

Unternehmens- und Wirtschaftsdemokratie

Andreas Zeuch

Gründer und Geschäftsführer unternehmensdemokraten

SCHLÜSSELWÖRTER: Unternehmensdemokratie, Wirtschaftsdemokratie, Partizipation

KURZFASSUNG: Sowohl die „Verfassung“ der meisten Unternehmen wie auch unserer Wirtschaftsordnung insgesamt ist nicht demokratisch organisiert. Die Akteure in Organisationen im Kleinen und der Wirtschaft im Großen können meistens – wenn überhaupt – nur bedingt an den Entscheidungen partizipieren. Aber genau das braucht es, wenn wir die Zukunft der Arbeit für alle Menschen gleichermaßen positiv gestalten wollen. Und zwar so, dass wir nicht nur den einigen wenigen Inseln der Glückseligen applaudieren können, den wenigen Unternehmen, die nicht in einem eklatanten Widerspruch zu unserer demokratischen Grundordnung stehen. Anhand der Subventionierung der Autobranche infolge der Corona-Pandemie wird dieser nötige Wandel im Folgenden erläutert.

Es ist wieder soweit

Am 27. April 2020 kam es zu einem denkwürdigen Moment. Ingo Zamperoni, Moderator der Tagesthemmen, interviewte Herbert Diess, Vorstandsvorsitzender von VW. Aufhänger des Gesprächs waren die wieder thematisierten Subventionen für die deutsche Autoindustrie infolge der problematischen wirtschaftlichen Lage durch den Corona-Shutdown.

Zamperoni zitierte zu Beginn den Bundestagspräsidenten Schäuble: „Hoffentlich werden uns nicht wieder nur Abwrackprämien einfallen, die es der Industrie ermöglichen, weiterzumachen wie bisher.“ Zamperoni leitete daraus seine erste Frage ab: „Welche innovative Idee kommt denn von Ihnen jetzt?“

Wenig erstaunlich, dass er während des gesamten Gesprächs mit Diess darauf keine Antwort erhielt. Der Vorstandsvorsitzende hatte offensichtlich keine Idee im Gepäck. Stattdessen nutzte er diese Zeit für einen argumentativ schwach unter-

legten Werbeblock zur allgemeinen Subvention der Autoindustrie – euphemistisch formuliert.

In meinem Beitrag „Das Corporate Design der Impertinenz“ analysierte ich die sieben Interviewminuten und kam am Ende zu folgender Zusammenfassung von Diess' Subventions-Pitch (Zeuch, 2020):

1. VW hatte 2019 das erfolgreichste Geschäftsjahr seiner Geschichte.
2. Die Einschränkung von Boni und Dividenden ist die letzte Option.
3. VW will die Krise ohne Staatshilfe bewältigen.
4. Subventionen von *allen* Auto-Antriebsarten seien die wirtschaftlich und ökologisch beste Investition.

Aussage 3) und 4) scheinen etwas widersprüchlich. Damit werden wir indes leben müssen, denn ich habe mich weder verhört, noch irgendein Argument unterschlagen, was diesen Widerspruch auflösen würde.

Wenn wir in Rechnung stellen, dass es in dem Gespräch um die Vorteile der Subvention der Autoindustrie ging und dass sie die beste Option sei, die wir hätten, dann können wir die Aussage, VW wolle ohne Staatshilfe durch die Krise kommen, als billigen Versuch werten, damit für einen Moment die Aussage 2) hinsichtlich des Fakts 1) zu legitimieren.

Wenn wir also mit unser aller Geld zum zweiten Mal eine ganze Branche retten sollen, die in den letzten Jahren vor allem mit #Dieselgate und #Kartellgate betrügerisch aufgefallen ist und versuchte, auf Kosten ihrer Kunden sowie des Gemeinwohls den Gewinn zu maximieren und die eigenen Wachstumsziele zu realisieren; wenn wir eine Branche retten sollen, deren bisheriger Beitrag zum Klimawandel wohl kaum als Vorbild gelten kann, dann wird es Zeit, dass dieses Vorgehen Konsequenzen hat, wie es der Baseler Professor Oliver Nachtwey auf den Punkt brachte:

„Die Regierung wird wahrscheinlich viele Unternehmen retten müssen. Dann kann und sollte man sie allerdings auch demokratisieren“ (Nachtwey, 2020).

