

# Eine Auseinandersetzung mit betrieblichen Räte-Modellen als Baustein für eine demokratische Wirtschaft

Philip Euteneuer und Matthias Kasper

**Kernaussage:** Damit eine sozial-ökologische Transformation möglich wird, braucht es die Partizipation aller von Unternehmensentscheidungen Betroffenen. Gleichzeitig ergibt sich aber auch die Notwendigkeit, diese mit einer gesamtgesellschaftlichen Koordination der Verteilung und Nutzung von Ressourcen innerhalb planetarer Grenzen („Mikro-Makro-Kopplung“) zu verzahnen.

## Einleitung

Während Zeitungen und Social-Media-Feeds von Sorgen über Landtagswahlergebnisse in Deutschland oder den Präsidentschaftswahlen der USA dominiert sind, stehen Analysen zum Zusammenhang fehlender Mitbestimmung auf wirtschaftlicher Ebene und steigender Wahlergebnisse der AfD selten im Fokus. Was Heinz-Josef Bontrup als „halbe Demokratie“ bezeichnet – während Unternehmen in der Gesellschaft eine immense wirtschaftliche Macht ausüben und oft in Entscheidungsprozessen demokratischer Institutionen involviert sind, sind sie selbst größtenteils nicht demokratisch organisiert – sieht Klaus Dörre als Ursache für einen starken Anstieg an Stimmen von Arbeiter:innen für die AfD<sup>1</sup>. Ausschlaggebend für die Arbeiter:innen in den von ihm untersuchten Automobilbetrieben ist dabei nicht, die Umstellung auf E-Autos im Zuge einer ökologischen Transformation, sondern die Art wie über ihre Köpfe hinweg darüber entschieden wird. Eine Demokratisierung von Unternehmensentscheidungen ist also nicht nur normativ zu erstreben, sondern stärkt, wie wir im Folgenden vertiefen, umweltschonende Produktionsentscheidungen und Demokratie auf gesamtgesellschaftlicher Ebene.

Nach einer Vertiefung der Symptome und Ursachen, denen Wirtschafts- und Unternehmensdemokratie<sup>2</sup> entgegenwirkt, führen wir theoretische Grundsätze von Wirtschafts- und Unternehmensdemokratie aus, um dann drei Modellvorschläge für eine Demokratisierung von Unternehmen vorzustellen: den „Unternehmensrat“ von Heinz-Josef Bontrup, die „betrieblichen Wirtschaftsräte“ nach Norbert Bernholt und das Modell der „Gemeingut Wohnen“ der Initiative „Deutsche Wohnen & Co. Enteignen“ zur Schaffung einer Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR). Dabei setzen wir uns vor allem mit der Frage auseinander, ob, zu welchem Grad und in welcher Form, die von Unternehmensentscheidungen Betroffenen in den besagten Modellen einbezogen werden und diskutieren, welche Potenziale und Leerstellen sich dabei ergeben. Abschließend widmen wir uns der Frage, ob und inwiefern eine Demokratisierung auf Mikro-Ebene im Sinne oben

---

1 Vgl. Göpfert (2024) & Büchling / Dörre / Lösche (2023).

2 Mit dem Begriff „Unternehmensdemokratie“ beziehen wir uns auf alle Organisationen, die wirtschaftlich tätig sind, unabhängig von ihrer Rechtsform oder ihrem spezifischen Zweck. Da es sich dabei nicht nur um kapitalistische Unternehmen im klassischen Sinne handelt (z.B. Nonprofit-Organisationen), ließe sich auch von „Organisationsdemokratie“ sprechen. Da uns ersterer im Kontext dieses Beitrags aber geläufiger erscheint, verwenden wir hier den Begriff „Unternehmensdemokratie“.

genannter Konzepte mit Elementen demokratischer Planung auf gesamtwirtschaftlicher Ebene verknüpft werden muss, damit bedürfnisorientiertes Wirtschaften innerhalb planetarer Grenzen möglich wird.

## Investitionsmonopol des Kapitals

Die kapitalistische Wirtschaftsweise ist nicht nur existenzbedrohend, – z.B. aufgrund ihrer Verbindung zu ökologischen Krisen – sondern auch undemokratisch. Denn an die Einbringung von Kapital ist nicht nur das Recht auf den darauf geschaffenen Mehrwert gebunden, sondern auch die Entscheidung über die Verwendung der Produktionsmittel. So verwehrt die bestehende Eigentumslogik die demokratische Entscheidung darüber, was, wie und für wen produziert wird und es besteht mit dem Ökonomen Erich Preiser gesprochen ein „Investitionsmonopol des Kapitals“.<sup>3</sup>

Dieses Investitionsmonopol wird auch durch aktuelle Daten belegt. Bach et al. zeigen, dass das oberste Prozent der Vermögensverteilung in Deutschland zwei Drittel des gesamten Unternehmensvermögens besitzt.<sup>4</sup> Strategische Unternehmensentscheidungen (z.B. was wie produziert, wo und wie investiert wird und wie mögliche Gewinne verwendet werden) und damit auch Entscheidungen zur ökologischen Verantwortung von Unternehmen liegen in erster Linie in den Händen der Eigentümer:innen und Investor:innen. Diese werden zwar teilweise und in Ansätzen durch die Mitbestimmungsrechte der Belegschaften, staatliche Umweltauflagen und politischen Druck gesellschaftlich eingeschränkt. Allerdings bleibt dem obersten Prozent der Vermögensverteilung – und damit einer relativ kleinen Gruppe von Menschen – ein sehr großer Einfluss auf die strategischen Unternehmensentscheidungen vorbehalten.

