

Kapitel III.2

Wirtschaft und Demokratie – eine Illusion?

Inhaltsverzeichnis

2.1	Demokratie – Wirtschaftsdemokratie – Unternehmensdemokratie	3
2.1.1	Die Idee der Demokratisierung der Ökonomie	3
2.2	Gründe für eine Erörterung der Demokratiefrage in der Wirtschaft	6
2.2.1	Gesellschaftliche Entdemokratisierungstendenzen durch mächtige wirtschaftliche Akteure	6
2.2.2	Demokratisierung als Instrument der Humanisierung der Arbeit	12
2.3	Demokratische Unternehmen	14
2.3.1	Die historische Dimension	14
2.3.2	Die „Rochdale Equitable Pioneers Society“	16
2.3.3	Das Genossenschaftskonzept	18
2.3.4	Merkmale demokratischer Organisationen	21
2.3.5	Formen der Organisationalen Demokratie	25
2.4	Was bringt's? - Effekte organisationaler Demokratie	27
2.5	Grundrechte im Unternehmen? – der Organisationsbürger und die Verfassung des modernen Unternehmens	30
2.5.1	Die gesellschaftliche Dimension	30
2.5.2	Die Unternehmensdimension	31
2.6	Zukunftsaussichten	32
	Kontroll- und Reflexionsfragen	36
	Literaturverzeichnis	38

„Im Zeitalter des Schlagwortes von der neuen Weltordnung glaubt fast jeder, dass alle Menschen ein Recht darauf haben, die zu wählen, welche sie führen sollen, zumindest im öffentlichen Bereich. Aber noch hat die Demokratie nicht Einzug in die Arbeitswelt gehalten. Noch immer können in den Büros und Fabriken auf der ganzen Welt Diktatoren und Despoten schalten und walten.“ (R. Semler 1995, S. 233)

Demokratie gilt als anerkannter Wert in unserer Gesellschaft. Im Bereich der Wirtschaft bzw. der Arbeitswelt wird das Prinzip der Demokratie aber auf eigentümliche Art und Weise ausgeblendet. Nicht selten werden Mitbestimmung und Mitgestaltung sogar als ökonomisch ineffizient und nicht praktikabel diskreditiert.

Ein Blick auf das Verhältnis von Demokratie und Wirtschaft lohnt sich: Warum ist unsere Vorstellung von Wirtschaft so demokratiefremd? Welche unterschiedlichen Motive und Interessen stehen hinter dem Versuch einer Demokratisierung der Wirtschaft bzw. dem Versuch der Abwehr von Demokratisierungsbestrebungen? Ist demokratisches Wirtschaften vielleicht sogar effizienter und innovativer? Und wie soll sich eine demokratische Gesellschaft entwickeln, wenn die Ökonomie als Definitionszentrum heutiger Gesellschaft undemokratisch organisiert ist? Wenn in der Wirtschaft täglich über Wohlstand, seine Verteilung und damit den gesellschaftlichen Zusammenhalt entschieden wird – was bedeutet dann eine undemokratisch organisierte Wirtschaft? Und was heißt überhaupt „eine“ Wirtschaft? Würde demokratisch vielleicht auch ein Nebeneinander von unterschiedlichen wirtschaftlichen Logiken bedeuten? Der amerikanische Soziologe Benjamin Barber (2002) hat es als „eines der Rätsel unserer Tage“ bezeichnet, „warum wir es Theokratie nennen und uns über Tyrannei beklagen, wenn die Religion jeden Bereich des Lebens bestimmen darf, und wir es Totalitarismus nennen, um uns über die Zerstörung der Freiheit zu beklagen, wenn ein Einparteiensstaat jeden Bereich des Lebens dominiert, aber wir es Freiheit nennen und den Triumph der eindimensionalen Marktwirtschaft feiern, wenn die Wirtschaft und der private Sektor jeden Bereich des Lebens dominieren.“

2.1 Demokratie – Wirtschaftsdemokratie – Unternehmensdemokratie

2.1.1 Die Idee der Demokratisierung der Ökonomie

Das Wort „demokratía“ wurde im 5. Jahrhundert vor Christus im antiken Griechenland geprägt und bezeichnete bis zum 19. Jahrhundert einen politischen Begriff. Demokratie war politische Demokratie, d.h. sie bezog sich auf die Mitwirkung breiter gesellschaftlicher Schichten an der politischen Ordnung. Demokratische Strukturen haben sich in vielen Staaten durchgesetzt, interessanterweise auch in einigen Kirchen (basisdemokratische Glaubensgemeinschaft oder z. B. die Presbyterianischen Kirchen, die Evangelisch-methodistische Kirche, die Schweizer Landeskirchen).

Hinsichtlich der demokratischen Teilhabe sind zwei Formen zu unterscheiden:

- Die direkte Demokratie, in der Gesetze über Volksentscheid beschlossen werden, und
- Die repräsentative Demokratie, in der die Volksvertreter entweder vom Volk gewählt werden, oder per Los ausgewählt werden.

Demokratie ist die Antwort auf die Frage, wie es der Politik gelingen kann, auch die Herrschaft selbst zum Gegenstand von Politik zu machen. Ein demokratisches Gemeinwesen beruht auf fünf Elementen bzw. Konzeptionen von Demokratie:

1. Demokratie als vernünftige Beschränkung individueller Macht: Z.B. die Einschränkung individueller Freiheit zugunsten öffentlicher Güter.
2. Demokratie als Regelsystem: geregelte Entscheidungsfindungsprozeduren für politische Normen welche auf der politischen Gleichheit Aller basieren.

Demokratie kann damit drei unterschiedliche Funktionen erfüllen:

- Demokratie als Schutz: der liberale Rechts- und Verfassungsstaat und die Gewaltenteilung sollen die Grundrechte vor staatlicher Willkür schützen.
- Demokratie als Partizipation: das allgemeine Wahlrecht, konkurrierende politische Parteien sollen die politische Teilhabe garantieren.
- Demokratie als Inklusion: soziale Grundrechte und der Wohlfahrtsstaat sollen den Ausschluss Schwächerer aus dem politischen und gesellschaftlichen Leben verhindern.

„Soziale“ Demokratie (Sartori 1997, S. 17) ist – im Gegensatz zur politischen Demokratie - ein vergleichsweise junges Konzept, das Demokratie als einen Zustand der Gesellschaft versteht. Der Begründer der vergleichenden Politikwissenschaften, Politiker und Demokratietheoretiker Alexis de Tocqueville (1805 – 1859) besuchte 1831 die

Vereinigten Staaten und war von der sozialen Gleichheit (Status, Sitten, Gewohnheiten) fasziniert. Er sah darin den „Geist“ der Demokratie, von dem eine Gesellschaft durchzogen sein sollte. Er fasste Demokratie deshalb als einen Gesellschaftszustand auf und weniger als eine politische Form. Demokratie war damit eher ein Ethos, bzw. der allgemeine Stil und Zustand einer Gesellschaft. Eine soziale Demokratie ist also eine Grundhaltung einer Gesellschaft, alle Mitglieder der Gesellschaft als gesellschaftlich gleich zu betrachten. Es geht um die Verwirklichung des demokratischen Gedankens im Rahmen einer demokratischen Staatsform. Der Versuch, das Demokratieprinzip auf möglichst alle gesellschaftlichen (sozialen) Bereiche auszudehnen wird als Demokratisierung bezeichnet

Ein Bereich, der weitgehend von einer Demokratisierung ausgenommen wurde, bzw. in dem Demokratisierungsbestrebungen historisch massiv behindert wurden und werden ist die Wirtschaft. Wirtschaftsdemokratie meint eine Alternative zur gängigen kapitalistischen Marktökonomie aber auch zu sozialistischen, zentralen Planwirtschaften der Vergangenheit. Wobei Wirtschaftsdemokratie sowohl die demokratische Gestaltung der Wirtschaft an sich, als auch die Demokratisierung von Institutionen der Wirtschaft (Unternehmens- oder Organisationsdemokratie) gemeint ist. Zentral ist dabei, dass in einer Demokratie die politische Willensbildung von unten nach oben verläuft (im Gegensatz zur Diktatur, Oligarchie oder Aristokratie, in der die politischen Entscheidungen von einer Machtelite getroffen werden)

Der Anspruch auf eine Demokratisierung der Ökonomie bezieht sich auf zwei Ebenen:

- die Ebene einer demokratischen Reorganisation von Unternehmen und (Unternehmensdemokratie)
- die Ebene der Rahmenordnung für das Wirtschaften (Wirtschaftsdemokratie)

Die Ziele von Wirtschaftsdemokratie beziehen sich zumeist auf das allgemeine Interesse: Nach Niedenhoff soll Wirtschaftsdemokratie verhindern, dass „sich eine Gruppe von Wirtschaftssubjekten auf Kosten der anderen bereichern kann“ (Niedenhoff 1978, S. 10). Für Bönninghausen bedeutet Wirtschaftsdemokratie, „alle Maßnahmen, die geeignet sind, den Willen und das Interesse der Allgemeinheit bei der Gestaltung der wirtschaftlichen Sphäre der Gesellschaft mitbestimmend zum Ausdruck zu bringen.“ (Bönninghausen 1933, S. 17)

Für Kessler (1990, S. 108) bedeutet Wirtschaftsdemokratie „eine Wirtschaft, die allen Menschen dient und nicht nur Sachzwängen folgt, die nur einigen wenigen Menschen wirklich Vorteile auf Kosten anderer Menschen und der Umwelt bringen.“ Mander und Cavanaugh (2002, S. 99) verstehen darunter das Prinzip, dass „Macht und Herrschaft so zu verteilen (sind), dass die Entscheidungen von den Menschen getroffen werden, die auch die Kosten zu tragen haben.“

Wirtschaftsdemokratie bedeutet also immer eine radikale Infragestellung der herrschenden Machtverhältnisse. „Wirtschaftsdemokratie“ war auch das zentrale Schlagwort der europäischen Arbeitnehmerbewegung. (Naphtali 1928).

Fritz Naphtalis¹ Entwurf eines Modells einer Wirtschaftsdemokratie, welchen dieser im Auftrag des Deutschen Gewerkschaftsbundes in den 20er Jahren des vergangenen Jahrhunderts entwickelte, sah neben einer Betriebsdemokratie und arbeitsrechtlichen Bestimmungen auch die Bildung einer Gegenmacht zur privaten Wirtschaft in Form öffentlicher Unternehmen und den Aufbau einer Gemeinwirtschaft (Genossenschaften) vor.

Wirtschaftsdemokratie sollte durch wirtschaftliche Selbstverwaltungskörperschaften, öffentliche Unternehmen, Konsumgenossenschaften und gewerkschaftliche Eigenbetriebe in Zusammenarbeit mit den wirtschaftspolitisch Verantwortlichen praktiziert werden. Neben der Veränderung der gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen sollten die konkreten Arbeitsverhältnisse demokratisiert werden (z. B. durch das Arbeitsrecht). Öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen sollten dabei eine Pionierrolle übernehmen. Wirtschaftliche Demokratie wurde als natürliche und notwendige Ergänzung der politischen/parlamentarischen Demokratie betrachtet.

Mit der Zerschlagung der Gewerkschaft durch die Nazis im Jahr 1933 wurden auch die ersten Schritte hin zu einer Demokratisierung von Unternehmen (z. B. das Betriebsrätegesetz) zurückgenommen. Nach dem Zweiten Weltkrieg lautete die politische Losung: „Nie wieder Faschismus“. Die Demokratisierung aller Lebensbereiche wurde als adäquates Mittel betrachtet. In Deutschland herrschte von 1945 bis 1947 zudem ein antikapitalistisches Klima, das auch von den politischen Parteien mitgetragen wurde. Selbst CSU-Politiker forderten eine „gemeinwirtschaftliche Ordnung“ bzw. eine „Neuordnung der Wirtschaft ... aus dem Geist der Verpflichtung des Einzelnen gegenüber dem Ganzen“.²

Das erste „Grundsatzprogramm des Deutschen Gewerkschaftsbundes betonte die Demokratisierung als politische Forderung. Zu einer Umsetzung kam es allerdings nicht, da nach der ersten Bundestagswahl 1949 die rechts-liberale Koalition mit Unterstützung der Wirtschaft einer Wirtschaftsdemokratie keinerlei Berechtigung mehr zubilligte. Was von der gewerkschaftlichen Idee der Wirtschaftsdemokratie noch gerettet werden konnte war lediglich das Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1949, das weitreichende Mitbe-

¹ Fritz Naphtali (1888 – 1961) war ein deutscher Kaufmann, Sozialdemokrat und Gewerkschafter. Er war Wirtschaftsredakteur der Frankfurter Zeitung und zwischen 1927 und 1933 Leiter der Forschungsstelle für Wirtschaftspolitik des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsverbundes. Naphtali vertrat in der Weimarer Republik das Konzept der Wirtschaftsdemokratie. Nach der Machtübergreifung durch die Nazis und Verhaftung emigrierte er 1933 nach Israel. Dort war er Hochschullehrer und mehrmals Minister

² Vgl. dazu eine Rede des damaligen CDU-Ministerpräsidenten von Nordrhein-Westfalen, Karl Arnold: „Durch eine maßgebliche Beteiligung der Arbeitnehmer an der Betriebs- und Wirtschaftsführung soll die soziale Gleichberechtigung hergestellt, der Mensch ganz allgemein wieder in den Mittelpunkt der Wirtschaft gestellt und der Arbeit wieder ein tiefer Sinn und eine höhere Würde verliehen werden.“ (zitiert bei Dieter Schulte: Ansprache 50 Jahre Montan-Mitbestimmung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 7/2001, S. 396.

stimmungsrechte der Arbeitnehmer der Montanbranche vorsah (vgl. Bontrup 2005).

