 1969, S. 111, ich habe das Zitat an die Regeln der neuen Rechtschreibung angepasst, W.N.).

Das Modell der Unternehmensverfassung nach Nell-Breuning sieht so aus: Die Kapitalseite (z. B. diejenigen, die Mitglieder der Hauptversammlung sind) und die Arbeitnehmerseite (alle Beschäftigten im Unternehmen) wählen jeweils eine bestimmte, für beide Seiten gleiche Anzahl von Repräsentanten in eine sog. *Unternehmensversammlung*. Zudem könnten mit einer Mehrheit von beiden Seiten noch „Vertreter des öffentlichen Interesses oder der Interessen der Allgemeinheit“ (Nell-Breuning, 1967, S. 65) in die Versammlung gewählt werden. Die Unternehmensversammlung wählt den *Unternehmensrat*, der in etwa dem Aufsichtsrat entspricht. Der Unternehmensrat wählt dann die *Unternehmensleitung* (Vorstand). Es bedürfte keiner besonderen Legitimation von bestimmten Mitgliedern der Leitung mehr, das heißt, der Arbeitsdirektor oder in diesem Zusammenhang besser: Personalvorstand, wird gewählt wie jedes andere Mitglied der Unternehmensleitung auch.

Diese Unternehmensverfassung sollte nicht nur für große Kapitalgesellschaften gelten, sondern für alle Unternehmen (Nell-Breuning, 1967, S. 65). Die Unternehmensleitung hätte mehr Autonomie als im Vorschlag von Ferreras, da nicht bei allen wichtigen Entscheidungen die Zustimmung von anderen Gremien eingeholt werden muss.<sup>10</sup> Anders als bei Ferreras‘

10 Sehr ähnliche Vorschläge wie die von Ferreras und von Nell-Breuning finden sich auch in einigen weiteren Arbeiten (vgl. z. B. Ulrich, 1977; Weitzig, 1979). Bontrup (2018) hat ein Modell vorlegt, das ebenfalls Parallelen zum Nell-Breuning- und Ferreras-Modell aufweist und darüber hinausgehend eine interessante Form der Überführung von Gewinnbestandteilen in Unternehmensbesitz (neutrales Kapital) vorsieht. Auf die Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser Modelle kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden.

Konzept sieht Nell-Breunings Modell ausdrücklich vor, Vertreter des öffentlichen Interesses oder der Allgemeinheit mit in die Unternehmensversammlung zu wählen.

### 5.2.3 Zwischenfazit zu den beiden Vorschlägen zur Unternehmensverfassung

Wie sind diese Vorschläge zu bewerten? Erstens ist ihre Reichweite sehr hoch, sie gelten nicht nur für Kapitalgesellschaften. Grundsätzlich erfassen sie Unternehmen jeder Größe, sobald diese Arbeitnehmer beschäftigen. Das Problem, dass bei den bisherigen Unternehmensverfassungsmodellen bestimmte Entscheidungen dem Einfluss der Arbeitnehmerseite entzogen sind, ist gelöst, auch die Parität wird über das Wahlsystem sichergestellt. Die Vorschläge sehen vor (wie bei Nell-Breuning) oder schließen zumindest nicht aus, dass neben den Interessen von Kapital und Arbeit auch die von Konsumenten und ggf. weiteren Gruppen repräsentiert werden können. Die Rolle der Gewerkschaften wird in beiden Vorschlägen als sehr wichtig angesehen. Man müsste u. a. tiefergehend analysieren, welche Effekte welche Verfassungsstruktur auf den Einfluss der Gewerkschaften – und den der anderen Anspruchsgruppen – hat. Eine solche Analyse ist schon deswegen wichtig, um die Durchsetzungschancen der Vorschläge einschätzen zu können.