Denn ganz offensichtlich wird es „der Markt“ auch dieses Mal nicht auf magische Weise richten, genauso wenig wie 2007/2008. Wieder einmal sollen systemrelevante Unternehmen staatliche Hilfe kassieren, damit Tausende von Menschen ihre Arbeitsplätze nicht verlieren, so jedenfalls die altbekannte, wenig überraschende Drohgebärde.

Das Paradigma der freien und deshalb starken Marktwirtschaft mit ihrem Gegenstück, dem schlanken Staat, hat sich bereits im jungen neuen Millennium zum zweiten Mal als falsch erwiesen. Topdown regierte globale Konzerne haben nicht nur in ihrer gesellschaftlichen Verantwortung versagt, sondern auch noch die Zeichen der Zeit ignoriert, sonst hätte wohl kaum ein junges amerikanisches Unternehmen an ihnen derart vorbeiziehen können.

Die Problematik der Zukunft der Arbeit und Wirtschaft zeigt sich somit auf den Ebenen der Betriebs- und Volkswirtschaft.

Definition und Differenz

Als vor fünf Jahren mein letztes Buch „Alle Macht für niemand – Aufbruch der Unternehmensdemokraten“ erschien, gefolgt von „Das demokratische Unternehmen“ (Sattelberger et al., 2015), wurden die beiden Begriffe der Unternehmens- und Wirtschaftsdemokratie teils noch synonym verwendet.

Fritz Naphtali sah in seinem erst-

mals 1928 veröffentlichten Buch „Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen Weg und Ziel“ die „Betriebsdemokratie“ noch als Teil des größeren Rahmens, die Wirtschaft zu demokratisieren (Naphtali, 1969).

Allerdings finden sich bei Naphtali gerade zwei Seiten dazu mit dem Fokus auf Betriebsräten. Seitdem hat sich einiges getan. Für die weiteren Schritte gilt es deshalb, erst einmal Wirtschafts- und Unternehmensdemokratie zu definieren und damit zu unterscheiden.

Unternehmensdemokratie ist die Führung und Gestaltung von Organisationen durch alle interessierten Mitglieder, um den jeweiligen Organisationszweck zu verwirklichen. Sie ist verbindlich verfasste Selbstorganisation, die kein Mittel zum alleinigen Zweck der Gewinnmaximierung ist. Deshalb achten demokratische Organisationen bei der Erzeugung und dem Vertrieb ihrer Produkte und Dienstleistungen auf das Gemeinwohl aller Stakeholder.

Wirtschaftsdemokratie ist die demokratisch legitimierte Gestaltung aller ökonomischen Strukturen und Verfahren, die über individuelle (Non-)Profit Organisationen und deren Einzelschicksale hinausgehen. Sie dient der Sicherstellung einer systemischen Integration der (Volks-)Wirtschaft in die größeren Systeme der Gesellschaft und Natur. Deshalb trifft die Wirtschaftsdemokratie regulatorische Maßnahmen, dass privatwirtschaftliche Gewinne nicht auf Kosten des Gemeinwohls erzeugt werden.

Das zentrale Element beider Konzepte besteht in der Balance zwischen der Unversehrtheit und

Autonomie des einzelnen Menschen einerseits und des Gemeinwohls aller Menschen andererseits.

Grundlage für die individuelle Seite (Mikroebene) ist dabei Art. 1 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte: „Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren“. Dies beinhaltet zwingend das Recht auf Selbstbestimmung/Autonomie und körperlicher wie psychischer Unversehrtheit.

Die organisationale und gesellschaftliche Seite (Meso- und Makroebene) werden ergänzend recht gut durch die Bayerische Verfassung dekliniert, Art. 151: „Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl, insbesondere der Gewährleistung eines menschenwürdigen Daseins für alle und der allmählichen Erhöhung der Lebenshaltung aller Volksschichten“ (a. a. O., Abs. 1).

Und: „Die wirtschaftliche Freiheit des einzelnen findet ihre Grenze in der Rücksicht auf den Nächsten und auf die sittlichen Forderungen des Gemeinwohls.“ (a. a. O., Abs. 2).