Im Verlauf der nächsten Jahre und Jahrzehnte wurde weniger die Wirtschaftsdemokratie, sondern der Begriff der „betrieblichen Mitbestimmung“ in den Mittelpunkt gerückt. Damit verbunden war eine grundsätzliche Anerkennung der kapitalistischen Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung. Während bis in die 70er Jahre Unternehmensdemokratie noch ein von Teilen der Wissenschaft und Politik durchaus verfolgtes und öffentlich diskutiertes gesellschaftspolitisches Ziel darstellte, verschwand das Konzept Unternehmensdemokratie in den 80er und 90er Jahren – als Konsequenz der Durchsetzung des anglo-amerikanischen Managementmodells – weitgehend aus der öffentlichen Diskussion. Erst im 21. Jahrhundert – und angesichts der Konsequenzen des shareholder-Ansatzes – wird die Frage der Einbeziehung von Betroffenen in die betrieblichen Entscheidungsprozesse wieder stärker zum Thema.

2.2 Gründe für eine Erörterung der Demokratiefrage in der Wirtschaft

Wirtschaftsdemokratie wird heute zumeist in Zusammenhang mit zwei Argumenten thematisiert:

- der Befürchtung einer Tendenz zum Abbau von Demokratie durch mächtige wirtschaftliche Akteure und
- der Forderung nach Demokratisierung von Unternehmen als Instrument zur Humanisierung der Arbeitswelt

2.2.1 Gesellschaftliche Entdemokratisierungstendenzen durch mächtige wirtschaftliche Akteure

Jahr	Anzahl TNCs	Anzahl Niederlassungen
1988	18.700	
1993	36.600	174.900
1995	38.747	265.551
1997	53.607	448.917
1998	60.000	500.000
2007	79.000	790.000

Tabelle 2.1: Zahlenmäßige Entwicklung Transnationaler Unternehmen und ihrer Auslandsniederlassungen; Quellen: UNCTAD - World Investment Report (versch. Jahrgänge), Dunning (1993)

Transnationale Unternehmen, bzw. ihre Anteilseigner, sind die wahren Gewinner der gegenwärtigen Form der Globalisierung. Dies zeigt sich u. a. an ihrer quantitativen Entwicklung. Ihre Zahl vervielfachte sich im Laufe der Hochphase neoliberal inspirierter Globalisierung (Tabelle 2.1).

Dass TNCs zu den Gewinnern der globalen Restrukturierungsprozesse der letzten 30 Jahre geworden sind, hängt direkt mit ihrer Struktur und ihren Fähigkeiten zusammen. Nach Dicken (2002) sind es drei Fähigkeiten, welche Transnationale Unternehmen (TNCs) charakterisieren: (1) Ihre Fähigkeit zur Koordination und Kontrolle grenzüberschreitender Wertschöpfungsaktivitäten (z.B. über internationale Produktionsnetzwerke, internationale Beschaffungsketten und Absatzstrukturen). (2) Ihre Fähigkeit, Vorteil aus geographischen Unterschieden hinsichtlich der Verteilung von Produktionsfaktoren (natürliche Ressourcen, Kapital, Arbeit) und unterschiedlichen Rechtssystemen zu ziehen. (3) Ihre geographische Flexibilität, d.h. ihre Fähigkeit, Ressourcen und Tätigkeiten auf einer internationalen/globalen Ebene nach eigenem Gutdünken zu verschieben. Sie können sich mit diesen Fähigkeiten über die nationalen Regelungen hinwegsetzen, sie umgehen und sie gegeneinander ausspielen.

Die quantitative Entwicklung von TNCs mag zwar beeindruckend sein, verzerrt aber etwas die realen Verhältnisse: die Macht konzentriert sich in den Händen relativ weniger TNCs. Laut World Investment Report 2006 der Vereinten Nationen (UNCTAD 2006, S. 30f) zeigt sich eine enorme Konzentration an Macht bei den 100 größten TNCs:

- Die 100 größten TNCs (ohne Finanzsektor) sind für 11 % des Auslandsvermögens, 16 % des Umsatzes und 12 % der Beschäftigten aller TNCs verantwortlich. (UNCTAD 2006)
- Diese Konzentration schreitet weiter fort: Im Jahr 2004 stiegen (gegenüber 2003) die Auslandsvermögen der 100 größten TNCs um 18,4 %, ihr Gesamtumsatz um 10 % und ihre Beschäftigtenzahl um 1,5 %. (UNCTAD 2006)
- TNCs kontrollieren 90 % der weltweiten Patente, und die größten 1000 TNCs sind für 80 % des weltweiten industriellen Outputs verantwortlich. (Weissbrodt 2005, 282)
- Diese Macht ist darüber hinaus geographisch extrem konzentriert: laut UNCTAD (2006) sind 85 der 100 größten TNCs in den USA, Europa oder Japan angesiedelt, 73 der top-100 stammen aus 5 Ländern (USA, England, Japan, Frankreich und Deutschland).

Diese ökonomische Macht ist von einer steigenden politischen Macht und politischen Einflussnahme im nationalen und internationalen Kontext begleitet:

Nur ein paar Beispiele:

- Laut Stiglitz (2006) haben zwischen 1991 und 2001 41 der größten US-Unternehmen 150 Mio \$ in politische Parteien und Kandidaten bei US-Wahlkämpfen auf Bundesebene investiert. In nur drei Steuerjahren rentierten sich die „Spenden“ in Form von Steuerentlastungen in Höhe von 55 Milliarden Dollar.“ (Stiglitz 2006, S. 241f).

- Pharmaunternehmen lobbieren zwischen 1998 und 2004 1400 Gesetzesentwürfe des Kongresses und gaben dabei laut Stiglitz 759 Mio \$ aus. In internationalen Handelsgesprächen wurde die Interessensposition der Pharmafirmen genauso stark vertreten wie auch bei staatlichen Programmen: so weist Stiglitz darauf hin, dass es bei einigen staatlichen Gesundheitsprogrammen öffentlichen Stellen untersagt ist, die Preise für Medikamente herunterzuhandeln. (Stiglitz 2006, S. 242)
- Die fünf größten US-Wirtschaftsprüfungsgesellschaften unterstützten Parteien und Kandidaten bei US-Präsidentenwahlen und -Kongresswahlen zwischen 1989 und 2001 mit 29 Mio \$ - mit dem Ziel, angedrohte gesetzliche Maßnahmen zur stärkeren Kontrolle zu verhindern (Stiglitz 2006, S. 242).

Der große Ökonom und Berater dreier US-Präsidenten, Kenneth Galbraith, schreibt fast hundertjährig in seinem Buch mit dem bemerkenswerten Titel: „Die Ökonomie des unschuldigen Betrugs – Vom Realitätsverlust der heutigen Wirtschaft“: „Wir haben uns damit abgefunden, dass die Führungsetagen der Wirtschaft in Verteidigungs-, Finanz- und umweltpolitischen Belangen ein gewichtiges Wort mitzureden haben.“ (Galbraith 2005, S. 105f)³

Autoren wie David Korten („When Corporations Rule the World“ 1995), Jamie Court („Corporateering – How Corporate Power Steals your Personal Freedom“, 2003) oder Colin Crouch („Post-Democracy“, 2007) beschreiben die wachsende Macht von großen Unternehmen auf die Politik, unser Leben, unsere Wahrnehmung, unsere Handlungsoptionen und unsere Wahlmöglichkeiten. Sie beschreiben, wie die Unternehmenslogik jeden Bereich gesellschaftlichen Lebens vom Konsum bis zur Bildung, von der Arbeitswelt bis zur Information und Unterhaltung prägt. Colin Crouch sieht im globalen Unternehmen die zentrale Institution, der gegenwärtigen Herausbildung einer Ära der „Post-Demokratie“. Demokratie im Sinne der Mitbestimmung der Betroffenen wird dabei ausgehöhlt, was bleibt ist eine Demokratie als formale Hülle. Dadurch dass diese Unternehmen keiner konkreten, regional verorteten menschlichen Gemeinschaft gegenüber verantwortlich sind, können sie einzelne „Standorte“ gegeneinander ausspielen und (demokratisch legitimierte) politische Entscheidungen zu ihren Gunsten herbeiführen. Crouch beschreibt diesen Mechanismus am Beispiel des Abbaus von Arbeitnehmerrechten und der Reduktion von Unternehmenssteuern: Wenn Unternehmen mit Standortverlagerung drohen, werden die Vertreter der politischen Parteien der

³ Eine gefährliche Sache, wie schon Adam Smith wusste, der so gerne von den Apologeten einer freien Marktwirtschaft bemüht wird: „Das Interesse der Kaufleute aller Branchen in Handel und Gewerbe weicht ... stets vom öffentlichen ab, gelegentlich steht es ihm auch entgegen. Kaufleute sind immer daran interessiert, den Markt zu erweitern und den Wettbewerb einzuschränken ... Jedem Vorschlag zu einem neuen Gesetz oder einer neuen Regelung über den Handel, der von ihnen kommt, sollte man immer mit großer Vorsicht begegnen. Man sollte ihn auch niemals übernehmen, ohne ihn vorher gründlich und sorgfältig, ja sogar misstrauisch und argwöhnisch geprüft zu haben, denn er stammt von einer Gruppe von Menschen, deren Interesse niemals dem öffentlichen Wohl genau entspricht und die in der Regel viel mehr daran interessiert sind, die Allgemeinheit zu täuschen, ja sogar zu missbrauchen.“ (Adam Smith 1776/1978, S. 213)

Bevölkerung gegenüber die Notwendigkeit von Arbeitsrechtsreformen (Flexibilisierung, Modernisierung, etc.) propagieren. Da die Wähler jene Parteien wählen, von denen sie glauben, dass sie die Arbeitsplätze sichern können, und diese dann die gewünschten Arbeitsmarktreforemen einführen, ist die Umsetzung des partikularen Interesses der Unternehmen(seigner) damit demokratisch legitimiert. Ähnlich ist die Situation hinsichtlich der Unternehmenssteuern: Der Wunsch der Unternehmen nach geringeren Steuern (wieder mit dem Standort- bzw. Wettbewerbsargument) führt zur Verlagerung der Steuerlast auf die individuellen Steuerzahler, die wiederum tendenziell jene Partei wählen, die ihnen eine Steuerreduktion verspricht. Die Konsequenz ist zumeist der Abbau von öffentlichen Dienstleistungen. Die Auslagerung und Privatisierung von öffentlichen Dienstleistungen wie z.B. im Bildungs-, Sicherheits-, Militär-, Gefängnis-, Transportwesen und mitunter auch im Bereich der Versorgung mit Wasser führt allerdings nach Crouch ebenfalls dazu, dass sich die Macht von Unternehmen drastisch erhöht. Nicht nur führt dies zu einem Kompetenzverlust der öffentlichen Hand für Dinge, die sie vormals möglicherweise sogar hervorragend gemanaged hat, sondern es führt auch dazu, dass das Wissen in spezifischen Bereichen verloren geht, welches aber Voraussetzung für eine am öffentlichen Interesse ausgerichtete Regulation privater wirtschaftlicher Aktivitäten ist.

Entdemokratisierung durch den Unternehmenssektor meint also auch, dass die Kapazität des Staates als Vertreter des Gemeinwohls beschränkt wird, bzw. dass der Staat und seine Organe instrumentalisiert werden. Eine wichtige Rolle spielt hier auch das sich ab den 80er/90er Jahren in Europa durchsetzende anglo-amerikanische Modell des Managements von Unternehmen. Es konzentriert die Macht in den Händen eines CEO, der ausschließlich den shareholders gegenüber verpflichtet ist. Diese konzentrierte Macht ist nach Crouch in der Lage, auch die politische Macht zu dominieren. Als in den späten 90er Jahren die sozialdemokratisch geführte Regierung in Deutschland sich von Spitzenmanagern privater Firmen hinsichtlich der Reform der Unternehmenssteuern beraten ließ, führte dies – wenig überraschend – zu einer massiven Verlagerung der Steuerlast weg von großen Unternehmen hin zu kleinen Unternehmen und Beschäftigten. Geringere Steuereinnahmen des Staates führten in fast allen europäischen Ländern, v.a. aber den angelsächsischen Ländern dazu, dass teilweise Aufgaben des Wohlfahrtsstaates nicht mehr über die Umverteilung von Steuern, sondern über Corporate-Sponsoring finanziert werden. Auch dies führt dazu, dass der Unternehmenssektor an Macht gewinnt, da nun Unternehmen entscheiden können was unterstützt wird und was nicht. Der Sinn der öffentlichen Finanzierung bestand ja gerade darin, dass Prioritäten gesetzt werden können, die von den Reichen und Mächtigen nicht gesetzt würden. Dies betrifft auch die Forschung: Medizinische Studien, welche von der öffentlichen Hand finanziert werden kommen systematisch zu anderen Ergebnissen als solche, die von der Pharmaindustrie finanziert werden.

Ebenso bedingt die Konzentration der Massenmedien in den Händen weniger eine Aushöhlung der Demokratie. Der öffentliche Bildungsauftrag staatlicher Medien weicht

einer extremen Simplifizierung und einem Qualitätsverlust politischer Information. Ironischerweise führte die technologische Entwicklung nicht zu einer größeren Diversität, sondern – da die zur echten Massenkommunikation nötigen Technologien extrem teuer sind – zu einer Vereinheitlichung und Konzentration. Crouch: „Control over politically relevant news and information, a resource vital to democratic citizenship, is coming under the control of a very small number of extremely wealthy individuals, however much they might compete against each other, tend to share certain political perspectives, and have a very strong interest in using the resources at their command to fight for these. This does not just mean that some parties will be favoured rather than others by the media; the leaders of all parties are aware of this power and feel constrained by it when they formulate their programmes.” (Crouch 2007, S. 50)

Diese Machtverschiebungen gefährden nach Crouch die demokratische Balance.

Die gegenwärtige Ökonomie ist also dadurch charakterisiert, dass ein bestimmter Typus von Unternehmen eine sehr dominante Machtposition einnimmt, und anderen Akteuren ihre Logik aufzwingen kann. Zudem sind es nur eine Handvoll Länder, von denen die zentralen Akteure aus den ganzen Globus beeinflussen. Sie beeinflussen nicht nur die Lebensbedingungen von Millionen, sondern auch den Geschmack und die Informationen von Milliarden von Menschen, sie beeinflussen Regierungen und ihre Politik, sie sind nicht nur ökonomische Institutionen, sondern längst zu welt-gesellschaftlichen Definitionsinstanzen geworden ... und das alles ohne irgendwie demokratisch dazu legitimiert worden zu sein.

