

Werner Nienhüser¹ – 1. Fassung, 04.09.2019

(Bitte nicht ohne Zustimmung des Verfassers zitieren)

Paper zum Momentum-Kongress 2019 (für Track #7: Gute Unternehmen? Zwischen Mitbestimmung und sozialer Verantwortung, oder Track #9: Ökonomie des Widerspruchs)

Unternehmen: Diktaturen oder Demokratien? – Auf uns kommt es an.

1 Einleitung

1.1 Das grundsätzliche Problem: Unternehmen sind nicht demokratisch verfasst

In diesem Beitrag geht es um folgende Fragen: Gleichen Unternehmen Diktaturen? In welchem Maße ist dies der Fall? Und wenn Unternehmen Diktaturen zumindest ähneln und man mehr Demokratie in Unternehmen will, was kann man dann tun? Wie sehen alternative Regierungs- oder Governancemodelle aus? Häufig werden solche Fragen unter dem Begriff „Mitbestimmung“ diskutiert. Wenn wir hier die Analogie zur staatlichen Verfassung und Regierungsform heranziehen, dann dürfte der Begriff „Regierungsbeteiligung“ der allgemeinere und inhaltlich passende sein. Es geht hier also um die Frage des Ausmaßes und der Form der Regierungsbeteiligung, der Beteiligung an der Unternehmensregierung und deren Zusammensetzung. Hätten wir es mit Unternehmen zu tun, die wie zu Zeiten von Adam Smith meist nicht mehr als zehn Beschäftigte aufwiesen (vgl. hierzu Anderson 2019), dann müssten wir diese Frage vielleicht anders stellen oder kämen zu anderen Antworten, weil sich bei solch kleinen sozialen Gebilden die Analogie zu Staaten weniger aufdrängen würde. Heute allerdings haben wir es mit Organisationen mit vielen Hundertausenden von Beschäftigten und oft auch einer Vielzahl von Investoren zu tun. Solche Unternehmen verfügen über mehr Finanzkraft als viele Staaten. Wal-Mart, Apple und Shell etwa sind finanzstärker als z. B. Russland, Belgien oder Schweden, alles Ländern, die keineswegs arm sind (Global Justice Now 2018). Die Eigentümer der Unternehmen und ihre Leitungen verfügen über erhebliche ökonomische und politische Macht (vgl. z. B: Corporate Reform Collective 2014, Attac 2016, Bode 2018, Rügemer 2018). Die Macht ist zudem bei relativ wenigen großen Konzernen konzentriert. Vor allem Finanzunternehmen verfügen über ein erhebliches Machtpotenzial. Sie kontrollieren 68% des Kapitals der 200 weltweit größten Unternehmen (Peetz et al. 2013, Peetz/Murray 2017) und damit den größten Teil des produktiven Kerns in den Ökonomien. Die Entscheidungen und Handlungen solcher mächtigen korporativen Akteure betreffen nahezu alle Menschen. Unternehmen und Betriebe sind Orte der Zuteilung von Lebenschancen. Unternehmensleitungen steuern den Zugang zu Betrieben und damit die Möglichkeiten der Verwertung unserer Arbeitskraft, sie beeinflussen unsere Karriere- und

¹ Werner, Prof. Dr., Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Arbeit, Personal und Organisation, Universität Duisburg Nienhüser -Essen, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, E-Mail: werner.nienhueser@uni-due.de

Einkommensmöglichkeiten sowie unsere materielle Absicherung nach dem Ende unseres Erwerbslebens. Damit beeinflussen unternehmerische Entscheidungen den gesamten Lebensverlauf von uns allen, nicht nur von uns als Arbeitnehmern, sondern auch von unseren Familien bzw. Lebensgemeinschaften. Aber nicht nur die Interessen von Erwerbspersonen sind berührt, auch als Kundinnen und Kunden sind viele an langlebigen, ökologisch verträglichen Produkten interessiert. Und 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, von kaum zu unterschätzender Bedeutung. Zugleich ist festzustellen, dass diejenigen, deren Leben von den Entscheidungen und Handlungen der Unternehmen massiv beeinflusst wird, kaum Möglichkeiten haben, an diesen Entscheidungen mitzuwirken. Es ist auch nicht so, dass die Menschen nicht an einer Mitwirkung interessiert wären: Sowohl Arbeitnehmer*innen als auch Nichterwerbstätige wünschen sich mehr Mitbestimmung in Unternehmen und Betrieben. Immerhin 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 Einflussübergewicht bekommen) (vgl. hierzu und zu weiteren Befunden, die die Hypothese des Wunsches nach Mitbestimmung stützen, Nienhäuser 2018: 90).

Elizabeth Anderson (2019) behauptet, dass *Unternehmen eher Diktaturen gleichen als Demokratien* (ähnlich argumentiert Isabelle Ferreras 2017). In Unternehmen gilt z.B. bei der Wahl der Unternehmensleitung eine Art Klassenwahlrecht. Diese undemokratische Form des Wahlrechts haben wir in den westlichen Demokratien seit rund 100 Jahren überwunden. Zudem ist der Einfluss der Arbeitnehmer bei den Entscheidungen der „Unternehmensregierungen“ begrenzt. Die wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen, diejenigen über die Verwendung des Kapitals, sind den Kapitaleignern bzw. deren Repräsentanten, vorbehalten. Einen Einwand will ich gleich hier vorwegnehmen: Ja, es ist richtig, für Unternehmen in Deutschland treffen nicht alle – noch zu klärenden - Merkmale von Diktaturen zu. Dass Arbeitnehmer*innen um Leib und Leben fürchten müssen, dürfte eine Ausnahme sein. Das Arbeitsrecht, unabhängige Gerichte und Richter*innen, die in vielen Betrieben und Unternehmen vorhandenen Mitbestimmungsorgane und die Gewerkschaften sowie Tarifverträge bieten Schutz – auch wenn dieser nicht ausreichen mag. Aber immerhin sind die Unternehmen eingebettet in einen demokratischen Kontext, der auch die Unternehmensverfassungen und den Umgang mit den Beschäftigten nicht unbeeinflusst lässt. Also müssen wir klären, welche Elemente wir zur Abgrenzung zwischen demokratischen und diktatorischen Systemen heranziehen und wie weit und bezogen auf welche Merkmale Unternehmen von einem demokratischen politischen System entfernt sind.

Ich werde im Folgenden Unternehmen als politische Systeme betrachten, als Systeme, die über eine Regierung und Regierte, über Bürger*innen, über Bürgerrechte, über Wähler*innen

und Gewählte, über eine Verfassung etc. verfügen. Aus dieser Sicht stellen sich dann Fragen wie: Wer leitet die Unternehmen, inwieweit werden Arbeitnehmer, aber auch Konsumenten und andere Anspruchsgruppen, an wichtigen Entscheidungen beteiligt, wer bestimmt darüber, wer die Unternehmen leitet? Unternehmen als politische Systeme zu konzeptualisieren, ist keineswegs neu. In jüngster Zeit allerdings hat diese Perspektive u.a. durch die Publikationen von Elizabeth Anderson (2019) und Isabelle Ferreras (2017) erneut Aufmerksamkeit bekommen, vielleicht vor allem deswegen, weil beide Autorinnen es nicht bei Theorie und Analyse belassen, sondern auf dieser Basis Forderungen nach Veränderungen der „Regierungsform“ von Unternehmen stellen. Solche Vorschläge bilden vor allem in den „liberal market economies“ wie etwa den USA oder Großbritannien (Hall/Soskice 2001) einen stärkeren Kontrast zur aktuell vorherrschenden Unternehmensverfassung als 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. Ich will die Vorschläge später noch genauer darstellen und dabei auch zeigen, dass sie in der Diskussion in Deutschland und Österreich keineswegs etwas Neues sind, sondern dass die grundsätzlichen Ideen bereits spätestens in den 1960er Jahren Teil des Diskurses um die Unternehmensmitbestimmung waren.

Anderson belässt es relativ allgemein bei der Forderung, Unternehmen sollten von Diktaturen in Demokratien umgewandelt werden. Ferreras wird dagegen konkret und schlägt ein Zweikammern-System 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 jeweils beiden Kammern. Vor allem im Vergleich zum letzten Vorschlag nehmen sich allerdings viele Vorschläge zum Ausbau der Arbeitnehmer-Mitbestimmung eher bescheiden aus (das gilt nicht für alle Vorschläge, siehe z.B. den Vorschlag von Bontrup 2019, der ähnliche Vorschläge wie Ferreras macht und zudem die Bildung „neutralen Kapitals“ vorsieht und damit langfristig den Einfluss der Kapitaleigner auf die Verfügung über Finanzmittel reduzieren will).

Zur *Vorgehensweise*: Im vorliegenden Beitrag soll zunächst von der These „Unternehmen sind Diktaturen“ ausgegangen und die Ähnlichkeiten und Unähnlichkeiten zwischen Unternehmen und Diktaturen analysiert werden. Ich analysiere also Strukturähnlichkeiten. Im zweiten Schritt versuche ich zu klären, nach welchen Maßstäben man entscheiden kann, ob Unternehmen mehr oder weniger diktatorisch sind. Anschließend gehe ich drittens auf Unternehmenstheorien ein. Es wird sich zeigen, dass die dominante Vorstellung in den Wirtschaftswissenschaften die einer kapitaldominierten Unternehmung ist. Im vierten Schritt diskutiere ich unterschiedliche Ansätze alternativer Governance-Formen und Schritte in Richtung auf Reformen. Insgesamt ist mein Beitrag eher reformistisch ausgerichtet, die Vor-

schläge schließen überwiegend an vorhandene Institutionen an. Die Vorschläge sind eher darauf ausgerichtet, den Kapitalismus zu biegen und nicht zu brechen.