Solange ein Unternehmen rechtlich in Privateigentum liegt, ist die Partizipation von anderen Anspruchsgruppen, seien es Mitarbeitende, Lieferant:innen, die Umwelt oder Zivilgesellschaft, vom Wohlwollen der einzelnen Eigentümer:innen abhängig. In diesem, auf Eigentümer:innenentscheidungen beruhenden, Kapitalismus werden Gesellschaftsbereiche wie Demokratie und Natur förmlich „kannibalisiert“.<sup>5</sup> Dabei zeigen aktuelle Studien vermehrt, dass eine Stärkung der Partizipation von Belegschaften in Betrieben sowohl zu einer Stärkung der Demokratie als auch zu naturverträglichen Produktionsprozessen führen.<sup>6</sup> Vielmehr als in gesellschaftlichen Debatten oft behauptet, liegt der Schlüssel für die Adressierung derzeitiger Krisen (z.B. der Klimakrise) somit nicht auf der Konsumseite, sondern in der Demokratisierung der Produktionsseite. Gemäß dem simplen, aber wahren Motto: Besser als einen SUV nicht zu kaufen, ist es, ihn gar nicht erst zu produzieren.

## Wirtschafts- und Unternehmensdemokratie

Ein Gegenentwurf zum Investitionsmonopol des Kapitals liegt in der Demokratisierung von Wirtschaft und Unternehmen. Unter Demokratie verstehen wir ein Konzept, das zum Ziel hat, dass „alle diejenigen, die von allgemeinverbindlichen Entscheidungen betroffen sind, auch deren Autor:innen sein sollten [...]“<sup>7</sup>. Auf „die ökonomische Sphäre“ bezogen, würde das bedeuten, die Frage, was, wie, wozu produziert wird, zu demokratisieren.

---

3 Vgl. Bontrup (2021), S. 415.

4 Vgl. Bach (2021), S. 41.

5 Fraser (2023).

6 Hans Böcker Stiftung (2024).

7 Vgl. Demirovic (2018), S. 9.

Dieser Ansatz lässt sich auch mit dem Begriff der Wirtschafts- und Unternehmensdemokratie fassen und anhand von drei ökonomischen Ebenen strukturieren. Wir unterscheiden zwischen der Makro-, Meso-, und Mikro-Ebene. Auf der Makro-Ebene steht die Demokratisierung von gesamtwirtschaftlichen Fragen im Fokus. Zum Beispiel durch eine demokratische Rahmenplanung, eine grundsätzliche Förderung gemeinwirtschaftlich-genossenschaftlichen Eigentums oder eine Ausweitung der öffentlichen Daseinsvorsorge. Auf der Meso-Ebene stehen sektorale und regionale Fragen im Fokus. Zum Beispiel die Förderung einer demokratischen Wirtschaftsentwicklung auf regionaler, kommunaler oder sektoraler Ebene durch regionale oder branchenspezifische Wirtschafts- und Transformationsräte oder eine Vergesellschaftung der Wirtschaftssektoren, die für die Befriedigung von Grundbedürfnissen zentral sind, wie z.B. der Wohnungs- oder Energiesektor. Auf der Mikro-Ebene steht die Demokratisierung von organisationspolitischen Fragen im Fokus, wir sprechen hier auch von Unternehmensdemokratie. Es geht zum Beispiel um die Partizipation der Beschäftigten am Arbeitsplatz und in der Arbeitsorganisation, sowie an der strategischen Ausrichtung und der Produktpolitik, bis hin zur Beteiligung an Eigentum und Gewinn. Eine Demokratisierung der Wirtschaft ist dabei nicht „nur“ Selbstzweck. Sondern damit verbunden ist auch die These, dass strukturelles sozial-ökologisches Handeln gerade dann erst ermöglicht wird, wenn jene, die von den Auswirkungen einer Produktionsweise betroffen sind, auch bei relevanten Entscheidungen mitbestimmen können.

Bezogen auf die Mikro-Ebene – die im weiteren Verlauf dieses Beitrags im Fokus steht – geht es bei der Demokratisierung nicht „bloß“ um die Schaffung von Strukturen, in denen Beschäftigte mit ihren Ideen und Bedürfnissen angehört werden, aber einige wenige ressourcenstarke Akteur:innen schließlich die Entscheidungen treffen. Vielmehr geht es nach Carol Pateman um *full participation*, einen „Prozess, in dem jedes individuelle Mitglied eines Entscheidungskörpers die gleiche Macht hat, das Ergebnis der Entscheidungen zu bestimmen“<sup>8</sup>. Zu unterscheiden sind dabei Partizipationsgrad, Partizipationsreichweite und Partizipationsfrequenz von Entscheidungen.<sup>9</sup>