## 6 Fazit und offene Fragen

Die Diskussion über mehr Demokratie in Unternehmen ist derzeit so lebendig wie seit Längerem nicht mehr (siehe auch den u. a. von Isabell Ferreras initiierten Aufruf <https://democratizingwork.org>, den bisher mehr als 6000 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler unterschrieben haben). Die These „Unternehmen sind Diktaturen“ wirft die Frage auf, wie wir uns die Unternehmensregierungen wünschen. Nicht alle Vorschläge zur Demokratisierung von Unternehmen sehen eine wirkliche Regierungsbeteiligung aller wichtigen Stakeholder vor. Die Vorschläge aus der betriebswirtschaftlichen Managementlehre zielen kaum auf eine substanzielle Demokratisierung. Es wäre wohl auch überraschend, wenn in der Betriebswirtschaftslehre, die als Kapitalverwertungslehre konzipiert ist, mehr als nur eine kleine Minderheit Vorschläge machte, die die Macht der Kapitaleseite begrenzte. Die Vorschläge zur Reform der Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat sind eher strukturkonservativ – sie verbessern eine Unternehmensverfassung, die letztlich, um die Formulierung von Nell-Breuning aufzugreifen, die lediglich in die Organe der Kapitaleigner hineingebaut ist und damit nicht mehr (und nicht weniger) ist als eine Ergänzung zu einer kapitaldominierten Form der Unternehmensregierung.

Die Arbeit von Anderson, vor allem aber die konkreten Vorschläge von Ferreras und von Nell-Breuning liefern mehr als nur Anregungen, grundsätzlicher und zugleich konkreter über die Ausgestaltung der Unternehmensverfassung zu diskutieren. Sie begnügen sich nicht mit Detailverbesserungen der bestehenden Mitbestimmungsgesetze, sondern beinhalten Entwürfe für eine stärker demokratische Unternehmensverfassung.

Auf etliche Fragen und relevante Diskursstränge bin ich nicht eingegangen. Nicht diskutiert habe ich hier etwa Verfassungen, wie sie Genossenschaften aufweisen. Auch Vorschläge zur Beteiligung der Beschäftigten am Kapital des Unternehmens habe ich nicht behandelt. Genauer zu diskutieren wären Ansätze wie New Work und Soziokratie. Und

gewichtiger noch dürfte sein, dass Fragen der überbetrieblichen Wirtschaftsdemokratie hier weitgehend ausgeklammert wurden. Die Diskussion all dieser potenziellen Ansatzpunkte für eine Demokratisierung ist aus Platzgründen hier nicht leistbar. Generell gilt m. E., dass eine Demokratisierung von Unternehmen notwendig, aber keinesfalls hinreichend ist für eine Demokratisierung der Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt.

Nicht zuletzt bleibt zu klären, welche Umsetzungschancen die Vorschläge haben. Rechtliche Hürden gibt es weniger durch das Grundgesetz. Es sind vor allem Regelungen im Europa-Recht (vgl. dazu insbesondere die Analysen von Fisahn, 2018), die einer nicht-kapitaldominierten Unternehmensverfassung oder zumindest einer anderen Wirtschaftsform entgegenstehen könnten. Unüberwindbar sind diese Hürden naturgemäß nicht. Die Frage, wie die machtpolitische Situation einzuschätzen oder zu ändern ist, muss hier allerdings unbeantwortet bleiben.

## Literatur

- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777–795. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511817410.015>
- Anderson, E. (2017). *How bosses are (literally) like dictators. Americans think they live in a democracy. But their workplaces are small tyrannies.* Abgerufen am 03.04.2021 von <https://www.vox.com/the-big-idea/2017/7/17/15973478/bosses-dictators-workplace-rights-free-markets-unions>
- Anderson, E. (2019b). „Die moderne Firma ist eine Diktatur“. (Interview: Bernd Kramer). *Die ZEIT*. Abgerufen am 03.04.2021 von <https://www.zeit.de/arbeit/2019-02/elizabeth-anderson-unternehmenskultur-egalitarismus-diktatur/komplettansicht>
- Anderson, E. (2019a). *Private Regierung. Wie Arbeitgeber über unser Leben herrschen (und warum wir nicht darüber reden)*. Berlin: Suhrkamp. <https://doi.org/10.1515/fs-2020-0014>
- Antrag der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen 2021. (2021). *Unternehmensmitbestimmung stärken – Gesetzeslücken schließen*. Bundestagsdrucksache 19/27828 v. 23.3.2021. Abgerufen am 30.03.2021 von <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/278/1927828.pdf>
- Attac (Hrsg.). (2016). *Konzernmacht brechen! Von der Herrschaft des Kapitals zum Guten Leben für Alle* (Kritik & Utopie). Wien: Mandelbaum.
- Atzeni, M. (Hrsg.). (2012). *Alternative Work Organisations*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137029041>
- Behrens, M., & Dribbusch, H. (2014). Arbeitgebermaßnahmen gegen Betriebsräte. Angriffe auf die betriebliche Mitbestimmung. *WSI-Mitteilungen*, 67 (2), 140–148. <https://doi.org/10.5771/0342-300x-2014-2-140>
- Behrens, M. & Dribbusch, H. (2020). Umkämpfte Mitbestimmung : Ergebnisse der dritten WSI- Befragung zur Be- und Verhinderung von Betriebsratswahlen. *WSI-Mitteilungen*, 73(4), 286–294. <https://doi.org/10.5771/0342-300x-2020-4-286>
- Bode, T. (2018). *Die Diktatur der Konzerne. Wie globale Unternehmen uns schaden und die Demokratie zerstören*. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag.
- Boettcher, E., Hax, K., Kunze, O., Nell-Breuning, O. v., Ortlieb, H.-D. & Preller, L. (1968). *Unternehmensverfassung als gesellschaftspolitische Forderung. Ein Bericht*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Bontrup, H.-J. (2018). *Wie demokratisches Wirtschaften in Unternehmen möglich sein soll? Ein Vorschlag*. Abgerufen am 30.08.2019 von <https://oxiblog.de/neutralisiertes-kapital-wie-demokrati->