1.2 Gründe für eine (Nicht-)Demokratisierung von Unternehmen

Das politische Ziel, von dem ich ausgehe, ist eine stärkere Demokratisierung von Unternehmen und damit der Gesellschaft. In normativer Hinsicht stellt sich deshalb die Frage: Wie lässt sich die Forderung nach einer demokratischen Gesellschaft und einer Demokratisierung der Unternehmen begründen? Ich will diese Frage hier nicht ausführlicher behandeln (siehe zu Begründungen z.B. Bontrup 2019, aber auch bereits recht ähnlich Nell-Breuning 1967), sondern nur mit den Folgen von Demokratisierung argumentieren. Ein wesentliches Argument für Demokratie bezieht sich auf ihre positiven Funktionen für die Gesamtheit der Mitglieder des jeweiligen demokratischen Systems. Nur wenige Menschen in den westlichen Demokratien dürften in Frage stellen, 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 von Nienhüser 2013 zurück). Im Kontrast dazu dominiert zumindest zugleich in großen Teilen der Wirtschaftswissenschaften und der Unternehmerverbände die Auffassung, dass Unternehmen *nicht* (oder *weniger*) demokratisch strukturiert und gesteuert werden sollen. Man nimmt an, dass Unternehmen am erfolgreichsten sind, wenn vorrangig die Ansprüche der Kapitaleigner erfüllt werden. Die Bedürfnisse anderer Anspruchsgruppen (insbesondere der Arbeitnehmer, aber auch der Verbraucher, der Bürger usw.) würden am besten und gleichsam automatisch befriedigt, wenn man Unternehmen nicht vorrangig auf die Herstellung guter Produkte und Dienstleistungen sowie die Schaffung und Sicherung von guten Arbeitsplätzen ausrichtet, sondern auf eine hohe Kapitalrendite. Wenn man das Ziel einer hohen Kapitalrendite verfolgt und erreicht, dann, so das Versprechen dieses Ansatzes, werden auch die anderen Ziele als Nebeneffekt erfüllt. 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/Kluge 2011). Zwar wird im Gedankengebäude des Shareholder-Ansatzes durchaus gesehen, dass es der Mobilisierung und Unterstützung der Beschäftigten bedarf, um innovativ zu sein und mit Umstrukturierungen auf Marktveränderungen reagieren zu können. Innovationen, das wird zugestanden, kann man nicht erzwingen; daher sei ein Mindestmaß an Demokratie, konkret: Mitbestimmung sinnvoll. Für eine solche Funktionalität von Mitbestimmung spricht auch die Metaanalyse von Weber et al. (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. Allerdings scheint die Wahrnehmung von Partizipation eine wichtige Rolle zu spielen (Weber et al. 2019). Das würde erklären, warum eine direkte Partizipation auf Arbeitsplatzebene stärkere Wirkungen hat als strukturell verankerte Mitbestimmung. Eine positive Wahrnehmung ist bei direkter Partizipation wahrscheinlicher und bei, in meinen Worten, „weit entfernter“, repräsentativer Mitbestimmung weniger wahrscheinlich. Wirkungen wie Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation dürften vermutlich alle Stakeholdergruppen als positiv bewerten. Allerdings wollen insbesondere die Vertreter des Shareholder-Ansatzes eine Dominanz der Kapitaleseite. Ihre Vorstellung von Mitbestimmung meint eher Mitwirkung im Sinne von Informations- und Beratungsrechten. Die „Betriebsbürger*in“ soll nur bezogen auf ihren Arbeitsplatz und nur relativ schwache Rechte haben, die Rechte sollen zudem nicht gesetzlich vorgeschrieben, sondern freiwillig durch das Management gewährt sein und damit jederzeit wieder entzogen werden können. Darüber hinaus ist eine kollektive Repräsentation von Interessen (z.B. über einen von den Arbeitnehmern gewählten Betriebsrat) in diesem Denkgebäude oft nicht vorgesehen oder nicht positiv konnotiert. Und wenn sich sowieso positive Wirkungen allein schon durch die positive Wahrnehmung von Mitbestimmung erzeugen lassen und das sogar ohne strukturell verankerte Mitbestimmung möglich ist, dann läge es aus Sicht eines über diese Zusammenhänge aufgeklärten Managements nahe, sich gegen „echte“, gesetzlich verankerte repräsentative Mitbestimmung und 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.

Sicher reicht eine allein an den positiven Folgen für Motivation, Zufriedenheit, Innovation etc. und damit auf eine einzelwirtschaftliche Sicht verkürzte Begründung nicht aus. 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 zudem langfristig ökonomisch-gesamtwirtschaftlich schädlich. Unternehmen, die ihre Profite (u.U. auf Kosten vieler anderer) maximieren, sollten nicht erfolgreich genannt werden. Als erfolgreich sollten wir diejenigen ansehen, 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.

2 Sind Unternehmen Diktaturen oder Demokratien?

Anderson (2019) sieht Unternehmen als „private governments“, als Privatregierungen an, die eher Diktaturen als Demokratien ähneln. Die Verfassung und Organisationsstruktur von Unternehmen, so Anderson, erlaube kaum eine Beteiligung der Regierten (der Beschäftigten). Sie führt Beispiele an, wie Arbeitgeber in den USA ihre Beschäftigten kontrollieren: Wal-Mart verbietet Angestellten, während der Arbeitszeit beiläufige Gespräche zu führen, Apple durchsucht Mitarbeiter von Einzelhandelsgeschäften beim Verlassen des Betriebs, Tyson hindert Arbeiter daran, während der Arbeitszeit die Toilette aufzusuchen, die Hälfte aller Arbeitnehmer sind schon einmal von ihrem Arbeitgeber auf Drogenkonsum getestet worden, Millionen würden von ihrem Arbeitgeber „unter Druck gesetzt, bestimmte politische Anliegen oder Kandidaten zu unterstützen“ (Anderson 2019: 25). Anderson sagt, dass wir gegen solche Maßnahmen protestieren würden, wenn uns die Regierung solche Vorschriften mache (Anderson 2019: 25). In Betrieben würden wir dagegen schweigen, weil uns das Risiko entlassen zu werden, zu hoch sei. Zudem fehlten uns die richtigen Worte, über Herrschaftsverhältnisse in Betrieben zu sprechen. Das liege auch daran, dass uns eine dominante 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 mit einer nicht-demokratischen Regierungsform zu tun hätten.

Anderson zieht den Maßstab einer Demokratie als Regierungsform heran, um mit dessen Hilfe zu bewerten, welche Regierungsform wir in Betrieben vorfinden. Die Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern „... 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 2019: 29f.). 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, wie sie in den USA und anderen angelsächsischen Ländern (z. B. UK, Australien) vorherrschen. Daher ist weiterhin zu prüfen, ob die These der Diktaturähnlichkeit auch für Unternehmen in denjenigen Ländern gilt, die eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer vor allem in Organen wie dem Aufsichtsrat, aber auch über Betriebsräte, vorsehen. Man kann dies gut am Beispiel der Mitbestimmung in Deutsch-

land verdeutlichen, da hier die Mitbestimmung der Arbeitnehmer relativ weitreichend ist (Waddington/Conchon 2016, Gold/Waddington 2019).

2.1 Definitionskriterien zur Abgrenzung von Demokratien

Was charakterisiert Demokratien?

„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: 96).

Ein zentrales Merkmal von Demokratien ist 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: 98).

Elizabeth Anderson (2019) zieht zum Teil ähnliche, zum Teil etwas andere Maßstäbe heran, um ihre These zu begründen. Ihre Maßstäbe sind näher an der Analogie zwischen Regierung und Unternehmen und daher neben den oben genannten wichtig. Man solle sich, so sagt sie, einen Staat bzw. eine Regierung mit folgenden Merkmalen vorstellen (Anderson 2019: 79f.) und daran dann auch Betriebe 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 Regierungsform könne man „kommunistisch“ nennen (Anderson 2019: 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 Erteilung und Entwicklung der Anweisungen werden die Bürger*innen nicht einbezogen; die vorgesetzten Personen sind nicht gewählt und absetzbar. Es gibt keine Einspruchsmöglichkeit gegen die Anweisungen. 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 unterer 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. Wer Anweisungen besonders gut befolgt, erhält ein höheres Einkommen, wer den Vorgaben weniger entspricht, hat ein niedriges Einkommen. Bestrafungen finden meist in der Form von *Exilierung* statt. Exilierung oder auch Emigration sind mit massiven, oft negativen Folgen für die Beherrschten verbunden.
4. Die Regierung verfügt über einen *Propagandaapparat*, Gegenpropaganda kann negativ sanktioniert werden.

Nach beiden Gruppen von Kriterien würde man soziale Gebilde, die die vier Merkmalsausprägungen aufweisen, wohl kaum als Demokratien bezeichnen, sondern eher von despotischen oder diktatorischen Systemen sprechen. 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 ist nicht gewährleistet; die Möglichkeiten, auch durch Meinungsäußerungen und Gegenöffentlichkeit den politischen Prozess zu beeinflussen, sind kaum gegeben; Rechte sind häufig nicht gesetzlich garantiert und können einseitig entzogen werden (siehe auch Lauth 2006: 98).

Anderson meint, wie gesagt, dass wir eine solche Regierungsform bezogen auf Staaten zumindest kritisch diskutieren würden und stellt die Frage, warum wir das für Unternehmen, die sie als „private Regierungen“ bezeichnet, nicht tun, zumindest nicht in einer breiten und öffentlichen Diskussion (Anderson 2019: 83). Bevor wir zu diesem Punkt kommen, ist zu klären: Trifft die Analogie von Anderson auf Unternehmen generell zu? Oder gilt ihre Diktatur-Diagnose nur für Unternehmen in den USA und nicht in Deutschland?

2.2 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 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% der Betriebe beteiligen ihre Mitarbeiter am Kapital, nicht mehr als 2,7% aller Beschäftigten haben eine Kapitalbeteiligung (Gunkelmann/Stöwhase 2019).

Kriterium 2: Es gibt eine *hierarchische Struktur*, die von der Regierung *ohne Beteiligung der Regierten festgelegt* wird. In der Regel weisen in Deutschland Unternehmen eine hierarchische Struktur auf, die von der Unternehmensleitung festgelegt wird. 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 Mitbestimmung. Die Montanmitbestimmung erfasst aber nur noch ca. 30 Unternehmen mit 70 Tsd. Beschäftigten. Das 1976er Mitbestimmungsgesetz gilt für weitere 645 Unternehmen. Hier hat allerdings der von der Anteilseignerseite gestellte Aufsichtsratsvorsitzende bei Stimmgleichheit ein Doppelstimmrecht. 1500 Unternehmen unterliegen dem Drittelbeteiligungsgesetz und haben daher eine Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat. Zwar fielen noch mehr Unternehmen unter diese Regelung dieses Gesetzes, aber viele Unternehmensleitungen ignorieren die Vorgabe (vgl. Sick 2015 sowie zu weiteren Zahlenangaben diverse Webseiten der Hans-Böckler-Stiftung, www.boeckler.de). Mitbestimmungsrechte über Betriebsräte gibt es in rund 9% aller Betriebe (für insgesamt 41% aller Beschäftigten). Hinzu kommen noch 16% der Betriebe und 19% der Beschäftigten 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 klammern die Fragen der Besetzung von Leitungsgremien und anderen grundsätzlichen unternehmerischen Entscheidungen, die im allgemeinen Fragen der Verfügung über Eigentum betreffen, nahezu vollständig aus. Ein Beispiel sind Entscheidungen über Investitionen oder Verkäufe von Betrieben oder des gesamten Unternehmens. Grundsätzlich muss der Aufsichtsrat in solchen Fällen zustimmen, aber außer in den rund 30 Montanunternehmen gibt es entweder eine Arbeitgebermehrheit oder gar keine Mitbestimmung. Alles in allem kann, gemessen an diesem Kriterium, von Demokratie keine Rede sein.