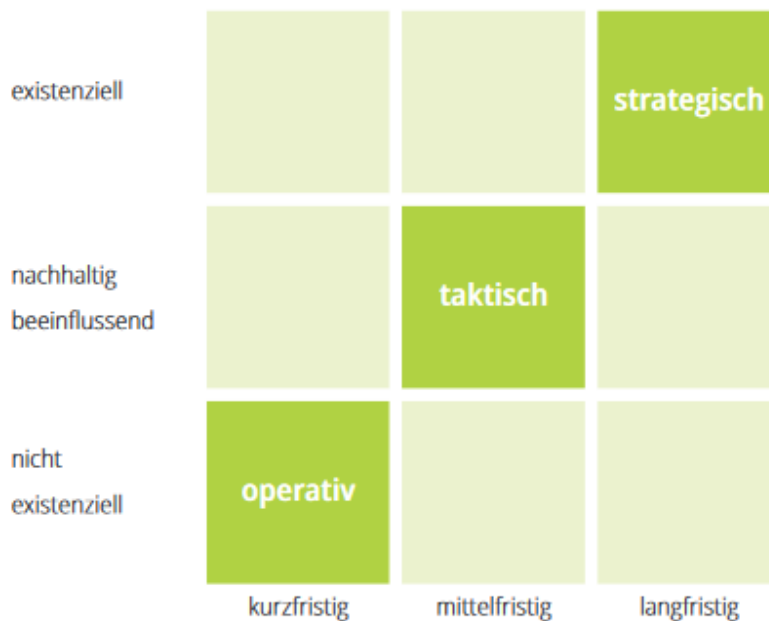
Der Partizipationsgrad gibt an, wie stark von Entscheidungen Betroffene in Entscheidungsprozesse eingebunden sind. Der Partizipationsgrad reicht von fehlender Partizipation bis zur Selbstbestimmung, bei der Betroffene Entscheidungsprozesse eigenständig gestalten. Die Partizipationsreichweite beschreibt den Grad der Mit- und Selbstbestimmung auf zwei Achsen. Auf der Zeitachse kann zwischen kurz-, mittel, und langfristigen Entscheidungen unterschieden werden. Die Bedeutungsachse umfasst nicht existenzielle (operative: z.B. Wahl des Arbeitsorts), das „Wohl des Unternehmens“ nachhaltig beeinflussende (taktische: z.B. Personalsuche, Einstellung und Entlassung) und existenzielle Entscheidungen (strategische: z.B. Ausrichtung des Unternehmens, Investitionsentscheidungen, Überschussverwendung und -verteilung). Die Partizipationsfrequenz beschreibt, wie kontinuierlich Partizipationsgrade und Reichweiten umgesetzt werden. Sie lässt zwar keine eindeutigen Schlussfolgerungen zur Ausprägung der Entscheidungskultur zu, da die Reichweiten theoretisch mit verschiedenen Frequenzen kombiniert werden können. Sehr wohl können daraus aber Tendenzen abgeleitet werden.

---

8 Sack (2019, S. 957).

9 Vgl. zu den folgenden Ausführungen: Zeuch (2015), S. 63 ff.

Abbildung 1: Kategorisierung der Partizipationsreichweite



Quelle: Auf Basis von Zeuch 2015.

Während einige Unternehmen in der Praxis bereits die Partizipation von Mitarbeitenden auf operativer Ebene ermöglichen, bleibt der Partizipationsgrad auf strategischer Ebene zumeist stark begrenzt. „Externe“ Anspruchsgruppen (z.B. Nutzer:innen von Produkten/Dienstleistungen, Lieferant:innen, das gesellschaftliche Umfeld, die Umwelt im ökologischen Sinne) besitzen dahingegen - wenn überhaupt - lediglich ein Anhörungsrecht (z.B. in Form von Beiräten). Eine konsequente Demokratisierung muss daher immer auch die Mitbestimmung aller Betroffenen auf strategischer Ebene ermöglichen.

Die im Folgenden aufgeführten Beispiele demokratischer Organisationsstrukturen schlagen eine kontinuierliche Beteiligung (Partizipationsfrequenz) verschiedener Anspruchsgruppen an strategischen Fragen (Partizipationsreichweite) vor. Dabei sollen relevante Anspruchsgruppen in der Lage sein, Entscheidungsprozesse eigenmächtig zu gestalten (Partizipationsgrad). Das bedeutet, dass eine selbstbestimmte, demokratische Problemdefinition als Ausgangspunkt für Entscheidungen erfolgt.

Weitere Modelle der Demokratisierung von Unternehmen haben wir in diesem Beitrag nicht in die Diskussion aufgenommen. Diese sehen, wie z.B. „Das Parlament der Firma“ von Isabelle Ferreras, oft keinen expliziten Einbezug weiterer Betroffener, über Kapital und Arbeit hinaus, vor.

## Vorstellung der Modelle

### Das „Bontrup-Modell“

Heinz-Josef Bontrup sieht als Ausgangspunkt seines „Bontrup-Modells“ den grundlegenden Widerspruch zwischen Kapital und Arbeit im Kapitalismus, der auf der fehlenden Mitbestimmung der Beschäftigten und dem Auseinanderfallen von einzel- und

gesamtwirtschaftlicher Rationalität beruht.<sup>10</sup> Ergänzend dazu beruft sich Bontrup auf eine ökonomische Argumentation, da zwischen beiden Inputfaktoren eine ökonomische Abhängigkeit besteht, die zeigt, dass Produktion ohne einen der beiden Faktoren unmöglich ist. Um diese Widersprüche zu überwinden, schlägt Bontrup eine Transformation der Beteiligungsstruktur in Verbindung mit einer Transformation der bestehenden Eigentumslogik vor.

Für ersteres entwickelt Bontrup sogenannte „Unternehmensräte“, die das Unternehmen strategisch leiten. Der Unternehmensrat soll aus gewählten Vertreter:innen von Kapitalgeber:innen, Belegschaft, Umweltschutz, Verbraucher:innenschutz und Staat bestehen und die Stimmanteile der Kapitalgeber:innen und der Belegschaft sollen ähnlich wie im Montanmitbestimmungsgesetz<sup>11</sup> paritätisch besetzt sein.

Abbildung 2: Bontrups „Unternehmensrat“ und dessen Zusammensetzung bei einer Unternehmensgröße von 100-500 Beschäftigten



Quelle: In Anlehnung an Bontrup, 2021, S. 898.

Der Unternehmensrat wählt auch den sogenannten Managementausschuss und dessen Direktor:in, welche strategische und operative Aufgaben übernehmen. Der Managementausschuss ist dem Unternehmensrat gegenüber rechenschaftspflichtig und kann jederzeit abgewählt werden.