Komplexitätsbewältigung und Kräfteausgleich

Das eingangs erwähnte Beispiel der Auto-Subventionierung bietet an der Durchdringung der Mikro-, Meso- und Makroebene ein treffliches Beispiel, warum wir zukünftig Unternehmens- und Wirtschaftsdemokratie brauchen.

Erstens sind die großen, strategischen Themen qua Definition diejenigen, die am weitesten in die Zukunft reichen. Und damit sind es automatisch die komplexesten Entscheidungsfelder einer Organisati-

on, die zunehmend weniger durch einige wenige Akteure getroffen werden können.

Statt der relativen Einfachheit des Topmanagements bedarf es der Vielfalt, um deutlich mehr der unterschiedlichen Wirklichkeiten der Organisation ins Entscheidungskalkül mit einzubinden (vgl. Zeuch, 2014).

Je größer die Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsvarianzen eines sozialen Systems, desto mehr Störungen kann es im Steuerungsprozess absorbieren (in Anlehnung an „Ashby's Law“). Das können sowohl interne als auch externe Störungen sein – wie eine Pandemie.

So scheint die aktuelle VW-Vision „Together 2025 Shaping mobility – for generations to come“ als Teil einer Strategie nicht das Destillat einer besonderen Komplexität zu sein, wenn Diess während einer Präsentation klarstellte, dass „Together 2025 für Geschwindigkeit (sic!), mehr Fokus und Konsistenz“ steht. Volkswagen will 2025 „das führende Unternehmen für individuelle Mobilität im elektrischen und vernetzten Zeitalter sein“ (Volkswagen AG, 2020). Mit anderen Worten: Die alte „Vision“ des weltweit größten Autobauers wurde einfach auf die Elektromobilität umgeschrieben.

Die viel zu geringe Komplexität wird auch sichtbar an der simplen Messbarkeit der Vision, die somit gar keine ist, sondern nur ein Ziel. Je nach Indikator lässt sich die Zielerreichung ganz einfach messen. Genau das ist eben nicht die Idee einer Vision.

Wozu bräuchten wir sonst einen anderen Begriff (und damit ein weiteres Instrument), wenn er dassel-

be meint? Und noch viel wichtiger: Wer genau hat eigentlich an dieser „Vision“ mitgearbeitet? Inwiefern finden sich darin die über 670.000 Mitarbeiter*innen mit ihren Werten, Wünschen und Annahmen über eine lebenswerte Zukunft wieder?

Werden jedoch Unternehmen demokratisiert, so hat dies interessante positive Effekte, wie Professor Wolfgang Weber aus Innsbruck kürzlich mit einer Metastudie zeigte (Weber et al., 2020).

Zweitens braucht es neben einer angemessenen Bewältigung der steigenden Komplexität und Dynamik auch den Ausgleich verschiedener Kräfte mit ihren unterschiedlichen Wirkungsrichtungen.

So dürfte unklar sein, ob die deutschen Automobilhersteller mit ihren Strategien die aufsteigende junge Fridays-For-Future(F4F)-Generation ansprechen, die fast ausschließlich aus einem zahlungskräftigen Elternhaus kommt: Rund 90 Prozent der F4F-Teilnehmer*innen stammen aus der unteren oder oberen Mittelschicht. Und wiederum rund 90 Prozent verfügen über eine Fachhochschulreife/Abitur, Studium oder Doktor/PhD oder streben einen solchen Abschluss an (Sommer et al., 2019).

Das bedeutet natürlich nicht im Umkehrschluss, dass sich rund 90 Prozent des oberen und unteren Mittelstands bei F4F engagieren. Tatsächlich wurden 2019 das erste Mal über eine Million SUV neu zugelassen, was einem Marktanteil von über 30 Prozent entspricht, entgegen aller medienwirksamen Demonstrationen sowie jeglichen Greta-Jubels.

Aber genau das ist der Kräfteausgleich, den wir brauchen. Denn natürlich gibt es auch noch weitere Schichten, Gruppen, Milieus, die weder das eine noch das andere sind, die sich weder für Klimaschutz einsetzen noch die Mittel haben, den nächsten BMW oder Benz zu kaufen oder zu leasen.

Beides, Komplexitätsbewältigung und Kräfteausgleich braucht es sowohl im Innen- wie Außenverhältnis der Mesoebene der Organisationen als auch auf der Makroebene, also in der sie umgebenden Wirtschaft.

Zurzeit ließ es sich nicht vermeiden, dass die Frage nach den Auto-Subventionen durch unsere Spitzenpolitiker nach Einfluss durch eine Menge Lobbyisten entschieden wurde. Das ist folgerichtig im Sinne des Abbaus staatlicher Regulationsfunktionen seit den 1980ern und der damit gewünschten wirtschaftlichen Dynamisierung. Spätestens für die Zukunft scheint mir dieses Vorgehen vollkommen dysfunktional zu sein.

Ganz konkret sollten wir bei uns im Sinne der Wirtschaftsdemokratie beispielsweise endlich unseren Umgang mit Lobbyismus ändern. Hier gibt es genügend Bedarf.

International liegt aber noch viel mehr im Argen. Wenn beispielsweise in den USA der Oberste Gerichtshof 2010 im Fall Citizens United vs. Federal Election Commission entschied, dass Unternehmen als Ansammlung von Menschen das selbe Recht auf freie Meinungsäußerung zugebilligt werden muss wie einzelnen Personen, dann erzeugt dies ein enormes Kräfteungleichgewicht.

Denn erstens haben nicht alle natürlichen Personen dieselbe Möglichkeit, durch millionenschwere Spenden die öffentliche Meinung zu beeinflussen wie Unternehmen (vgl. Brown, 2015). Zweitens ist es fraglich, ob die Entscheidungen, die eine oder andere Partei indirekt zu unterstützen, demokratisch von der Belegschaft legitimiert wurde.

Kurzum: Zurzeit mangelt es erheblich an demokratischen Mechanismen bei Akteuren, die ihrerseits massiv auf die zivilgesellschaftliche Demokratie einwirken.

Literatur

- Brown, W. (2015). *Die schleichende Revolution: Wie der Neoliberalismus die Demokratie zerstört*. Suhrkamp.
- Nachtwey, O. (2020, 04. April). Coronakrise als Chance für neuen Sozialismus – Wenn der Kapitalismus eine Vollbremsung macht. *Spiegel Online*. <https://www.spiegel.de/kultur/corona-krise-es-ist-zeit-fuer-eine-reform-von-wohl-fahrt-und-wirtschaftsleben-a-afda945f-b58c-4295-bf3c-7869023d6b54>
- Naphtali, F. (1969). *Wirtschaftsdemokratie – Ihr Wesen, Weg und Ziel*. Europäische Verlagsanstalt.
- Sattelberger, T., Welpel, I., & Boes, A. (Hrsg.). (2015). *Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft*. Haufe.
- Sommer, M., Rucht, D., Haunss, S., & Zajak, S. (2019). *Fridays for Future: Profil, Entstehung und Perspektiven der Protestbewegung in Deutschland* (ipb working paper 2/2019). Institut für Protest- und Bewegungsforschung (ipb). https://protestinstitut.eu/wp-content/uploads/2019/08/ipb-working-paper_FFF_final_online.pdf
- Volkswagen AG. (2020). *Strategie TOGETHER 2025⁺*. <https://www.volkswagenag.com/de/group/strategy.html#>
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Höge, T. (2020). Psychological Research on Organisational Democracy: A Meta-Analysis of Individual, Organisational, and Societal Outcomes. *Applied Psychology*, 69(3), 1009-1071. <https://doi.org/10.1111/apps.12205>
- Zeuch, A. (2014). Strategie und Belegschaft: Vielfalt schlägt Einfalt. In L. Becker, W. Gora, & T. Michalski (Hrsg.), *Business Developmanagement: Von der Geschäftsidee bis zur Umsetzung* (S. 217-230). Symposium.
- Zeuch, A. (2015). *Alle Macht für niemand – Aufbruch der Unternehmensdemokraten*. Muhrmann.
- Zeuch, A. (2020, 04. Mai). Das Corporate Design der Impertinenz. *die unternehmensdemokraten*. <https://unternehmensdemokraten.de/2020/05/04/das-corporate-design-der-impertinenz/> ■