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 über Freiräume bei der Festlegung von Gehältern und Prämiensystemen. Damit können sie das Einkommen der Beschäftigten bestimmen. Auch über den Zugang zu Weiterbildung können Unternehmensleitungen die Karrieremöglichkeiten und damit Einkommenschancen gestalten. Über das Direktionsrecht des Arbeitgebers kann dem Beschäftigten mehr oder weniger „gute“ Arbeit zugewiesen werden. Auch die Entlassung steht als Machtressource zur Verfügung. Ohne Zweifel sind die Arbeitnehmer in Deutschland mit mehr individuellen Rechten ausgestattet als in den USA. Sie haben arbeitsrechtlich garantierte Möglichkeiten, sich gegen Entscheidungen von Vorgesetzten oder auch gegen Kündigungen zur Wehr zu setzen. Aber diese Möglichkeiten sind nur eingeschränkt gegeben; wie bereits erwähnt, werden noch 35 Prozent der Beschäftigten von Betriebsräten

vertreten und nur noch 54 Prozent sind durch einen Branchen- oder Firmentarifvertrag geschützt (Ellguth/Kohaut 2019). 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 Bürger*innen. So kann ein Arbeitgeber von seinen Beschäftigten das Tragen einer Dienstkleidung verlangen, etwa von Flug- oder Hotelpersonal (Däubler 2015: Kapitel 12.2).² „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 Kapitalseite 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. Hier bedienen sich Unternehmen einer ganzen Armee von Rechtsanwaltskanzleien, deren Dienst sich wohl kaum ein Arbeitnehmer leisten kann (Behrens/Dribbusch 2014, Rügemer/Wigand 2014). Zum zweiten sehe man sich die Liste von Maßnahmen an, die in der Diskussion um die EU-Richtlinie zum Schutz von Whistleblowern (Rechtssausschuss des EU-Parlaments 2019: 104) genannt werden. Der Antrag zur Änderung der Richtlinie enthält eine lange und erhellende Liste von Maßnahmen, die 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“. Sicher, dies ist kein direkter Beleg für die Existenz der genannten Sanktionen von Whistleblowern, zeigt aber mindestens das latent und auch im Bewusstsein vieler Beschäftigter präsente Drohpotenzial von Unternehmen auf. Die EU-Richtlinie beschränkt sich dabei keineswegs nur auf Arbeitnehmer, sondern erfasst auch Lieferanten und Kapitalgeber.

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

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

und intern über vielfältige Medien kommunizieren. Gegenpropaganda ist den „Regierten“ nur sehr beschränkt erlaubt bzw. materiell kaum möglich. Sieht man sich z.B. das Handbuch „Handbuch der Public Relations“ (Fröhlich et al. 2015, PR-Journal 2019) an, so wird klar, dass es in erster Linie um die 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 2018 Honorarumsätze in Höhe von rund 155 Mio. Euro (62, 59 und 34 Mio.) (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. Soziale Medien werden nur von rund einem Viertel der Betriebsräte genutzt (Carstensen 2016). Zudem sind einer Öffentlichkeitsarbeit Grenzen gesetzt, die letztlich durch die Interessen der Kapitaleseite (nicht zuletzt unter Berufung auf das Geschäftsgeheimnis) bestimmt werden.

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 ähneln. Allerdings ist der Diktaturcharakter in Deutschland längst nicht so ausgeprägt. Gleichwohl ist die Governance-Struktur deutscher Unternehmen aber weit von einer demokratisch zu nennenden entfernt.

3 Theorien der Unternehmung - theoretische Begründungen für Governance-Strukturen

Anderson (2019) und Ferreras (2017) weisen beide darauf hin, dass viele Menschen solche diktaturähnlichen 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 im Folgenden die Begründungen der Wirtschaftswissenschaften, der Volks- wie der Betriebswirtschaftslehre, skizzieren. Es wird sich zeigen, dass ein Governance-Modell propagiert oder gerechtfertigt wird, das einer Diktatur zumindest mehr ähnelt

als einer Demokratie.³ 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.

Anderson (2019) 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 inne-wohnten und die ihr einen ideologischen Charakter gäben. Anderson diskutiert keine Alternativen zur mikroökonomischen Theorie. Meiner Einschätzung nach gibt es weitere Unternehmestheorien, die nur zum Teil eine ähnlich ideologische, die einseitige Governance-Struktur – eine mehr oder weniger alleinige Regierung der Kapitalseite – rechtfertigen.

Ich werde zum einen die Kritik von Anderson skizzieren und zum anderen neuere Entwicklungen der Theorie der Unternehmung (z.B. Behavioral Theory of the Firm) aufzeigen, die eine demokratische Unternehmensregierungsform nahelegen könnten, die aber meist die Demokratiefrage nicht stellen und stärker diskutieren, welche Strukturen die ökonomische Leistungsfähigkeit (in der Regel aus der Perspektive der Kapitalseite und des Managements) förderlich sind.

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: Koordination durch Preise auf Märkten, durch Autorität und Hierarchie oder durch demokratische Prozesse (Wahlen, Verhandlung)?⁴ Daneben und in Verbindung mit der Annahme über den Koordinationsmechanismus sind die Annahmen über Rationalität wichtig. Märkte, so ein grundsätzlicher Gedanke der Wirtschaftswissenschaften, funktionieren dann, wenn wir vom Modellkonstrukt des allwissenden homo oeconomicus ausgehen. Die Überlegung, dass Märkte und die Koordination über Preise versagen können, wenn wir von der realistischen Annahme ausgehen, dass Menschen nicht alles wissen, weil sie nicht alles wissen und zukünftige Zustände nur unter genuiner Unsicherheit prognostizieren können, ist in den Wirtschaftswissenschaften deutlich weniger verbreitet bzw. kommt in den Modellen kaum zur Anwendung.

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

⁴ In Anlehnung an die Arbeiten von Ouchi (1980) wäre darüber nachzudenken, ob Koordination durch Normen als eigener Mechanismus ergänzt werden muss. Klar ist, dass Ouchi ebenfalls meint, dass es neben Markt und Hierarchie weitere Mechanismen gibt, die zumindest von einem Teil der Wirtschaftswissenschaften übersehen oder für irrelevant gehalten werden.

3.1 Theoriegruppe 1: Koordination vorrangig durch Preise, starke Rationalität

Die erste Gruppe von Theorien ähnelt sich vor allem im Hinblick auf zwei Annahmen. Dies ist zum einen die Annahme, dass Preise Handlungen auf Märkten koordinieren und zum anderen die Annahme einer starker Rationalität der Akteure – die Menschen wissen alles und zwar sofort, Informationskosten gibt es nicht. 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 Struktur – nichts über einen hierarchischen oder nicht-hierarchischen Aufbau, nichts über eine Verfassung oder ähnliche Regelwerke. Aussagen über Hierarchie oder ähnliche Strukturen sind auch nicht nötig, denn in diesen Modellen bzw. Vorstellungen treten sich lediglich ein Arbeitsnachfrager (der „Unternehmer“) und ein Arbeitsanbieter gegenüber. Wer einen Vertrag (der ebenfalls als rechtliche Institution in den meisten Modellvorstellungen nicht vorkommt) abschließt, hat diesen so gewollt, Zwang gibt es nicht, weil beide Seiten unendlich viele Alternativen haben. Beide handeln freiwillig, der „stumme Zwang der ökonomischen Verhältnisse“ (Marx 1980) wird ignoriert. Dass jemand verhungern könnte (für die westlichen Industrieländer vermutlich ein Extremfall), wenn er keine Arbeit mehr hat, spielt keine Rolle, weil man sofort wieder welche 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 Gewinnmaximierer gedacht. Das Ziel einer Unternehmung ist logisch folgerichtig: Gewinnmaximierung. Managementprobleme gibt es nicht. Interessengegensätze sind bedeutungslos (vgl. zu dieser Rekonstruktion die Ausführungen bei Weise et al. 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 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 auch schwierig, da für sie konstitutiv ist, sich mit real existierenden Unternehmen zu befassen. Hier geht man in der Regel davon aus, dass Preise koordinieren, aber auch Hierarchie. Die Rationalitätsannahmen lockert man ebenfalls auf. Die im Folgenden skizzierte Theoriegruppe unterstellt nicht mehr vollständige Information.

3.2 Theoriegruppe 2: Koordination durch Preise und Hierarchie, gespaltene oder schwächere Rationalität

In der mikroökonomischen Theorielinie berücksichtigt die *Teamtheorie*⁵ (vgl. z.B. Alchian/Demsetz 1972) die Struktur von Unternehmen. Ihre Vertreter stellen sich ein Unternehmen als Team vor. Menschen arbeiten hier 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 gewinnmaximierend verhalten - was bedeutet, dass sie über sämtliche Informationen bezogen auf 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 und sich „drücken“, dass sie lediglich vorgeben zu arbeiten oder eine Leistung erbracht zu haben, obwohl sie diese in Wahrheit nicht erbracht 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 nun begründen, warum es ein Management gibt: Es ist im Interesse aller, dass jemand aufpasst, dass alle arbeiten. Wie diese Überwacher bestimmt werden, darüber ist wenig zu erfahren. Der zentrale Koordinationsmechanismus ist immer noch der Markt bzw. der Preismechanismus, ergänzt allerdings durch Koordination und durch Hierarchie. Andere Formen der Koordination – z.B. Kooperativen oder Unternehmen in Arbeiterselbstverwaltung - werden explizit für ineffizient gehalten (Alchian/Demsetz 1972).

Wie sieht es in der Betriebswirtschaftslehre aus? Die Unternehmenstheorie von *Erich Gutenberg* bildet nach wie vor eine wesentliche Grundlage für einführende Lehrbücher (Wöhe et al. 2016). Arbeitnehmer werden in diesem Gedankengebäude allerdings - anders als noch bei Erich Gutenberg - nicht mehr als sich rational verhaltende Akteure gesehen. Nach wie vor aber sind die Beschäftigten in dieser Sichtweise in erster Linie Lieferanten von Arbeitsleistung – ein Produktionsfaktor. Sie sind 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

⁵ Ich will hier diese Theorie nicht vor der Theorie der Verfügungsrechte abgrenzen, da ihre grundsätzlichen Argumente ähnlich sind.