Flankiert wird dieser Vorschlag durch die Schaffung einer neuen Eigentumsform – das neutralisierte Kapital. Dieses konkrete „Gewinn- und Kapitalbeteiligungsmodell“ sieht einen entsprechenden Einsatz der Gewinne vor, sodass der Anteil der Kapitalgeber:innen am Unternehmen sinkt und das Unternehmen mittel- bis langfristig zunehmend sich selbst gehört und dadurch immer weniger von den Kapitalinteressen Einzelner bestimmt werden kann. Mit

10 Vgl. zu den nachfolgenden Absätzen: Bontrup / Marquardt (2021), S. 884ff.

11 Das Montanmitbestimmungsgesetz von 1951 für die unternehmensbezogene Mitbestimmung in Aufsichtsräten von Unternehmen des Bergbaus, der eisen- und stahlerzeugenden Industrie mit über 1.000 Beschäftigten, ist das einzige Gesetz der unternehmerischen Mitbestimmung in Deutschland, das eine tatsächliche Parität zwischen Vertreter:innen von Kapital und Arbeit gewährleistet. Alle anderen Mitbestimmungsgesetze sehen in Pattsituationen ein höheres Stimmgewicht für die Vertreter:innen der Kapitalseite vor (vgl. Bontrup [2021], S. 894ff.).

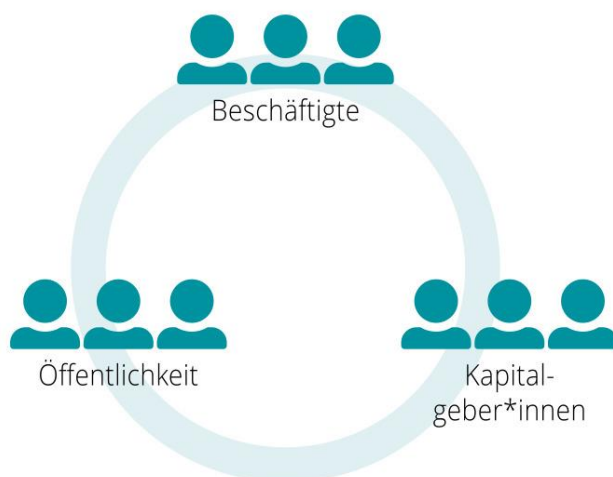
der Verbindung der beiden Maßnahmen soll der Widerspruch zwischen Arbeit und Kapital durch eine institutionelle Einbettung sowie Ergänzung weiterer Anspruchsgruppen auf Entscheidungsebene aufgelöst werden.

## Bernholts „Betrieblicher Wirtschaftsrat“

Ein weiterer Ansatz findet sich bei Norbert Bernholts Konzept „betrieblicher Wirtschaftsräte“.<sup>12</sup> Aus seiner Sicht muss beim Aufbau einer partizipativen Steuerung von Unternehmen analysiert werden, welche gesellschaftliche Gruppen unmittelbar an der Produktion und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen beteiligt sind. Gleichzeitig ist zu fragen, wer Verantwortung und Risiken der Produktion trägt und wie mögliche Überschüsse aus dieser verteilt werden.

Auf dieser Basis ermittelt Bernholt die Beschäftigten, Vertreter:innen „der Öffentlichkeit“ und Kapitalgeber:innen (Eigen- und Fremdkapital) als relevante Anspruchsgruppen, die im „betrieblichen Wirtschaftsrat“ drittelparitätisch in unternehmerische Entscheidungsprozesse einzubeziehen sind. „Die Öffentlichkeit“ wird wiederum drittelparitätisch repräsentiert aus Vertreter:innen des jeweiligen kommunalen Parlaments, der Kund:innen und Vertreter:innen ökologischer Interessen.

Abbildung 3: Bernholts „Betrieblicher Wirtschaftsrat“ und dessen drittelparitätische Zusammensetzung



Quelle: In Anlehnung an Bernholt, 2012, S. 134.

Durch die Drittelparität im betrieblichen Wirtschaftsrat soll eine einseitige Machtanhäufung einer Gruppe verhindert werden. Im Falle von strittigen Entscheidungen sollen Verhandlungen geführt bzw. Koalitionen gebildet werden. Die Aufgaben des betrieblichen Wirtschaftsrats bestehen vor allem in der Entwicklung einer langfristigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens, der Entscheidung über die Überschussverwendung und die Wahl und Kontrolle des Vorstands, der sich um das operative Geschäft kümmert. Die partizipative Steuerung von Unternehmen durch den betrieblichen Wirtschaftsrat soll zudem durch eine

---

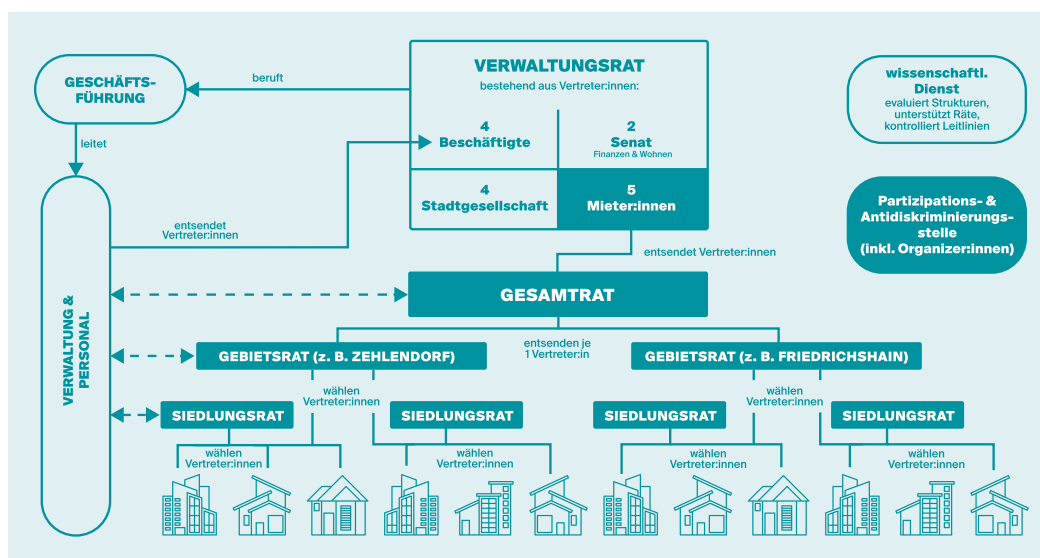
<sup>12</sup> Vgl. zu den nachfolgenden Absätzen: Bernholt (2012), S. 133 ff.