Kritiker argumentieren, die gegenwärtige Entwicklung der Wirtschaft, ihre spezifischen Regeln und Ausschlussmechanismen (z. B. der Ausschluss von Betroffenen von der Entscheidungsfindung, sofern sie nicht mächtige Marktteilnehmer sind) führe zu einer Aushöhlung der demokratischen Gesellschaft.

Demokratisierung der Wirtschaft würde hier bedeuten, Rahmenbedingungen einzuführen, welche die Macht von ökonomischen Interessen beschränken bzw. einem weiteren Kreis von Betroffenen die Mitsprache ermöglichen.

Als Demokratie fördernd werden u. a. die folgenden Forderungen betrachtet:

- demokratische Kontrolle und Entflechtung von großen Konzernen und Konzernbanken
- Einrichtung öffentlicher bzw. sozialwirtschaftlicher Unternehmen für soziale und ökologische Dienstleistungen
- Öffentlichmachung der sozialen und ökologischen Folgen von Großinvestments
- Mindestlohn und soziale Grundsicherung
- Erweiterung von Transparenzrechten für Konsumenten (bzw. Informationspflichten für ökonomische Akteure): Wo werden Produkte tatsächlich hergestellt? Wie

sehen die Arbeitsbedingungen aus? Welche Inhaltsstoffe sind möglicherweise gefährlich? Wurde bei der Produktion auf die Umwelt geachtet bzw. welche Standards werden eingehalten? etc.

- Verschärfung des Kartellrechts und Größenbeschränkungen für Unternehmen: Kartellämter könnten Marktmachtkontrolle ausüben, indem die fusionswilligen Unternehmen den gesamtgesellschaftlichen Nutzen der angestrebten Fusion darlegen müssen (z.B. Beschäftigungseffekte, Versorgung der Märkte etc.). Für große Unternehmen wäre fehlender Wettbewerbsdruck durch staatliche Auflagen zu simulieren. D.h. Einschränkung der unternehmerischen Freiheit für Großunternehmen - zeitlich beschränkter Patentschutz, staatliche Preiskontrollen, Einsichtnahme in die Unterlagen des internen Rechnungswesens, Schutz kleinerer Lieferanten etc..
- Demokratisierung von ökonomischen Entscheidungen über die verbindliche Einbeziehung von Betroffenengruppen: Angesichts der vielfältigen Wirkungen unternehmerischer Entscheidungen nicht nur auf die Organisationsmitglieder, sondern auch auf andere Anspruchsgruppen schlug der Schweizer Professor für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsethik, Peter Ulrich, einen demokratisch legitimierten Verwaltungsrat für große Unternehmen vor, in dem VertreterInnen aller möglichen Betroffenengruppen (Umweltorganisationen, Arbeitnehmer, Kapitalgeber, Lieferanten, Anrainer etc.) gleichberechtigt die Vorgaben für das Management entwickeln sollten. Der Ausgleich der unterschiedlichen Interessen sollte damit institutionalisiert werden (Ulrich 1977).

Als mögliche Akteure einer Demokratisierung der Wirtschaft werden zumeist die folgenden genannt:

- Gewerkschaften, Arbeiterkammern
- Sozialversicherungsträger (als Selbstverwaltete Körperschaften)
- Verbände (z. Genossenschaftsverbände)
- Wirtschafts- und Sozialräte auf Landes- und Bundesebene unter Einbeziehung von Betroffenengruppen
- Internationale Institutionen (ILO)
- Zivilgesellschaftliche Initiativen (World Social Forum, Fair Trade, Attac etc.)

Noch ein zweiter Grund wird für die Notwendigkeit einer Demokratisierung der Wirtschaft angeführt: die Humanisierung des Arbeitslebens.

2.2.2 Demokratisierung als Instrument der Humanisierung der Arbeit

Die Königin von England, oder der Bundeskanzler haben kein Recht, einem Bürger das Tragen von kurzen Hosen zu verbieten. In traditionellen, hierarchischen Unternehmen haben Führungskräfte die Macht, Kleinigkeiten bis in untergeordnete Hierarchieebenen zu regeln. Bürgerrechte und demokratische Prinzipien haben in Wirtschaftsunternehmen keine oder nur beschränkte Gültigkeit. Der arbeitende Mensch ist also irgendwie zweigeteilt: als Bürger soll er politisch bewusst, aktiv und wach sein; seine Politikverdrossenheit wird beklagt. Als Arbeitskraft soll er hingegen auf seine Bürgertugenden verzichten und reine „Human Ressource“ sein.⁴

Obwohl wir in einer sich als demokratisch verstehenden Gesellschaft leben und obwohl wir üblicherweise einen nicht unbeträchtlichen Teil unserer Lebenszeit in Unternehmen verbringen, werden die Konsequenzen einer undemokratischen Organisation des Arbeitslebens kaum ernsthaft öffentlich diskutiert.

Alle Studien zum Wohlbefinden von Menschen ergeben, dass ein Faktor ganz zentral ist: das Gefühl sein Schicksal selbst bestimmen zu können. Der Nobelpreisträger Amartya Sen nennt in seinem Buch: „Ökonomie für den Menschen“ Freiheit als oberstes Ziel und Kriterium gesellschaftlicher Entwicklung. „Der Erfolg einer Gesellschaft ist primär danach zu bewerten, wie groß die von ihren Mitgliedern genossenen Freiheiten sind.“ (Sen 1999, S. 30). Das heißt, Freiheit, Wohlbefinden und Wohlstand hängen ganz zentral davon ab, ob die Menschen das Gefühl haben, selbst Einfluss auf ihre Lebensumstände nehmen zu können, oder ob sie sich ausgeliefert fühlen.

Interessanterweise sprechen wir heute wieder vermehrt von einer Dehumanisierung der Arbeit, nachdem in den 70er Jahren in Wirtschaft und Gesellschaft die „Humanisierung der Arbeit“ als Ziel formuliert und in neuen Managementansätzen (job enlargement, job enrichment, kooperative und partizipative Formen des Zusammenarbeitens und des Managements) umgesetzt wurde.

Vilmar und Weber nennen drei Aspekte der Dehumanisierung (2004, S. 107)

1. Existenzbedrohung und Ausbeutung: Eine der Hauptsorgen der abhängig Beschäftigten ist seit den 80er Jahren, ob sie beim nächsten Konjunkturabschwung noch einen Job haben. Außerdem ist der Mehrheit der Beschäftigten bewusst, dass sie nur einen Teil dessen was sie erarbeitet haben, in Gestalt ihres Lohns wieder finden.
2. psychophysisches Arbeitsleid: Überanstrengung, Stress, Monotonie, keine Zeitauf-

⁴ Diese Sichtweise des Menschen als Instrument verstößt gegen den kategorischen Imperativ, den Kant vor 220 Jahren formuliert hat: „Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person als auch in der Person eines jeden Anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchest.“ (siehe Kapitel 1) Der Begriff „Human-Kapital“ wurde von der Jury an der Frankfurter Goethe Universität, welche jedes Jahr das Unwort des Jahres kürt, als einziges Wort zweimal zum Unwort des Jahres gemacht: 1998 tauchte der Begriff erstmals als Umschreibung für die „Kinderaufzucht“ auf und 2004, weil der Begriff Eingang in eine offizielle Erklärung der EU gefunden hat.

tonomie. Steigender Zeitdruck wird in den meisten Untersuchungen zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz als Hauptbelastungsquelle genannt.

3. Fremdbestimmung: Fremdbestimmung zeigt sich in fehlender Mitsprache hinsichtlich der Produktionsziele und – prozesse, der Innovationen und in einer starken Kontrolle durch Hierarchien.

Während sich früher inhumane Arbeitsbedingungen in körperlichen Leiden manifestierten, sind es heute eher psychische Erkrankungen, die ein Indikator für problematische Arbeitsbeziehungen sind. So stellt der Bericht der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (2008) fest,

- dass 60 % aller Fehlzeiten auf psychosoziale Risiken zurückzuführen sind. Die Agentur geht davon aus, dass die Zahl der Betroffenen weiter zunehmen wird, da das Stressniveau der Erwerbstätigen permanent erhöht wird
- für das Jahr 2002 wurden die jährlichen volkswirtschaftlichen Kosten im Zusammenhang mit Arbeitsbedingtem Stress in der EU auf 20 Mrd. Euro geschätzt.

Der deutsche Gesundheitsreport 2005 (DAK 2005) berichtet über einen Anstieg der Arbeitsunfähigkeitszeiten wegen psychischer Störungen von fast 70 % zwischen 1997 und 2004. 18 % sagen von sich, dass sie mit Burn-Out-Problematik konfrontiert waren/sind,

nur 17 % der Führungskräfte sagen von sich, dass sie es schaffen, Berufs- und Privatleben ausgewogen zu gestalten, das heißt: 83 % sagen, dass sie es nicht schaffen.

Laut Österreichischem Patientenbericht 2009 haben sich allein 2007 und 2008 die diagnostizierten schweren Burn-out-Neuerkrankungen mit starker körperlicher Beeinträchtigung auf rund 7000 verdoppelt.

Der Bericht „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland 2008“ des Berufsverbands deutscher Psychologinnen und Psychologen nennt einige der Ursachen:

- Arbeitsplatzunsicherheit
- Intensivierung der Arbeit mit langen Arbeitszeiten und einer Informationsflut durch die neuen Kommunikationstechnologie (Es gibt Menschen, die fürchten sich vor dem Erholungsurlaub, weil sie wissen, dass sie dann 1000 emails zu beantworten haben.)
- Zeitdruck und Komplexität der Arbeit
- unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Wettbewerbsdruck zwischen Abteilungen, innerhalb von Abteilungen oder zwischen Töchtern des gleichen Konzerns,

- Führungsmängel: Führung ist Ausdruck einer rein funktionalen Hierarchie und keiner sozialen Hierarchie. Fehlende wechselseitige Achtung und Anerkennung aller Organisationsmitglieder in ihrer personalen Würde und Gleichwertigkeit ist ein wichtiger Stressfaktor (Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen 2008).

Die Befürworter organisationaler Demokratie argumentieren, dass ein höherer Grad an Mitbestimmung an dieser Situation etwas ändern würde. Was bedeutet eigentlich Unternehmensdemokratie bzw. organisationale Demokratie?

2.3 Demokratische Unternehmen

Während sich die Forderung nach Wirtschaftsdemokratie auf die Schaffung politischer Rahmenbedingungen bezieht, um Wirtschaft im allgemeinen Interesse lenken zu können, bezieht sich die Forderung nach Unternehmensdemokratie auf die Einbindung aller Unternehmensmitglieder (enge Sichtweise) bzw. aller Stakeholder/Betroffenen von Unternehmenshandeln (weite Sichtweise). Demokratisch können Unternehmen aufgrund ihrer Unternehmenskultur (freiwillige Einbindung aller Betroffenen/Beschäftigten in betriebliche Entscheidungen) oder ihrer Unternehmensform (z. B. Genossenschaften) sein.

2.3.1 Die historische Dimension

Die Frage nach der Demokratisierung von einzelwirtschaftlichen Einheiten/Unternehmen ist nicht neu und im Laufe der Geschichte wurden unterschiedliche Entwürfe vorgelegt:

Kooperative Organisationsformen fanden sich im antiken Griechenland, bei den Römern und den Handwerkszünften des Mittelalters. Die genossenschaftlichen Molkereien in Armenien, Pächtervereinigungen in Babylonien, Versicherungsgesellschaften für Handwerker bei Griechen und Römern, Viehfuttergenossenschaften und Fischereivereinigungen in Rumänien sind einige geschichtliche Beispiele für eine kooperativ-demokratische Organisation von Arbeit.

Im 19. Jahrhundert versuchte die Genossenschaftsbewegung den individuellen Gewinnansporn durch ein Konzept des kollektiven Wirtschaftens und der Solidarität zu ersetzen. Unternehmen sollten auf demokratischer Basis geführt, Geschäftsführer von den Mitgliedern gewählt werden, ein festgelegter Anteil des Gewinns für Bildungszwecke und soziale Einrichtungen verwendet werden.

Der Ursprung der heutigen genossenschaftlichen Ideen kann den Sozialutopisten zugeschrieben werden. Die ersten sozialen Probleme, welche durch die aufkeimende industrielle Revolution geschaffen wurden, regten die Entstehung sozialutopischer Theorien an (Vgl. Williamson 1995). Zu Beginn des 19. Jahrhunderts wird die ökonomische Lehre des Kooperativismus von den so genannten „Sozialutopisten“ entwickelt. Die So-

zialutopisten entwarfen Idealmodelle von Wirtschaft und Staat und versuchten, diese teilweise auch umzusetzen.

In Frankreich verbreitete etwa Graf Henri de Saint Simon (1760 – 1825) die praktische Anwendung von christlich-sozialen Prinzipien auf die Wirtschaft. Er trat für die Verteilung von Eigentum ein und dafür, dass Unterschiede in der Bezahlung weder zum Entstehen von ökonomischen Klassen, noch zu extremem Reichtum oder extremer Armut führen dürfen.

Auch Charles Fourier (1772 – 1837) schlug ein System der genossenschaftlich organisierten Gemeinschaften vor. Fourier und seine Anhänger gründeten agrarisch-industriell organisierte Vereinigungen, die sogenannten „Phalanstères“.

Louis Blanc (1811 – 1882) erachtete die Produktionsgenossenschaften als am besten geeignet, um eine „Emanzipation“ der Arbeiter zu erreichen. Blanc richtete seine Aufmerksamkeit auf die riesige Masse von Arbeitern der Großindustrie. Blancs Konzept sah vor, dass der Staat die Verpflichtung übernimmt, den Arbeitern finanziell zu helfen, um Produktionsgenossenschaften gründen zu können. Weiters entwickelte er auch noch analoge Pläne zur Gründung von Handelsgenossenschaften und landwirtschaftlichen Genossenschaften. Er glaubte, dass durch eine solche Reorganisation der Arbeit die bestehende soziale Ordnung auf friedliche Weise verändert werden könnte. (Lezamiz o. J.)

1827 kam es in Großbritannien zur Gründung von Genossenschaften durch William King (1786-1865), einem Arzt aus Brighton. Er sah die Ursache der Verelendung der Arbeiter darin, dass sie keine Produktionsmittel besaßen und somit ihre Arbeitskraft zu immer schlechteren Bedingungen an die Kapitalisten verkaufen mussten. King war überzeugt, dass die Arbeiter durch den Zusammenschluss in Genossenschaften so viel Kapital ansammeln könnten, um dadurch ihre Befreiung von Unternehmen und Fabrikanten durchzusetzen.

Der berühmteste und wichtigste Sozialutopist ist jedoch Robert Owen (1771 – 1858). Er war Produktionsdirektor eines Textilindustrieunternehmens in Manchester und wurde später selbst zum Unternehmer – er erwarb 1779 ein großes Unternehmen in New Lanark, Schottland, und führte es bis 1824. Owen war ein Pionier der aufkommenden Baumwollindustrie und machte ein großes Vermögen, welches er wiederum investierte, um die Lebensbedingungen seiner Arbeiter zu verbessern, indem er Wohnungen, Schulen, Kantinen und Freizeiteinrichtungen für die Arbeiter und deren Familien errichten ließ (Lezamiz o. J.). Robert Owen vertrat die Hypothese, dass das Umfeld, in dem die Menschen leben und arbeiten, deren Charakter forme. Seine Auffassung war konträr zum vorherrschenden Denken dieser Zeit – man nahm an, dass Kriminalität und Armut unvermeidbare soziale Übel darstellten, welche den untersten Gesellschaftsschichten quasi „angeboren“ wären. Anhand der Resultate seiner Reformen in New Lanark versuchte Owen die Richtigkeit seiner Hypothese zu zeigen. Überzeugt von seiner Hypothese versuchte er zwischen 1824 und 1829 seine Erfahrungen auch in New Harmony, Indiana, USA, zu verbreiten. Drei Aspekte waren es, welche von Owen als

„Ursprung der Irrationalität“ und „Fortschrittsbremse“ hart kritisiert wurden: Die Religion, die Ehe und das Privateigentum. Religion und Ehe waren für ihn das Sinnbild der antiquierten Wertvorstellungen dieser Zeit, das Privateigentum wiederum befand er als Basis für Ungleichheit und Armut. Nicht die Industrie selbst wurde von Owen verurteilt, sondern der Kapitalismus. Er kritisierte nicht die neuen Technologien, sondern deren „wahllosen“ und „entmenschlichenden“ Gebrauch (Lezamiz o. J.). Owens Unternehmen in Schottland wurde mit der Zeit Schritt für Schritt vom kapitalistischen System absorbiert und verlor seinen ursprünglichen genossenschaftlichen Charakter.

Die erste Hälfte des 19. Jahrhunderts war ein sehr fruchtbarer Boden für neue Ideen und Lehren. Die Ideen der Sozialutopisten regten in weitere Folge auch andere Menschen an, die Initiative zu ergreifen. Am 24. Oktober 1844 wurde die „Rochdale Equitable Pioneers Society“ in Nordengland gegründet (Williamson 1995) Die Arbeiter, welche die Genossenschaft gründeten, gingen als die „28 redlichen Pioniere von Rochdale“ in die Geschichte ein und markierten den Beginn des modernen Genossenschaftswesens.⁵

2.3.2 Die „Rochdale Equitable Pioneers Society“

Ziele Die Pioniere wollten die Gewinnspannen der Zwischenhändler ausschalten, indem sie sich in einer Konsumgenossenschaft organisierten (Williamson 1995). Die Statuten der Rochdale-Genossenschaft regelten jedoch nicht nur die Funktionsweise einer Konsumgenossenschaft; die Pioniere hatten noch viel höhere Ziele: Man wollte Wohnungen für die Mitglieder errichten, Fabriken gründen, um die eigenen Genossen beschäftigen zu können, und kultivierbares Land kaufen bzw. pachten. Die Bestrebungen der Pioniere gingen in letzter Folge sogar so weit, eine Siedlung zu errichten, welche sich selbst versorgen und anderen Genossenschaften dabei helfen sollte, ähnliche Siedlungen zu begründen. Diese Siedlungen sollten sich von der Produktion über die Verteilung, die Ausbildung bis hin zur Regierung komplett selbst verwalten.

Zu Beginn bestand die Genossenschaft nur aus einem kleinen Geschäft in der Toad Lane in Rochdale, in dem nur das Lebensnotwendigste verkauft wurde: Butter, Zucker, Mehl und Hafer. Ausgehend von dieser beschränkten Produktauswahl steigerte die Genossenschaft sehr bald sowohl ihre Produktvielfalt - und verkaufte bald eine umfassende Produktpalette an Lebensmitteln und Haushaltsartikeln - als auch ihre Mitgliederzahl. Mehrere Verkaufslokale wurden eröffnet und im Jahr 1850 wurde eine Getreidemühle von der Genossenschaft errichtet. 1854 wurde eine Textilfabrik gegründet, 1860 eine Hilfsorganisation und 1867 wurden die ersten Wohnungen für die Mitglieder errichtet. Die neu gegründete Textilfabrik war so konzipiert, dass die Arbeiter selbst auch Teilhaber und an den Gewinnen beteiligt waren. Ein Jahr nach Gründung der ersten Fabrik wurde auch schon die zweite in Betrieb genommen. Man wollte mit diesen neuen Produktionsgenossenschaften zeigen, dass auch die Arbeiter fähige Eigentümer sein können (Lezamiz o. J.).

⁵ Für die Ausarbeitung des folgenden Fallbeispiels bedanke ich mich bei Mag. Christian Berger

Die Genossenschaft wurde auf demokratischer Basis geführt – die Geschäftsführer wurden von den Mitgliedern gewählt und jeder Teilhaber erhielt einen festgesetzten limitierten Zinssatz für seinen eingebrachten Kapitalanteil. Der Gewinn, der noch darüber hinaus übrig blieb, wurde unter den Konsumenten verteilt - und zwar proportional zum Einkaufsvolumen eines Jeden. Die Pioniere von Rochdale begründeten auch eine weitere große Errungenschaft: Sie bestimmten, dass 2,5 % des Nettogewinns für allgemeine Bildungszwecke verwendet werden sollte. 1849 wurde dann auch eine eigene Bildungsabteilung gegründet, welche den Arbeitern vorerst den Zugang zu einer Bibliothek ermöglichte. In weiterer Folge wurde 1850 eine Schule für Kinder errichtet und 1855 Räumlichkeiten zur Erwachsenenbildung geschaffen. Es wurden Bildungskurse organisiert, die thematisch von Mathematik über Zeichnen bis zu Französischunterricht reichten (Lezamiz o. J.).

Es war die Absicht der Pioniere von Rochdale, ein Unternehmen zu gründen, welches sich deutlich vom kapitalistischen Unternehmen unterschied. Im Prinzip war die Rochdale-Genossenschaft eine Arbeitsgemeinschaft, welche auf Freundschaft und auf den gemeinsamen Idealen der Gründer beruhte.

Fundamentale Prinzipien Die Pioniere von Rochdale verstanden es, die bisherigen Ideen und Lehren - vor allem jene von Robert Owen, William King und Charles Fourier - zu kombinieren und entwickelten so ihre eigenen genossenschaftlichen Prinzipien (Kumon 1999):

- Offene und freiwillige Mitgliedschaft
- Demokratische Kontrolle (1 Mitglied, 1 Stimme)
- Fixe Zinssätze auf die eingebrachten Kapitalanteile
- Partizipation der Konsumenten am Gewinn
- Unterstützung von Bildungsmaßnahmen
- Zusammenarbeit der Kooperativen
- Politische und religiöse Neutralität
- Keine Kreditaufnahmen
- Qualitätsprodukte und -dienstleistungen

Auflösung der Rochdale-Genossenschaft Die Rochdale-Genossenschaft war gewiss nicht die erste Kooperative, jedoch war sie die erste, die über längere Zeit hinweg erfolgreich war (Kumon 1999). Die Pioniere von Rochdale hatten jedoch Schwierigkeiten, genügend Kapital für die nötigen Investitionen aufzutreiben. Aus diesem Grund wurde später versucht, durch die Zulassung von Nichtgenossenschaftern als Aktionäre

zu Geld zu kommen. Damit wurde aber auch das Ende der Rochdale-Genossenschaft eingeleitet: Im Jahr 1862 wurden durch Abstimmung in der Generalversammlung die Statuten abgeändert und der Anspruch der Arbeiter auf eine Beteiligung am Gewinn abgeschafft. Die Rochdale-Genossenschaft begann sich in ein normales kapitalistisches Unternehmen zu verwandeln (Lezamiz o. J.).

Ein radikaleres Konzept wurde von der **Rätebewegung** verfolgt: Nicht der Besitz, sondern die Arbeit begründe das Teilnahmerecht an Entscheidungen. Das Rätekonzept sieht das unmittelbar beauftragende (imperative) Mandat und damit die jederzeitige Abberufbarkeit der Gewählten vor. Das rätedemokratische Konzept tauchte in der Neuzeit erstmals in England um 1647 in Gestalt von Soldatenräten auf, später in der Französischen Revolution 1789, der Pariser Kommune 1871 und der Russischen Revolution 1905 (Petrograder Arbeitsrat). Größere Verbreitung fand das Konzept der Räte gegen Ende des 1. Weltkrieges. In Österreich entstanden Arbeiterräte 1917 in Linz, sie übernahmen für mehr als zwei Jahre die politische Initiative und hatten eine tragende Rolle bei der Organisation des gesellschaftlichen Lebens und der Aufrechterhaltung der Versorgungsfunktionen. Von nachhaltiger Bedeutung war allerdings das Genossenschaftskonzept.

2.3.3 Das Genossenschaftskonzept

Nach den erfolgreichen Erfahrungen der Pioniere von Rochdale entwickelten sich weltweit drei Denkrichtungen, welche der Genossenschaftsbewegung jeweils eine verschiedene Rolle in der sozioökonomischen Organisation der Gesellschaft zuwiesen.

- a) Die Genossenschaftsbewegung wird nur als eine Alternative betrachtet, welche neben und zusammen mit anderen Unternehmensformen innerhalb der gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen bestehen kann.
- b) Die Genossenschaftsbewegung wird als einzig funktionierendes Ordnungssystem der Wirtschaft und der Gesellschaft angesehen.
- c) Die Genossenschaftsbewegung wird als wichtig erachtet, allerdings innerhalb des kommunistischen Systems.

Ad a) Genossenschaften als eine Möglichkeit innerhalb des Systems: Diese Auffassung wurde vor allem von Teilen der katholischen Kirche wie auch von den Protestanten vertreten und wird auch als „christlich-sozial“ bezeichnet (Lezamiz o. J.). Wichtigste Vertreter sind Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch.

Stark beeinflusst von der christlichen Soziallehre begann Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818 – 1888) in Deutschland mit der Begründung der später nach ihm benannten landwirtschaftlichen Genossenschaften. Er organisierte zunächst den gemeinsamen Bezug von Lebensmitteln und Saatgut, später sollten dann vor allem Spar- und Darlehensvereine in den Vordergrund treten. Ihm gelang es, Kreditgenossenschaften ins Leben

zu rufen, die den landwirtschaftlichen Kreditnehmern besonders günstige Kredite verschaffen konnten. Damit war eine Gegenkraft gegen das Wucherunwesen entstanden. Raiffeisen sah die Kooperativen nicht als Mittel, um das kapitalistische System zu verändern, er beurteilte sie bloß als eine weitere sozioökonomische Organisationsform. Außerdem waren seine Genossenschaften nicht demokratisch im Sinne von Rochdale organisiert, denn jene Teilhaber, die größere Kapitalanteile eingebracht hatten, hatten auch die Vorherrschaft (Lezamis o. J.).

Etwa im gleichen Zeitraum sollte sich der Genossenschaftsgedanke auch in anderen Bereichen durchsetzen: Hermann Schulze-Delitzsch (1808 – 1883) begründete gewerbliche Genossenschaften, welche die Aufgabe hatten, den Handwerkern gegen die aufkommenden Fabriken beizustehen. Dazu schuf man anfangs Rohstoffbezugsgenossenschaften, später auch Kredit- und Absatzgenossenschaften, die durch Konsumvereine ersetzt wurden. Unterschiedliche Meinungen gab es zwischen Raiffeisen und Schulze-Delitzsch in der Frage der Selbst- bzw. Staatshilfe. Während Raiffeisen das Prinzip der Selbsthilfe durch staatliche Hilfe ergänzt wissen wollte, stand bei Schulze-Delitzsch der Gedanke der reinen Selbsthilfe im Vordergrund.

Ad b) Genossenschaften als überlegenes und wünschbares Prinzip der wirtschaftlichen Organisation Charles Gide (1847 - 1932), Professor an der Universität von Montpellier, kann als wichtigster Theoretiker der modernen Ära des Genossenschaftswesens angesehen werden. Er betrachtet die Genossenschaftsbewegung als ein ökonomisches System, welches imstande ist, die bestehende Weltordnung radikal zu verändern und dadurch eine neue soziale Ordnung zu schaffen. Gides Genossenschaftslehre basiert auf drei Grundgedanken (Lezamis o. J.):

(1) Die Herrschaft der Konsumenten durch Genossenschaften und (2) ein friedlicher Übergang durch die "siegreiche Konkurrenz" der Genossenschaften, welche ohne Zwangseinteignungen stattfindet, führen zu (3) einem völlig neuen System, das auf dem Konzept des gerechten Preises basiert (d.h. es wird ohne Gewinn gewirtschaftet!). Diese „evolutionäre Transformation“ der Gesellschaften sah Gide schließlich in einer Transformation der Systeme auf der ganzen Welt gipfeln, wodurch dann eine Art „genossenschaftliche Republik“ entstehen werde. Außer den Genossenschaften betrachtete er noch die Selbsthilfe, die Selbstorganisation der Gesellschaft und soziale Vereinigungen als treibende Kräfte für eine solche Entwicklung. Diese auf freiwilliger Basis funktionierenden Institutionen sollten imstande sein, all jene Funktionen zu erfüllen, die vorher von Staatsorganen ausgeübt wurden und könnten diese möglicherweise sogar ersetzen.

Ad c) Genossenschaften innerhalb des kommunistischen Systems 1863 warnte Karl Marx vor der Genossenschaftsbewegung und gab zu bedenken, dass die Unterstützung der Genossenschaften durch das Proletariat, dem Verzicht, die alte Weltordnung zu reformieren, gleichkäme. Er sprach der Genossenschaftsbewegung die Fähigkeit ab, das alte System reformieren zu können. 1864 - nur ein Jahr danach - lobte Marx al-

lerdings, dass die Genossenschaften in der Realität, und nicht bloß mit Argumenten gezeigt hatten, dass Produktion in großem Maßstab auch ohne eine kapitalistische Klasse möglich war. Marx erkannte auch, dass in Genossenschaften - wie in Aktiengesellschaften - der Kapitalist als Eigentümer und als aktiver Unternehmer verschwunden war und folgert, dass sowohl Kooperativen wie auch Aktiengesellschaften Übergangsformen zum Kommunismus darstellen.

Lenin hatte ähnliche Vorstellungen wie Marx und erachtete die Genossenschaften als nichtkapitalistisches Element innerhalb des Kapitalismus, welches der Arbeiterklasse helfen würde, eine Art "Klassenbewusstsein" zu entwickeln. Dies war Lenin zufolge allerdings nicht ausreichend, um eine Revolution einzuleiten. Nach der russischen Revolution im Jahr 1917 verteidigte Lenin die Genossenschaften als einziges Element des Kapitalismus, welches es wert sei, erhalten zu werden, und bewahrte das Eigentum der Kooperativen so vor der Beschlagnahmung. Es gab 47.000 russische Kooperativen, mehr als die Hälfte davon waren Konsumgenossenschaften. Die kommunistische Partei veränderte allerdings das Machtgefüge im Verwaltungsrat der Zentralorganisation der Genossenschaften so, dass sowjetische Delegierte die Mehrheit darstellten und die Genossenschaften so direkt von den Entscheidungen des Staates abhängig gemacht wurden. Im Jahr 1930 schließlich schloss Stalin die schrittweise Zerstörung der russischen Genossenschaften ab, indem er das Genossenschaftseigentum verstaatlichte.

Eine Sonderform des Genossenschaftswesens stellten die Selbstverwalteten Betriebe in Ex-Jugoslawien dar: Nachdem Jugoslawien unter Tito im Jahr 1948 mit Stalin gebrochen hatte und die kommunistische Allianz verließ, setzte sich im Vielvölkerstaat ein System der betrieblichen Selbstverwaltung durch. In der Geschichte des sozialistischen Jugoslawiens kann zwischen zwei völlig verschiedenen Perioden unterschieden werden. Die erste Periode, von 1944 bis 1950, war gekennzeichnet durch ein staatliches Wirtschaftssystem mit einer komplett zentralisierten wirtschaftlichen, politischen und sozialen Planung. Die zweite Etappe nimmt ihren Anlauf in einem neuen Gesetz aus dem Jahr 1950, welches ein System mit betrieblicher Selbstverwaltung als Grundpfeiler der Wirtschaft vorsieht. Diese zweite Phase hat große Ähnlichkeit mit den Genossenschaftssystemen der westlichen Welt, wurde jedoch, da nun die Arbeiter selbst die Verantwortung übernahmen, von der jugoslawischen Führung als "Abschaffung des Kapitalismus" und als Reduktion des Staatseinflusses gepriesen (Lezamiz o. J.). Auf Ebene der Unternehmen wurden vier Führungsorgane geschaffen, durch die eine Einbeziehung der Arbeiter in die Führung geschaffen wurde: Die Arbeiterversammlung, der Arbeiterrat, der Führungsausschuss und der Direktor. Außerdem gab es noch weitere kleinere Ausschüsse für einzelne Abteilungen. **Der Arbeiterrat** wurde von der **Arbeiterversammlung** für eine Dauer von zwei Jahren gewählt und basierte auf einer Art Rotationsystem, um sicherzustellen, dass Arbeiter jeder Ebene in ihm vertreten waren. Dieser Rat setzte sich aus 15 bis maximal 120 Mitgliedern zusammen (je nach Unternehmensgröße) und traf einmal im Monat zusammen. Zu seinen Aufgaben gehörte die Ernennung des Führungsausschusses, die Genehmigung der wichtigsten Führungsentscheidungen,

die Festlegung der Produktionspläne, die Vereinbarung von Investitionsplänen, die Bestimmung der Regeln für Personaleinstellungen und –entlassungen sowie die Festlegung der Lohnskala. Diese Lohnskala war in der Regel durch ein 1 : 5 Verhältnis gekennzeichnet – der Direktor mit dem höchsten Gehalt verdiente fünf mal so viel wie der am wenigsten verdienende Arbeiter. **Der Führungsausschuss** hatte die Verantwortung über die Führung des Unternehmens und teilte seine Macht mit dem Arbeiterrat, an dessen Sitzungen er auch obligatorisch teilnehmen musste. **Der Direktor** allerdings wurde anfangs vom Ministerium bestimmt, war also ein staatlicher Funktionär; gegen Ende des jugoslawischen Vielvölkerstaates wurde der Direktor jedoch zusammen vom Arbeiterrat und einem Gemeindeausschuss ernannt. Dieser Gemeindeausschuss konnte Einfluss auf alle Ebenen der Wirtschaft und Gesellschaft nehmen. Außer dem Mitbestimmungsrecht bei den Unternehmensdirektoren überwachte er beispielsweise auch noch die Bilanzen der Unternehmen sowie deren Investitions- und Produktionspläne (Lezamiz o. J.).

Hervorzuheben ist aber, dass trotz des äußeren Scheins keineswegs die Arbeiter die wirkliche Macht innehatten. Die Zentralplanung der Regierung gab vor, die Unternehmen innerhalb eines gewissen Flexibilitätsrahmens selbst entscheiden zu lassen, jedoch waren die Planungsvorgaben so starr, dass praktisch wenig Spielraum verblieb und selbst die Ausgestaltung der Details an die sechs “Teilrepubliken”, die Bezirke und die Gemeinden delegiert wurde. Auf diese Weise wurden die Unternehmen, obwohl sie offiziell “frei” und “selbst verwaltet” waren, ständig von der Gesellschaft und der Partei überwacht, welche die eigentliche Herrschaft über die Betriebe innehatte.

Die übermäßige Bürokratisierung und die fehlenden Anreize für die Arbeiter können als einige jener Gründe identifiziert werden, warum das Wirtschaftssystem in Ex-Jugoslawien von Produktionsrückgängen und wirtschaftlicher Rezession geprägt war. Studien zufolge waren aber diejenigen Betriebe am produktivsten, welche über einen starken Arbeiterrat und somit über einen höheren Grad an Selbstverwaltung verfügten (Lezamiz o. J.).

2.3.4 Merkmale demokratischer Organisationen

Demokratische Organisationen unterscheiden sich von undemokratischen durch

- den Grad an Partizipation in der Organisation
- spezifische Organisationsziele
- die Reichweite demokratischer Teilhabe
- Unterschiedliche Organisationsformen

Partizipationsgrade Weber (1999, S. 272) nennt die folgende, weit verbreitete Kategorisierung unterschiedlicher Partizipationsgrade:

1. keine Partizipation
2. Information
3. Anhörung/Konsultation
4. Mitwirkung
5. Mitbestimmung, Mitentscheidung
6. Selbstbestimmung

Bloße Information (über fremd getroffene Entscheidungen) ist im strengen Sinne natürlich genauso wenig demokratisch wie die bloße Anhörung/Konsultation. Da die Betroffenen in beiden Fällen vom Mitentscheidungsrecht ausgeschlossen sind, fallen diese beiden Interaktionsformen in die an funktionierenden „Human-Relations“ orientierte pseudo-demokratische Führungstechnik.

Die Mitwirkung ist ein Grenzfall: ein Mitwirkungsrecht, das jederzeit von hierarchisch höheren Ebenen widerrufen werden kann ist ebenfalls nicht als demokratisch zu bezeichnen. Von organisationaler Demokratie kann man erst dann sprechen, wenn es sich um eine verbindliche Mitwirkung handelt, d.h. wenn die Einflussnahme nicht beliebig durch Vorgesetzte gewährt bzw. entzogen werden kann. D.h. es liegen zumindest verbindliche innerbetriebliche Regelungen vor, die klären, wann ein Mitwirkungsrecht zum Tragen kommt, bzw. wie vorzugehen ist, wenn hierarchisch untergeordnete Instanzen eine andere Position vertreten als die Unternehmensleitung. Demokratische Mitwirkung bedeutet, dass Vorschläge oder Einwände von hierarchisch niederen Einheiten nicht ohne Einigungsversuch zurückgewiesen werden können.

Mitbestimmung hingegen bedeutet, dass untergeordnete Einheiten in paritätisch zusammengesetzten Entscheidungsgremien mitentscheiden können und auch für die Folgen mitverantwortlich sind.

Selbstbestimmung bedeutet hingegen die Einheit von Arbeit und Kapital. Die Beschäftigten sind gleichzeitig Unternehmer, die alle Entscheidungen selbst bestimmt treffen.

Nach Katz und Kahn (1966, S. 212f) ist eine Organisation dann demokratisch

- wenn es eine Teilung zwischen legislativer und exekutiver Macht gibt, und die Organisationsmitglieder in der Selbstgesetzgebung ein Stimmrecht haben
- wenn die Mitglieder oder ihre Repräsentanten gegenüber der Führung Vetorechte haben (also Letztentscheidung in Grundsatzfragen),
- wenn die Mitglieder oder ihre Repräsentanten das Recht haben, über die Bestellung, Bestätigung und Entlassung der Führungskräfte zu entscheiden.

Ein wirklich demokratisches Unternehmen ist damit durch die (1) Identität von Eigentümern und Mitarbeitern (Identitätsprinzip) und (2) Kapitalneutralität charakterisiert.

Partizipation ist also nicht das selbe wie Demokratie. Der Partizipationsbegriff hat in viele Managementkonzepte als Schlagwort Eingang gefunden, aber entscheidend ist das Ausmaß an Mitwirkungs-, Mitentscheidungsrechten und die Selbstbestimmungsmöglichkeiten der betroffenen Beschäftigten. Der Unterschied liegt in der Frage, ob „Partizipation“ nur eine Ablenkungs- oder Instrumentalisierungsstrategie des Managements zur Effizienzsteigerung ist, oder ob die Beschäftigten tatsächlich das Recht auf eine interessenorientierte Teilhabe an betrieblichen Entscheidungsprozessen haben.

Während in den 70er Jahren unter Partizipation noch eine Demokratisierung von Organisationen verstanden wurde, hat sich das Konzept der Partizipation in den letzten Jahrzehnten verändert: Es ist vermehrt zu einer universellen Managementtechnik geworden, deren Ziel vor allem in der Förderung der Mitarbeiterakzeptanz gegenüber organisationaler Herrschaft und technischer Rationalisierung zu finden ist. Es geht nicht primär darum, über Beteiligung die Arbeitsbedingungen zu verbessern, sondern die Wettbewerbsfähigkeit und die Effizienz zu erhöhen. „Partizipation“ ist damit eine „Soft Strategy“, um noch unausgeschöpfte Motivations- und Leistungsreserven der „Human Ressourcen“ des Unternehmens anzuzuzapfen, ohne dabei etwas am Status der Mitarbeiter als abhängig und fremdbestimmt zu verändern. Eine so verstandene Partizipation ist häufig nichts anderes als „Mitwirkung an der eigenen Benachteiligung“, bzw. ein selbst organisierter Umgang mit hierarchisch vorgegebener Arbeitsüberlastung. Damit ist nicht mehr das Management Adressant eines von unten und außen formulierten Beteiligungsanspruchs. Sondern dieser Anspruch wird nun vom Management an die Beschäftigten, also von oben nach unten getragen.

Moldaschl (2004) schlägt vor, die Partizipationspraxis und –konzepte daran zu messen, wie nahe sie demokratischen Prinzipien kommen:

	Demokratie	Partizipation
Funktionslogik	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzlich und vertraglich abgesicherte Mitbestimmung (verbrieftes Recht) • Geregelte Aushandlung der Regeln • Generalisierte Gültigkeit • Gleichheit aller Mitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> • Freiwilliges Zugeständnis der Eigner • Regeln sind managementbestimmt • Gruppenspezifische Geltung
Legitimation	Bürgerrechte	Eigentumsrecht

Ziele organisationaler Demokratisierung Weber (1999) nennt die folgenden Ziele organisationaler Demokratisierung:

1. Förderung betriebswirtschaftlicher Ziele: z. B. durch Förderung des unternehmerischen Denkens und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen, eine höhere Qualität der Entscheidungen und eine höhere Akzeptanz gemeinsam getroffener Entscheidungen. Vielfach auch

Erhöhung des Eigenkapitalanteils und Leistungsmotivation durch Erfolgsbeteiligung. Höhere Kooperations- und Innovationsbereitschaft und Wissensaustausch, Reduktion von Fluktuation und Absentismus.

2. Förderung humanistisch motivierter Ziele (Persönlichkeitsentwicklung): z. B. durch die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Entwicklung der sozialen, kommunikativen Kompetenzen. Einführung von Konzepten der „Humanisierung der Arbeit“, um der durch strenge Arbeitsteilung hervorgerufenen „Verarmung der Arbeit“ zu begegnen, bzw. Arbeit als „ganzheitliche“ Tätigkeit zu re-organisieren.
3. Förderung wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Ziele: u. a. durch Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit, Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand, demokratisches Lernen als Beitrag zur Stabilisierung einer demokratischen Gesellschaft und die Stärkung der Position der abhängig Beschäftigten im gesamtwirtschaftlichen bzw. betrieblichen Machtgefüge.

Reichweite und Gegenstand der organisationalen Demokratie Organisationale Demokratie kann zeitlich und inhaltlich unterschiedlich weit reichen. Inhaltlich sind drei Ebenen unterscheidbar:

- Beteiligung an operativen Entscheidungsbereichen: Damit ist die Mitentscheidung in Fragen der Produktionsfeinsteuerung, der Arbeitsverteilung, des Personaleinsatzes gemeint. Im wesentlichen geht es dabei um eine Verbesserung operativer Abläufe. In Problemlösungsgruppen, Sicherheits- oder Qualitätszirkeln oder in teilautonomen Gruppen sollen gemeinsam Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert und umgesetzt werden. Es geht um die gemeinsame „Identifizierung und Beseitigung von physikalischen, technischen oder arbeitsorganisatorischen Bedingungen mit psycho-physiologischem Schädigungspotential.“ (Weber 1999, S. 271). Wenn die Betroffenen einen Einfluss haben auf die Kriterien für die Umsetzung ihrer Lösungsvorschläge bzw. auf die Umsetzung selbst, so stellt dies einen wichtigen Beitrag zur organisationalen Demokratie dar.
- Beteiligung an taktischen Planungen und Entscheidungen: Damit ist die Mitentscheidung im Hinblick auf betriebliche Rahmenbedingungen gemeint: z. B. Mitentscheidung hinsichtlich der Produktentwicklung, der Prozessentwicklung, neuer Produktionsverfahren, Arbeitszeitmodelle, Arbeitssicherheit, Wahl von Vorgesetzten etc.
- Beteiligung an unternehmenspolitischen (strategischen) Entscheidungen: Damit ist die Mitentscheidung im Hinblick auf die längerfristige Ausrichtung des Unternehmens gemeint. Z. B. Entscheidungen über Standorte, Investitionen, Kapitalbeteiligung, Produktplanung, Unternehmensleitbild, Unternehmensrestrukturierungen etc.

In klassischen Unternehmen ist eine Partizipation meist nur auf der operativen Ebene gegeben, in selbst verwalteten Unternehmen oder demokratischen Reformunternehmen ist eine Partizipation auf allen drei Ebenen die Regel.

Auf einer zeitlichen Ebene kann organisationale Demokratie sich auf

- kurzfristige, alltägliche (operationale) Entscheidungen beziehen
- auf mittelfristige (taktische)
- auf langfristige (strategische) Entscheidungen

2.3.5 Formen der Organisationalen Demokratie

Weber (1999) unterscheidet fünf Formen demokratischer Unternehmen:

1. Partnerschaftsunternehmen mit Gewinnbeteiligung
2. Großunternehmen mit indirekter paritätischer Mitbestimmung gemäß Mitbestimmungsgesetz
3. Demokratische Reformunternehmen mit erweiterter indirekter Mitbestimmung und häufig Mitarbeiterkapitalbeteiligung bzw. Kapitalneutralisierung
4. Genossenschaften und selbst verwaltete Unternehmen
5. Kommunitäre Gemeinschaften

Partnerschaftsunternehmen mit Gewinnbeteiligung Dabei handelt sich häufig um mittelständische Firmen, die ihren Beschäftigten Mitentscheidungsmöglichkeiten auch im strategischen Bereich und Kapitalbeteiligungen ermöglichen. Ein Beispiel dafür ist die STASTO KG in Innsbruck.

Großunternehmen sind besonderen gesetzlichen Bestimmungen unterworfen (Betriebsratspflicht) und haben Instrumente der indirekter paritätischen Mitbestimmung gemäß Mitbestimmungsgesetz.

Demokratische Reformunternehmen Häufig gehen sie auf sozial-reformerisch, humanistisch oder religiös gesinnte Unternehmerpersönlichkeiten zurück (Z. B.: Opel-Hoppmann, J. F. Behrens - Carl Backhaus). mit erweiterter indirekter Mitbestimmung und häufig Mitarbeiterkapitalbeteiligung bzw. Kapitalneutralisierung (z. B. in Form einer Stiftung). Ein Beispiel ist die Firma Wagner & Co Solartechnik.

Häufige Merkmale:

- Erfolgsbeteiligung
- Kapitalbeteiligung

- Erweiterte Mitbestimmung über das Gesetz hinaus (Partnerschaftsausschüsse, Beiräte, Vollversammlungen)
- Kooperative Unternehmenskultur und produktive Konfliktkultur
- Hohe innerbetriebliche Transparenz (Information und Kommunikation)
- Hohes Engagement in der Personal- und Organisationsentwicklung
- Ziel der menschengerechten Gestaltung der Arbeitstätigkeit und Arbeitsorganisation
- Modelle der Arbeitszeitreduzierung,- umverteilung und –flexibilisierung.

Demokratisch organisierte Produktions-, Handels- oder landwirtschaftliche Genossenschaften und selbst verwaltete Unternehmen in Belegschaftsbesitz Selbstverwaltete Unternehmen beruhen auf dem Subsistenz- und dem Solidaritätsprinzip als Gegenprinzip zur individuellen Profitmaximierung.

Merkmale von echten Genossenschaften:

- Identitätsprinzip und Kapitalneutralität: d.h. Identität von Eignern und Mitarbeitern, die Produktionsmittel sind im Gemeineigentum
- Demokratieprinzip: gleichberechtigte Mitbestimmung und Verantwortungsübernahme aller Mitglieder, unabhängig von individuellen Kapitalanteilen (eine Stimme pro Person).
- Subsistenzprinzip: Einkommenssicherung statt Vermögensanhäufung, Bedarfsdeckung statt Gewinnerwirtschaftung
- Gemeinschaftliche Reinvestition erwirtschafteter Gewinne

Selbstverwaltete Unternehmen sind häufig noch durch die folgenden Merkmale charakterisiert:

- Ausrichtung der Arbeitsorganisation am Leitbild kompetenz- und kreativitätsförderlicher Tätigkeiten, Ablehnung von zu starrer Arbeitsteilung.
- Anwendung kooperativer Formen der Arbeitsorganisation wie z.B.: teilautonome Gruppenarbeit oder Projektarbeit.
- Ausrichtung der Geschäftsidee an Kriterien der sozialen, gesellschaftlichen oder ökologischen Wünschbarkeit.

Kommunitäre, kibbutzähnliche Arbeits- und Lebensgemeinschaften Kommunitäre Arbeits- und Lebensgemeinschaften sind durch ein umfassendes kommunales Gemeinwesen charakterisiert, das auch medizinische, soziale, kulturelle Dienstleistungen und die gemeinsame Lebensgestaltung mit einschließt. Häufig in basisdemokratischen Gemeinden mit kollektivem Wohneigentum organisiert, stehen die Bereitschaft, Ressourcen und Erträge der kollektiven Arbeit miteinander zu teilen und die gegenseitige Hilfe im Vordergrund. Ziel ist, zur „demokratieförderlichen, menschengerechten und innovationsfreundlichen Gestaltung von Unternehmen der Zukunft“ beizutragen. (Weber 1999, S. 273)

Der Kibbutz ist die bekannteste Form von Genossenschaften in Israel. Das Wort „Kibbutz“ bedeutet auf Hebräisch „Gemeinschaft“. Kibbutzim⁶ waren ursprünglich hauptsächlich als landwirtschaftliche Genossenschaften organisiert. Land, Gebäude und Ausrüstung stehen im Eigentum des Kibbutz und sind somit Kollektiveigentum der Gemeinschaft. In der klassischen und ursprünglichen Form gibt es kein privates Vermögen und beim Beitritt übergeben die Mitglieder ihr gesamtes Vermögen (aber nicht ihre persönlichen Dinge) an die Gemeinschaft. Der Kibbutz kümmert sich im Gegenzug um alle Bedürfnisse der Mitglieder und ihrer Familien und stellt üblicherweise Speisen, Wäschereidienste und andere Dienstleistungen und Einrichtungen zur Verfügung. Sozusagen „von der Wiege bis zur Bahre“ werden die Mitglieder betreut – inklusive Kindererziehung, Ausbildung und sozialer Sicherheit. Erst durch diese Form der Gemeinschaft konnten sich die Menschen in der oft lebensfeindlichen Umgebung von Israel erfolgreich ansiedeln und zu Wohlstand gelangen (Davidmann, 1996). Grundprinzipien der Kibbutzim sind die gleiche Behandlung aller Mitglieder, das Teilen der Arbeit und das Teilen des Erfolgs. Alle werden als gleichberechtigt angesehen, egal welche Arbeit sie verrichten. Manche sind fähiger als andere, manche arbeiten mehr als andere, aber alle werden gleich bezahlt. Entscheidungen über die Angelegenheiten der Gemeinschaft werden gemeinsam von der Generalversammlung aller Kibbutz-Mitglieder getroffen. Die Arbeit im Kibbutz zeichnet sich noch durch eine weitere Besonderheit aus: Die Mitglieder füllen eine Aufgabe nur für eine begrenzte Zeitperiode aus (ca. 2 Jahre), dann werden die Aufgaben neu verteilt. Diese Art von „Job Rotation“ soll der Fairness dienen und die Arbeitszufriedenheit erhöhen (Davidmann 1996). Ab den 80er Jahren haben allerdings viele Kibbutzims einen individualistischeren und kapitalistischeren Weg eingeschlagen.

2.4 Was bringt's? - Effekte organisationaler Demokratie

Organisationale Demokratie bzw. demokratische Unternehmensstrukturen können sowohl für den Einzelnen, das Unternehmen, die Gemeinschaft der Organisationsmitglieder und die Gesellschaft als Ganze positive Effekte bewirken.

⁶ „Kibbutzim“ ist die hebräische Pluralform von „Kibbutz“.

Für das Unternehmen: Studien (vgl. Weber 1999) in demokratischen Unternehmen zeigen

- eine höhere Leistungsmotivation,
- höheres Engagement und Akzeptanz,
- höhere Arbeitszufriedenheit,
- teilweise auch eine höhere Produktivität und Profitabilität,
- einen höheren Grad an Identifikation und emotionaler Bindung an die Organisation,
- einen bewussteren und effizienteren Umgang mit den Arbeitsmitteln.

Für den Einzelnen äußert sich Demokratie in:

- **Angstfreiheit:** mangelnde Information und Transparenz und das Gefühl nicht mitentscheiden zu können in Angelegenheiten, die eine Person betreffen, sind die stärksten Angstfaktoren. Das Gefühl ausgeliefert zu sein steht in direktem Verhältnis zum Recht auf Mitsprache
- **Verteilungsgerechtigkeit:** demokratische Mitbestimmung fördert die Verteilungsgerechtigkeit. Es muss argumentierbar sein, wer warum mehr bekommt als Andere in der Organisation.
- **Zeitautonomie:** demokratische Mitbestimmung erhöht die Chance auf Zeitautonomie der Organisationsmitglieder. Die partizipative Zeitplanung kann sowohl Arbeitsprozesse optimieren als auch auf lebensweltliche Aspekte Rücksicht nehmen (z. B. die Situation von AlleinerzieherInnen, Aus- und Weiterbildung, Hobbies etc.).
- **Chance auf Selbstverwirklichung:** Wer nicht hierarchisch vorgegeben in ein Stellenprofil eingepasst wird, sondern Mitspracherechte hat, hat eine größere Chance, seine Stärken und Kompetenzen einzusetzen und in der Arbeitstätigkeit weiter zu entwickeln.
- **Flexiblere Arbeitszeiteinteilung und autonomere Gestaltung der Arbeitsinhalte** können sowohl für die Lebensqualität der Organisationsmitglieder als auch für das betriebswirtschaftliche Ergebnis positiv sein.

Für die Organisationsmitglieder als Gemeinschaft äußert sich Demokratie zu-
meist in:

- Einer breiteren Streuung des Eigentums bzw. in einer Miteigentümerrolle.

- Der Praxis einer faireren Gewinnverteilung und der Beschlussfassung über die Verwendung des betrieblichen Überschusses.
- In der Möglichkeit, die Wahl der Wertschöpfungs idee (Produkte, Dienstleistungen) mit beeinflussen zu können.
- In der bedürfnisorientierteren Gestaltung der Arbeitszeit.

Große empirische Untersuchungen von Weber et. al. (2008, 2009) haben ergeben, dass eine demokratische Organisationsstruktur eine signifikante Auswirkung auf die pro-soziale Handlungsbereitschaft hat. Dies zeigt sich in:

- verstärktem Hilfeverhalten am Arbeitsplatz,
- höherer Solidarität am Arbeitsplatz,
- der ausgeprägteren Fähigkeit zur Perspektivenübernahme/Empathie innerhalb der Organisation

Gesellschaftliche Wirkungen sind u. a.:

- Erwerb und Vermittlung von demokratieförderlichen Kompetenzen,
- Förderung der sozialen Verantwortung,
- die Herausbildung einer ethischen Grundhaltung,
- stärkeres demokratisches Engagement,
- ausgeglichene Verteilung des Wohlstandes
- fairere Verteilung der Arbeit und damit die Entschärfung des gesellschaftlichen Problems, dass immer mehr vom Arbeitsprozess ausgeschlossen werden (Massenarbeitslosigkeit) und gleichzeitig immer mehr derjenigen, die ein Beschäftigungsverhältnis haben, unter dem Leistungsdruck leiden.

Die Studien von Weber legen nahe, dass je demokratischer eine Organisation ist:

- um so pro-sozialer, solidarischer und sozial verantwortlicher die MitarbeiterInnen handeln,
- um so höher ist das Ethikbewusstsein der MitarbeiterInnen,
- umso stärker ist das ausserbetriebliche demokratische und gesellschaftliche Engagement der MitarbeiterInnen,
- um so stärker ist die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Betrieb.

Allerdings sind demokratische Unternehmen auch mit spezifischen Problemen konfrontiert – im Außenverhältnis wie im Innenverhältnis:

- Sie benötigen ein kulturelles Unterstützungsumfeld (z.B. entsprechende unterstützende rechtliche Rahmenbedingungen und politische Unterstützung, Akzeptanz und Wertschätzung in der Gesellschaft etc.)
- Sie haben häufig Probleme, Fremdkapital aufzutreiben.
- Der Zeitdruck: eine Verschärfung der Konkurrenzsituation bedeutet häufig, dass die Zeit, die für gemeinsame Entscheidungen notwendig ist, beschränkt wird. (Reaktionsfähigkeit versus demokratische Prinzipien der Entscheidungsfindung)

2.5 Grundrechte im Unternehmen? – der Organisationsbürger und die Verfassung des modernen Unternehmens

Aus der Perspektive einer demokratischen Gesellschaft fordert der Schweizer Wirtschaftsethiker und Professor an der Universität St. Gallen, Peter Ulrich, die Durchsetzung von Wirtschaftsbürgerrechten. Diese Wirtschaftsbürgerrechte haben eine gesellschaftliche Dimension und eine betriebliche Dimension:

2.5.1 Die gesellschaftliche Dimension

Eine demokratische Bürgergesellschaft gibt der Bürgerfreiheit den Vorzug vor der Marktfreiheit. Während also der marktradikale Wirtschaftsliberalismus („Neoliberalismus“) unter „Freiheit“ die möglichst grenzenlose Kapitalverwertungsfreiheit eigennützig kalkulierender Besitzbürger (Bourgeois) meint, so zielt die demokratische Bürgergesellschaft nach Ulrich (2004) auf die Freiheit mündiger Bürger (Citoyens) und ihre Freiheit zur partizipativen Selbstbestimmung. Aus einem Wirtschaftsuntertan soll ein Wirtschaftsbürger werden.

Dazu bedarf es aber grundlegender Rechte der Individuen. Grundrechte definieren, wie in einer Gesellschaft für Chancengleichheit, Fairness, die Sicherung der Würde der Person, der freie Meinungs austausch und die faire Lösung von Konflikten erreicht werden sollen.

Die Entwicklung der Grundrechte kann als historischer Prozess betrachtet werden, in welchem sich unterschiedliche „Generationen“ von Grundrechten herausgebildet haben:

- Grundrechte der ersten Generation umfassen die Persönlichkeitsrechte. Sie sind so genannte „negative“ Freiheitsrechte, weil sie die Würde und Integrität der Person, ihre Meinungs-, Glaubens- und Handlungsfreiheit, sowie eine faire Behandlung durch das Recht regeln.

- Grundrechte der zweiten Generation umfassen politische Teilhaberechte. Z. B. das Recht, aktiv und passiv an freien Wahlen teilnehmen zu können.
- Grundrechte der dritten Generation betonen das Recht auf kulturelle Selbstbestimmung, eine intakte Umwelt und v.a. soziale Schutz- und Teilhaberechte. Z. B. das Recht auf ein menschenwürdiges Leben und einen der Gesellschaft angemessenen Lebensstandard, um ein Leben in Selbstachtung und Würde zu ermöglichen. In diese jüngste - noch am wenigsten allgemeine Anerkennung erlangt habende - Generation gehören auch die Wirtschaftsbürgerrechte (Ulrich 2004, S. 173). Ulrich bezieht dabei die Wirtschaftsbürgerrechte auch auf Unternehmen.:

2.5.2 Die Unternehmensdimension

Um welche Rechte geht es auf der Ebene des Unternehmens? Ulrich nennt zwei Kategorien:

- grundlegende Persönlichkeitsrechte und
- spezifische Organisationsbürgerrechte.

Grundlegende Persönlichkeitsrechte (siehe oben) sind in vielen Ländern bereits rechtsstaatlich gewährleistet. Ihre explizite Verankerung in einer „Unternehmensverfassung“ kann aber ihre Geltung innerhalb des Unternehmenskontextes bekräftigen und präzisieren. Dazu zählen (Ulrich 2004, 176 f):

- physische und psychische Unantastbarkeit der Person: z. B. Schutz vor willkürlicher und diskriminierender Behandlung, Schutz vor der Ausübung psychischen Drucks und menschenverachtender Umgangsformen (z. B. Mobbing, sexuelle Belästigung, Bossing)
- Schutz der Privatsphäre: Weltanschauung, Lebensform, Freizeitaktivitäten und politisches Engagement sind Privatsache. Ebenso ist die Sammlung und Aufzeichnung von Personenbezogenen Daten (sofern nicht betriebsnotwendig) zu unterlassen, bzw. den Betroffenen ein Recht auf Einsichtnahme in die über sie festgehaltenen Informationen zu gewähren. Die in einigen Unternehmen übliche Praxis der Überwachung von Mitarbeitern (Abhören von Telefonaten, Prüfen von privaten e-mails, heimliche Überwachung etc.) verstößt ebenfalls gegen das Recht auf Privatsphäre.
- Schutz vor Diskriminierung und Willkür: Jedes Organisationsmitglied hat das Recht auf eine sachliche und faire Behandlung, unabhängig von seinem sozialen, ethnischen, religiösen oder weltanschaulichen Hintergrund.

Organisationsbürgerrechte sollen im betrieblichen Innenverhältnis die Informations- und Mitspracherechte in allen Belangen regeln, welche für die Organisationsmitglieder

relevant sind. Und im Außenverhältnis sollen sie sicher stellen, dass die Weisungsgebundenheit durch Vorgesetzte moralische Grenzen hat.

Organisationsbürgerrechte würden u. a. bedeuten:

- Beschäftigte haben ein Recht auf Information und Partizipation in allen für sie bedeutsamen Fragen.
- Ein modernes Unternehmen gewährt selbstverständlich das Recht auf freie Meinungsäußerung und Kritik.
- Ein modernes Unternehmen gewährt das Recht auf Einspruch gegen Anweisungen von „oben“ oder auf deren Überprüfung durch eine höhere Instanz, insbesondere dann wenn ethisch fragwürdiges Verhalten vom unmittelbaren Vorgesetzten erwartet wird.
- Zivilcourage soll von der Geschäftsleitung explizit für erwünscht erklärt und vor negativen Sanktionen durch direkte Vorgesetzte geschützt werden. Es soll klar gemacht werden, dass Loyalität ethische Grenzen hat, v.a. dort, wo höherrangige moralische Güter beschädigt werden würden. Kritische Loyalität schließt die Pflicht ein, die obersten Verantwortlichen auf ethisch fragwürdiges Verhalten von Vorgesetzten hinzuweisen.
- Zivilcourage kann sogar so weit gehen, dass der Weg in die Öffentlichkeit gesucht wird. Eine an den Bürgerrechten orientierte Unternehmensverfassung respektiert auch diesen Schritt gelebter Bürgerverantwortung, wenn die organisationsinternen Kommunikationswege erfolglos beschritten wurden.

Die Verankerung von Mitarbeiterrechten kann im Rahmen der schriftlich dokumentierten obersten Geschäftsprinzipien erfolgen und die Umsetzung kann durch ein Ethik-Komitee, bzw. einen Ethik-Beauftragten gefördert werden, bzw. Probleme können geprüft werden.

Es geht darum, dass Beschäftigte als verantwortungsbewusste Organisationsbürger handeln können, ohne negative Sanktionen befürchten zu müssen. Nach Ulrich sind „starke Mitarbeiterrechte eine unverzichtbare Basis für die Entwicklung einer wahrhaftigen Verantwortungskultur im Unternehmen.“ (Ulrich 2004, S. 179) Dies gilt natürlich auch für den Kreis der Betroffenen außerhalb der Organisation.

2.6 Zukunftsaussichten

Grundlegende gesellschaftliche Tendenzen sprechen für die vermehrte Herausbildung von demokratischeren Unternehmen:

- Die Qualität und Qualifikation der Arbeit steigt und wird für Unternehmen immer wichtiger. Eine Bindung dieses hoch-qualifizierten „Human-Kapitals“ gelingt

nur, wenn die Personen in Entscheidungs- und Eigentumsstrukturen eingebunden werden. Unternehmen, die langfristig überleben wollen, werden verstärkt nach Mitarbeiterbeteiligungsmodellen Ausschau halten. Wissensmanagement ist sinnlos, wenn nicht sichergestellt wird, dass die personalen Träger dieses Wissens im Unternehmen bleiben.

- Marginalisierte werden zu neuen, kooperativen Formen des Arbeitens finden müssen. Da die Beteiligten individuell nicht über ausreichend Kapital verfügen, werden sie auf demokratische Organisationsstrukturen zurückgreifen. So entstanden nach der Wirtschaftskrise in Brasilien und Argentinien zehntausende sogenannte „Solidarische Betriebe“, die von den Beschäftigten selbst geleitet werden. In Brasilien gibt es ein eigenes Staatssekretariat für „Solidarische Ökonomie“ und die Universitäten unterstützen mit sogenannten „Inkubatoren“ die selbstverwalteten Betriebe.

Nach-Denk- Praxisbeispiel: Mondragón MCC

Eines der interessantesten und erfolgreichsten Beispiele demokratisch-solidarischen Wirtschaftens ist der Genossenschaftsverbund „Mondragón“. Mondragón entwickelte sich zu einem Mythos, der immer wieder zitiert wird, wenn es um das Prinzip demokratischer(er) Unternehmensorganisation geht.

Die Mondragón Corporacion Cooperativa (MCC) ist ein Netzwerk aus Unternehmen (zumeist demokratisch geführte Genossenschaften) und Unterstützungsorganisationen (Bank, Versicherung, Forschungs- und Entwicklungsinstitutionen, Universität – allesamt ebenfalls genossenschaftlich-demokratisch organisiert). Diese Organisationen bilden einen Dachverband, der – wiederum mit klaren demokratischen Grundregeln – die Strategien und Politiken des gesamten Verbundes festlegt.

Die Mondragónbewegung ist nicht zu verstehen, ohne Rückgriff auf die Entstehungsbedingungen und die Gründerpersönlichkeit.

Die Mondragónbewegung hat ihren Ursprung in den Ideen des baskischen Priesters José Maria Arizmendiaretta (1915–1976). Als 1936 der spanische Bürgerkrieg ausbrach, unterbrach er sein Theologiestudium, um sich für die baskische Armee zu melden, welche an der Seite der Republikaner gegen General Franco kämpfte. Er war als Militärjournalist tätig und entkam nach dem Sieg von Francos Truppen knapp der Todesstrafe. Nach dem Krieg wurde Arizmendiarieta zum Priester geweiht und 1941 als Assistenzpfarrer in die baskische Stadt „Mondragón“ geschickt. Seine Erfahrungen aus dem spanischen Bürgerkrieg und die Gräueltaten des Zweiten Weltkriegs gaben schließlich den Ausschlag, dass er einen „Dritten Weg“ zwischen ungezügelter Kapitalismus und zentralisiertem Sozialismus entwarf: Ein den Arbeitern gehörendes und von ihnen selbst verwaltetes Unternehmen, welches Gemeinschaftsnutzen mit individuellen Anreizen verband. Arizmendiaretta sah in den von ihm konzipierten neuen solidarisch-wirtschaftlichen Strukturen die einzige Chance für das Fortbestehen des baskischen Volkes. Arizmendiaretta betrachtete die Kooperative als erste sozio-ökonomische Zelle der Gesellschaft: als Ort, an dem sich der Mensch ganz einbringen kann. Kooperativismus zielte für ihn nicht einfach darauf ab, die Besitzverhältnisse oder Kommandoverhältnisse zu verändern, sondern es ging Arizmendiaretta darum; die soziale Natur und Funktion von Unternehmen zu verändern. (MCC, ohne Jahr, Pensamientos, 452) Im Jahr 1943 gründete Arizmendiaretta eine technische Schule in Mondragón und vier seiner Schüler gründeten 1956 die erste Genossenschaft, um die Lehren Arizmendiarettas umzusetzen. Da nicht nur die Kooperation zwischen den GenossInnen als wichtig erachtet wurde, sondern auch die Kooperation zwischen Unternehmen, wurden weitere Genossenschaften gegründet und damit die Entstehung des Genossenschaftsverbundes eingeleitet.

Die Unternehmenskultur und -verfassung von Mondragón beruht auf wenigen Grundprinzipien, die wichtigsten dabei:

- Kooperation, Solidarität und demokratische Entscheidungsprozesse innerhalb der einzelnen Genossenschaften und zwischen diesen.
- Freier Beitritt für alle, die die Grundprinzipien akzeptieren und die erforderlichen beruflichen Fähigkeiten aufweisen.
- Demokratische Organisation, d.h. „eine Person, eine Stimme“, Wahl der Leitungsorgane, Letztentscheidung der Vollversammlung der GenossenschaftlerInnen in allen Fragen.
- Geld/Kapital hat eine untergeordnete Stellung: Kapital ist ein Instrument zur Schaffung neuer Arbeitsplätze und zur Entwicklung der Region.
- Teilhabe der Arbeitenden an der Geschäftsführung.
- Lohnsolidarität: während bis Mitte der 80er Jahre das Verhältnis zwischen dem höchsten und dem niedersten Einkommen innerhalb einer Genossenschaft maximal 3 : 1 betrug, liegt es derzeit bei ca. 6 : 1. In einigen Genossenschaften gilt allerdings auch absolute Lohngleichheit unabhängig von der Position und Tätigkeit. Wobei jede Genossenschaft das Verhältnis selbst festlegt.
- Gesellschaftliche Veränderung: Soziale Verpflichtung gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld und Reinvestition der Nettogewinne in regionale Arbeitsplätze, Bildungseinrichtungen etc.

Vorrangiges Ziel von Mondragón war und ist die Schaffung von Arbeitsplätzen. Heute beschäftigt der Genossenschaftsverbund ca. 100.000 Menschen. Im Baskenland sind 80% GenossInnen (insgesamt liegt der Anteil der GenossInnen bei 50%; der Frauenanteil liegt bei 44%). Dieses enorme Wachstum (beginnend mit 8 Genossen in den 50er Jahren) erklärt sich aus der Zielsetzung (Arbeitsplätze schaffen) und aus der Tatsache, dass den GenossInnen „lebenslange“ Beschäftigung garantiert wird. Wenn eine Genossenschaft in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerät, so muss den arbeitslosen GenossInnen weiterhin ihr Gehalt bezahlt werden. Die Gründung von neuen Genossenschaften bzw. der Austausch von GenossenschaftlerInnen zwischen einzelnen Genossenschaften innerhalb des Verbundes reduziert die Zahl der zu erhaltenden „freigestellten“ GenossInnen und damit den ökonomischen Druck auf den Gesamtverband. Die gesellschaftlichen Kosten der Arbeitslosigkeit werden also internalisiert und nicht – wie üblich – vom privatwirtschaftlichen Unternehmen auf die Gesellschaft abgewälzt.

Arbeitsplatzverluste in den 80er Jahren und verschärfte Konkurrenz durch internationale Konzerne führten zu einer Reorganisation des Genossenschaftsverbundes gegen Ende der 80er Jahre. Heute ist die MCC (Mondragón Corporacion Cooperativa) in drei Wirtschaftssektoren aufgeteilt: die Finanzgruppe, die Industrie- und die Handelsgruppe. Insgesamt finden sich 218 Unternehmen und Einrichtungen unter dem Dach der MCC – die Hälfte davon sind Genossenschaften. Unterstützt werden die Genossenschaften dieser drei Sektoren durch mehrere Forschungszentren, Ausbildungszentren und eine Universität (mit über 7000 Studierenden), allesamt ebenfalls genossenschaftlich organisiert.

Das oberste Organ der einzelnen Genossenschaften bildet die Generalversammlung der Mitglieder. Von ihr wird der Vorstand gewählt, der über die Besetzung der leitenden Positionen im Unternehmen entscheidet, aber den Vorgaben der Generalversammlung unterliegt. Ein Sozialrat nimmt zusätzlich die Interessen der GenossInnen als Arbeitende wahr.

Auf der Ebene der Dachorganisation MCC wird diese Struktur kopiert: 650 VertreterInnen der einzelnen Genossenschaften treffen sich einmal jährlich zur Generalversammlung. Sie ist das oberste Vertretungs- und Entscheidungsorgan der genossenschaftlichen Unternehmensgruppe von Mondragón. Die Dachorganisation MCC fungiert als „Serviceeinrichtung“ für die Genossenschaften bzw. ist als Kooperations-Übereinkommen zwischen den einzelnen Genossenschaften zu sehen. Die einzelne Genossenschaft bleibt funktional weitgehend selbstständig. Jede Ebene der Unternehmenshierarchie darf nur diejenigen Aktivitäten ausüben, die nicht auf einer niedrigeren Ebene ausgeführt werden können.

MCC kann als Stakeholder-Unternehmen betrachtet werden, in welchem versucht wird, alle Ansprüche auszubalancieren. Besondere Bedeutung haben dabei die Interessen der Beschäftigten und der Region. Andere Stakeholder wie die unterstützenden Genossenschaften (Bank, Versicherung, Forschungs- und Bildungseinrichtungen) und die Konsumenten werden in die Entscheidungsprozesse einbezogen.

Das Modell Mondragón weist eine beeindruckende Bilanz hinsichtlich der Schaffung von Arbeitsplätzen und der regionalen Entwicklung im Baskenland auf. Dieser Erfolg ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen: Erstens auf die demokratische Organisation, die eine Kultur des Mitdenkens und Mitentscheidens innerhalb der Unternehmen fördert, und zweitens auf eine ausreichende Kapitalbasis, die durch die privaten Anteilkonten der GenossenschaftlerInnen (die erst bei Austritt ausbezahlt werden) und die Umverteilung innerhalb des Genossenschaftsverbundes geschaffen wird. So kommen vom Nettogewinn jeder Genossenschaft 20% in den Gemeinschaftsfonds, vom Rest werden im Durchschnitt 45% den persönlichen Kapitalkonten der GenossenschaftlerInnen, 45% den Rücklagen zugeschlagen und 10% in einen Sozialfonds einbezahlt.⁷ Der Grundsatz der „Interkooperation“ ermöglicht ein solidarisches Netzwerk der einzelnen Genossenschaften. So werden die Gewinne zwischen den Genossenschaften umverteilt, um „Durststrecken“ einzelner Genossenschaften zu überbrücken, die Genossenschaftsbank vergibt die Kredite an ökonomisch prosperierende Genossenschaften zu höheren Zinsen und verlangt von Genossenschaften in einer problematischen Situation nur sehr geringe oder gar keine Zinsen.

Der ökonomische Erfolg der Mondragónbewegung ist erstaunlich: Bis 1986 wurden 103 Genossenschaften neu gegründet, nur drei davon waren Misserfolge. In den USA gehen hingegen 80 bis 90 % der neu gegründeten Unternehmen innerhalb von fünf Jahren Pleite. Mondragón ist das führende Industrieunternehmen im Baskenland, das siebtgrößte Unternehmen Spaniens, die Produktivität pro MitarbeiterIn ist größer als in allen anderen Organisationen Spaniens. Die Arbeitslosigkeit betrug in Spanien um die Jahrtausendwende 15%, in der Region um Mondragón lediglich 2%. Mondragón wurde 2003 vom Magazin Fortune als eines der zehn arbeitnehmerfreundlichsten Unternehmen Europas genannt, die dabei angewendeten Kriterien waren: Mitbestimmung, Gleichheit, Gewinnbeteiligung, Zeitflexibilität, Ehrlichkeit, Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten.

Ein Musterbeispiel für den Erfolg dieses Solidarmodells ist die Genossenschaft Irizar – ein Hersteller von Reisebussen. Seit 1962 ist Irizar Teil der Mondragón-Bewegung, Im Jahr 1991 war das Unternehmen mit 250 Beschäftigten bei einem Umsatz von 18 Mio. Euro fast bankrott. Die Arbeitskräfte wurden Großteils von anderen Genossenschaften übernommen. Mit der finanziellen und technologischen Unterstützung durch den Verbund gelang Irizar ein beeindruckender Aufstieg: 2005 erreichten die gegenwärtig 3000 Beschäftigten 364 Mio. Euro Umsatz. Die Gewinne stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 50%. Insbesondere die Einkommenssolidarität führte dazu, dass die Region um Mondragón kaum Arbeitslosigkeit kennt, das höchste Pro-Kopf-Einkommen in Spanien und eine egalitäre Reichumsverteilung aufweist. Insbesondere während der ökonomischen Rezession der 1980er Jahre zeigte sich der solidarische Verbund als bedeutend krisenresistenter als andere Unternehmen. Als die Arbeitslosigkeit in Spanien auf über 20 % anstieg, hatten zwar auch die Mondragón-Genossenschaften Probleme, die Genossenschaften meisterten die Rezession allerdings besser als die privaten Unternehmen. Ein Weltbankbericht kam zum Schluss, dass die Unternehmen von Mondragón effizienter und profitabler als klassische Unternehmen sind und dass sie v.a. hinsichtlich der Verwendung knapper Ressourcen und Beschäftigungswachstum sowohl unter gesamtwirtschaftlich guten wie schlechten Bedingungen überlegen waren.

⁷ Jährlich stellt der gesamte Verbund zwischen 30 und 40 Mio. Euro für soziale Zwecke zur Verfügung – ein Großteil davon wird für Bildungseinrichtungen bzw. für die Förderung der baskischen Sprache und Kultur verwendet.

Kontroll- und Reflexionsfragen

1. Nennen Sie Konzeptionen und Funktionen von Demokratie
2. Was versteht man unter „Wirtschaftsdemokratie“?
3. Welche Argumente werden für die Notwendigkeit einer Demokratisierung der Wirtschaft vorgebracht?
4. Welche Forderungen zur Demokratisierung der Wirtschaft werden vorgebracht?
5. Was versteht man unter Dehumanisierung der Arbeitswelt und welche Ursachen werden dafür verantwortlich gemacht?
6. Welche Ziele verfolgten die Sozialutopisten bzw. die ersten Genossenschaften?
7. Beschreiben Sie die unterschiedlichen Partizipationsgrade.
8. Wann ist eine Organisation nach Katz und Kahn demokratisch?
9. Worin liegt der Unterschied zwischen Partizipation und Demokratie?
10. Welche Ziele kann eine organisationale Demokratisierung verfolgen?
11. Benennen Sie die unterschiedlichen Ebenen und Reichweiten organisationaler Demokratie.
12. Wodurch unterscheiden sich die fünf unterschiedlichen Formen von demokratischen Unternehmen?
13. Nennen Sie die positiven Effekte organisationaler Demokratie (für Unternehmen, den Einzelnen, die Gesellschaft)
14. Welche grundlegenden Persönlichkeitsrechte sollten auch in Unternehmen gültig sein?
15. Was ist unter Organisationsbürgerrechten zu verstehen?
16. Wie können diese Rechte im Unternehmen verankert werden?
17. „Auch in der Wirtschaft bedürfen die Bestimmenden (Unternehmensleitung) der Legitimation durch die Ausführenden (Arbeitnehmer).“ Argumentieren Sie pro und contra.
18. Lässt sich die Legitimation der Unternehmensleitung ausschließlich durch die Anteilseigner des Unternehmens angesichts der öffentlichen Bedeutung von Großunternehmen noch vertreten? Argumentieren Sie pro und contra.

19. Wir leben in einer extrem arbeitsteiligen Wirtschaft, in der die individualisierte Zurechnung des wirtschaftlichen Outputs nicht mehr möglich ist. Diskutieren Sie die Frage der Demokratisierung der Wirtschaft vor diesem Hintergrund.
20. Was könnte unter einer „Ökonomisierung der Partizipation“ verstanden werden?
21. Sollen Bürgerrechte am Arbeitsplatz Geltung haben?

Literaturverzeichnis

- Barber, B. (2002): Ein Krieg "jeder gegen jeden": Terror und die Politik der Angst. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* Nr. 18 (3. Mai 2002). <http://www.bpb.de/publikationen/R5523M.html>
- Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (2008): *Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland – 2008*. Berlin.
- Böninghausen, R. (1933): *Der Meinungsstreit zur Idee der Wirtschaftsdemokratie*. Krefeld-Ürdingen.
- Bontrup, H.-J. (2005): *Arbeit, Kapital und Staat – Plädoyer für eine demokratische Wirtschaft*. Köln.
- Court, J. (2003): *Corporateering – How Corporate Power Steals your Personal Freedom*. New York.
- Crouch, C. (2007): *Post-Democracy*. Cambridge.
- DAK (Deutsche Angestellten Krankenkasse) (2005): *DAK Gesundheitsreport 2005*. Hamburg.
- Davidmann, M. (1996): Co-op Study 8, "Kibbutzim". <http://www.solbaram.org/articles/kibbut.html>, 30.11.2003
- Dicken, P. (2002): *Global Shift. Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*. London.
- Dunning, J. (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Wokingham.
- Galbraith, J.K. (2005): *Die Ökonomie des unschuldigen Betrugs. Vom Realitätsverlust der heutigen Wirtschaft*. München.
- Katz, D. und Kahn, R. (1966): *The Social Psychology of Organizations*. New York..
- Kessler, W. (1990): *Aufbruch zu neuen Ufern*. Bayreuth.
- Korten, D. (1995): *When Corporations Rule the World*. London.
- Kumon, R. (1999): *History of the Rochdale Cooperative*. <http://uts.cc.utexas.edu/~laurel/cooproots/history.html>, 06.03.2004
- Lezamiz, M. (o. J.): *Relato Breve del Cooperativismo, Textos Basicos de Otalora*. <http://www.mondragon.mcc.es/>, 23.01.2003
- Mander, J./Cavanaugh, J. (2003): *Eine andere Welt ist möglich*. München.
- MCC (Mondragón Corporacion Cooperativa) (o. J.): *Reflections – A Translation of "Pensamientos" de Don José María Arizmendiarreta*.
- Moldaschl, M. (2004): *Partizipation und/als/statt Demokratie. Zum Entwicklungsverständnis von gesellschaftlicher Demokratisierung und organisationaler Partizipation*. In: Weber, W./Pasqualoni, P./Burtscher, C. (Hg.) (2004): *Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung*. Göttingen. S. 216 – 245.
- Naphatali, F. (1928): *Wirtschaftsdemokratie: ihr Wesen, Weg und Ziel*. Berlin.
- Niederhoff, H.-U. (1978): *Wirtschaftsdemokratie oder Unternehmerwillkür?* Köln.
- Sartori, G. (1997): *Demokratietheorie*. Darmstadt.
- Semler, R. (1995): *Das Semco-Prinzip*. München.
- Sen, A. (1999): *Wirtschaft für den Menschen*. München.
- Smith, A.(1776/1978): *Der Wohlstand der Nationen*. München.
- Stiglitz, J. (2006): *Die Chancen der Globalisierung*. München.
- Ulrich, P. (1977): *Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung*, Stuttgart.
- Ulrich, P. (2004): *Bürgerrechte im Unternehmen. Gedanken zum Umgang mit mündigen Wirtschaftsbürgern*. In: Weber, W., Pasqualoni, P., Burtscher, C. (Hg.): *Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung*. Göttingen. S 169 – 180
- UNCTAD (1998): *World Investment Report 1998 - Trends and Determinants*. New York.
- UNCTAD (1999): *World Investment Report 1998 – FDI and the Challenge of Development*. New York.
- UNCTAD (2002): *World Investment Report 2002 – TCNs and Export Competitiveness*. New York.
- UNCTAD (2006): *World Investment Report 2006*. New York.
- Vilmar, F. und Weber, W. (2004): *Demokratisierung und Humanisierung der Arbeit – ein Überblick*. In: Weber, W.; Pasqualoni, P. und Burtscher, C. (Hg.): *Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung*. Göttingen, S. 105-144.
- Weber, W. G. (1999): *Organisationale Demokratie - Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation?* *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53 (4), 270-281.

- Weber, W./Pasqualoni, P./Burtscher, C. (Hg.) (2004): *Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung*. Göttingen.
- Weber, W./Unterrainer, C./Höge, T. (2008): Sociomoral Atmosphere and Prosocial and Democratic Value Orientations in Enterprises with Different Levels of Structurally Anchored Participation. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 22. Jg, Heft2 2008, S. 171-194.
- Weber, W./Unterrainer, C./Schmid B. (2009): The Influence of organizational democracy on employees socio-moral climate and prosocial behavioural orientations. In: *Journal of Organizational Behavior*. DOI 10.1002/job.615, www.interscience.wiley.com)
- Williamson, I. (1995): A Short History of the UK Co-operative Movement. International Co-operative Information Center, <http://www.wisc.edu/uwcc/icic/def-hist/history/uk-move.html>, 06.03.2004