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 die *Transaktionskostentheorie* (vgl. z.B. Williamson 1981, Williamson 1995) etabliert und die Gutenberg'sche Unternehmenstheorie in den Hintergrund gedrängt. Transaktionen sind die Grundeinheiten der Analyse der Transaktionskostentheorie (vgl. Williamson 1985: 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 Transaktionen insb. über eine hierarchische Struktur abgewickelt werden müssen. Marktliche Koordination funktioniert dann, wenn jeder der beiden Transaktionspartner eine sehr große Anzahl von Alternativen hat. 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 homogener Arbeitskräfte, wie sie in der mikroökonomischen Basistheorie nach wie vor angenommen wird, gibt man auf. Es kann die Situation auftreten, dass ein Arbeitnehmer z.B. 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 Transaktionskosten und beide Seiten dürften ein Interesse an einem langfristigen Arbeitsvertrag haben. Ein solcher langfristiger Vertrag, in Verbindung mit dem Direktionsrecht des Arbeitgebers, beinhaltet 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 anderer institutioneller Arrangements, etwa durch demokratische Koordination? Ja, so die Antwort, Erfindung schon, aber diese anderen Formen können sich im Wettbewerb nicht durchsetzen.

- Dass kapitaldominierte Unternehmen effizienter sind, weil der Markt immer die effizienteste Lösung übriglässt (was sich daran zeigt, dass diese Unternehmensform am häufigsten vorzufinden ist), ist strittig. Vertreter *marxistischer Theorien* wie Marglin (1974) unterstellen, dass Unternehmen mit ihrer hierarchischen Struktur nicht nur der Koordination von Handlungen dienen, sondern der profitablen Erzeugung und Aneignung des Mehrwertes sowie der Aufrechterhaltung der Herrschaftsstruktur über das Unternehmen hinaus auch auf der Ebene der Gesamtgesellschaft. Ob Unternehmen demokratisch ausgestaltet werden könnten und sollten, ist allerdings kaum Gegenstand der marxistischen Theorie. Auch wenn die betriebliche Ebene wichtig ist (Unbestimmtheit des Arbeitsvertrages etc.), setzt diese Theorierichtung vorrangig auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene an, das gilt sowohl für die Erklärung als auch für die Gestaltung. Aus dieser Perspektive geht es um Beteiligung an Entscheidungen auf gesamtgesellschaftlicher Ebene, um umfassende Wirtschaftsdemokratie in Form einer Regierung der arbeitenden Klasse und weniger um Entscheidungen im Betrieb (Unternehmensdemokratie).

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

Interessanterweise findet man bei Anderson keinen Hinweis auf Unternehmenstheorien, die ausdrücklich die mikroökonomische Sicht kritisieren. Dies sind vor allem Theorien, die man unter die Kategorie *Behavioral Theory of the Firm* (Cyert/March 1963, March/Simon 1958) fassen kann bzw. Weiterentwicklungen dieser Theorieschule. Hier wird das Konzept der starken Rationalität massiv kritisiert. Wenn man diese Annahme aufgibt, dann folgt daraus unter anderem, dass andere Koordinationsinstrumente als nur Preise und Märkte zweckmäßig sein können, insbesondere Hierarchie (Autorität), 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 wesentliche Entscheidung in den Vordergrund rückt. Simon nennt auch die Mechanismen, die bei solchen Entscheidungen wirksam sind, zugleich sei es Gegenstand von Entscheidungen, welchen Mechanismus man zur Anwendung bringen möchte. Und nicht zuletzt weist er in kritischer Absicht darauf hin, dass die Ökonomik lediglich einen von mehreren Mechanismen betrachtet und damit eine Verengung der Sichtweise erfolgt. Ausnahmsweise gestatte ich mir ein längeres Zitat:

“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 co-ordination, 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: 1f., Hervorhebungen W.N.).

Mit dem Zitat soll 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). Es ist auch nicht so, dass diese Ansätze nicht aufgegriffen worden wären. 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 Werner Kirsch (Kirsch/Scholl 1977), Dorow (1982), Sandner (1989), in den letzten Jahren z.B. das Lehrbuch zur Unternehmensführung von Ungericht (2012) oder die Arbeiten von Scherer (Scherer et al. 2014) sind nur einige Beispiele. *Alle diese Autoren sehen Unternehmen als politische Systeme.* Die Demokratie- und Governance-Frage ist etwa von der Forschungsgruppe um Werner Kirsch schon vor rund 40 Jahren gestellt worden (Kirsch/Scholl 1977, Kirsch/Scholl 1983, Kirsch et al. 1984). Allerdings gab es auch von diesen Autoren nur wenige Vorschläge zur Demokratisierung von Unternehmen.⁶ Aber auch

⁶ Nicht vergessen darf man die Arbeiten der „Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre (AOEWL)“ Projektgruppe im WSI (1974), in denen eine andere, arbeitnehmerorientierte Betriebswirtschaftslehre und auch 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). Für eine Diskussion über die Demokratisierung von Unternehmen kann man sie aber nicht ignorieren.

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 et al. 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.

3.4 Ein Zwischenfazit: Viele Theorien – und Wirtschaftswissenschaftler verteidigen nach wie vor hartnäckig die kapitaldominierte Form

Halten wir soweit fest: Es gibt in den Wirtschaftswissenschaften (und darüber hinausgehend in den anderen Sozialwissenschaften) durchaus Theorien, die Unternehmen als politische Systeme sehen und die zum Teil auch eine Demokratisierung von Unternehmen als Möglichkeit diskutieren. Zumindest im Diskurs in Deutschland steht Theorie-Material zur Verfügung, um gegen die mikroökonomische Theorie der Firma zu argumentieren.

Allerdings ist dies aus verschiedenen Gründen nicht so einfach. Ein Grund könnte darin bestehen, dass die Proponenten der kapitaldominierten Form eine hohe Reputation genießen, zum Teil Nobelpreisträger sind (wie von den hier genannten Autoren Williamson und Tirole). Auch Tirole (2017) behauptet nach wie vor, dass alle Unternehmensformen (Regierungsformen), die nicht dem Shareholder-Modell folgen, zum Scheitern verurteilt sind. Sehen wir uns den Gedankengang von Tirole zum Schluss dieses Abschnitts über Unternehmenstheorien etwas ausführlicher an. Zunächst konstatiert Tirole, dass es sehr unterschiedliche Governance-Modelle gibt, die für Unternehmen in Frage kämen. Tirole 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: 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“ (S. 176f.). 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, in Tiroles Worten, „decision-making power to the employees“ (S. 178) gibt, wäre für Investoren nicht attraktiv, weil sie 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 Kapitalgeber 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 diesen 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, dass auch negatives opportunistisches Verhalten in Grenzen hält.

Die Behauptung, diese Form sei eben effizient, weil vom Markt so selektiert, und gut für alle, erscheint mir wenig überzeugend. Ich kann diesen Punkt hier nicht umfassender diskutieren, nur so viel: Das Selektionskriterium ist sicher nicht nur die Effizienz, sondern auch die Machtstruktur in der Gesellschaft. Tirole erwähnt ja selbst, dass Eingriffe in den Markt zu anderen Ergebnissen führen könnten, und Eingriffe müssen ja nicht per se als negativ bewertet werden. Die bereits oben skizzierten Analysen von Marglin (1974) deuten darauf hin, dass Kapitalisten nicht immer die Unternehmensorganisation wählen, die am effizientesten ist, sondern diejenige Form, die nicht nur am besten für die Erzeugung von Mehrwert geeignet ist, sondern auch die Aneignung des Mehrwerts und die Sicherstellung der Herrschaftsform gewährleistet. Kurz gesagt: Die Größe des produzierten Kuchens ist wichtig, aber entscheidend ist, wie groß das Stück für den Kapitalisten ist. Lieber ein (absolut) großes Stück von einem kleineren Kuchen als ein (absolut) kleines von einem größeren.

Alles in allem sehen wir, dass auch von Tirole eine kapitaldominierte Unternehmensverfassung propagiert wird. Hier kann nicht im Detail untersucht werden, wie verbreitet diese Sicht ist und warum sie so dominant ist. Meine Vermutung ist, dass solche Theorien (Theorie umfasst hier für mich auch Alltagstheorien) sich eher etablieren und verbreiten, die den Herrschenden (der Kapitaleseite) und der Aufrechterhaltung der Herrschaftsstruktur nützen – die herrschenden Gedanken sind die Gedanken der Herrschenden. Mir ist klar, dass eine solche Basis-Überbau-Theorie zu einfach ist, sie stellt aber für mich einen Ausgangspunkt dar (vgl. umfassender Nienhüser 2018). Über Wahlen und andere demokratische Möglichkeiten der Ausgestaltung der „Regierung“ wird zu wenig diskutiert, sowohl in der Diskussion über Theorien in den Wirtschaftswissenschaften als auch in der Politik. Eine hierarchische, autoritäre Struktur scheint immer noch als „taken for granted“, als selbstverständlich angenommen zu werden. Das Faktische entfaltet seine normative Kraft, das Andere hat es schwer. Das Andere hat es sogar dann schwer, wenn es nicht nur denkmöglich ist, sondern in Ansätzen schon in Unternehmen praktiziert wird (vgl. dazu z.B. Zeuch 2015 oder Wright 2017). Sehen wir uns im Folgenden einige Reformansätze an.

4 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 Unternehmensfassung 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 Ebene Betriebe 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 auf die Erweiterung der vorhandenen (als unterparitätisch eingeschätzten) Mitbestimmung.

4.1 „Das demokratische Unternehmen“ – Beiträge aus der Managementlehre

Auch 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 „The democratic enterprise. Liberating your business with individual freedom and shared purpose“ erschienen. In jüngster Zeit hat u.a. der von Sattelberger, Welppe und Boes (2015) herausgegebene Band „Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft“

Aufmerksamkeit erfahren. Auch die Arbeit von Zeuch (2015) über die Praxis demokratischer (oder weniger undemokratischer) Unternehmen kann man zu diesen Arbeiten zählen. Während das Buch von Zeuch fallstudienempirisch angelegt ist, sind die Werke von Gratton (2003) und Sattelberger et al. (2015) stärker konzeptionell ausgerichtet, wengleich auch diese Fallstudien anführen bzw. empirische Beispiele nennen. 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 Demokratiekriterien.