Nachhaltigkeitsbilanzierung nach sozialen und ökologischen Kriterien z.B. in Form einer „Gemeinwohl-Bilanz“<sup>13</sup> ergänzt und unterstützt werden.

## Deutsche Wohnen und Co enteignen: „Gemeingut Wohnen“

Das zuletzt zu betrachtende Modell ist das Konzept der Volksinitiative „Deutsche Wohnen und Co. Enteignen“ (DWE), in dem die Struktur einer Anstalt öffentlichen Rechts (AöR) entworfen wird, in die die vergesellschafteten Wohnungsbestände (ca. 240.000 Wohnungen in Berlin) überführt werden sollen.<sup>14</sup> DWE bietet ein Konzept der gemeinwirtschaftlichen Selbstverwaltung, das mit einer umfassenden Demokratisierung einhergeht. Rechtlich gesehen sind „Anstalten öffentlichen Rechts [...] öffentlich-rechtliche Einrichtungen des Landes, die mit einer öffentlichen Aufgabe betraut sind“<sup>15</sup>.

Abbildung 4: Rätestruktur der „Gemeingut Wohnen“



Quelle: In Anlehnung an DWE, 2023, S. 28.

Für die Steuerung der AöR ist eine Rätestruktur vorgesehen (s. Abbildung 4), die zum einen den Anspruch an den Einbezug Betroffener und zum anderen die tiefgreifende Mitbestimmung der Mieter:innen über dezentrale Beteiligungsstrukturen ermöglicht. Ersteres wird über den Verwaltungsrat gewährleistet, der das oberste Organ der AöR darstellt. In ihm werden u.a. Leitlinien erarbeitet, die den gesetzlichen Zweck der AöR umsetzen.<sup>16</sup> Zusätzlich bestellt der Verwaltungsrat die Geschäftsführung und kann diese abberufen. Die Initiative schlägt für dessen Besetzung ein 15-köpfiges Gremium vor, das sich aus fünf Vertreter:innen der Mieter:innen, vier der Beschäftigten, vier der Stadtgesellschaft und jeweils einem:r der

13 Die Gemeinwohl-Bilanz bietet eine alternative Form der Bilanzierung, die weit über finanzielle Kennzahlen und Indikatoren hinausgeht. Im Fokus stehen dabei soziale und ökologische Kriterien, wie z.B. die Sicherstellung guter Arbeitsbedingungen für Arbeitende in der gesamten Lieferkette oder die Reduktion von Treibhausgasen bei der Herstellung und Entsorgung der Produkte und Dienstleistungen. Darüber beleuchtet die Gemeinwohl-Bilanz auch die demokratischen Mitbestimmungsmöglichkeiten der Anspruchsgruppen eines Betriebs. Für weitere Informationen zum Aufbau der Gemeinwohl-Bilanz, siehe z.B.: [https://germany.ecogood.org/wp-content/uploads/sites/8/2022/05/GWOE\\_Arbeitsbuch\\_5\\_0\\_1\\_voll\\_FIN\\_WEB2.pdf](https://germany.ecogood.org/wp-content/uploads/sites/8/2022/05/GWOE_Arbeitsbuch_5_0_1_voll_FIN_WEB2.pdf).

14 Vgl. DWE (2023), S. 9

15 DWE (2023) S. 9.

16 Vgl. DWE (2023), S.33.

Senatsverwaltung für Wohnen sowie Finanzen zusammensetzt. Keine der Vertretungen verfügt damit über eine alleinige Mehrheit.

Die jeweiligen Vertreter:innen der Beschäftigten bzw. der Stadtgesellschaft werden durch Wahlen bestimmt. Die Vertreter:innen des Senats sollen Senator:innen oder Sekretär:innen sein und direkt von den Senatsverwaltungen ernannt und entsendet werden. Für die Vertretung der Mieter:innen ist eine dezentrale Rätestruktur auf mehreren Ebenen vorgesehen.

Auf der untersten Ebene gibt es die Möglichkeit, Hausräte zu gründen. Darauf folgt die erste zwingend verfasste Siedlungsebene (ca. jeweils 2000 Wohneinheiten), die durch einen direkt gewählten Siedlungsrat (ca. sieben Personen) vertreten wird. Dieser befasst sich bspw. mit Gewerbeentwicklung oder Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen.

Die nächsthöhere Ebene, der Gebietsrat (23 Gebiete = 23 delegierte Gebietsrät:innen), soll fünf bis sechs Siedlungen vertreten und wird ebenfalls direkt gewählt. Seine Hauptaufgabe liegt darin, „Willensbildungsprozesse an der Basis zu aktuellen Entscheidungen zu ermöglichen und dafür Sorge zu tragen, dass sie in den oberen Ebenen Beachtung finden.“<sup>17</sup> Außerdem entsenden die Gebietsräte jeweils eine:n Delegierte:n an den Gesamtrat.

Der Gesamtrat wirkt an der Erarbeitung der Leitlinien mit und kontrolliert die Verwaltung auf Gesamtebene. Zudem entsendet er die fünf Vertreter:innen der Mieter:innen in den Verwaltungsrat.