- sches-wirtschaften-in-unternehmen-moeglich-sein-soll-ein-vorschlag/ <https://doi.org/10.1007/s15011-018-2220-8>
- Bontrup, K.-H. (2011). *Schriftliche Stellungnahme zur Anhörung im Deutschen Bundestag im Ausschuss für Arbeit und Soziales* vom 09.05.2011.
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2020). *Entwurf eines Gesetzes für einen besseren Schutz Hinweisgebender Personen sowie zur Umsetzung der Richtlinie zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden (Referentenentwurf)*. Abgerufen am 30.03.2021 von <https://www.whistleblower-net.de/wp-content/uploads/2021/02/Referentenentwurf-BMJV-WB-RL-Umsetzungsgesetz.pdf>
- Carstensen, T. (2016). *Social Media in der Arbeitswelt. Herausforderungen für Beschäftigte und Mitbestimmung*. Bielefeld: transcript Verlag. <https://doi.org/10.14361/9783839434086>
- Corporate Reform Collective. (2014). *Fighting corporate abuse. Beyond predatory capitalism*. London: Pluto Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt183p66h>
- Cyert, R., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Däubler, W. (2015). *Arbeitsrecht*. 11. Aufl. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Davis, G. F. (2020). Corporate Purpose Needs Democracy. *Journal of Management Studies*, 31, 143. <https://doi.org/10.1111/joms.12659>
- Demirović, A. (2008). Mitbestimmung und die Perspektiven der Wirtschaftsdemokratie. *WSI-Mitteilungen*, 61(7), 387–393. <https://doi.org/10.5771/0342-300x-2008-7-387>
- Demuth, U. (2016). *Betriebsräte machen Öffentlichkeitsarbeit in Sozialen Medien. Ein rechtlicher und kommunikationspolitischer Leitfaden für betriebliche Interessenvertretungen*, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) Hans-Böckler-Stiftung. Mitbestimmungsreport: 4. Abgerufen von [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_praxis\\_2016\\_004.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2016_004.pdf)
- Deutsches Aktieninstitut. (2020). *Aktionärszahlen des Deutschen Aktieninstitutes 2019*. Frankfurt am Main. Abgerufen von [https://www.dai.de/files/dai\\_usercontent/dokumente/Statistiken/Deutsches%20Aktieninstitut\\_Aktionaerszahlen%202019.pdf](https://www.dai.de/files/dai_usercontent/dokumente/Statistiken/Deutsches%20Aktieninstitut_Aktionaerszahlen%202019.pdf)
- Dorow, W. (1982). *Unternehmungspolitik*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Ehrenstein, I. (2020). *Mitbestimmte Unternehmen*, Hans-Böckler-Stiftung. Abgerufen am 29.03.2021 von <https://www.mitbestimmung.de/html/frage-1-546.html>
- Ellguth, P., & Kohaut, S. (2019). Taftbindung und betriebliche Interessenvertretung. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2018. *WSI-Mitteilungen*, 72(4), 290–297. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2019-4-290>
- Ellguth, P., & Kohaut, S. (2020). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung. Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2019. *WSI-Mitteilungen*, 73(4), 278–285. <https://doi.org/10.5771/0342-300x-2020-4-278>
- Emons, O., Steinhaus, H., & Kraft, S. (2021). *Mittelgroße und große Unternehmen in Deutschland. Volkswirtschaftliche Bedeutung und Situation aus der Perspektive der Unternehmensmitbestimmung – eine Analyse*, Hans-Böckler-Stiftung. Mitbestimmungsreport Nr. 64, 01. 2021. Abgerufen am 23.03.2021 von [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2021\\_64.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2021_64.pdf)
- Etzioni, A. (1968). *The Active Society. A Theory of Societal and Political Processes*: Collier-Macmillan London.
- Etzioni, A. (1971). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: The Free Press.
- Etzioni, A. (1975). *Die aktive Gesellschaft. Eine Theorie gesellschaftlicher und politischer Prozesse*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- FAMAB (2017). Verteilung des Gesamtetats für Kommunikation in Deutschland im Jahr 2016. *Statista*. Abgerufen am 26.08.2019 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/323497/umfrage/gesamtvolumen-der-kommunikationsetats-in-deutschland/>.
- FAMAB Research (2016). *Die Zukunft des Marketing. Kommunikationsstudie 2016*. Rheda-Wiedenbrück. Abgerufen von [https://famab.de/fileadmin/user\\_upload/6.0\\_Services/6.2\\_Mitgliederservice/Research/FAMAB\\_RESEARCH\\_Kurzbericht\\_2016.pdf](https://famab.de/fileadmin/user_upload/6.0_Services/6.2_Mitgliederservice/Research/FAMAB_RESEARCH_Kurzbericht_2016.pdf).