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: 35).

Gratton untersucht dann 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, um etwas mehr darüber zu erfahren, was z.B. mit einer „adult-to-adult“-Beziehung gemeint ist. So wird den Befragten, bezogen auf diesen ersten Grundsatz, 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 knapp 60 und rund 30 Prozent der Befragten (S. 46, Figure 3.1.). Ein weiteres Beispiel: Beim vierten Grundsatz geht es um Fairness. Gefragt wird u. a.: „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 minimal etwas mehr als 30 Prozent zu, maximal etwas mehr als 50 Prozent (S. 55, Figure 3.5). Je höher der Prozentanteil an Zustimmungen bei solchen Fragen, desto höher ist der Demokratisierungsgrad.

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: 34). Was also nicht in kurzer Zeit umgesetzt werden kann, soll nicht behandelt werden. Sehr überzeugend ist dieses Ausschlussargument meiner Auffassung nach nicht. Zum einen sind 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. Zum anderen könnte man Betriebsräte und andere strukturelle Veränderungen in der Unternehmensverfassung über gesetzliche Maßnahmen – selbstverständlich: Mehrheiten vorausgesetzt - sehr rasch implementieren. Es geht meiner Meinung nach Gratton 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 einfach nicht diskutieren, sie passen kaum in der Diskurs der Managementlehre.

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 diskutiert dann die unterschiedlichen Bestandteile des Human- und Sozialkapitals, das die Investoren aufbauen und in das sie investieren sollen (Gratton 2003: 82ff.). Die Unternehmen sollen solch ein Denken und Handeln z.B. mit einem „360° feedback“-Verfahren unterstützen, mit dem Hinweis auf erfolgreiche Mitarbeiter*innen als „role models“, auch mit flexiblen Arbeitszeitmodellen. Organizational variety bezieht sich auf Maßnahmen wie Projektarbeit, interne Jobbörsen, personalisierte Sozialleistungen, Weiterbildung und ähnliches, was man nicht nur aus neueren personalwirtschaftlichen Lehrbüchern kennt. 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: 191) Als Beispiel führt Gratton an, dass Mitarbeiter auch dann das Team wechseln können, wenn der Teamleiter sich dagegen aussprechen sollte. Erwachsene (adult) Mitarbeiter*innen könnten solche Entscheidungen selbst treffen. - Alles in allem soll die Governance-Form nicht grundsätzlich geändert werden. Vielmehr empfiehlt Gratton Maßnahmen, die man Empowerment bezeichnen könnte. Eine Demokratisierung ist allerdings etwas anderes.

Nun mag man einwenden, dass das Buch von (2003) schon recht alt sei, neuere Konzepte gingen weiter. Sehen wir uns das Buch „Das demokratische Unternehmen“ (Sattelberger et al. 2015) näher an. Die Autor*innen der einzelnen Beiträge vertreten sehr unterschiedliche Positionen. Für Sattelberger zeichnen sich demokratische Unternehmen erstens durch Experimente mit Führung aus, etwa Führung auf Zeit, Wahl von Vorgesetzten etc. Zweitens gehe es um „Souveränität“, letztlich um Mitbestimmung am Arbeitsplatz, etwa über die eigenen Arbeitszeiten. Drittens gehe es um „Vielfalt“ und Chancengleichheit, um Nicht-Diskriminierung, um eine divers zusammengesetzte Belegschaft etc. Viertens schließlich geht

es Sattelberger 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: 11f.). 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: 17 und 18). Da wird den Leser*innen der Gedanke nahegelegt, dass diese Verhältnisse ihre rechtlichen Ketten sprengen (müssen) – und so kommt 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: 17; Hervorhebungen habe ich weggelassen, W.N.) In Sattelbergers Ausführungen vermischen sich beschreibende und normative Aussagen; man weiß nicht immer, ob etwas so ist oder ob er fordert, dass etwas so sein sollte (das Ich betritt den Platz – ist das so, soll das so sein, wird das so kommen, ist das gut?), auf empirischen Belege verzichtet er nahezu vollständig. Einerseits beschreibt er 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: 17). Andererseits lobt er die „Diskussion, wie sich die Genossenschaftsbewegung revitalisieren lässt“, auch Stiftungsmodellen schreibt er offenbar ein demokratisches Potenzial zu (Sattelberger 2015: 16). Beide Formen setzen jedoch auf Strukturebene und stellen keineswegs die von Sattelberger durchaus zu Recht geforderte „Mitbestimmung in der ersten Person“ (Müller-Jentsch 2008: 198) sicher. Sattelberger sieht offenbar auch nicht, dass die Gewerkschaften und die Genossenschaftsbewegung eng verbunden waren und zum Teil heute noch sind (Walk 2019, Kerber-Clasen 2012, siehe auch Hartz et al. 2019).

Sehen wir uns ein letztes Beispiel aus demselben Herausgeber*innen-Band an. Welpé und Theurer (2015: 79f.) schreiben: „Mit organisationaler Demokratie in Unternehmen sind Strukturen gemeint, die allen Mitgliedern einer Organisation Einfluss auf das Unternehmen, die Arbeit im Unternehmen und die Formen 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 Autor*innen zwei Dimensionen auf: den Grad der Einflussnahme auf der Koordinate 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.

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“⁷ 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: 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, zum Teil geht es auch um repräsentative Demokratie (über Betriebs- und Aufsichtsrat), allerdings verfügen nur zwei der acht 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 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: 220), „Open Space“ „Systemisches Konsensieren“ und „Unternehmenstheater“ (Zeuch 2015: 220 ff.). Unter den stärker in Strukturen verankerten Konzepten nennt Zeuch „Soziokratie“. Hier ist nicht der Raum, ausführlich auf dieses Konzept einzugehen, gerade weil es der näheren Betrachtung wert wäre. Nach meinem ersten Eindruck ist hier keine bestimmte Unternehmensverfassung vorgesehen. So sollen Funktionsträger öffentlich und im „Konsent“ gewählt werden. Dies kann man eng definieren und praktizieren, indem Teamleiter*innen von den Team-Mitgliedern gewählt werden. Man

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.

könnte das Prinzip aber auch weiter verstehen und fordern, dass alle zentralen Entscheidungs-, Aufsichts- und Exekutivgremien über demokratische Wahlen besetzt werden.

Halten wir soweit fest: Bei den genannten Vorschlägen zur „Demokratischen Organisation“ aus der Managementlehre sind vor allem die zentralen wirtschaftlichen Entscheidungen nach wie vor der Mitbestimmung weitgehend entzogen (Zeuch würde man allerdings nicht gerecht, wenn man seine Arbeit hier so einfach einsortierte). Die Verhältnisse für die Mitglieder von Unternehmen bzw. die Beschäftigten mögen verbessert werden, wenn man die Maßnahmen, die unter dem Etikett „Demokratie“ genannt werden, realisiert. Systematische Vorschläge für eine wirkliche Regierungsbeteiligung und eine entsprechende Verfassung sind nicht zu erkennen (bzw. deuten sich in den Fällen von Zeuch 2015 nur an).

4.2 Ausweitung der Arbeitnehmer-Mitbestimmung – keine neue Unternehmensverfassung und -struktur

In diesem Abschnitt skizziere ich Vorschläge für die Ausweitung derjenigen Arbeitnehmer-Mitbestimmung, die wir in Deutschland und Österreich (und etlichen anderen europäischen Ländern) kennen. Solche Vorschläge beinhalten etwa die auch bei den Gewerkschaften strittige Forderung einer verpflichtenden Wahl von Betriebsräten in allen Betrieben sowie die Ausweitung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten auf kleinere Unternehmen und Nicht-Kapitalgesellschaften.

4.2.1 Ausgangslage

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

<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“ in Form der Tarifautonomie; Mitbestimmung im engeren Sinne (Wirtschaftsdemokratie) kaum vorhanden	

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

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, in Österreich in §94 – 107 ArbVG), aber wenig Rechte bei wirtschaftlichen 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 unten).

Die geltenden Gesetze über die Mitbestimmung im Aufsichtsrat – auf *Unternehmensebene* – weisen vier Probleme auf: (i) Nur große Kapitalgesellschaften unterliegen der Unternehmensmitbestimmung. (ii) Bei allen drei Gesetzen liegen die Beschäftigungsschwellenwerte 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. Die folgenden Vorschläge sollen einige dieser Probleme reduzieren.

Eine *gesamtwirtschaftliche Mitbestimmung* 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.

4.2.2 Ansatzpunkte zur Ausweitung der Mitbestimmung

4.2.2.1 *Mitbestimmung auf Arbeitplatzebene*

Zunächst ist auf der individuellen Ebene bzw. auf der Ebene der Arbeitsplätze anzusetzen. Die Parallele zwischen Bürgerrechten und den Rechten der Arbeitnehmer im Betrieb zu ziehen (wie es etwa Brinkmann/Nachtwey 2017 in ihrer Analyse der Folgen prekärer Beschäftigung für die innerbetriebliche Demokratie tun), böte einen Ansatz: Zu denken ist aus meiner Sicht an eine Ausweitung der Rechte auf Meinungsäußerungen über den Arbeitgeber, sowohl innerhalb und außerhalb des Betriebes. Whistleblower sollten besser geschützt werden. Auch die Informationsrechte sollten aus einer Betriebsbürgerrechtsperspektive ausgeweitet werden, mindestens bezogen auf die Zukunft des eigenen Arbeitsplatzes oder auf die Einordnung des eigenen Gehaltes in der Gehaltsstruktur. In Frage kämen auch weitergehende Versammlungsrechte (etwa das Recht auf Abteilungsbesprechungen).

4.2.2.2 Verpflichtende Wahl von Betriebsräten als Teil der Unternehmensverfassung und Ausweitung der Rechte

Ziel sollte es sein, dass mehr Betriebsräte gewählt werden (vgl. hierzu ausführlicher Nienhüser 2014). Vor allem in den kleineren Betrieben wird kein Betriebsrat gewählt. Ein Betriebsrat ist derzeit nur dann zu wählen, wenn die Arbeitnehmer dies wollen und die Initiative ergreifen. Mein Vorschlag ist, eine Betriebsratswahl und einen Betriebsrat gesetzlich verpflichtend vorzuschreiben. In den Niederlanden und in Frankreich sind in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten Betriebsräte bzw. betriebsratsähnliche Organe zwingend einzurichten (Fulton 2011). In manchen Betrieben ist trotz der Verpflichtung, einen Betriebsrat zu wählen, niemand zur Kandidatur bereit. Das wäre bei Einführung einer „Betriebsratspflicht“ auch in Deutschland zu erwarten. Aber was wäre gegenüber der heutigen Situation schlechter? - Für ganz wesentlich halte ich, dass eine „Betriebsratspflicht“ allmählich das Bewusstsein ändern würde, d.h., man würde Betriebsräte zunehmend als selbstverständlichen Bestandteil eines demokratisch verfassten Betriebes ansehen.