Neben den vorgestellten institutionellen Arrangements arbeitet DWE auch Vorschläge für die aktive Förderung der demokratischen Beteiligung in den dezentralen Rätestrukturen aus. Teil davon wären u.a. kostenlose Beratungs- und Schulungsangebote und Aufwandsentschädigungen für Mitglieder der Räte. Zudem ist die Einrichtung einer Partizipations- und Antidiskriminierungsstelle (PAS) vorgesehen, deren Aufgabe es u.a. wäre, „die Arbeit der AöR verständlich zu machen und über Wahlverfahren und die Gestaltungsmöglichkeiten der Mieter:innen aufzuklären“ sowie auf eine diverse Besetzung der Gremien hinzuwirken.<sup>18</sup> Die Berücksichtigung ökologischer Interessen thematisiert das Modell zwar ausführlich, beschränkt sich jedoch auf die Formulierung von unternehmensinternen Richtlinien und sieht keine explizite Vertretung vor.

Für die funktionierende Kommunikation zwischen den Räten und die umfassende demokratische Kontrolle sind verschiedene Mechanismen vorgesehen, u.a. sollen alle Sitzungen der Räte grundsätzlich öffentlich und protokolliert sein sowie, dass Delegierte weisungsgebunden und rechenschaftspflichtig sind. Als weiteres Beratungs- und Kontrollgremium soll ein wissenschaftlicher Dienst wirken, der von den Verwaltungsangestellten unabhängig agieren können soll und die Räte zur Kontrolle der Verwaltung befähigen soll. Er erstellt außerdem regelmäßige Berichte, die die Einhaltung der Leitlinien überprüfen. Um auch für die Stadtgesellschaft eine Kontrolle zu ermöglichen, sollen die Sitzungen aller Gremien grundsätzlich öffentlich sein und Berichte des wissenschaftlichen Dienstes sowie bspw. über die wirtschaftliche Lage der AöR veröffentlicht werden.

---

17 DWE (2023), S. 31.

18 Vgl. DWE, S. 41



## Diskussion der Modelle

Im Vergleich zu „klassischen“ Mitbestimmungsmodellen, die Vertretungsorgane für Eigentümer\*innen und Beschäftigte vorsehen, findet sich im „betrieblichen Wirtschaftsrat“ von Bernholt zusätzlich zu den Beschäftigten auch „die Öffentlichkeit“ (Umweltschutz, Verbraucher:innen und Staat) insgesamt gleichberechtigt vertreten, was die Einbeziehung Betroffener erweitert. In Bontrups Modell ist „die Öffentlichkeit“ in einer noch stärkeren Position als bei Bernholt, da sie zusammengefasst die Drittelparität in Bernholts Modell sogar übersteigt. Beiden Ansätzen ist gemein, dass sie die „soziale Sphäre“ um weitere Vertreter:innen (z.B. Verbraucher:innen) ergänzen. Während Bernholt den Beitrag zur sozial-ökologischen Ausrichtung durch eine Nachhaltigkeitsbilanzierung stärken will, ist Bontrup mehr daran gelegen, eine Machtverschiebung weg vom Kapital hin zu sozial-ökologischen Interessen durch das neutralisierte Kapital zu erreichen.

Das Modell von DWE ist konkret auf die zu schaffende AöR zugeschnitten und in dem für strategische Entscheidungen zuständigen Verwaltungsrat ist die Einbeziehung Betroffener am differenziertesten gewährleistet. Die Demokratisierung innerhalb der AöR zeichnet sich im Vergleich zu den anderen Modellen durch ihre „Tiefe“ aus. So ist tatsächliche Beteiligung der Mieter:innen nicht nur über die dezentrale Rätestruktur, sondern auch durch die aktive Förderung der demokratischen Beteiligung besonders berücksichtigt und wird über die Bereitstellung der dafür erforderlichen Ressourcen gewährleistet. Die Berücksichtigung ökologischer Interessen thematisiert das Modell zwar ausführlich und beschreibt dabei konkrete Mechanismen, es beschränkt sich jedoch auf die Formulierung von unternehmensinternen Richtlinien und sieht keine explizite Vertretung im Verwaltungsrat vor.

Zusammengefasst lassen sich für die Etablierung demokratischer Unternehmensstrukturen aus den vorgestellten Modellen insbesondere folgende Aspekte hervorheben: Wichtig für den Aufbau einer gelungenen Rätestruktur ist die Erweiterung um Anspruchsgruppen, die über die Beschäftigten hinausgeht (Bontrup, Bernholt & DWE). Der Einbezug ökologischer Interessen kann durch eine explizite Vertretung (Bontrup und Bernholt) und durch unternehmensinterne Richtlinien (DWE) gefördert werden. Um eine über die reine Repräsentation hinausgehende Partizipation der Anspruchsgruppen zu ermöglichen, kann die konsequente Einbindung in Entscheidungsprozesse, wie DWE sie für die Mieter:innen vorsieht, als Vorbild dienen. Zudem kann eine alternative Form der Bilanzierung als Steuerungsinstrument einen wichtigen Beitrag für die sozial-ökologische Ausrichtung leisten (Bernholt).

Die kritische Reflexion der Modelle zeigt, dass implizit vorliegende Hierarchien wenig reflektiert und die Durchbrechung dieser kaum berücksichtigt werden. Ebenfalls kaum beachtet werden Fragen, die über formale Strukturen, Repräsentation und „tiefe“ Partizipation hinausgehen: Inwiefern müssten sich z.B. auch Beziehungsweisen zwischen den Akteur:innen verändern?