- Ferreras, I. (2017). *Firms as Political Entities. Saving Democracy through Economic Bicameralism*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/9781108235495>
- Fisahn, A. (2018). Wirtschaftsdemokratie – verfassungsrechtliche Schranken und Möglichkeiten. In A. Demirović (Hrsg.), *Wirtschaftsdemokratie neu denken*, (S. 42–65). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Fröhlich, R., Szyszka, P. & Bentele, G. (Hrsg.). (2015). *Handbuch der Public Relations*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18917-8>
- Gewerkschaftsbund, D. (2014). *Perspektiven und Zukunftsfelder der Mitbestimmung in der globalisierten Welt. Angenommener Antrag D001, 20. Ordentl. DGB-Bundeskongress 2014*. Abgerufen am 7.5.2021 von <https://www.dgb.de/service/beschluesse-dgb-bundeskongress-2014>
- Global Justice Now (2018, 17. Oktober). *69 of the Richest 100 Entities on the Planet are Corporations, not Governments, Figures show*. Abgerufen am 31.03.2019 von <https://www.globaljustice.org.uk/news/2018/oct/17/69-richest-100-entities-planet-are-corporations-not-governments-figures-show>
- Gold, M., & Waddington, J. (2019). Board-level employee representation in Europe. State of play. *European Journal of Industrial Relations*, 25(3), <https://doi.org/10.1177/0959680119830556>
- Gratton, L. (2003). *The Democratic Enterprise. Liberating your Business with Individual Freedom and Shared Purpose*. London: Prentice Hall.
- Gunkelmann, K. & Stöwhase, S. (2019). Mitarbeiterkapitalbeteiligungen. Verbreitung und Beteiligungsgrade. *Wirtschaftsdienst*, 99(5), 359–362.  
<https://doi.org/10.1007/s10273-019-2457-1>
- Hagedorn, J. (2015). Von „Mitbestimmung aus Miteigentum“ zur rechtsformunabhängigen Unternehmensverfassung“. In B. Emunds & H. G. Hockerts (Hrsg.), *Den Kapitalismus bändigen. Oswald von Nell-Breunings Impulse für die Sozialpolitik* (S. 95–110). Paderborn: Verlag Ferdinand Schöningh. [https://doi.org/10.30965/9783657781171\\_007](https://doi.org/10.30965/9783657781171_007)
- Hagedorn, J. (2016). Kapitalismuskritische Richtungen des deutschen Katholizismus der Zwischenkriegszeit. In M. Casper, K. Gabriel, & H.-R. Reuter (Hrsg.), *Kapitalismuskritik im Christentum. Positionen und Diskurse in der Weimarer Republik und der frühen Bundesrepublik* (S. 111–141). Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Hall, P. A., & Soskice, D. (Hrsg.). (2001). *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-13213-2\\_96](https://doi.org/10.1007/978-3-658-13213-2_96)
- Hartz, R. (2015). *Die arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre (AOEWL) – ein (fast) vergessener Ansatz kritischer Management- und Organisationsforschung*. Unveröffentlichtes Arbeitspapier: TU Chemnitz (als PDF verfügbar bei [www.researchgate.com](http://www.researchgate.com); DOI: 10.13140/RG.2.2.32218.75206).
- Hartz, R., Hühn, M., Rybnikova, I., & Tümpel, M. (2019). *Partizipationspraktiken in Genossenschaften* (Study, Nr. 418). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Hermann, T. (2021). Manichäismen im BWL-Klassiker Wöhe. Ideologiekritik und dialogische betriebswirtschaftliche Bildung. In W. Matiaske, & W. Nienhüser (Hrsg.), *Ökonomie und Ideologie. Jahrbuch „Ökonomie und Gesellschaft“*. Band 32. (S. 267–317). Marburg: Metropolis-Verlag.
- Kerber-Clasen, S. (2012). Produktivgenossenschaften und solidarische Ökonomie als Forschungs- und Praxisfeld. *WSI-Mitteilungen*, 65(4), 281–288. <https://doi.org/10.5771/0342-300x-2012-4-281>
- Kirsch, W., & Scholl, W. (1977). Demokratisierung – Gefährdung der Handlungsfähigkeit organisatorischer Führungssysteme? *Die Betriebswirtschaft*, 37(2), 235–246.
- Kirsch, W., & Scholl, W. (1983). Was bringt die Mitbestimmung. Eine Gefährdung der Handlungsfähigkeit und/oder Nutzen für die Arbeitnehmer? – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Die Betriebswirtschaft*, 43(4), 541–562.
- Kirsch, W., Scholl, W., & Paul, G. (1984). *Mitbestimmung in der Unternehmenspraxis. Eine empirische Bestandsaufnahme*. Herrsching: Kirsch.

- Lauth, H.-J. (2006). Regimetypen: Totalitarismus – Autoritarismus – Demokratie. In H.-J. Lauth (Hrsg.), *Vergleichende Regierungslehre. Eine Einführung* (2. Aufl., S. 91–112). Wiesbaden: VS Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-90106-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-531-90106-0_4)
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- March, J. G. (1962). The Business Firm as a Political Coalition. *Journal of Politics*, 24, 662–678.
- Marglin, S. A. (1974). What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalistic Production. *Review of Radical Political Economics*, 6, 60–112. <https://doi.org/10.1177/048661347400600206>
- Marx, K. (1980). *Das Kapital. Bd. 1. Der Produktionsprozess des Kapitals*. Berlin: Dietz Verlag.
- Müller-Jentsch, W. (2008). *Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie*. Wiesbaden: VS Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91790-0>
- Naphtali., F. (1928). *Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel*. Berlin: Verlagsgesellschaft des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes.
- Nell-Breuning, O. v. (1967). Unternehmensverfassung. In K. H. Biedenkopf, H. Coing, H. Kronstein & E.-J. Mestmäcker (Hrsg.), *Das Unternehmen in der Rechtsordnung. Festgabe für Heinrich Kronstein* (Bd. 70, S. 47–77). Karlsruhe: C.F. Müller.
- Nell-Breuning, O. v. (1969). *Mitbestimmung – wer mit wem?* Freiburg, Basel, Wien: Herder.
- Nienhüser, W. (1999). Weiterbildung als Macht – Macht macht Weiterbildung? In A. Martin, W. Mayrhofer, & W. Nienhüser (Hrsg.), *Die Bildungsgesellschaft im Unternehmen. Festschrift für Wolfgang Weber* (S. 131–161). München/Mering.
- Nienhüser, W. (2004). Politikorientierte Ansätze des Personalmanagements. In E. Gaugler, W. A. Oechsler, & W. Weber (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens* (3. Aufl., Sp. 1671–1685). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Nienhüser, W. (2013). Für mehr Transparenz und Teilhabe in der Arbeitswelt. In Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), *Wie wollen wir leben und arbeiten? Beiträge aus der Fortschrittsgruppe „Leben und Arbeiten“* (S. 41–55). Bonn. <https://doi.org/10.14361/9783839414231-001>
- Nienhüser, W. (2015). Mehr Mitbestimmung auf Arbeitsplatz-, Betriebs- und Unternehmensebene – Vorschläge zur Diskussion. In D. Wetzel (Hrsg.), *Beteiligen und Mitbestimmen. Für eine lebendige Demokratie in Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 30–33). Hamburg: VSA Verlag.
- Nienhüser, W., Hoßfeld, H., Glück, E., & Gödde, L. (2018). *Was Menschen über Mitbestimmung denken. Empirische Analysen. Reihe Study Nr. 408*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Abgerufen von [www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_408.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_408.pdf) <https://doi.org/10.5771/9783845291840>
- Nienhüser, W., & Matiaske, W. (2021). Ideologiekritik aus der Perspektive des Kritischen Rationalismus – Elemente einer Heuristik. In W. Matiaske, & W. Nienhüser (Hrsg.), *Ökonomie und Ideologie. Jahrbuch „Ökonomie und Gesellschaft“*. Band 32. (S. 319–369). Marburg: Metropolis-Verlag.
- OECD. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD.
- Ortmann, G. (1976). *Unternehmungsziele als Ideologie. Zur Kritik betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Entwürfe einer Theorie der Unternehmungsziele*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129–141. <https://doi.org/10.2307/2392231>
- Parker, M., Cheney, G., Fournier, V. & Land, C. (Hrsg.). (2014). *The Routledge companion to alternative organization*. London [u. a.]: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203725351>
- Peez, D., & Murray, G. (2017). *Who owns the world? Tracing half the corporate giants' shares to 30 owners*. Abgerufen am 02.09.2018 von <https://theconversation.com/who-owns-the-world-tracing-half-the-corporate-giants-shares-to-30-owners-59963>



- Peetz, D., Murray, G., & Nienhüser, W. (2013). The new structuring of corporate ownership. *Globalizations*, 10 (5), 711–730. <https://doi.org/10.1080/14747731.2013.828965>
- Peukert, H. (2018). *Makroökonomische Lehrbücher: Wissenschaft oder Ideologie?* Marburg: Metropolis-Verlag.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- PR-Journal (2019). Ranking der größten PR-Agenturen in Deutschland nach ihrem Honorarumsatz im Jahr 2018 (in Millionen Euro). *Statista*. Abgerufen am 26.08.2019 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/199932/umfrage/top-15-pr-agenturen-in-deutschland-nach-honorarumsatz/> [https://doi.org/10.1007/978-3-322-94205-0\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-322-94205-0_29)
- Projektgruppe im WSI. (1974). *Grundelemente einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre. Ein Beitrag zur politischen Ökonomie der Unternehmung*. Köln: Bund-Verlag.
- Rechtsausschuss des EU-Parlaments. (2019). *Änderungsantrag 155 im Namen des Rechtsausschusses. Bericht A8–0398/2018: Virginie Rozière. „Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden“ (COM(2018)0218 – C8–0159/2018–2018/0106(COD)) Vorschlag für eine Richtlinie – Abänderungen des Europäischen Parlaments zum Vorschlag der Kommission*. Brüssel (10.4.2019 A8–0398/155). <https://doi.org/10.37307/j.1864-8371.2007.02.07>
- Rügemer, W. (2018). *Die Kapitalisten des 21. Jahrhunderts. Gemeinverständlicher Abriss zum Aufstieg der neuen Finanzakteure*. Köln: PapyRossa Verlag.
- Rügemer, W., & Wigand, E. (2014). *Die Fertigmacher. Arbeitsunrecht und Union Busting*. Köln: PapyRossa.
- Sandner, K. (1989). Unternehmenspolitik – Politik im Unternehmen. Zum Begriff des Politischen in der Betriebswirtschaftslehre. In K. Sandner (Hrsg.), *Politische Prozesse in Unternehmen* (S. 45–76). Heidelberg: Physica-Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-97145-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-642-97145-7_3)
- Sattelberger, T. (2015). Zur Einführung – ein Gespräch mit Thomas Sattelberger. In T. Sattelberger, I. Welpel, & A. Boes (Hrsg.), *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (S. 11–18). Freiburg: Haufe.
- Sattelberger, T., Welpel, I., & Boes, A. (Hrsg.). (2015). *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft*. Freiburg: Haufe
- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Matten, D. (2014). The Business Firm as a Political Actor. *Business & Society*, 53 (2), 143–156. <https://doi.org/10.1177/0007650313511778>
- Schwerdtfeger, G. (1973). *Mitbestimmung in privaten Unternehmen* (Aktuelle Dokumente). Berlin, New York: de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110892567>
- Sick, S. (2015). *Mitbestimmungsfeindlicheres Klima: Unternehmen nutzen ihre Freiheiten – Arbeitnehmer werden um ihre Mitbestimmungsrechte gebracht. Mitbestimmungsförderung Report, No. 13*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Sick, S. (2020). #ZukunftMitbestimmung – Erosion der Mitbestimmung gefährdet Sozialpartnerschaft. *Betriebs-Berater*, 75(46), 2561.
- Sick, S., & Pütz, L. (2011). Der deutschen Unternehmensmitbestimmung entzogen Zahl der Unternehmen mit ausländischer Rechtsform wächst. *WSI-Mitteilungen*, 64(1), 34–40. <https://doi.org/10.5771/0342-300x-2011-1-34>
- Simon, H. A. (1962). New Developments in the Theory of the Firm. *The American Economic Review*, 52(2), 1–15.
- Statistisches Bundesamt (2019). *Unternehmen nach zusammengefassten Rechtsformen 2017*. Abgerufen am 02.08.2019 von <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Unternehmensregister/Tabellen/unternehmen-rechtsformen-wz08.html> <https://doi.org/10.1515/9783486786767-004>

- Thompson, P., & Newsome, K. (2004). Labour Process Theory, Work, and the Employment Relations. In B. E. Kaufman (Hrsg.), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship* (S. 133–162). Champaign: Cornell University Press.
- Tirole, J. (2017). *Economics for the Common Good*. Princeton: Princeton University Press. Abgerufen von <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=5124224>
- Ton Steine Scherben (Komponist) (1972). *Keine Macht für Niemand*: Label David Volksmund. Abgerufen von <http://www.riolyrics.de/song/id:125>
- Ulrich, P. (1977). *Die Grossunternehmung als quasi-öffentliche Institution*. Stuttgart: Poeschel.
- Ungericht, B. (2012). *Strategiebewusstes Management. Konzepte und Instrumente für nachhaltiges Handeln*. München: Pearson.
- Vitols, S. (2011). What is the Sustainable Company? In S. Vitols, & N. Kluge (Hrsg.), *The Sustainable Company: A New Approach to Corporate Governance* (S. 15–37). Brüssel: ETUI.
- Waddington, J., & Conchon, A. (2016). *Board-level employee representation in Europe. Priorities, power and articulation*. New York, NY: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315762388>
- Walk, H. (2019). Genossenschaften als alte und neue Player. In M. Freise, & A. Zimmer (Hrsg.), *Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel* (S. 123–142). Wiesbaden: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-16999-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-16999-2_6)
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Höge, T. (2019). Psychological Research on Organisational Democracy. A Meta-Analysis of Individual, Organisational, and Societal Outcomes. *Applied Psychology*, 15(3), 16. <https://doi.org/10.1111/apps.12205>
- Weise, P., Brandes, W., Eger, T. & Kraft, M. (2005). *Neue Mikroökonomie* (5. Aufl.). Heidelberg: Physica-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-41529-0>
- Weitzig, J. K. (1979). *Gesellschaftsorientierte Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung*. Berlin, Boston: de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110862249>
- Welpel, I., & Theuerer, C. (2015). Der Blick der Managementforschung. In T. Sattelberger, I. Welpel, & A. Boes (Hrsg.), *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (S. 77–91). Freiburg: Haufe.
- Williamson, O. E. (1995). Hierarchies, Markets and Power in the Economy. An Economic Perspective. *Industrial and Corporate Change*, 4(1), 21–49.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization. The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Wöhe, G., Döring, U., & Brösel, G. (2016). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (26. Aufl.). München: Vahlen.
- Wright, E. O. (2017). *Reale Utopien. Wege aus dem Kapitalismus*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Zeuch, A. (2015). *Alle Macht für Niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokraten*. Hamburg: Murmann.

# DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

ub | universitäts  
bibliothek

Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

**DOI:** 10.3224/indbez.v28i3.04

**URN:** urn:nbn:de:hbz:465-20240429-141143-6



Dieses Werk kann unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 Lizenz (CC BY 4.0) genutzt werden.