Darüber hinaus sollten die Rechte der Betriebsräte ausgeweitet werden. Die Ausweitung der Rechte müsste auch wirtschaftliche Maßnahmen einbeziehen.

4.2.2.3 Ausweitung der Unternehmensmitbestimmung

Eine Möglichkeit, das Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat zu erweitern, besteht darin, den Geltungsbereich des Montan-Mitbestimmungsgesetzes von 1951 über den derzeitigen Bereich hinaus auf all diejenigen Unternehmen zu erweitern, die die Voraussetzungen des Drittelbeteiligungsgesetzes erfüllen; man könnte auch die Schwelle noch weiter auf 250 Arbeitnehmer absenken (vgl. zu diesen und weiteren Vorschlägen Gewerkschaftsbund 2014). Ein weiterer Ansatzpunkt besteht darin, die Unternehmensmitbestimmung auch auf Personengesellschaften anzuwenden (Bontrup 2011).

Ein weiterer Reformvorschlag zielt darauf, die Möglichkeiten zur Umgehung der Mitbestimmungsregelungen einzuschränken. 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). Daher sollte die Geltung der deutschen Mitbestimmungsgesetze auf solche Unternehmen ausgeweitet werden.

Darüber hinaus ist ein gesetzlich vorgeschriebener Mindestkatalog zustimmungspflichtiger Geschäfte zweckmäßig (Gewerkschaftsbund 2014). 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 festzulegen. Diese Kann-Regelung sollte in eine Muss-Regelung geändert werden. Zustimmungspflichtig sollten Geschäfte mindestens 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.

4.3 Über die Arbeitnehmer-Mitbestimmung hinaus gehende Modelle – echte Unternehmens“regierungs“beteiligung

4.3.1 Demokratische Unternehmensverfassung I: Bikamerale Unternehmensverfassung

Im Folgenden will ich zunächst auf ein Modell von Unternehmensverfassung eingehen, das jüngst von Isabelle Ferreras (2017) vorgeschlagen wurde.⁹ Ferreras konstatiert einen Widerspruch zwischen der Existenz von Demokratie auf staatlicher Ebene und einem diktatorischen oder despotischen System auf der Ebene von Unternehmen: „Capitalism grants capital investors despotic power ... over labor investors, who, in a capitalist economy, are considered to be elements in the means of production“ (Ferreras 2017: 1f). Sie will diesen Widerspruch durch eine Demokratisierung von Unternehmen aufheben. Wie Elizabeth Anderson arbeitet sie heraus, 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 wenig ausgearbeitet. Ferreras geht zwar knapp auf vorliegende Ansätze (etwa auf March 1962) ein, ihr Hauptanliegen ist aber der normative Entwurf einer alternativen Unternehmensverfassung.

Ferreras schlägt ein Zweikammern-System als Governance-Modell vor. Diese beiden Kammern – die Kammer der Kapitaleseite und die der Arbeitnehmerseite - wählen im Unternehmen das Exekutiv-Komitee (analog zum Vorstand, wenn wir das deutsche System als Bezugspunkt heranziehen). Jede Kammer vertritt also die Interessen derjenigen Gruppe, die sie wählt. Diese beiden Gruppen sind die Shareholder, diejenigen, die Kapital investieren, und die Arbeitnehmer, also diejenigen, die ihre Arbeitskraft (vielleicht besser: ihr Arbeitsvermögen) investieren.

Die Repräsentanten der Kammer der Kapitaleseite (Chamber of Representatives of the Capital Investors) werden durch die Shareholder gewählt, wobei jede Aktie eine Stimme haben 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: 141). Bei jeder Entscheidung bedarf es einer Mehrheit in jeder der beiden Kammern.

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

Ferreras schlägt vor, dass beide Kammern dieselbe Anzahl von Sitzen haben sollten. Würde man dagegen z.B. sechs Personen in der Kapitalinvestoren-Kammer haben und 30 in der Arbeitinvestor-Kammer, dann liefe man auch bei einer paritätischen Gewichtung der Stimmen Gefahr, dass den einzelnen Personen in der Arbeitinvestoren-Kammer weniger Bedeutung beigemessen würde als einem (von wenigen) Kapitalinvestor.

Wie sollen nun die Rechte insbesondere zwischen den beiden Kammern und dem Vorstand verteilt werden? Grundsätzlich wäre es möglich, dass die Kammern den Vorstand wählen und dann entweder bei jeder Entscheidung des Vorstandes zustimmen müssen oder aber der Vorstand bei operativen Entscheidungen autonom ist und die Zustimmung der Kammern nur bei wichtigen (strategischen) Entscheidungen eingeholt werden muss. Ferreras Vorschlag sieht eine Zustimmung der Kammern nur bei grundsätzlichen Fragen vor: „In practical terms, any *policy*, that the executive branch wished to pursue have to obtain a majority of votes (50% + 1) in both chambers, not just from the board of directors, as it is currently the case in contemporary unicameral firms“, etwas weiter im Text macht sie erneut klar, dass die Kammern nicht über jede Entscheidung des Vorstandes tagen und entscheiden müssten (Ferreras 2017: 141f., Hervorhebungen zum Teil weggelassen, die Hervorhebung hier im Zitat stammt von mir).

Ferreras will nur zwei Kammern. Wie sind dann insb. die Konsumenten oder Vertreter des Umweltschutzes vertreten? Auch stellt sich die Frage, wie man mit Leiharbeitern oder Beschäftigten von Werkvertragsfirmen umgeht. Ferreras (2017: 177) meint, dass man entscheiden müsse, wer zu den beiden Kammern wahlberechtigt ist. Grundsätzlich vertritt sie die Auffassung, dass z.B. Werkvertragsbeschäftigte oder auch Konsumenten des Produktes, das das jeweilige Unternehmen herstellt, mit zur Wählerschaft zählen. Um Fragen des Umweltschutzes oder der Gesundheit müsse sich aber der Staat kümmern, damit sind Interessenvertreter etwa von Umweltschutzverbänden nicht zu den Kammern wahlberechtigt oder wählbar.

Gewerkschaften sind für Ferreras diejenigen, die z.B. bei den Wahlen zu den Kammern mobilisieren, Kandidaten aufstellen etc. Eine Quote von Vertretern der Gewerkschaften in der Arbeitskammer sieht Ferreras' Vorschlag nicht vor, allerdings überlegt sie an einer Stelle in ihrem Buch (S. 151) , ob es nicht sinnvoll sei, dass nur solche Kandidaten in die Kammer gewählt werden können, die von den Gewerkschaften legitimiert sind. Ganz klar sind hier die Ausführungen von Ferreras in dieser Frage nicht, an einer anderen Stelle weist sie darauf hin, dass es ihrem Vorschlag nicht darum ginge, Gewerkschaften mehr Macht zu geben (S. 172).

Der Vorschlag für eine Unternehmensverfassung geht insgesamt deutlich über die vorherrschende Struktur der Aktiengesellschaft hinaus und würde paritätische Rechte der Arbeitnehmer- und Kapitaleseite gewährleisten.

4.3.2 Demokratische Unternehmensverfassung II: Unternehmensversammlung wählt Unternehmensrat wählt Unternehmensleitung

Interessanterweise wurden sehr ähnliche Vorschläge bereits in der Mitbestimmungsdiskussion der 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: 136). Eine Gruppe von Professoren legte 1968 einen Vorschlag vor (Boettcher et al. 1968); dieser wurde auch als „Professoren-Modell“ bekannt (Schwerdtfeger 1973: 139f.). Dieses Modell sah eine rechtsformunabhängige Mitbestimmung in allen Angelegenheiten des Unternehmens vor. Die Hauptversammlung sollte durch eine mit Vertretern von Arbeit, Kapital und Öffentlichkeit besetzte Unternehmensversammlung ersetzt werden. Damit ging dieser Vorschlag deutlich weiter als die Montanmitbestimmung. Selbst vom Deutschen Gewerkschaftsbund wurde der Vorschlag abgelehnt, weil er als politisch nicht durchsetzbar eingeschätzt wurde. Die Abkehr von der Forderung nach Übernahme des Montanmitbestimmungsmodells für andere Unternehmen wollte man den Mitgliedern nicht zumuten (Hagedorn 2015: 107).

Besonders deutlich wird das Modell in den Publikationen 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 nötig sind zur Produktion, 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 Unternehmensverfassung sei, weil das Unternehmen etwas anderes und mehr sei als die Aktiengesellschaft. Die Aktiengesellschaft sei eine Organisation des Kapitals. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer sei „... 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: 111, ich habe in dem Zitat Korrekturen nach den Regeln der neuen Rechtschreibung vorgenommen, W.N.).

Das Modell seiner Unternehmensverfassung sieht so aus. Die Kapitaleseite (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: 65) in die Versammlung gewählt werden. Die Unternehmensversammlung wählt den *Unternehmensrat*, der in der herkömmlichen Verfassung dem Aufsichtsrat entsprechen würde. Der Unternehmensrat wählt dann die *Unternehmensleitung* (Vorstand). Es bedürfe dann der besonderen Legitimation von bestimmten Mitgliedern der Leitung nicht mehr, das heißt, der Arbeitsdirektor oder in diesem Zusammenhang besser: Personalvorstand, wird gewählt wie jedes andere Mitglied der Unternehmensleitung auch.¹⁰

Dieser Vorschlag zur Unternehmensverfassung sollte nach Auffassung Nell-Breunings nicht nur für große Kapitalgesellschaften gelten, sondern für alle Unternehmen (Nell-Breuning 1967: 65). Der Unternehmensleitung, so verstehe ich Nell-Breuning jedenfalls, soll aber mehr Entscheidungsautonomie zukommen als das bei Ferreras anklingt.