Zudem ist fraglich, ob die ökologische Dimension in der derzeitigen Form der Modelle – durch eine Vertretung bzw. Berücksichtigung in internen Richtlinien – hinreichend erfasst wird. Auch wenn diese durch eine sozial-ökologische Bilanzierung stärker in den Blick genommen würde, ist unklar, ob dies der Komplexität dieser Dimension, die weit über die Klimakrise hinaus geht und mindestens alle weiteren planetaren Grenzen umfasst, gerecht wird. Mit Blick auf globale Lieferketten scheint uns außerdem der Einbezug von Anspruchsgruppen aus Regionen und Ländern des Globalen Südens nicht ausreichend reflektiert. Dabei wäre aus unserer Sicht zu fragen, an welchen Stellen diese Anspruchsgruppen von Entscheidungen betroffen sind und durch welche Mechanismen die Vertretung ihrer Interessen gewährleistet werden kann. Zuletzt fragen wir nach der Erfassung und Berücksichtigung von Sorgearbeit. Finden die

dazugehörigen Aspekte Einzug über alle in den Räten Vertretenen, oder braucht es dafür spezifische Vertretungen oder ergänzende Strukturen/Mechanismen ggf. auch auf Ebenen, die nicht direkt in Betrieben anzusiedeln sind?

## Problematik der Mikro-Makro Kopplung

Was, wie und für wen produziert wird, muss und sollte aus Sicht der Autoren nicht ausschließlich auf Ebene von Unternehmen ausgehandelt werden. In Anerkennung der Klimafolgen des vorherrschenden Systems und der Endlichkeit zur Verfügung stehender Ressourcen ist eine demokratische Planung auf Makroebene ebenso notwendiger Teil einer demokratisierten Wirtschaft. Nach der historischen Debatte über die Wirtschaftsrechnung im Sozialismus der 1920er Jahre, gewinnt diese Diskussion nun wieder an Aufwind<sup>19</sup>.

Generell beschäftigen sich Modelle demokratischer Wirtschaftsplanung mit der „Überwindung von zwei kapitalistischen Grundprinzipien: der Atomisierung der Unternehmen und der Trennung der Wirtschaft vom demokratischen Gemeinwesen.“<sup>20</sup> Im vorherrschenden System sind Unternehmen dazu gedrängt profitorientierte Entscheidungen zu treffen, da sie miteinander in Konkurrenz stehen. Gleichzeitig zeigen interne Unternehmensprozesse, und auch die globale Verkettung der Produktions- und Lieferketten, dass auch das bestehende Wirtschaftssystem auf Reziprozität beruht. Innerhalb wirtschaftlicher Vorgänge bestehen bereits Abhängigkeitsverhältnisse. Diese werden jedoch nicht explizit anerkannt, sondern warenförmig gemacht, dadurch kommt es zu Einbußen bei der Effizienz, deren Schein grundlegend nur durch externe Kosten aufrechterhalten wird.<sup>21</sup> Arbeiten wir mit einem weiter gefassten Effizienzbegriff, der Ressourcenverbrauch, Energieverbrauch, CO<sub>2</sub>-Emissionen, Arbeitsaufwand und dergleichen mehr mit einbezieht, verlassen wir damit die kapitalistische Rationalität.

Jede Ökonomie – auch ein sozialistische – wird sich an einer hohen Effizienz messen lassen müssen. Jedoch ist entscheidend, auf Basis welcher Zielsetzung die Effizienz gemessen wird. So könnte es beispielsweise um das gegebene Maß an Output im Sinne der Produktion von Gütern, die alle Menschen für ein gutes Leben brauchen mit möglichst geringem Input (Arbeitszeit, Energie, Material...) gehen. Demokratischer Planung liegt diese Entscheidung einer gesellschaftlichen Zielsetzung zu Grunde, von der ausgehend auf Makroebene demokratisch ausgehandelt wird, wie viele Rohstoffe und Arbeitskraft in welche Produktion fließen sollen. Lokale Akteur:innen sollten innerhalb dieser vorgegebenen Rahmen dezentral agieren können. Eine zu zentralistische Planung führt zu Wissensverlust auf der lokalen Ebene und schränkt Möglichkeiten der Partizipation und damit auch der Selbstbestimmung ein. Andererseits wäre ein zu dezentraler Ansatz nicht in der Lage die Ressourcenverteilung auf Makroebene zu überblicken.<sup>22</sup>

Verschiedene Konzepte demokratischer Wirtschaftsplanung unterscheiden sich in den Recheneinheiten, anhand derer Entscheidungen getroffen werden und in der Bedürfniserfassung, also der Frage, wie Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen erfasst werden. Die jeweils verwendeten Recheneinheiten und Bedürfniserfassungen werden auch die demokratischen Strukturen und Prozesse der Betriebe auf Mikro-Ebene beeinflussen.

---

19 So derzeit z.B. in diversen Publikationen wie aktuelle Ausgaben der Zeitschriften *Luxemburg* und *Prokla* und dem Podcast „Future Histories“ von Jan Groos.

20 Sorg (2024).

21 Vgl. ebd.

22 Vgl. Heyer (2021).

Für ein erfolgsversprechendes Modell im Sinne eines guten Lebens für alle innerhalb planetarer Grenzen, müssen schließlich alle Ebenen der Wirtschaftsdemokratie ineinandergreifen.