4.3.3 Zwischenfazit zu den beiden Vorschlägen zur Unternehmensverfassung

Wie sind diese Vorschläge nun zu bewerten? Erstens ist ihre Reichweite sehr hoch, sie gelten nicht nur für Kapitalgesellschaften. Grundsätzlich gelten sie auch für Unternehmen jeder Größe, sobald sie Arbeitnehmer beschäftigen, auch wenn große Unternehmen im Vordergrund stehen. 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. In den Vorschlägen ist jeweils auch vorgesehen (wie bei Nell-Breuning) oder es wird zumindest wie bei Ferreras nicht ausgeschlossen, dass über Vertreter der Öffentlichkeit auch nicht nur die Interessen von Kapital und Arbeit repräsentiert sind, sondern auch die der Konsumenten und ggf. weiterer Gruppen. Die Rolle der Gewerkschaften ist für die Autor*innen aller genannten Vorschläge sehr wichtig. Man müsste gleichwohl 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.

¹⁰ Sehr ähnliche Vorschläge finden sich auch in einigen weiteren Arbeiten (vgl. z.B. Ulrich (1977), Weitzig (1979). Jüngst hat Heinz-J. Bontrup ein Modell vorlegt, das ebenfalls Parallelen zum Nell-Breuning- und Ferreras-Modell aufweist, allerdings darüber hinausgehend auch eine interessante Form der Überführung von Gewinnbestandteilen in Unternehmensbesitz (neutrales Kapital) vorsieht Bontrup (2018).

5 Fazit

Die Diskussion über mehr Demokratie in Unternehmen war nie tot, sie ist derzeit so lebendig wie seit Längerem nicht mehr. Mit Hilfe des zugegeben groben Maßstabes von Anderson (Unternehmen sind Diktaturen) lässt sich die grundsätzliche Frage diskutieren, wie wir uns die Unternehmensregierungen wünschen. Die Arbeiten insb. von Nell-Breuning und Ferreras (auch von Bontrup) bieten die Chance, konkreter über die Ausgestaltung der Unternehmensverfassung zu diskutieren und sich nicht mit Detailverbesserungen der bestehenden Mitbestimmungsgesetze zu begnügen. Die Vorschläge zielen vielmehr auf eine Unternehmensverfassung, die nicht, wie Nell-Breuning sagt, in die Organe der Kapitaleigner hineingebaut ist.

Die aktuelle Diskussion um Mitbestimmung ist allerdings vielstimmig. Nicht alle Vorschläge zur Demokratisierung von Unternehmen stellen eine wirkliche Regierungsbeteiligung für alle Stakeholder dar. Dies scheint mir vor allem für die Vorschläge aus der (beratungsorientierten) Managementlehre zu gelten.¹¹ Das ist sicher nicht überraschend. Es wäre auch bemerkenswert, wenn in einer Wissenschaft, die als Kapitalverwertungslehre konzipiert ist, mehr als nur eine kleine Minderheit Vorschläge machte, die die Macht der Kapitaleseite begrenzte.

Welche Fragen sind offen; auf welche durchaus relevanten Diskursstränge bin ich nicht eingegangen? Nicht diskutiert habe ich hier Verfassungen, wie sie Genossenschaften aufweisen. Auch die Vorschläge zur Beteiligung der Beschäftigten am Kapital des Unternehmens habe ich nicht behandelt. Zu diskutieren wären auch Ansätze wie New Work und Soziokratie. Auch Fragen der überbetrieblichen Wirtschaftsdemokratie, die sicher mit der Unternehmensebene zusammenhängen, habe ich hier weitgehend ignoriert. Die Behandlung dieser Ansatzpunkte zur Demokratisierung von Unternehmen muss weiteren Arbeiten vorbehalten bleiben.

Nicht zuletzt ist zu klären, welche Umsetzungschancen die Vorschläge haben. Welche rechtlichen und machtpolitischen Hürden sind zu überwinden? 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. Machtpolitisch mag die Lage schlecht sein. Aber der Wunsch der Menschen nach Beteiligung ist nicht nur latent immer vorhanden.

¹¹ Die Geltung dieser Behauptung ist noch genauer zu prüfen. Ich gestatte mir die Hypothese, obwohl deren Prüfung in diesem Papier allenfalls ansatzweise geleistet wurde.

Literaturverzeichnis

- Alchian, Armen A./Demsetz, Harold (1972): Production, information costs, and economic organization. In: *The American Economic Review*, 62, Heft 5, S. 777–795.
- Anderson, Elizabeth (2019): *Private Regierung. Wie Arbeitgeber über unser Leben herrschen (und warum wir nicht darüber reden)*. Suhrkamp: Berlin.
- Attac [Hrsg.] (2016): *Konzernmacht brechen! Von der Herrschaft des Kapitals zum Guten Leben für Alle*. Mandelbaum: Wien.
- Atzeni, Maurizio [Hrsg.] (2012): *Alternative work organisations*. Palgrave Macmillan: Houndmills, Basingstoke, Hampshire.
- Behrens, Martin/Dribbusch, Heiner (2014): Arbeitgebermaßnahmen gegen Betriebsräte. Angriffe auf die betriebliche Mitbestimmung. In: *WSI-Mitteilungen*, 67, Heft 2, S. 140–148.
- Bode, Thilo (2018): *Die Diktatur der Konzerne. Wie globale Unternehmen uns schaden und die Demokratie zerstören*. S. Fischer Verlag: Frankfurt am Main.
- Boettcher, Erik/Hax, Karl/Kunze, Otto/Nell-Breuning, Oswald v./Ortlieb, Heniz-Dietrich/Preller, Ludwig (1968): *Unternehmensverfassung als gesellschaftspolitische Forderung. Ein Bericht*. Duncker & Humblot: Berlin.
- Bontrup, Heinz-J. (2018): Wie demokratisches Wirtschaften in Unternehmen möglich sein soll? Ein Vorschlag. Online: <https://oxiblog.de/neutralisiertes-kapital-wie-demokratisches-wirtschaften-in-unternehmen-moeglich-sein-soll-ein-vorschlag/> [30.08.2019].
- Bontrup, Heinz-J. (2019): Demokratische Gesellschaft geht ohne Wirtschaftsdemokratie nicht. In: Bergmann, Gustav/Daub, Jürgen/Özdemir, Feriha [Hrsg.]: *Wirtschaft demokratisch. Teilhabe, Mitwirkung, Verantwortung*. V&R unipress: Göttingen, S. 37–70.
- Bontrup, Karl-Heinz (2011): *Schriftliche Stellungnahme zur Anhörung im Deutschen Bundestag im Ausschuss für Arbeit und Soziales: vom 09.05.2011*.
- Brinkmann, Ulrich/Nachtwey, Oliver (2017): *Postdemokratie und industrial citizenship. Erosionsprozesse von Demokratie und Mitbestimmung*. Beltz Juventa: Weinheim.
- Carstensen, Tanja (2016): *Social Media in der Arbeitswelt. Herausforderungen für Beschäftigte und Mitbestimmung*. transcript Verlag: Bielefeld.
- Corporate Reform Collective (2014): *Fighting corporate abuse. Beyond predatory capitalism*. Pluto Press: London.
- Cyert, Richard/March, James G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Däubler, Wolfgang (2015): *Arbeitsrecht*. Bund-Verlag GmbH: Frankfurt/Main.
- Dorow, Wolfgang (1982): *Unternehmungspolitik*. Kohlhammer: Stuttgart.
- Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2019): *Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2018*. In: *WSI-Mitteilungen*, 72, Heft 4, S. 290–297.
- Etzioni, Amitai (1968): *The active society. A theory of societal and political processes*. Collier-Macmillan London.
- FAMAB (2017): *Verteilung des Gesamtetats für Kommunikation in Deutschland im Jahr 2016*. In: Statista. <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*. https://famab.de/fileadmin/user_upload/6.0_Services/6.2_Mitgliederservice/Research/FAMAB_RESEARCH_Kurzbericht_2016.pdf.
- Ferreras, Isabelle (2017): *Firms as political entities. Saving democracy through economic bicameralism*. Cambridge University Press: Cambridge, New York.

- Fisahn, Andreas (2018): Wirtschaftsdemokratie - verfassungsrechtliche Schranken und Möglichkeiten. In: Demirović, Alex [Hrsg.]: Wirtschaftsdemokratie neu denken. Westfälisches Dampfboot: Münster, S. 42–65.
- Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter/Bentele, Günter [Hrsg.] (2015): Handbuch der Public Relations. Springer Fachmedien Wiesbaden: Wiesbaden.
- Fulton, L. (2011): Worker Representation in Europe. Online: <http://www.worker-participation.eu/layout/set/print/content/view/full/779> [31.05.2012].
- Gewerkschaftsbund, Deutscher (2014): Perspektiven und Zukunftsfelder der Mitbestimmung in der globalisierten Welt. Angenommener Antrag D001, 20. Ordentl. DGB-Bundeskongress 2014. Online: <http://bundeskongress.dgb.de/++co++8c9671a0-6db8-11e4-984e-52540023ef1a> [29.01.2017].
- Global Justice Now (2018): 69 of the richest 100 entities on the planet are corporations, not governments, figures show. Online: <https://www.globaljustice.org.uk/news/2018/oct/17/69-richest-100-entities-planet-are-corporations-not-governments-figures-show> [31.03.2019].
- Gold, Michael/Waddington, Jeremy (2019): Board-level employee representation in Europe. State of play. In: *European Journal of Industrial Relations*, 2, Heft 14, 095968011983055.
- Gratton, Lynda (2003): *The democratic enterprise. Liberating your business with individual freedom and shared purpose.* Prentice Hall: London.
- Gunkelmann, Kathrin/Stöwhase, Sven (2019): Mitarbeiterkapitalbeteiligungen. Verbreitung und Beteiligungsgrade. In: *Wirtschaftsdienst*, 99, Heft 5, S. 359–362.
- Hagedorn, Jonas (2015): Von "Mitbestimmung aus Miteigentum" zur rechtsformunabhängigen Unternehmensverfassung". In: Emunds, Bernhard/Hockerts, Hans G. [Hrsg.]: *Den Kapitalismus bändigen. Oswald von Nell-Breunings Impulse für die Sozialpolitik.* Verlag Ferdinand Schöningh: Paderborn, S. 95–110.
- Hagedorn, Jonas (2016): Kapitalismuskritische Richtungen des deutschen Katholizismus der Zwischenkriegszeit. In: Casper, Matthias/Gabriel, Karl/Reuter, Hans-Richard [Hrsg.]: *Kapitalismuskritik im Christentum. Positionen und Diskurse in der Weimarer Republik und der frühen Bundesrepublik.* Campus Verlag: Frankfurt, S. 111–141.
- Hall, P. A./Soskice, D. [Hrsg.] (2001): *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage.* Oxford University Press: Oxford.
- Hartz, Ronald (2015): Die arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre (AOEWL) – ein (fast) vergessener Ansatz kritischer Management- und Organisationsforschung. TU Chemnitz (als PDF verfügbar bei www.researchgate.com; DOI: 10.13140/RG.2.2.32218.75206): Unveröffentlichtes Arbeitspapier.
- Hartz, Ronald/Hühn, Melanie/Rybnikova, Irma/Tümpel, Markus (2019): *Partizipationspraktiken in Genossenschaften.* Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf.
- Kerber-Clasen, Stefan (2012): Produktivgenossenschaften und solidarische Ökonomie als Forschungs- und Praxisfeld. In: *WSI-Mitteilungen*, 65, Heft 4, S. 281–288.
- Kirsch, Werner/Scholl, Wolfgang (1977): Demokratisierung - Gefährdung der Handlungsfähigkeit organisatorischer Führungssysteme? In: *Die Betriebswirtschaft*, 37, Heft 2, S. 235–246.
- Kirsch, Werner/Scholl, Wolfgang (1983): Was bringt die Mitbestimmung. Eine Gefährdung der Handlungsfähigkeit und/oder Nutzen für die Arbeitnehmer? - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: *Die Betriebswirtschaft*, 43, Heft 4, S. 541–562.
- Kirsch, Werner/Scholl, Wolfgang/Paul, Günter (1984): *Mitbestimmung in der Unternehmenspraxis. Eine empirische Bestandsaufnahme.* München: München.
- Lauth, Hans-Joachim (2006): Regimetypen: Totalitarismus – Autoritarismus – Demokratie. In: Lauth, Hans-Joachim [Hrsg.]: *Vergleichende Regierungslehre. Eine Einführung.* VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, S. 91–112.
- March, J. G./Simon, H. A. (1958): *Organizations.* New York.

- March, James G. (1962): The Business Firm as a Political Coalition. In: *Journal of Politics*, 24, S. 662–678.
- Marglin, S. A. (1974): What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalistic Production. In: *Review of Radical Political Economics*, 6, S. 60–112.
- Marx, K. (1980): *Das Kapital*. Bd. 1. Der Produktionsprozeß des Kapitals: Berlin.
- Müller-Jentsch, Walther (2008): *Arbeit und Bürgerstatus*. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie. VS, Verl. für Sozialwiss: Wiesbaden.
- Nell-Breuning, Oswald v. (1967): Unternehmensverfassung. In: Biedenkopf, Kurt H./Coing, Helmut/Kronstein, Heinrich/Mestmäcker, Ernst-Joachim [Hrsg.]: *Das Unternehmen in der Rechtsordnung*. Festgabe für Heinrich Kronstein. C.F. Müller: Karlsruhe, S. 47–77.
- Nell-Breuning, Oswald v. (1969): *Mitbestimmung - wer mit wem?* Herder: Freiburg, Basel, Wien.
- Nienhüser, Werner (2004): Politikorientierte Ansätze des Personalmanagements. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. [Hrsg.]: *Handwörterbuch des Personalwesens*. Schaeffer-Poeschel: Stuttgart, Sp. 1671-1685.
- Nienhüser, Werner (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"*. Bonn, S. 41–55.
- Nienhüser, Werner (2014): Betriebsratswahlen gesetzlich vorschreiben. Ein Diskussionsvorschlag zur Ausweitung der betrieblichen Mitbestimmung. In: *Gegenblende*. Das gewerkschaftliche Debattenmagazin. <http://www.gegenblende.de/-/XvF>, Heft 25.
- Nienhüser, Werner (2015): Mehr Mitbestimmung auf Arbeitsplatz-, Betriebs- und Unternehmensebene – Vorschläge zur Diskussion. In: Wetzels, Detlef [Hrsg.]: *Beteiligen und Mitbestimmen. Für eine lebendige Demokratie in Wirtschaft und Gesellschaft*. VSA Verlag: Hamburg, S. 30–33.
- Nienhüser, Werner (2018): Bilder der Austauschbeziehung zwischen Kapital und Arbeit in der Personalwirtschaftslehre – Grundzüge einer Ideengeschichte. In: Matiaske, Wenzel/Weber, Wolfgang [Hrsg.]: *Ideengeschichte der Betriebswirtschaftslehre*. Springer Gabler: Wiesbaden, S. 443–486.
- Ortmann, Günther (1976): Unternehmungsziele als Ideologie. Zur Kritik betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Entwürfe einer Theorie der Unternehmungsziele. Kiepenheuer & Witsch: Köln.
- Ouchi, W. G. (1980): Markets, Bureaucracies, and Clans. In: *Administrative Science Quarterly*, 25, S. 129–141.
- Parker, Martin/Cheney, George/Fournier, Valérie/Land, Chris [Hrsg.] (2014): *The Routledge companion to alternative organization*. Routledge: London [u.a.].
- Peetz, David/Murray, Georgina (2017): Who owns the world? Tracing half the corporate giants' shares to 30 owners. Online: <https://theconversation.com/who-owns-the-world-tracing-half-the-corporate-giants-shares-to-30-owners-59963> [02.09.2018].
- Peetz, David/Murray, Georgina/Nienhüser, Werner (2013): The New Structuring of Corporate Ownership. In: *Globalizations*, 10, Heft 5, S. 711–730.
- Peukert, Helge (2018): *Mikroökonomische Lehrbücher. Wissenschaft oder Ideologie?* Metropolis-Verlag: Marburg.
- Pfeffer, J./Salancik, G. R. (1978): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*: New York.
- PR-Journal (2019): Ranking der größten PR-Agenturen in Deutschland nach ihrem Honorarumsatz im Jahr 2018 (in Millionen Euro). In: Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/199932/umfrage/top-15-pr-agenturen-in-deutschland-nach-honorarumsatz/>.

- Projektgruppe im WSI (1974): Grundelemente einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre. Ein Beitrag zur politischen Ökonomie der Unternehmung. Bund-Verlag: Köln.
- Rechtssausschuss 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).
- Rügemer, Werner (2018): Die Kapitalisten des 21. Jahrhunderts. Gemeinverständlicher Abriss zum Aufstieg der neuen Finanzakteure. Papyrossa Verlag: Köln.
- Rügemer, Werner/Wigand, Elmar (2014): Die Fertigmacher. Arbeitsunrecht und Union Busting. Papyrossa: Köln.
- Sandner, K. [Hrsg.] (1989): Politische Prozesse in Unternehmen. Physica-Verlag: Heidelberg.
- Sattelberger, Thomas (2015): Zur Einführung - ein Gespräch mit Thomas Sattelberger. In: Sattelberger, Thomas/Welpe, Isabell/Boes, Andreas [Hrsg.]: Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG: Freiburg, S. 11–18.
- Sattelberger, Thomas/Welpe, Isabell/Boes, Andreas [Hrsg.] (2015): Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG: Freiburg.
- Scherer, Andreas G./Palazzo, Guido/Matten, Dirk (2014): The Business Firm as a Political Actor. In: Business & Society, 53, Heft 2, S. 143–156.
- Schwerdtfeger, Gunther (1973): Mitbestimmung in privaten Unternehmen. de Gruyter: Berlin, New York.
- Sick, Sebastian (2015): Mitbestimmungsfeindlicheres Klima: Unternehmen nutzen ihre Freiheiten - Arbeitnehmer werden um ihre Mitbestimmungsrechte gebracht. Mitbestimmungsförderung Report, No. 13. Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf.
- Sick, Sebastian/Pütz, Lasse (2011): Der deutschen Unternehmensmitbestimmung entzogen Zahl der Unternehmen mit ausländischer Rechtsform wächst. In: WSI-Mitteilungen, 64, Heft 1, S. 34–40.
- Simon, Herbert A. (1962): New Developments in the Theory of the Firm. In: The American Economic Review, 52, Heft 2, S. 1–15.
- Statistisches Bundesamt (2019): Unternehmen nach zusammengefassten Rechtsformen 2017. Online: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Unternehmensregister/Tabellen/unternehmen-rechtsformen-wz08.html> [02.08.2019].
- Tirole, Jean (2017): Economics for the Common Good. Princeton University Press: Princeton.
- Ton Steine Scherben (1972): Keine Nacht für Niemand. Label David Volksmund. Online: <http://www.riolyrics.de/song/id:125>.
- Ulrich, Peter (1977): Die Grossunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Poeschel: Stuttgart.
- Ungericht, Bernhard (2012): Strategiebewusstes Management. Konzepte und Instrumente für nachhaltiges Handeln. Pearson: München.
- Vitols, Sigurt/Kluge, Nobert [Hrsg.] (2011): The Sustainable Company: A New Approach to Corporate Governance. ETUI: Brüssel.
- Waddington, Jeremy/Conchon, Aline (2016): Board-level employee representation in Europe. Priorities, power and articulation. Routledge: New York, NY.
- Walk, Heike (2019): Genossenschaften als alte und neue Player. In: Freise, Matthias/Zimmer, Annette [Hrsg.]: Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel. Springer Fachmedien Wiesbaden: Wiesbaden, S. 123–142.

- Weber, Wolfgang G./Unterrainer, Christine/Höge, Thomas (2019): Psychological Research on Organisational Democracy. A Meta- Analysis of Individual, Organisational, and Societal Outcomes. In: *Applied Psychology*, 15, Heft 3, S. 16.
- Weise, Peter/Brandes, Wolfgang/Eger, Thomas/Kraft, Manfred (2005): *Neue Mikroökonomie*. Physica-Verlag: Heidelberg.
- Weitzig, Joachim K. (1979): *Gesellschaftsorientierte Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung*. de Gruyter: Berlin, Boston.
- Welpe, Isabell/Theuerer, Christian (2015): Der Blick der Managementforschung. In: Sattelberger, Thomas/Welpe, Isabell/Boes, Andreas [Hrsg.]: *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft*. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG: Freiburg, S. 77–91.
- Williamson, O. E. (1995): Hierarchies, Markets and Power in the Economy. An Economic Perspective. In: *Industrial and Corporate Change*, 4, Heft 1, S. 21–49.
- Williamson, Oliver E. (1981): The economics of organization. The transaction cost approach. In: *American Journal of Sociology*, 87, Heft 3, S. 548–577.
- Williamson, Oliver E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press: New York.
- Wöhe, Günter/Döring, Ulrich/Brösel, Gerrit (2016): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Vahlen: München.
- Wright, Erik O. (2017): *Reale Utopien. Wege aus dem Kapitalismus*. Suhrkamp Verlag: Berlin.
- Zeuch, Andreas (2015): *Alle Macht für Niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokraten*. Murmann: Hamburg.