## Fazit und Ausblick

Abschließend lässt sich sagen, dass eine Demokratisierung von Unternehmen, die die oben genannten Aspekte – Rätestrukturen mit Einbeziehung von Anspruchsgruppen über die Beschäftigten hinaus, die institutionalisierte Vertretung ökologischer Interessen und Richtlinien für ökologische Entscheidungen, die aktive Förderung demokratischer Beteiligung sowie sozial-ökologische Ausrichtung über alternative Bilanzierungsformen – berücksichtigt, einen wichtigen Beitrag zur Adressierung der sozial-ökologischen Krisen leisten und dem schon lange anhaltenden Rechtsruck in der Gesellschaft entgegen wirken kann. Gleichzeitig wurde jedoch offengelegt, dass bei der Ausgestaltung der Demokratisierung auch Fragen offenbleiben. Diese bestehen aus Sicht der Autoren u.a. im Umgang mit impliziten Hierarchien, der Veränderung von Beziehungsweisen, sowie dem Einbezug von Anspruchsgruppen aus Regionen des Globalen Südens und dem Thema Sorgearbeit.

Mit Blick auf die überregionale und teilweise globale Dimension sozial-ökologischer Krisen (z.B. Klimakrise, Endlichkeit zur Verfügung stehender Ressourcen, Verlust der Existenzgrundlagen, kriegerische Auseinandersetzungen) bedarf es aus Sicht der Autoren auch einer Perspektive, die über die Mikro-Ebene hinaus geht. Dabei geht es beispielsweise um die Frage, wie der gesamtwirtschaftliche Rahmen, zum Beispiel was, wie und wozu produziert wird und wie viel Arbeitszeit, Energie und Ressourcen dafür aufgebracht werden sollen, demokratisch ausgehandelt werden kann, während gleichzeitig lokale Akteur:innen weiterhin dezentral agieren können (Demokratische Wirtschaftsplanung).

## Quellenverzeichnis

Bach, Stefan / Grabka, Markus / Adam, Marc (2021): Ungleichheit in Deutschland – Politikmaßnahmen zur Trendumkehr, URL: <https://newforum.org/wp-content/uploads/2022/01/FNE-WP05-2021.pdf>, letzter Abruf am 25.09.2024.

Bernholt, Norbert (2012): Partizipatorische Unternehmensverfassung, in: Akademie Solidarische Ökonomie (Hrsg.): Kapitalismus und dann? Systemwandel und Perspektiven gesellschaftlicher Transformation, S. 126-153.

Bontrup, Heinz-J./Marquardt, Ralf-M. (2021): Volkswirtschaftslehre aus orthodoxer und heterodoxer Sicht. Eine Einführung.

Büchling, Carsten / Dörre, Klaus / Lösche, Bernd (2023): Angst vor der Zukunft: Gründe für den Aufstieg der AfD, URL: [https://www.freitag.de/autoren/der-freitag/angst-vor-der-zukunft-gruende-fuer-den-ruck-nach-rechts/16e56518-631c-454c-962d-605b86eab0a1?fbclid=IwAR1cweQs2Z2HVpmhiZDIK3MY-HFalyw5kunXwG\\_Mw6XwzLEU6QIFdA8BhLI](https://www.freitag.de/autoren/der-freitag/angst-vor-der-zukunft-gruende-fuer-den-ruck-nach-rechts/16e56518-631c-454c-962d-605b86eab0a1?fbclid=IwAR1cweQs2Z2HVpmhiZDIK3MY-HFalyw5kunXwG_Mw6XwzLEU6QIFdA8BhLI), letzter Abruf 25.09.24.

Demirovic, Alex (2018): Einleitung, in: Demirovic, Alex: Wirtschaftsdemokratie neu denken, S. 7-11.

Göpfert, Claus-Jürgen (2024): Krise bei VW: „Wasser auf die Mühlen der AfD“, in Frankfurter Rundschau, URL: <https://www.fr.de/wirtschaft/wasser-auf-die-muehlen-der-afd-93281901.html>, letzter Abruf am 26.09.24.

Fraser, Nancy (2023): Der Allesfresser – wie der Kapitalismus seine eigenen Grundlagen verschlingt.

Göpfert, Claus-Jürgen (2024): Krise bei VW: „Wasser auf die Mühlen der AfD“. <https://www.fr.de/wirtschaft/wasser-auf-die-muehlen-der-afd-93281901.html>, letzter Abruf am 25.09.24

Hans Böcker Stiftung (2024): Mitbestimmung – Das demokratische Gestaltungsprinzip der sozialen Marktwirtschaft. [https://www.boeckler.de/data/Hans-Boeckler-Stiftung\\_Mitbestimmung\\_Gestaltungsprinzip-der-.pdf](https://www.boeckler.de/data/Hans-Boeckler-Stiftung_Mitbestimmung_Gestaltungsprinzip-der-.pdf), letzter Abruf 25.09.2024

Heyer, Jakob (2021): Demokratie und Planung. <https://www.akweb.de/gesellschaft/planwirtschaftdebatte-pat-devine-und-david-laibman-ueber-demokratie-und-planung/>, letzter Abruf am 25.09.2024.

Initiative Deutsche Wohnen & Co. Enteignen (2023): Gemeingut Wohnen. Eine Anstalt öffentlichen Rechts für Berlins vergesellschaftete Wohnungsbestände, in: [www.dwenteignen.de](http://www.dwenteignen.de), zum Download verfügbar, URL: [https://content.dwenteignen.de/uploads/Gemeingut\\_Wohnen\\_3a03fa4c87.pdf](https://content.dwenteignen.de/uploads/Gemeingut_Wohnen_3a03fa4c87.pdf), letzter Abruf am 26.09.24.

Sack, Detlef (2019): Partizipation, in: Comtese, Dagmar / Flügel-Martinsen, Oliver / Martinsen, Franziska / Nonhoff, Martin (Hrsg.): Radikale Demokratietheorie. Ein Handbuch.

Sorg, Christoph (2024): Demokratisch planen, aber wie? URL: <https://zeitschrift-luxemburg.de/artikel/demokratisch-planen-aber-wie/>, letzter Abruf am 25.09.24

Zeuch, Andreas (2015): Alle Macht für niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokraten.