

# DAS GANZE DER DEMOKRATIE?!

## Unternehmensdemokratie in der Gemeinwohl-Ökonomie und darüber hinaus

Matthias Kasper und Philip Euteneuer  
Humanistic Management Practices gGmbH



GEMEINWOHL ÖKONOMIE	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT
LIEFERANT*INNEN	Menschenwürde in der Zulieferkette A1	Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette A2	Ökologische Nachhaltig- keit in der Zulieferkette A3
EIGENTÜMER*INNEN UND FINANZ- PARTNER*INNEN	Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln B1	Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln B2	Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung B3
MITARBEITENDE	Menschenwürde am Arbeitsplatz C1	Ausgestaltung der Arbeitsverträge C2	Förderung des öko- logischen Verhaltens der Mitarbeitenden C3
KUND*INNEN UND MITUNTERNEHMEN	Ethische Kund*innenbe- ziehungen D1	Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmern D2	Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Ent- sorgung von Produkten und Dienstleistungen D3
GESELLSCHAFTLICHES UMFELD	Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen E1	Beitrag zum Gemeinwesen E2	Reduktion ökologischer Auswirkungen E3

### TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG

Transparenz und  
Mitentscheidung  
in der Zulieferkette

A4

Eigentum und  
Mitentscheidung

B4

Innerbetriebliche  
Mitentscheidung und  
Transparenz

C4

Kund\*innenmitwirkung  
und Produkttransparenz

D4

Transparenz und  
gesellschaftliche  
Mitentscheidung

E4

# Inhalt

<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>Wirtschafts- und Unternehmensdemokratie</b>	<b>6</b>
<b>Gemeinwohl-Ökonomie und Gemeinwohl-Bilanz</b>	<b>11</b>
<b>Methodisches Vorgehen</b>	<b>13</b>
<b>A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette</b>	<b>15</b>
Berührungsgruppe	15
Bewertungsstufen	15
Rechercheergebnisse	16
Über die GWÖ hinaus	17
<b>B4 Eigentum und Mitentscheidung</b>	<b>17</b>
Berührungsgruppe	17
Bewertungsstufen	17
Rechercheergebnisse	18
Über die GWÖ hinaus	20
<i>John Lewis Partnership</i>	20
<i>Hoppmann Autowelt</i>	21
<i>Theoretische Rätemodelle</i>	22
<b>C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz</b>	<b>27</b>
Berührungsgruppe	27
Bewertungsstufen	27
Rechercheergebnisse C4.1	28
Rechercheergebnisse C4.2	28
Über die GWÖ hinaus	30
<b>D4 Kund*innenmitwirkung und Produkttransparenz</b>	<b>33</b>
Berührungsgruppe	33
Bewertungsstufen	34
Über die GWÖ hinaus	35
<b>E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung</b>	<b>36</b>
Berührungsgruppe	36
Bewertungsstufen	36
Rechercheergebnisse	36
Über die GWÖ hinaus	37
<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>38</b>
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>41</b>
<b>Anhang</b>	<b>44</b>

# Einleitung

Was, wie und für wen produziert wird, entscheiden zum großen Teil Unternehmen, deren Investitions- und Produktionsentscheidungen von Kapitaleigner\*innen getroffen werden. Es gibt Unternehmen, die in der Zahl der Beschäftigten und ihrem Umsatz mit Städten und sogar kleinen Staaten mithalten können, jedoch ohne Formen der demokratischen Beteiligung von Beschäftigten oder anderen Anspruchsgruppen. Den Großteil ihres Erwachsenenlebens verbringt eine Vielzahl der Menschen in Arbeitsverhältnissen, die ihnen in hohem Maße und mit wenig Recht auf Mitentscheidung vorgeben, wie sie sich zu verhalten und was sie zu tun und zu lassen haben. Heinz-Josef Bontrup spricht in diesem Sinne von einer „halben Demokratie“. Während Unternehmen in der Gesellschaft eine immense wirtschaftliche Macht ausüben und oft in Entscheidungsprozessen demokratischer Institutionen involviert sind, sind sie selbst größtenteils nicht demokratisch organisiert. Es sind zumeist Eigentümer\*innen und Anteilseigner\*innen, die im Sinne ihrer Interessen Entscheidungen für Unternehmen treffen. Julia Cremer und Vera Huwe zeigen auf, dass die Konzentration der Produktionsmittel in den Händen weniger zu Möglichkeiten politischer Einflussnahme führt, die der demokratischen Gestaltung von Transformationsprozessen entgegensteht. Dazu schreiben sie:

*In Deutschland besitzt das vermögendste Prozent zwei Drittel aller Unternehmen(-santeile) und entscheidet damit, was und wie produziert wird. Ein schneller und tiefgreifender Umbau [wichtiger Wirtschaftssektoren wie der Chemie-, Stahl- und Automobilindustrie], wie es die demokratisch beschlossenen Klimaziele erfordern, ist nicht unbedingt im Interessen der Besitzer:innen. [...] Bei höherer Ungleichheit können Vermögende ihren privilegierten Zugang zu politischen Institutionen und Netzwerken wirksamer nutzen, um Klimapolitik einseitig zu beeinflussen.<sup>1</sup>*

1 Cremer/Huwe (2023).

Unternehmen sind innerhalb des Kapitalismus Drängen wie Wettbewerb und Profitorientierung unterworfen, um bestehen zu bleiben. Durch diese Dränge entstehen nicht nur massive Ungleichgewichte in der Eigentumsverteilung, es entstehen auch tieferliegende Spannungen zwischen der politischen und wirtschaftlichen Sphäre der Gesellschaft, wie hier von Nancy Fraser beschrieben:

*[E]inerseits macht legitime und wirkmächtige öffentliche Gewalt eine Bedingung der Möglichkeit nachhaltiger Kapitalakkumulation aus, andererseits tendiert der endlose Akkumulationsdrang des Kapitalismus dazu, ebenjene öffentliche Gewalt zu destabilisieren, auf die er sich stützt.<sup>2</sup>*

Trotz der Systemdränge, denen Unternehmen unterworfen sind, haben sie Möglichkeiten in der Ausgestaltung ihrer unternehmerischen Praxis. Wenn wir das wirtschaftliche System als „Gemengelage kultureller Praktiken“ verstehen<sup>3</sup> zeigt sich, dass Unternehmen, Wirtschaft und Politik indirekt und direkt mitgestalten, sie reproduzieren die sie einengenden Systemdränge, können sie aber auch verändern. Unternehmen sind gleichermaßen Produkt und Produzentinnen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen. Für eine nachhaltige und lebensdienliche Wirtschaft ist die Demokratisierung von Unternehmen und die daraus erfolgende „ganze Demokratisierung der Gesellschaft“ ein wichtiges Mosaikstück. So kann Politik aus dem Ermitteln und Abstimmen vielseitiger Interessen bestehen, statt der Ausrichtung nach den Interessen der wirtschaftlichen Machthebel.

Auf mikroökonomischer Ebene haben Konzepte, die die Mitbestimmung von Beschäftigten propagieren, „den Mainstream“ erreicht. Zuletzt auch durch stark veränderte Arbeitsbedingungen im Zuge der Corona-Pandemie. So präsentieren Konzepte wie **New Work** und **Purpose Economy** Methoden und Strukturen, die die Sinnhaftigkeit in die Arbeit der Beschäftigten zurückbringen sollen und die starren Strukturen, die sich einengend und eingestaubt anfühlen, aufbrechen.

2 Fraser (2019), S. 66.

3 Vgl. Pfriem (2021).

Während die ursprüngliche Idee der New Work – geprägt durch den Sozialphilosophen und Anthropologen Frithjof Bergmann in den 1980er-Jahren – die Entfremdung und Fremdbestimmung von Arbeit in kapitalistischen Lohnarbeitsverhältnissen kritisierte und dieser eine **Perspektive von selbstbestimmtem, sinnvollem und demokratischem Arbeiten** gegenüberstellte, werden in heutigen Debatten um New Work selten Formen der Mitbestimmung diskutiert, die über den operativen Charakter von Arbeit, das heißt z.B. Entscheidungen über die Urlaubsplanung oder der eigenen Arbeitseinteilung, hinausgehen. Während sich Stellen in Rollen umwandeln und Arbeitsabläufe „agiler“ werden, ändert sich nichts bis wenig bezüglich der Beteiligung Mitarbeitender an strategischen Unternehmensentscheidungen, wie z.B. Unternehmensrestrukturierungen, Investitionsentscheidungen, der Gewinnverwendung, Wahl der Geschäftsführung, oder gar einer Eigentumsbeteiligung der Mitarbeitenden. Eine einstweilige Steigerung von „Sinn am Arbeitsplatz“ mag damit gegeben sein, eine strukturelle Veränderung von Erwerbsarbeitsverhältnissen bleibt aber aus. Der Soziologe Michael Schumann und der Sozialwissenschaftler Richard Detje sehen in dieser Art von Mitbestimmung ein neues Governance-Konzept dessen systemkritischer Impuls sich gänzlich aufgelöst hat:

“ Mitbestimmung ist heute zu einem Governance-Konzept einer kooperativen Modernisierung in den Unternehmen geworden, um durch eine wie immer begrenzte Beteiligung, Information und Kooperation mit den Beschäftigten Wettbewerbsvorteile zu gewinnen. Den systemkritischen Impetus ihrer Antrittsbegründungen hat sie darüber eingebüßt.<sup>4</sup> ”

In der Einführung einer Rechtsform für „Unternehmen in Verantwortungseigentum“ (GmbH mit gebundenem Vermögen, auch GmbH-gebV genannt) zeigen sich ähnliche Unzulänglichkeiten. Während die **Trennung von Unternehmens-eigentum und Entscheidungsrechten** eine wichtige institutionelle Innovation darstellt, spielt die Einbeziehung Beschäftigter in strategische Entscheidungen bisher keine festgeschriebene Rolle im Gesetzesentwurf (Stand: 15.2.2021)<sup>5</sup> Ob die Belegschaft in einem Unternehmen in Verantwortungseigentum mehr oder weniger mitbestimmen kann als in einem Unternehmen in „klassischem“ Privateigentum, bleibt somit eine Frage der Unternehmenskultur.

Diese Betrachtungen lassen vorausahnen, dass es bei unternehmensdemokratischen Praxisbeispielen notwendig ist zu eruieren, ob es sich um bloße Scheinalternativen oder um wahrhaftige Beispiele von Mitbestimmung und Teilhabe handelt. Eine Forschungsgruppe um Christian Lautermann vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung hat dafür eine Einteilung nach verschiedenen Graden von Alternativen erarbeitet, die sich durch die Radikalität ihrer Andersartigkeit zum Bestehenden unterscheiden. In der Studie „Anders wirtschaften in Berlin“ präsentieren die Autor\*innen ein „Spektrum der Andersartigkeit“:

- von radikalen Alternativen im Sinne einer Verneinung oder Opposition zum Status quo
- über gleichwertige Alternativen im Sinne von Optionen
- bis hin zu geringfügigen Alternativen im Sinne von Veränderungen oder Abwandlungen des Bestehenden oder gar Scheinalternativen.<sup>6</sup>

4 Schumann/Detje (2011), S. 78 f.

5 Vgl. [www.gesellschaft-mit-gebundenem-vermoegen.de/der-gesetzesentwurf](http://www.gesellschaft-mit-gebundenem-vermoegen.de/der-gesetzesentwurf).

6 Lautermann et al. (2021), S. 9 f.

Ein Beispiel für gleichwertige Alternativen ist nach Lautermann et al. das Ersetzen des konventionellen Lebensmittelhandels mit einem solidarischen Direkthandel von Bio-Produkten. Eine echte Alternative wäre es hingegen, den Marktmechanismus grundsätzlich durch eine gemeinschaftliche Selbstversorgung zu ersetzen beispielsweise durch Formen der solidarischen Landwirtschaft. Die obige Besprechung von New Work zeigt, dass sich vor allem auf operativer Ebene höchstens gleichwertige, wenn nicht sogar Scheinalternativen finden, die zwar flexible Arbeitszeitmodelle oder Rollenverteilungen ermöglichen, jedoch nichts bis wenig an bestehenden Macht- und Entscheidungsstrukturen ändern. Die folgenden unternehmerischen Praktiken haben wir nicht konsequent in das Spektrum der Andersartigkeit eingeordnet, jedoch bietet es aus unserer Sicht einen hilfreichen Ausgangspunkt, um über das Transformationspotenzial alternativer Ansätze nachzudenken.

Diese Publikation wirft einen Blick auf **Praktiken von Unternehmen, die zur Demokratisierung der Wirtschaft** beitragen. Als Orientierung und Ausgangspunkt dienen die Berührungsgruppen gemäß dem Ansatz der „Gemeinwohl-Ökonomie“ (GWÖ) und eine Analyse von Mitbestimmungspraktiken in gemeinwohl-bilanzierten Unternehmen (nachfolgend GWÖ-Unternehmen). Ergänzend dazu werden auch interessante Praktiken der Unternehmensdemokratie über den Horizont der GWÖ hinaus aufgegriffen. Zur Orientierung beginnt die Publikation mit einer kurzen Einführung in die Wirtschafts- und Unternehmensdemokratie sowie einer Darstellung des Konzepts der GWÖ sowie der Gemeinwohl-Bilanz.

Die GWÖ und die dazugehörige Bilanzierung bieten durch die Orientierung am Verfassungswert „Transparenz & Mitbestimmung“ und durch die Bewertung der Beiträge zu diesem Wert ein **Analysewerkzeug**, um demokratische Verhältnisse in Unternehmen zu beleuchten. Die Recherche von GWÖ-Unternehmen bietet einen guten Startpunkt, um erfolgreiche Praktiken zu identifizieren, weil im Rahmen dieses Ansatzes ökologische Verantwortung, Solidarität und soziale Gerechtigkeit als Richtschnur für Unternehmen zusammen gedacht werden, was zur eingangs besprochenen Demokratisierung der Gesellschaft durch neue unternehmerische Praktiken beitragen kann.



# Wirtschafts- und Unternehmensdemokratie<sup>7</sup>

Wirtschaftsdemokratie ist ein **Konzept<sup>7</sup> und politisches Projekt**, das auf die politische und demokratische Steuerung der Wirtschaft und somit auf eine Ausrichtung der ökonomischen Entwicklung an gesellschaftlichen Zielsetzungen unter wesentlicher Beteiligung der Produzent\*innen abzielt.<sup>8</sup> Eine Grundannahme ist dabei, dass der Wandel zu einer Gesellschaft, die allen ein gutes Leben innerhalb planetarer Grenzen ermöglicht nicht von profitgetriebenen Unternehmen kommen wird. Daher muss wirtschaftliche Macht demokratisiert werden.<sup>9</sup> Gleichzeitig wird mit Wirtschaftsdemokratie das Ideal verbunden, dass eine Demokratie ohne die Demokratisierung der Wirtschaft immer unvollständig bleiben muss. Das Konzept steht vor allem in Verbindung mit der **Schaffung einer humanen, gerechten und solidarischen Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung**, die über den Kapitalismus hinausweist und die Demokratisierung der Frage, was, wie, für wen produziert wird, ins Zentrum stellt.<sup>10</sup>

Dass es dabei nicht nur um die einzelwirtschaftliche Ebene (z.B. Mitbestimmung im Betrieb und am Arbeitsplatz) geht, sondern auch um die gesamtwirtschaftliche Ebene (z.B. demokratische Festlegung von wirtschaftspolitischen Zielen) verdeutlicht das Positionspapier der Arbeitsgruppe Wirtschaftsdemokratie der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) aus dem Jahr 2015:

*Wirtschaftsdemokratie beginnt in der Arbeitswelt, geht aber weit über diese hinaus. In einer komplexen arbeitsteiligen Volkswirtschaft reicht es nicht aus, wenn die Demokratie die Betriebe erreicht. Einzel- und gesamtwirtschaftliche Interessen fallen häufig auseinander. Deswegen müssen die betrieblichen und gesellschaftlichen Entscheidungen aufeinander abgestimmt werden. Der Anspruch wirtschaftsdemokratischer Konzepte ist es, diese notwendige Koordination so weit wie möglich demokratisch zu gestalten und nicht allein den Kräften des Marktes zu überlassen.<sup>11</sup>*

7 Mit dem Begriff „Unternehmensdemokratie“ beziehen wir uns auf alle Organisationen, die wirtschaftlich tätig sind, unabhängig von ihrer Rechtsform oder ihrem spezifischen Zweck. Streng genommen ließe sich hier auch von „Organisationsdemokratie“ sprechen. Wir verwenden hier aber den erstgenannten, da uns dieser geläufiger erscheint.

8 Vgl. Bierbaum (2018), S. 21.

9 Vgl. Hierschel (2020).

Seinen historischen Ursprung in Deutschland hat Wirtschaftsdemokratie in den rätedemokratischen Debatten zum Ende des ersten Weltkriegs.<sup>12</sup> Im Jahr 1928 wurde sie in das Programm des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes (ADGB) aufgenommen. Federführend bei der konzeptionellen Entwicklung war eine Kommission um die Ökonomen Fritz Naphtali und Rudolf Hilferding, die auch heute noch stark mit Konzepten von Wirtschaftsdemokratie in Verbindung gebracht werden. Von den ambitionierten Zielsetzungen des Programms im Sinne einer demokratisch gesteuerten Wirtschaft, konnten Gewerkschaften und Sozialdemokrat\*innen nach dem zweiten Weltkrieg allerdings „nur“ die gesetzlich geregelte unternehmerische und betriebliche Mitbestimmung durchsetzen. Dabei stellt die **unternehmerische Mitbestimmung** – also die Vertretung der Arbeitnehmer\*innenseite in Aufsichtsräten – laut Mitbestimmungsgesetz von 1976 keine echte Parität zwischen Kapital- und Arbeitsseite sicher, da der\*die Aufsichtsratsvorsitzende zwingend von der Kapitaleseite bestimmt wird und ein doppeltes Stimmrecht innehat.<sup>13</sup> Der Einfluss der Arbeitnehmer\*innen-Seite auf die Unternehmenspolitik bleibt damit begrenzt. Eine Ausnahme bildet dabei das Montanmitbestimmungsgesetz.<sup>14</sup> Die betriebliche Mitbestimmung, die laut Betriebsverfassungsgesetz vor allem durch Betriebs- und Personalräte umgesetzt wird, ist in Deutschland ebenfalls stark beschränkt (siehe dazu C4.2).

Im internationalen Kontext gilt vor allem der sogenannte „Meidner-Plan“ aus den 1970er-Jahren in Schweden als ambitioniertes wirtschaftsdemokratisches Projekt. Dieser sah vor, die Beschäftigten schrittweise über Lohnempfänger\*innenfonds an den Gewinnen und dem Eigentum von Unternehmen zu beteiligen, wodurch diese nach einer gewissen Zeit die Mehrheit der Unternehmensanteile innehaben sollten. Auch dieser Versuch scheiterte jedoch an der schwächelnden schwedischen Sozialdemokratie und der mangelnden gesellschaftlichen Durchsetzungsmacht.

10 Vgl. Bierbaum (2018), S. 13 ff.

11 Ver.di AG Wirtschaftsdemokratie (2015), S. 8.

12 Vgl. Demirovic (2018), S. 10.

13 Vgl. Bierbaum (2018), S. 14.

14 Das Montanmitbestimmungsgesetz von 1951 für die unternehmensbezogene Mitbestimmung in Aufsichtsräten von Unternehmen des Bergbaus, der eisen- und stahlerzeugenden Industrie mit über 1.000 Beschäftigten, ist das einzige Gesetz der unternehmerischen Mitbestimmung in Deutschland, das eine tatsächliche Parität zwischen Vertreter\*innen von Kapital und Arbeit gewährleistet. Alle anderen Mitbestimmungsgesetze sehen in Pattsituationen ein höheres Stimmgewicht für die Vertreter\*innen der Kapitaleseite vor (vgl. Bontrup (2023), S. 894 ff.).

Strukturell kann Wirtschaftsdemokratie von verschiedenen Ebenen betrachtet werden. Besonders relevant erscheinen dabei die Makro-, Meso- und Mikro-Ebene.<sup>15</sup>

Auf der **Makro-Ebene** steht die Demokratisierung von gesamtwirtschaftlichen Fragen im Fokus. Zum Beispiel durch eine demokratische Rahmenplanung, eine grundsätzliche Förderung gemeinwirtschaftlich-genossenschaftlichen Eigentums oder eine Ausweitung der öffentlichen Daseinsvorsorge.

Die **Meso-Ebene** bezieht sich auf sektorale und regionale Fragen wie z.B. die Förderung einer demokratischen Wirtschaftsentwicklung auf regionaler/kommunaler und/oder sektoraler Ebene durch regionale oder branchenspezifische Wirtschafts- und Transformationsräte, oder eine Vergesellschaftung der Wirtschaftssektoren, die für die Befriedigung von Grundbedürfnissen zentral sind, wie z.B. der Wohnungs- oder Energiesektor.

Die **Mikro-Ebene** adressiert die Demokratisierung von unternehmenspolitischen Fragen, wie z.B. die Mitbestimmung der Beschäftigten am Arbeitsplatz und in der Arbeitsorganisation, sowie an der strategischen Ausrichtung und der Produktpolitik, bis hin zur Beteiligung am Eigentum und Gewinn. Wirtschaftsdemokratie als umfassendes Konzept hat dabei den Anspruch, die drei oben genannten Ebenen auf demokratische Weise miteinander zu verzahnen und wirtschaftliche Tätigkeit auf eine nachhaltige, ökologische und sozial berücksichtigende Entwicklung der Gesellschaft auszurichten.<sup>16</sup>

Während sich die Makro- und Meso-Ebene eher in den volkswirtschaftlichen Kontext stellen lassen, umfasst die Mikro-Ebene eher den betriebswirtschaftlichen Kontext. Daher kann die Mikro-Ebene von Wirtschaftsdemokratie auch als **Unternehmensdemokratie** bezeichnet werden. Da sich die weiteren Kapitel in erster Linie mit Aspekten der Unternehmensdemokratie befassen, wird auf diese im Folgenden noch etwas vertiefend eingegangen.

Unternehmensdemokratie befasst sich grundsätzlich mit der demokratischen Verfassung von Unternehmen und damit mit der Frage, wer, wie über was in Unternehmen entscheidet.<sup>17</sup> Versteht man unter Demokratie ein normatives Konzept, das davon ausgeht, dass alle, die von allgemeinverbindlichen Entscheidungen betroffen sind, auch bei diesen mitentscheiden können<sup>18</sup>, bedeutet dies für die Übertragung auf den Kontext von Unternehmen, dass neben Mitarbeitenden und Kapitalgeber\*innen auch Interessengruppen wie Kund\*innen, Lieferant\*innen, das lokale bzw. regionale Umfeld und „die Umwelt“ einen **Anspruch auf Mitbestimmung in Entscheidungsprozessen** haben. Die relevanten Fragen sind dabei sehr vielfältig: Sie reichen von der Einrichtung von Gremien wie Betriebsräten oder Mitarbeitendenvertretungen, die ein Mitspracherecht bei wichtigen Entscheidungen wie der Einstellung neuer Mitarbeiter\*innen oder der Gestaltung der Arbeitsbedingungen haben, über die Gewährung von finanzieller Beteiligung der Arbeitnehmer\*innen am Unternehmen bis zum Eigentum an den Produktionsmitteln. Auch der Abbau bzw. die Einführung von Hierarchien und flexiblen Organisationsstrukturen, die eine größere Selbstbestimmung und Autonomie der Mitarbeiter\*innen ermöglichen, bilden ein zentrales Element der Unternehmensdemokratie.

Folglich steht dabei die **Entscheidungsstruktur und -kultur von Unternehmen** im Fokus.<sup>19</sup> Ganz entscheidend ist dabei laut dem Unternehmensberater und Experten für Unternehmensdemokratie, Andreas Zeuch, die Frage, wer in Unternehmen Probleme definiert. Dies sei deshalb so wichtig, weil die Problemdefinition den späteren Verlauf von Problemlösungen vorausbestimmt. Wurde das Gehaltsmodell im Zuge einer gemeinsamen Entscheidung der Betroffenen z.B. als „Problem“ definiert, rückt es – im Falle entsprechender demokratischer Strukturen – automatisch in den Fokus einer Lösungsfindung. Wird dieses Thema im Zuge einer gemeinsamen Entscheidungsfindung aber nicht als „Problem“ gesehen und trotzdem bspw. von der Geschäftsführung auf die Agenda gesetzt, käme dies einer Bevormundung gleich. Denn die Belegschaft scheint mit dem derzeitigen Modell zufrieden und hat es deshalb auch nicht als Problem definiert.

15 Vgl. dazu auch Detje/Sauer (2018), S. 31 f.

16 Vgl. Bierbaum (2018), S. 18.

17 Vgl. Zeuch (2015), S.57.

18 Vgl. Demirovic (2018), S. 8.

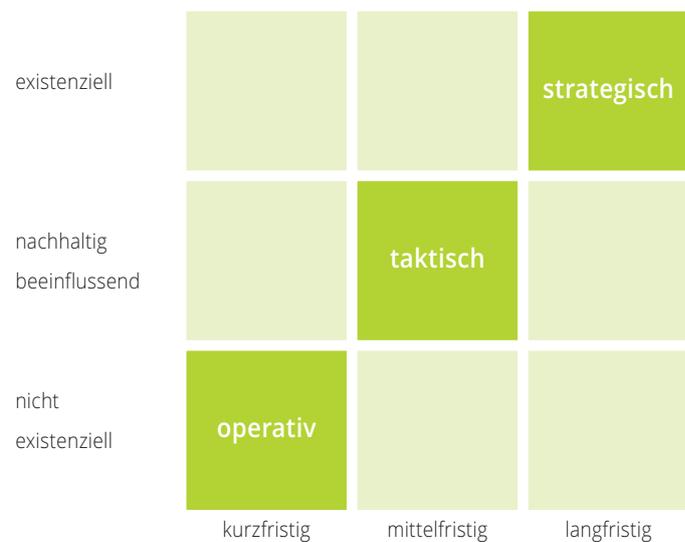
19 Vgl. ebd.

Für den Kontext von Unternehmensdemokratie können laut Andreas Zeuch verschiedene Dimensionen genannt werden, die Aufschluss über die demokratische Verfassung von Unternehmen geben. Dabei handelt es sich um den Partizipationsgrad, die Partizipationsreichweite und die Partizipationsfrequenz.

Der **Partizipationsgrad** gibt an, wie stark von Entscheidungen Betroffene in Entscheidungsprozesse eingebunden sind. Dabei können fünf Partizipationsgrade genannt werden (hier exemplarisch gemäß dem Partizipationsgrad der Mitarbeitenden)<sup>20</sup>:

- keine Partizipation** Mitarbeitende werden nicht in Entscheidungsprozesse einbezogen.
- Information** Mitarbeitende werden über Entscheidungen informiert, können aber nicht mitentscheiden.
- Konsultation** Mitarbeitende können vor den Entscheidungen mitdiskutieren oder werden zur Beratung hinzugezogen (z.B. von Führungskräften). Mitentscheiden können sie allerdings nicht.
- Mitbestimmung** Mitarbeitende sind eingeladen und aufgefordert, bei Entscheidungen, die der Mitbestimmung unterliegen, den Entscheidungsprozess aktiv mitzugestalten. Ab diesem Grad kann von Unternehmensdemokratie gesprochen werden.
- Selbstbestimmung** Mitarbeitende gestalten Entscheidungsprozesse eigenmächtig. Das bedeutet, dass eine selbstbestimmte, demokratische Problemdefinition als Ausgangspunkt für Entscheidungen erfolgt.

Die **Partizipationsreichweite** beschreibt den Grad der Mit- und Selbstbestimmung auf zwei Ebenen. Auf der Zeitachse kann zwischen kurz-, mittel-, und langfristigen Entscheidungen unterschieden werden. Die Bedeutungsachse umfasst nicht existenzielle, das Wohl des Unternehmens nachhaltig beeinflussende und existenzielle Entscheidungen. Aus der Kombination der beiden Achsen lassen sich drei Abstufungen der Partizipationsreichweite definieren:



- operativ** kurzfristige, nicht existenzielle Entscheidungen – z.B. Arbeitszeitgestaltung in vorgegebenem Rahmen, Wahl des Arbeitsorts und der Arbeitsmittel
- taktisch** mittelfristige, das Wohl des Unternehmens nachhaltig beeinflussende Entscheidungen – z.B. Personalsuche, Einstellung und Entlassung
- strategisch** langfristige, existenzielle Entscheidungen – z.B. Fusionen, langfristige Ausrichtung des Unternehmens, Investitionsentscheidungen, Gewinnverwendung, Produktpolitik

<sup>20</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen ebd., S. 63 ff

Die **Partizipationsfrequenz** beschreibt, wie kontinuierlich Partizipationsgrade und Reichweiten umgesetzt werden. Sie lässt zwar keine eindeutigen Schlussfolgerungen zur Ausprägung der Entscheidungskultur zu, da die Reichweiten theoretisch mit verschiedenen Frequenzen kombiniert werden können.<sup>21</sup> Sehr wohl können daraus aber Tendenzen abgeleitet werden. Im Kontext der Frequenz kann zwischen selten, häufig und kontinuierlich unterschieden werden:

<b>selten</b>	Mitentscheidungsmöglichkeiten existieren unregelmäßig, zumeist auf operativer Ebene
<b>häufig</b>	Mitentscheidungsmöglichkeiten sind häufig gegeben - deutet darauf hin, dass große Teile der täglichen Arbeit von den Mitarbeitenden mitgestaltet werden können
<b>kontinuierlich</b>	Mitentscheidungsmöglichkeiten sind regelmäßig und kontinuierlich gegeben – deutet darauf hin, dass Mitarbeitende die eigene Arbeit selbst gestalten können. Eine kontinuierliche Partizipationsfrequenz spricht auch dafür, dass die demokratische Verfassung eines Unternehmens stark ausgeprägt ist. Gleichzeitig sind auch kontinuierliche operative Mitentscheidungsmöglichkeiten denkbar. Dies entspräche einer eher schwach ausgeprägten Form der Unternehmensdemokratie.

Eine weitere Dimension liegt in der **Direktheit der Mitbestimmungsmöglichkeiten**. Dabei kann zwischen direkter und repräsentativer Demokratie unterschieden werden. Direkte Demokratie bedeutet, dass Mitarbeitende Entscheidungen unterschiedlicher Partizipationsgrade, Reichweite und Frequenz direkt treffen können. Dies entspricht im groben Sinne dem Anspruch von Basisdemokratie. Im Falle der repräsentativen Demokratie, wählen die Mitarbeitenden Vertretende, die deren Willen bzw. Interesse im Idealfall in entsprechenden Gremien vertreten.<sup>22</sup>

Weber und Unterrainer machen auf der Grundlage von Partizipationsgrad, Reichweite und Direktheit acht **verschiedene Typen von Unternehmensdemokratie** aus, die hier mit jeweils einem Beispiel aus der Praxis aufgeführt werden.<sup>23</sup> Der Grad des Einflusses der Mitarbeitenden nimmt hier von Typ 1 bis Typ 8 zu:

- Typ 1** Genossenschaftsunternehmen einer Ergänzungsgenossenschaft (z.B. Raiffeisenbetriebe)
- Typ 2** Partnerschaftsunternehmen mit erweiterter Mitsprache und oftmals Beteiligung der Beschäftigten am Gewinn und oder Produktivkapital (z.B. Stasto KG in Innsbruck)
- Typ 3** Großunternehmen mit paritätischer gesetzlicher Mitbestimmung im Aufsichtsrat (gemäß dem deutschen Mitbestimmungsgesetz von 1976)
- Typ 4** Konventionell geführte Belegschaftsunternehmen bzw. Produktivgenossenschaften, in denen eine Minderheit der Beschäftigten das Eigenkapital besitzt (z.B. Gerätewerk Matri in Tirol)
- Typ 5** Demokratisch strukturierte Produktivgenossenschaften bzw. Belegschaftsunternehmen, in denen eine Mehrheit der Beschäftigten das Eigenkapital besitzt (z.B. Sprachschule Alpha & Beta in Südtirol)
- Typ 6** Demokratisch verfasste Reformunternehmen mit vollparitätischer Mitbestimmung in bestimmten taktischen und strategischen Angelegenheiten (z.B. Hoppmann Autowelt in Siegen und einige Betriebe der Gemeinwohl-Ökonomie (siehe Kapitel 3))
- Typ 7** Selbstverwaltete basisdemokratische Unternehmen in Belegschaftsbesitz (z.B. Oktoberdruck in Berlin)
- Typ 8** kommunitäre, kibbuzähnliche Arbeits- und Lebensgemeinschaften (z.B. ökologische Lebens- und Arbeitsgemeinschaft/ÖkoLeA in Klosterdorf)

21 Vgl. Zeuch (2015), S. 67.

22 Vgl. ebd.

23 Vgl. zur nachfolgenden Ausführung Weber/Unterrainer (2018), S. 240.

Die oben aufgeführten Unternehmenstypen zeigen, dass in der Praxis eine große Bandbreite an Formen und Spielarten von Unternehmensdemokratie existieren. Weitere Formen und Praktiken von Unternehmensdemokratie in GWÖ-Unternehmen und darüber hinaus werden werden im Hauptteil A4 bis E4 vorgestellt.

Abschließend möchten wir noch einmal betonen, dass das Ziel von Unternehmensdemokratie aus unserer Sicht darin besteht, einerseits eine gerechtere und demokratischere Arbeitswelt zu schaffen, in der die Interessen und Bedürfnisse der von Entscheidungen Betroffenen (rechtlich gesichert) in Unternehmensentscheidungen einfließen. Andererseits geht es darum, die Wirtschaftsaktivitäten eines Unternehmens auf eine nachhaltige und sozialverträgliche Basis zu stellen, indem neben den Mitarbeitenden auch weitere Interessensgruppen, die von den Aktivitäten des Unternehmens betroffen sind, mitentscheiden können.

Abb. 1: Die Gemeinwohl-Matrix 5

	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
LIEFERANT*INNEN	Menschenwürde in der Zulieferkette A1	Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette A2	Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette A3	Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette A4
EIGENTÜMER*INNEN UND FINANZPARTNER*INNEN	Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln B1	Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln B2	Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung B3	Eigentum und Mitentscheidung B4
MITARBEITENDE	Menschenwürde am Arbeitsplatz C1	Ausgestaltung der Arbeitsverträge C2	Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden C3	Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz C4
KUND*INNEN UND MITUNTERNEHMEN	Ethische Kund*innenbeziehungen D1	Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen D2	Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen D3	Kund*innenmitwirkung und Produkttransparenz D4
GESELLSCHAFTLICHES UMFELD	Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen E1	Beitrag zum Gemeinwesen E2	Reduktion ökologischer Auswirkungen E3	Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung E4

Quelle: [www.germany.ecogood.org/tools/gemeinwohl-matrix/](http://www.germany.ecogood.org/tools/gemeinwohl-matrix/)

# Gemeinwohl-Ökonomie und Gemeinwohl-Bilanz

Die Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) ist eine zivilgesellschaftliche Bewegung, die sich auf gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Ebene für ein sozial-ökologisch nachhaltiges und demokratisches Wirtschaftssystem einsetzt und dabei einen ganzheitlichen und wertorientierten Ansatz verfolgt. Aus Sicht der GWÖ sollte sich wirtschaftlicher Erfolg auf organisationaler Ebene nicht ausschließlich am reinen Finanzergebnis, sondern auch am Beitrag einer Organisation zum Gemeinwohl orientieren. Im Fokus stehen somit Wirtschaftsweisen, die Mensch und Mitwelt, nicht Wachstum und Profit, als vorrangige Unternehmensziele berücksichtigen. Dabei beruft sich die GWÖ auch auf die verfassungsrechtliche Verankerung des Gemeinwohls als oberstes Ziel des Wirtschaftens. Als wesentliche Hinweise seien das Grundgesetz und die Verfassung des Freistaates Bayern zitiert:

*Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.<sup>24</sup>*

*Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl, insbesondere der Gewährleistung eines menschenwürdigen Daseins für alle und der allmählichen Erhöhung der Lebenshaltung aller Volksschichten.<sup>25</sup>*

Das Kerninstrument der GWÖ besteht in der Gemeinwohl-Bilanz. Sie ist ein Steuerungsinstrument, das der sozial-ökologischen und demokratischen Organisationsentwicklung dienen kann, und gleichzeitig den Beitrag einer Organisation zum Gemeinwohl sichtbar und bewertbar machen soll. Die Gemeinwohl-Bilanz orientiert sich an vier Verfassungswerten: Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, sowie Transparenz und Mitbestimmung. Diese sind in vielen demokratischen Verfassungen festgehalten. In der Gemeinwohl-Bilanz werden diese auf die Berührungsgruppen von wirtschaftenden Organisationen (Lieferant\*innen, Eigentümer\*innen und Finanzpartner\*innen, Mitarbeitende, Kund\*innen und Mitunternehmen, Gesellschaftliches Umfeld) angewendet. Daraus entstehen die in Abbildung 1 dargestellten 20 Gemeinwohl-Themen der Gemeinwohl-Matrix.

Im Zuge der Gemeinwohl-Bilanzierung, erstellen Unternehmen zunächst einen Gemeinwohl-Bericht, in dem sie über die relevanten Aktivitäten in den 20 Gemeinwohl-Themen berichten (z.B. durch die Beantwortung entsprechender Berichtsfragen, die Angabe von verpflichtenden Indikatoren und einer sich selbst einschätzenden Bewertung). Anschließend wird der Bericht durch externe Auditor\*innen inhaltlich geprüft und auditiert. Aus der Kombination von Gemeinwohl-Bericht und Audit entsteht die Gemeinwohl-Bilanz. Die Bewertung der Bilanz erfolgt anhand eines Punktesystems, das auch Negativ-Punkte beinhaltet (auf einer Skala von -3.600 bis +1.000 Punkten). Negativ-Punkte können zustande kommen, wenn ein Unternehmen z.B. Menschenrechtsverletzungen in der Lieferkette in Kauf nimmt oder illegitime Steuervermeidung betreibt. Dadurch sollen schädliche Wirkungen der Unternehmenspraxis und Formen des „Greenwashing“ sichtbar gemacht werden.

24 Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Artikel 14 (2).

25 Verfassung des Freistaates Bayern, Artikel 151 (1).

Mit der Entwicklung der Gemeinwohl-Bilanz bezweckt die GWÖ eine „ethische Kompetenz“ in Unternehmen zu fördern, die soziale und ökologische Aspekte in den Fokus des Wirtschaftens rückt. Dadurch soll ein Umdenken in Organisationen gestärkt werden, das eine kontinuierliche gemeinwohl-orientierte Organisationsentwicklung fördert. Die Vision der GWÖ sieht auch eine Veränderung der ökonomischen Rahmenbedingungen vor. So sollen Gemeinwohl-Bilanzen für alle Wirtschaftsakteure verbindlich werden und deren Ergebnis an Rechtsfolgen gekoppelt werden. Je besser das Ergebnis der Gemeinwohl-Bilanz, desto mehr politische, rechtliche, wirtschaftliche Vorteile – wie z.B. Steuervergünstigungen, günstigere Kreditkonditionen, Vorrang bei der öffentlichen Beschaffung, niedrigere Zölle u.ä. – soll ein Unternehmen vom Staat erhalten. Dadurch erhofft sich die GWÖ-Bewegung eine Hebelwirkung für eine Wirtschaftspolitik und Transformation der Wirtschaft, die gemeinwohlorientierte Unternehmen und nachhaltige Formen des Wirtschaftens konsequent fördert.

Bisher erstellten mehr als 1.100 Organisationen eine Gemeinwohl-Bilanz, darunter nicht nur Unternehmen, sondern auch mehr als zehn Gemeinden (Stand: Mai 2023). Weitere etwa 2.000 Unternehmen geben an, dass sie den Ansatz der GWÖ unterstützen bzw. deren Prinzipien anwenden (Stand: Mai 2023). Entsprechend der Verteilung der Unternehmensgrößen in Deutschland und in Europa sind es vor allem kleine und mittelständische (10-249 Mitarbeitende und bis zu 50 Millionen Euro Umsatz) und in einem geringeren Maß Großunternehmen (über 249 Mitarbeitende und über 50 Millionen Umsatz), die eine Gemeinwohl-Bilanz erstellen. Die meisten davon sind in Privateigentum (dazu gehören auch Genossenschaften) oder es handelt sich um öffentlich-rechtliche bzw. kommunale Unternehmen. Beispiele sind die Berliner Bäckerei Märkisches Landbrot, der Outdoor-Ausrüster VAUDE, das Sozialunternehmen soulproducts, der Sensortechnik-Hersteller elobau oder kommunale Unternehmen wie die Münchner Bäder und die Stadtentwässerung Stuttgart.

Auch auf politischer Ebene gibt es interessante Entwicklungen: Im Jahr 2015 sprach sich der Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss (EWSA) mit einer Mehrheit von 86 Prozent Zustimmung für eine Integration des GWÖ-Modells in den Rechtsrahmen der EU und der einzelnen Mitgliedsstaaten aus. Dass die GWÖ durchaus als „soziale Innovation“ angesehen werden kann und Potenzial für die sozial-ökologische Transformation von Unternehmen bietet, unterstreicht auch eine Studie der Universitäten Flensburg und Kiel.<sup>26</sup>



Illustration: istock.com/Anna Semenchenko

26 Vgl. Heidbrink, et al (2018).

# Methodisches Vorgehen

Unsere Arbeit begann mit dem Ziel, dem Matrixentwicklungsteam (MET), einem Arbeitskreis der GWÖ, der an der Weiterentwicklung der GWÖ-Matrix arbeitet, eine Recherche zu unternehmensdemokratischen Praktiken in GWÖ-Unternehmen zu bereitzustellen. Für jedes der 20 Gemeinwohl-Themen der Gemeinwohl-Matrix gibt es ein\*e Redakteur\*in, der\*die Expertise im entsprechenden Thema aufweist und den jeweiligen Abschnitt des Arbeitsbuches und der Matrix für eine neue Version der GWÖ-Matrix weiterentwickelt. Momentan wird an der sechsten Version der GWÖ-Matrix gearbeitet (Stand: Dezember 2023).

Den Rahmen unserer Recherche bildet der Verfassungswert „Transparenz und Mitentscheidung“. Dieser wird im GWÖ-Arbeitsbuch wie folgt definiert:

Transparenz ist eine Voraussetzung, damit mündige Berührungsgruppen mitentscheiden können. Unter Transparenz ist die Offenlegung aller für das Gemeinwohl bedeutender Informationen zu verstehen, insbesondere der kritischen Daten wie z.B. der Protokolle der Führungsgremien, der Gehälter, der internen Kostenrechnung, der Entscheidungen über Einstellungen und Entlassungen etc. Mitentscheidung beinhaltet die Mitwirkung der jeweiligen Berührungsgruppe an den Entscheidungen, vor allem bei jenen, die sie selbst betreffen. Die Betroffenen sollen zu Beteiligten gemacht und so weit wie möglich involviert werden. Dabei gibt es unterschiedliche Abstufungen von Anhörung und Konsultation über ein Vetorecht bis hin zu gemeinsamen konsensualen Entscheidungen.<sup>27</sup>

Für jedes Gemeinwohl-Thema des Verfassungswertes „Transparenz und Mitbestimmung“ haben wir die Unternehmen mit der besten Bewertung identifiziert. Je Matrixfeld betrachteten wir zwischen elf und einundzwanzig Unternehmen mit einer Audit-Bewertung von 70 bis 100 Prozent.<sup>28</sup> Als weiteres Kriterium achteten wir vor allem auf eine Diversität in der Unternehmensgröße, gemessen an der Zahl von Mitarbeitenden, die bei den untersuchten Unternehmen zwischen 10 und 500 liegt (Stand: Dezember 2022).

Aus den jeweiligen Gemeinwohl-Berichten bezogen wir einerseits die konkreten Praktiken der Unternehmen, andererseits half uns der direkte Vergleich der Unternehmen, geteilte Herausforderungen auszulesen, die wir zusammenfassten. In diesem Prozess sammelten wir auch eigene Fragen und Kommentare zur GWÖ-Bilanz, die wir den Redakteur\*innen der Felder A4 bis E4 in solidarischer Kritik rückmeldeten.

Im Folgenden stellen wir die Ergebnisse unserer Recherche zu den einzelnen Themenfeldern des Verfassungswertes „Transparenz und Mitbestimmung“ dar. Zu Beginn erklären wir, was die GWÖ unter der jeweiligen Berührungsgruppe versteht. Wir führen anschließend die Bewertungsstufen aus dem Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanz auf, die von der „Basislinie“ über „Erste Schritte“, „Fortgeschritten“ und „Erfahren“ bis hin zu „Vorbildlich“ führen. Anhand dieser Bewertungsstufen lässt sich einordnen, wie fortgeschritten die Praktiken eines Unternehmens nach Ansicht der GWÖ in dem jeweiligen Feld sind. Es folgt eine Darstellung unserer Recherche, mit kurzen Erklärungen zu Beispielpraktiken der GWÖ-Unternehmen. Zusätzlich zu Weiterentwicklungsvorschlägen des entsprechenden Themenfelds folgen noch Beispielpraktiken und theoretische sowie teilweise praktische Anknüpfungspunkte jenseits der GWÖ, die aus unserer Sicht wertvolle und richtungsweisende Impulse zur Weiterentwicklung unternehmensdemokratischer Ansätze bieten. Eine möglichst umfassende Beteiligung aller Berührungsgruppen ist ein normativer Bestandteil des Konzepts der GWÖ. Empirische Untersuchungen und Praxiserfahrungen verschiedener Beteiligungsformen existieren bisher nur spärlich und werden, wenn bekannt, erwähnt.

27 Matrix-Entwicklungsteam der Gemeinwohl-Ökonomie (2017), S. 16.

28 Eine Auflistung aller für die Recherche relevanten GWÖ-Unternehmen findet sich im Anhang.

# A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette



## Berührungsgruppe

Die erste Berührungsgruppe umfasst Lieferant\*innen:

“

*Diese Berührungsgruppe umfasst sowohl direkt liefernde Unternehmen als auch deren Lieferant\*innen und damit grundsätzlich die gesamte Zulieferkette. Betrachtet werden alle Produkte und Dienstleistungen, die von anderen bezogen werden. Jedes Unternehmen kann durch Auswahl bei der Kaufentscheidung, durch Gestaltung von Vertragsbedingungen und durch Einflussnahme Mitverantwortung für seine Lieferant\*innen übernehmen.<sup>29</sup>*

”



## Bewertungsstufen

Das Gemeinwohl-Thema A4 adressiert die Mitverantwortung von Unternehmen im Einfordern von Transparenz und dem Ermöglichen einer fairen Zusammenarbeit in der Zulieferkette untereinander. Das heißt, die Unternehmen der Lieferkette sehen sich nicht nur als unabhängige Akteurinnen, sondern bilden teilweise Netzwerke, die sich gemeinsam sozial-ökologische Ziele setzen. Als Basislinie gilt hier, wie meistens, das gesetzliche Mindestmaß.

Am oberen Ende der Bewertungstreppe steht die vorbildliche Stufe:

“

*Das Unternehmen wirkt in seinem Einflussbereich mit innovativen Lösungsansätzen positiv auf die Gewährleistung eines transparenten und partizipativen Umgangs aller Beteiligten ein. Alle wesentlichen eingekauften Produkte und Rohwaren tragen ein entsprechendes Label, und sämtliche Lieferanten wurden auf Basis eines transparenten und partizipativen Umgangs mit ihren Anspruchsgruppen ausgewählt.<sup>30</sup>*

”



## Rechercheergebnisse

Unsere Recherche ergab, dass die meisten GWÖ-Unternehmen, die eine hohe Bewertung in diesem Thema erreichen, ein „partnerschaftliches Verhältnis“ zu Zulieferer\*innen pflegen. Die Marktmacht der Produzent\*innen wird wenig ausgenutzt, stattdessen sind die Beziehungen zu Lieferant\*innen langfristig angelegt. Bestehenden Informations- und Machtasymmetrien wird entgegengewirkt, um Zulieferer\*innen „auf Augenhöhe“ zu begegnen.

Besonders Lebensmittelproduzent\*innen, wie Cibaria, Voelkel, Taifun Tofu und Märkisches Landbrot legen viel Wert auf ein **enges und faires Verhältnis mit Lieferant\*innen**. Hier gibt es progressive Modelle der Zusammenarbeit, die allen Beteiligten Mitbestimmung ermöglichen und teilweise sogar jenseits des Marktmechanismus stattfinden. Das Paradebeispiel für diese Art der Mitbestimmung ist der Runde Tisch Getreide der Bäckerei Märkisches Landbrot.

Der Runde Tisch Getreide soll die Zusammenarbeit zwischen Bäckerei, Landwirt\*innen und Mühlenbetrieben stärken und zielt darauf ab, den Anbau und die Verarbeitung von Getreide zu fördern, das nach ökologischen und sozialen Kriterien produziert wurde. Zu diesem Zweck treffen sich Vertreter\*innen der beteiligten Organisationen regelmäßig, um Fragen wie die Sortenvielfalt und Qualität des angebauten Getreides, den Einsatz von Düngemitteln und Pestiziden, die Arbeitsbedingungen auf den Höfen und die Preisgestaltung zu besprechen.

Dadurch hilft der Runde Tisch Getreide beim Aufbau einer sozial und ökologisch nachhaltigen Wertschöpfungskette für Getreide, die den Ansprüchen von Produzent\*innen, Verarbeiter\*innen und Konsument\*innen gleichermaßen gerecht werden soll. Dazu gehört neben der Sicherstellung eines fairen Auskommens für die Produzent\*innen und Verarbeiter\*innen auch die Förderung von regionalen Strukturen und die Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Stadt und Land.<sup>31</sup>

29 Matrix-Entwicklungsteam der Gemeinwohl-Ökonomie (2017), S. 13.  
30 Matrix-Entwicklungsteam der Gemeinwohl-Ökonomie (2017), S. 33

31 Für vertiefende Informationen zum „Runden Tisch Getreide“, siehe International Federation for the Economy for the Common Good e.V. (2021).

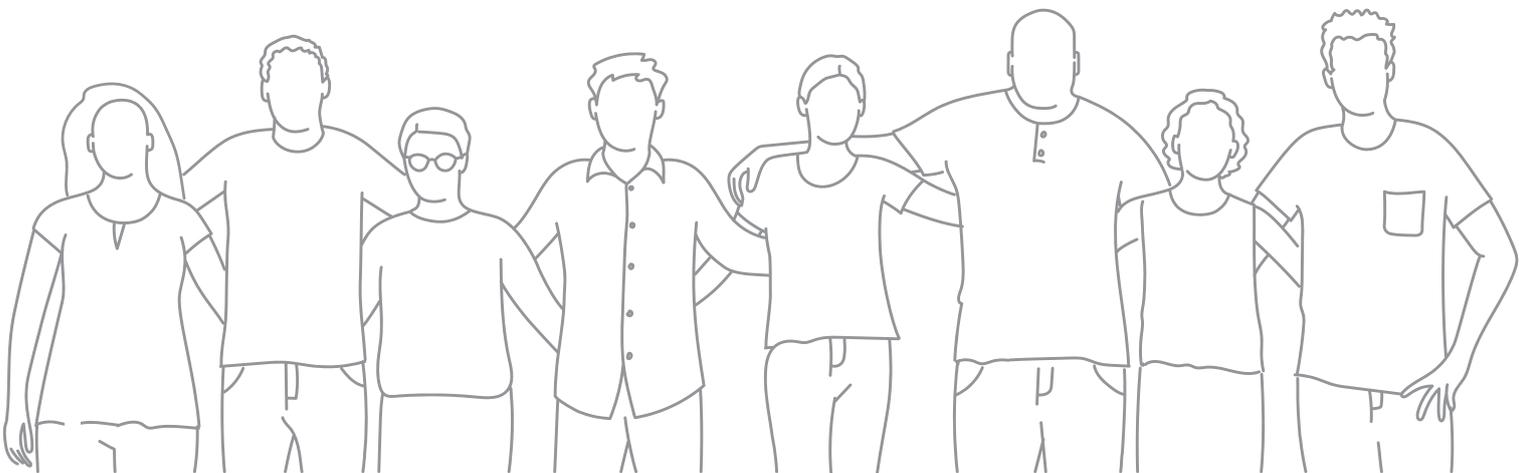
GWÖ-Unternehmen arbeiten tendenziell mit „gleichgesinnten“ Lieferant\*innen, d.h. Betriebe, die Formen des nachhaltigen Wirtschaftens fördern, sozial-ökologische Zielsetzungen verfolgen oder auch genossenschaftlich organisiert sind. Dadurch entstehen Netzwerke und Kooperationen, die nachhaltige Formen des Wirtschaftens stärken und sichtbar machen.

Firmen wie Taifun Tofu und Sonnentor unterstützen ihre Lieferant\*innen auch ideell durch **Fortbildungen und Beratungen**, so sichern sie die Qualität der Produkte und helfen den Lieferant\*innen in ihrem Umfeld zu bestehen.

## Über die GWÖ hinaus

Ein radikal alternativer Ansatz im Kontext von Lieferbeziehungen wird durch das Premium Kollektiv praktiziert. Eine Trennung in „unternehmensextern und -intern“ ist in Bezug auf Mitspracherechte beim Getränkehersteller fast nicht existent. Über ein Onlineforum namens „das Board“ können Kund\*innen, Lieferant\*innen und Zwischenhändler\*innen als Teil des Kollektivs bei sie betreffenden Entscheidungen mitdiskutieren und ein Veto einreichen<sup>32</sup>. Zugrunde liegt der Glaube an eine kooperative Form des Wirtschaftens, in der Vorteile nicht durch Nachteile bei anderen entstehen.

Dass Wirtschaft auch über **Vertrauen und gleichberechtigte Beziehungen** funktioniert, zeigt der Verzicht auf Verträge in den Wirtschaftsbeziehungen des Kollektivs. Dadurch entsteht eine Kultur der fairen Absprache, die eingehalten wird, solange bis eine der beteiligten Parteien nicht mehr zufrieden ist. In diesem Fall wird neu verhandelt, statt an einer bestimmten Vertragslaufzeit festzuhalten. Das Premium Kollektiv ist gut „beforscht“ und teilt seine Arbeitsweise als „Betriebssystem“ für andere Unternehmen auf der eigenen Webseite<sup>33</sup>.



32 Vgl. <https://newmanagement.haufe.de/organisation/gleicher-lohn-keine-40-stunden-woche-konsensdemokratie-premium-cola>

33 <https://premium-kollektiv.de>

# B4 Eigentum und Mitentscheidung



## Berührungsgruppe

Die zweite Berührungsgruppe umfasst „Eigentümer\*innen und Finanzpartner\*innen“. Sie wird im Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanzierung wie folgt beschrieben:

“

*Die Eigentümer\*innen eines Unternehmens haben die Verfügungs- und Entscheidungsrechte, dafür aber auch Verantwortung und Haftung. Die Rolle der Eigentümer\*innen ist abhängig vom jeweiligen Rechtssystem. Geldgeber\*innen stellen Eigenkapital oder Fremdkapital zur Verfügung. Finanzdienstleister\*innen sind Dienstleistungsunternehmen für Zahlungsverkehr, Versicherungen und Vermögens- bzw. Finanzberatung.<sup>34</sup>*

“



## Bewertungsstufen

Im Feld B4 geht es um die Eigentumsstruktur, Fragen der strategischen Mitbestimmung und um die Rechtsform des Unternehmens. Die Basislinie liegt bei der bestehenden Eigentumsstruktur aus Gründer\*innen und deren Nachfolger\*innen. Die vorbildliche Stufe hingegen umfasst:

“

*Alle Eigentümer\*innen sind Teil einer aktiven Berührungsgruppe, wobei die Mitarbeitenden über die Mehrheit der Eigentumsanteile und Stimmrechte verfügen. Gleichzeitig sind die Stimmrechte einzelner Personen und definierter Gruppen vertraglich so begrenzt, dass durch sie eine alleinige Beherrschung des Unternehmens nicht möglich ist. Die vorhandene Struktur der Eigentümer\*innen ist bei gleichzeitiger Dynamik und Flexibilität abgesichert.<sup>35</sup>*

“



## Rechercheergebnisse

Die **Rechtsformen der betrachteten Unternehmen** sind von Aktiengesellschaft (AG) und Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) bis Genossenschaft und eingetragener Verein (e.V.) vielfältig. Durch eine kontrollierte Verteilung der Unternehmensanteile ist es üblich, dass Beschäftigte oder teilweise auch Kund\*innen am Unternehmen beteiligt sind. So kann bei der Stadtmobil Rhein Neckar AG nur Aktionär\*in werden, wer Kund\*in, Mitarbeiter\*in oder Mitglied des Trägervereins ist. Auch bei der Buch7.de GmbH liegt der Großteil der Anteile bei den Mitgründer\*innen und Mitarbeitenden. Mit der Blattwerk Gartengestaltung GmbH oder der Techgenossen eG, gibt es auch Unternehmen, die komplett in Mitarbeiter\*innenhand liegen. Dahinter steht für viele Unternehmen die Philosophie, dass denen, die im Betrieb tätig sind, auch der Betrieb gehören sollte bzw. dass sie entsprechend mitbestimmen können sollten.

Für GWÖ-Unternehmen stellt Gewinnmaximierung in der Regel nicht das oberste Ziel der Eigentümer\*innen dar. Die Liquidität der Unternehmen muss zwar sichergestellt werden, um handlungsfähig zu bleiben, doch ein Maximieren des möglichen Gewinns ist nicht das Ziel der Unternehmungen. In Bezug auf die **Gewinnverwendung** werden Jahresüberschüsse zumeist nicht an wenige Einzelne ausgeschüttet, sondern dienen zum Großteil gemeinwohl-orientierten Zwecken, wie der Förderung von Umweltbelangen oder kulturellen Projekten, bzw. dem Beitrag zur Lösung von sozialen/ökologischen Problemen. Manche Unternehmen, wie Märkisches Landbrot definieren selbstauferlegte Vorgaben für maximale Gewinnraten oder minimale Eigenkapitalquoten im Verhältnis zur Bilanzsumme.

Die Unternehmen haben teilweise nicht nur Mechanismen entwickelt, um Gewinne auf verschiedene **Anspruchsgruppen** zu verteilen (wie z.B. Landgut Stober), sondern auch um die Gefahr von zu viel Macht in Händen einzelner Personen oder Gruppen zu begrenzen. Zum Beispiel über das genossenschaftliche Prinzip: „one person, one vote“ oder die Einführung einer Obergrenze für kumulierte Unternehmensanteile. Ein Beispiel dafür ist die Möckernkiez Genossenschaft für selbstverwaltetes, soziales und ökologisches Wohnen eG, die als Genossenschaft zu 100 Prozent im Eigentum der Genoss\*innen liegt und das Stimmrecht so begrenzt hat, dass jedes Mitglied, unabhängig von der Höhe der gezeichneten Geschäftsanteile, nur maximal eine Stimme besitzt.

<sup>34</sup> Matrix-Entwicklungsteam der Gemeinwohl-Ökonomie (2017), S. 13.

<sup>35</sup> Ebd., S. 47.

Oft werden zum **Schutz vor feindlicher Übernahme oder hoher Machtkonzentration** in Händen einzelner Eigentümer\*innen, Stiftungskonstruktionen gebildet, die dies z.B. über verbrieftete Vetorechte verhindern können.

Die Hans Stockmar GmbH & Co.KG hat Firmenkapital vertraglich „neutralisiert“, d.h. die Kapitalgeber\*innen sind durch rechtlich verbindliche Konstruktionen so in gemeinnützige Institutionen integriert, dass es kein individuelles Eigentum der Kapitalgeber\*innen geben kann. So ist z.B. auch ein gewinnbringender Verkauf des Unternehmens ausgeschlossen. Mögliche Gewinne werden von einer Treuhandstelle (z.B. GLS Treuhand) verwaltet, dadurch soll die Gemeinwohl-Orientierung gefestigt werden.

Das Unternehmen soulproducts GmbH hat einen ähnlichen Weg über die Stiftung Verantwortungseigentum gewählt. Die **Eigentumsstruktur** von „Purpose Unternehmen“ bzw. „Unternehmen in Verantwortungseigentum“ ist so geregelt, dass sie nicht vererbt oder veräußert werden können und Gewinne nicht an Externe ausgeschüttet werden. Sie verbleiben also im Unternehmen. Bei soulproducts können zusätzlich nur Menschen mit aktuell geltendem Arbeitsvertrag Anteile halten. Dadurch soll sichergestellt werden, dass nur Menschen Miteigentümer\*innen werden können, die auch aktiv im Betrieb mitarbeiten. Das Unternehmen praktiziert „Holokratie“ als Organisations- und Entscheidungsmodell und es gibt kontinuierlich Austausch und „Coachings“ zur gemeinsamen Unternehmensführung. soulproducts hinterfragt auch, ob es ausreicht, dass „nur“ Mitarbeitende mitentscheiden.

Eigentumskonzepte, bei denen nicht „nur“ die Mitarbeitenden, sondern auch andere Berührungsgruppen **Eigentumsanteile** halten, sind bisher noch eher selten, aber höchst interessant. Bei der Oikopolis-Gruppe, einem luxemburgischen Netzwerk zur biologischen Lebensmittelerzeugung und -vermarktung, werden Anteile gezielt an die Berührungsgruppen verkauft. Mitarbeitende (10 Prozent), Kund\*innen (50 Prozent), eine gemeinnützige Stiftung (20 Prozent) und Biobauerngenossenschaften (20 Prozent) sind am Unternehmen beteiligt und können so auch über strategische Fragen mitbestimmen. So spiegelt sich die gesamte Wertschöpfungskette in der Eigentumsstruktur wider.

Auch in den wenigen Betrieben wo echte Mitarbeiter\*innenbeteiligung möglich ist bzw. möglich gemacht wird, sind nicht immer alle Mitarbeitenden bereit, Mitunternehmer\*innen bzw. Miteigentümer\*innen zu werden. Dabei ist entscheidend und ungeklärt, welches Adverb das passende ist. Sind Mitarbeitende nicht bereit dazu, geht es also um „Wollen“ im Sinne von Bereitschaft, oder sind Mitarbeitende nicht bereit dafür, geht es also um „Können“ im Sinne von Fähigkeiten. Gehen wir von letzterem aus, können **Weiterbildungsangebote und die Schaffung von Lernräumen** einen Beitrag zur „Befähigung“ leisten. Neben dem fehlenden Willen der Anteilseigner\*innen herkömmlicher Unternehmen, ihre Entscheidungsmacht abzugeben, spielt auch die Frage nach dem „Dürfen“ eine wichtige Rolle. Momentan macht es das Rechtssystem noch schwierig, ein schon gegründetes Unternehmen ohne hohe Kosten nachträglich in Mitarbeitenden-Hand zu überführen. Die Buch7.de GmbH bereitet ihre Mitarbeitenden beispielsweise darauf vor, Gesellschafter\*innen zu werden, indem Entscheidungen nicht direkt im Kreis der Gesellschafter\*innen getroffen werden, sondern auch in größeren Runden vorbesprochen und diskutiert werden. Hier bleibt es zwar bei einer Anhörung, doch durch das Miteinbeziehen in die Prozesse und Entscheidungen, werden die Fähigkeiten der Mitarbeitenden potenziell gefördert, selbst Gesellschafter\*innen zu werden. Eine Studie, die untersucht, ob Mitarbeitende dadurch lernen, im Sinne der Kapitalinteressen zu handeln oder durch die Möglichkeit Gesellschafter\*in zu werden, ihre Bedürfnisse als Mitarbeitende in die Unternehmensausrichtung einzubringen, wäre ein spannendes Forschungsanliegen. Der folgende Abschnitt zu einem britischen Unternehmen zitiert eine ähnliche Studie, die zeigt, dass der Einbezug von Mitarbeitenden in strategische Fragen nicht zwangsläufig zu Entscheidungen führt, die die Interessen der Mitarbeitenden mehr im Fokus haben.



## Über die GWÖ hinaus

### John Lewis Partnership

Ein bekanntes Modell von Mitarbeitenden als Miteigentümer\*innen ist John Lewis Partnership aus England. Eine public limited company zu der neben der namensgebendem Kaufhauskette John Lewis & Partners auch die Supermarktkette Waitrose und andere Unternehmen gehören. Die public limited company wird treuhänderisch verwaltet. Ob sich diese tatsächlich als Unternehmen in Mitarbeitendenhand bezeichnen lässt, ist unsicher, da die einzelnen Mitarbeitenden keine Anteile besitzen<sup>36</sup>. Alle Anteile werden von „der Treuhand“ verwaltet, deren Vorstand vom Vorstand von John Lewis Partnership gewählt wird. Dieser setzt sich wiederum aus acht Mitgliedern zusammen, von denen drei von Repräsentant\*innen der Beschäftigten gewählt werden.

Die Repräsentant\*innen der Beschäftigten sind im „Partnership Council“ organisiert. Dieses besteht aus direkt gewählten Partner\*innen – so werden alle Mitarbeitenden bezeichnet –, die sowohl die Meinungen aus der gesamten Belegschaft vertreten, als auch die Geschäftsführung des\*der Vorsitzende\*n kontrollieren. Neben diesem Gremium gibt es noch weitere Mechanismen, die die Mitbestimmung von Beschäftigten – auch bei strategischen Fragen – ermöglichen. Eine wichtige Grundlage ist dabei die Verfassung des Unternehmens.

John Lewis Partnership zeigt vor allem, wie herausfordernd die Beziehung zwischen Beschäftigten und dem Management auch in Unternehmen mit Mitarbeitendenbeteiligung bleibt. Abby Cathcart hat in ihrer Studie *Paradoxes of participation: non-union workplace partnership in John Lewis* herausgearbeitet, dass

“

*die demokratische Beteiligung an der Partnerschaft dazu beitrug eine Form der Kontrolle zu schaffen, die oft die Freiheit einschränkte und gleichzeitig vorgab, sie zu erweitern, und zwar nicht durch 'Zwang', sondern durch die ideologische Konstruktion eines Bedeutungssystems, in dem es Sinn macht, dass der individuelle Handlungsspielraum und die Freiheit hinter den Anforderungen der Gruppe zurückstehen.*<sup>37</sup>

”

Beschäftigte wählen Repräsentant\*innen in das Partnership Council und werden über diese Vertretungen an Entscheidungen beteiligt. Gleichzeitig zementieren diverse Mikropraktiken die Macht der Manager\*innen, festzulegen, „was als wahr verstanden wird“. Dadurch wird auch beeinflusst, auf welche Werte die Repräsentant\*innen in ihren Entscheidungen achten sollen. So bleibt John Lewis Partnership ein Unternehmen, bei dem „Business“, also Profitabilität, an erster Stelle steht, übergeordnet zu den Bedürfnissen der Beschäftigten. Cathcart's Recherche zeigt, dass es auch immer wieder Debatten innerhalb des Unternehmens gibt, bei denen das Partnership Council die Interessen der Beschäftigten erfolgreich vertritt.

Zusammengefasst zeigt das Beispiel John Lewis Partnership, dass ein rechtlicher Rahmen notwendig, jedoch nicht ausreichend für Mitarbeitendenbeteiligung ist. Die Praktiken des Unternehmens müssen normativ fundiert sein, um die Diskurs-herrschaft zwischen den Interessen des Managements und den Beschäftigten offen zu halten.



Illustration: istock.com/Anna Semerchenko

36 Vgl. [www.hrmagazine.co.uk/content/news/employee-share-ownership-john-lewis-partnership-not-what-it-purports-to-be](http://www.hrmagazine.co.uk/content/news/employee-share-ownership-john-lewis-partnership-not-what-it-purports-to-be)

37 Stohl und Cheney 2001, S. 386 (eigene Übersetzung).

## Hoppmann Autowelt

Auch im deutschsprachigen Raum gibt es inspirierende Beispiele von Unternehmen mit Mitarbeitendenbeteiligung. Eines davon ist die Hoppmann Autowelt. Die Mitarbeitenden sind auf allen Ebenen, operativ, taktisch und strategisch in unterschiedlichen Partizipationsgraden an Entscheidungen involviert. Sie werden auch am Gewinn des Unternehmens beteiligt. Detaillierte Erläuterungen zu jedem dieser Punkte und der historischen Entstehung der Mitarbeitendenbeteiligung bei Hoppmann Autowelt finden sich in einer frei zugänglichen Broschüre<sup>38</sup>.

Auf operativer Ebene gibt es sogenannte Arbeitsteams, die sich durch Abteilungszugehörigkeit unter einem\*einer gemeinsamen Vorgesetzten bilden. Durch diese Teams erhalten die Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Mitwirkung, „wenn es um Entscheidungen über ihre sehr persönlichen Belange am Arbeitsplatz geht.“<sup>39</sup>

Aus jedem Arbeitsteam wird je Abteilungsleiter\*in auch ein\*e Vertreter\*in in den „Wirtschafts- und Mitbestimmungsausschuss“ (W.M.A.) entsandt. Neben den Abteilungsleiter\*innen und Teammitgliedern sind auch die Geschäftsführung und zwei Betriebsratsmitglieder im Ausschuss.

*„[Der W.M.A.] berät und beschließt über alle wichtigen wirtschaftlichen Angelegenheiten der Unternehmensgruppe. Wichtige Angelegenheiten in diesem Sinne sind z.B. Verkaufs- und Investitionsplanungen, Investitionen über 30.000 €, die Beteiligung an anderen Unternehmen oder sonstige Vorgänge, die die Interessen der Mitarbeitenden wesentlich berühren könnten. Vereinfacht kann festgehalten werden, dass die Mitbestimmung praktisch in allen Fällen zum Tragen kommt, die einen wesentlichen Einfluss auf den Geschäftsverlauf und auf die betriebsinterne Situation nehmen könnten.“<sup>40</sup>*

Hier findet die Beteiligung von Mitarbeitenden an strategischen Entscheidungen statt. Auch eine Reihe von Entscheidungen auf Gesellschafter\*innen-Ebene tritt erst mit Zustimmung des W.M.A. in Kraft.

Die im Fall von John Lewis besprochene Problematik – das Zurückstellen der Mitarbeitendeninteressen im Lichte der Profitorientierung und die Diskursabhängigkeit der Verwirklichung der Mitbestimmungsmöglichkeiten – werden in der Broschüre von Hoppmann Autowelt angesprochen. So hat Klaus Hoppmann, der Gründer des Beteiligungsmodells, erkannt, dass

*„Mitarbeiterbeteiligung zwar durch einen Rechtsakt eingeführt werden [kann], [allerdings] entscheidend ist, diese auch tatsächlich zu leben. Dieser Aspekt wird auch durch die Stiftung überwacht, die sich qua Satzung als „Hüterin der Mitbestimmung“ verpflichtet und ein Vorstandsmitglied damit beauftragt, diese Funktion wahrzunehmen.“<sup>41</sup>*

Die Arbeitsteams wurden ursprünglich mit der Idee eingeführt, eine Gegenmacht zu Führungskräften und Geschäftsführung zu bilden. Laut der Broschüre wird diese Funktion heute so nicht mehr von den Arbeitnehmenden wahrgenommen, da sich die Arbeitsverhältnisse auf eine Weise geändert haben, durch die die Beziehung mit den Vorgesetzten als eine Zusammenarbeit im Team erlebt wird. In der Broschüre<sup>42</sup> wird jedoch auch erklärt, dass ein Bewusstsein dafür herrscht, dass Mitbestimmung der Beschäftigten trotz rechtlichem Rahmen weiterhin ein Aushandlungsprozess bleibt. Dieser benötigt zur Umsetzung zusätzlich zu den rechtlichen Möglichkeiten, Gegenpole zu den üblichen Machtgefügen innerhalb eines Unternehmens. Oder, wie im Falle des\*der Beauftragten der Stiftung – die alle Geschäftsanteile der Betriebs-GmbH hält – eine externe Instanz, die auf die normative Verankerung der Mitbestimmungsmöglichkeiten achtet. Eine solche Instanz fehlt im Modell von John Lewis Partnership, da die Beteiligten in ihrer Rolle als Partner\*innen die Achtung der Profitabilität des Unternehmens als oberstes Gebot anerkennen.

38 [www.hoppmann-autowelt.de/files/uploads/Ueber-uns/Stiftungsunternehmen/Brosch%C3%BCre%20Mitarbeiterbeteiligung\\_Ansicht.pdf](http://www.hoppmann-autowelt.de/files/uploads/Ueber-uns/Stiftungsunternehmen/Brosch%C3%BCre%20Mitarbeiterbeteiligung_Ansicht.pdf)

39 Martin Hoppmann GmBh (2020), S. 12.

40 Ebd., S. 10.

41 Ebd., S. 6–7.

42 Ebd., S. 15.

### Theoretische Rätemodelle

Über die hier dargestellten Ansätze der betrieblichen Praxis hinaus, existieren im Kontext von Eigentum und Mitbestimmung mittlerweile verschiedene Konzepte auf eher theoretischer Ebene, die unseres Wissens praktisch bisher wenig bis kaum erprobt sind. Trotzdem können sie wertvolle Impulse für das Verständnis und die Weiterentwicklung von Unternehmensdemokratie liefern.

Interessant ist dabei, dass diese Konzepte – ähnlich wie die GWÖ – **Eigentumsbeteiligungen und Mitbestimmungsformen** vorsehen, die nicht „nur“ Eigentümer\*innen und Beschäftigte einbeziehen, sondern auch weitere gesellschaftlich relevante Berührungsgruppen wie z.B. die Verbraucher\*innen, „die Umwelt“ oder den Staat. Diese Konzepte teilen somit die Grundannahme, dass Unternehmen im Idealfall nicht „lediglich“ der Befriedigung von Kapital- und Beschäftigten-Interessen dienen sollten, sondern auch eine **Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und Umwelt** haben.

So schlägt der Volkswirt Heinz J. Bontrup in seinem Konzept der Wirtschaftsdemokratie z.B. „**Unternehmensräte**“ für alle Unternehmen ab 100 Beschäftigten – unabhängig der Branche und Rechtsform – vor, die das Unternehmen strategisch leiten (z.B. strategische Unternehmenspolitik, Investitionsentscheidungen, Gewinnverwendung und -verteilung).<sup>43</sup> Der Unternehmensrat soll aus demokratisch gewählten Vertreter\*innen von Kapitalgeber\*innen, Belegschaft, Umweltschutz, Verbraucher\*innenschutz und Staat bestehen und die Stimmanteile der Kapitalgeber\*innen und Belegschaft sollen ähnlich wie im Montanmitbestimmungsgesetz paritätisch besetzt sein.

Abbildung 2: Bontrups „Unternehmensrat“ bei einer Unternehmensgröße von 100–500 Beschäftigten



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

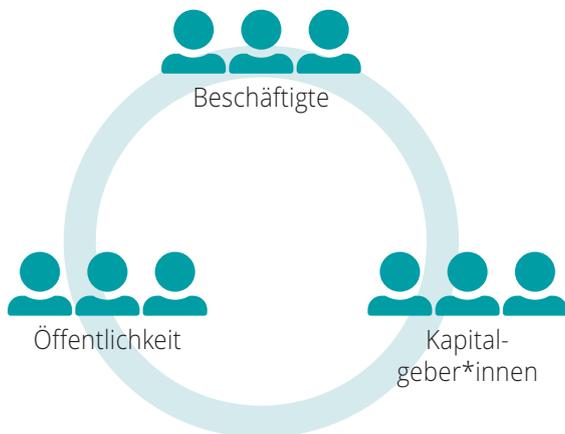
Der Unternehmensrat wählt auch den sogenannten Managementausschuss und deren Direktor\*in, welche das operative Geschäft des Unternehmens führen. Der Managementausschuss ist dem Unternehmensrat gegenüber rechenschaftspflichtig und kann jederzeit abgewählt werden. Laut Bontrup reicht diese neue Form der Mitbestimmung allerdings nicht aus. Er wirbt für eine Neutralisierung von Kapital (ähnlich wie im Beispiel der Hans Stockmar GmbH & Co. KG), in der z.B. durch einen entsprechenden Einsatz der Gewinne, der Anteil der Shareholder am Unternehmen sinkt und das Unternehmen mittel- bis langfristig zunehmend sich selbst gehört bzw. immer weniger von den Kapitalinteressen Einzelner bestimmt werden kann. Dadurch sinke laut Bontrup perspektivisch auch die wirtschaftliche Abhängigkeit der Beschäftigten, der Widerspruch zwischen Kapital und Arbeit werde aufgelöst und eine sozial-ökologische Ausrichtung von Unternehmen werde wahrscheinlicher, was sich auch gesamtgesellschaftlich positiv auswirke.

Ein ähnlicher Ansatz findet sich bei Bernholt mit seinem Konzept „**betrieblicher Wirtschaftsräte**“.<sup>44</sup> Hier sollten neben Vertreter\*innen von Kapital und Arbeit ebenso Vertreter\*innen der Öffentlichkeit – also der Kund\*innen, des Umweltschutzes und z.B. der örtlichen Kommune – ein Mitbestimmungsrecht zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens haben.

<sup>43</sup> Für eine Vertiefung des Ansatzes, siehe Bontrup/Marquardt (2021), S. 884 ff.

<sup>44</sup> Für eine Vertiefung des Ansatzes, siehe Bernholt (2012).

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



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

Im Unterschied zu Bontrup sieht das Modell Bernholts allerdings eine drittelparitätische Besetzung der o.g. Interessengruppen vor, die für Unternehmen ab einer Größe von 30 Mitarbeitenden und einem Umsatz bis zu zwei Millionen Euro gelten soll. Bis zu einer Größe von 30 Mitarbeitenden und einem Umsatz bis zu 500 Tausend Euro sollten die Beschäftigten laut Bernholt „basisdemokratisch“ in die strategischen Entscheidungen des Unternehmens eingebunden werden, ohne dass ein betrieblicher Wirtschaftsrat gebildet werden muss. Bernholt teilt außerdem die Perspektive der GWÖ, indem er dafür wirbt, dass die **Bilanzierung nach sozial-ökologischen Kriterien für Unternehmen** in Form einer Nachhaltigkeits- bzw. Gemeinwohl-Bilanz verbindlich werden sollte.

Es liegt auf der Hand, dass beide Ansätze ohne einen Wandel der politischen Machtverhältnisse unter derzeitigen Bedingungen kaum durchzusetzen sind, auch wenn einzelne Unternehmen diese natürlich bereits heute erproben könnten. Uns stellt sich aber auch die Frage, ob die Einrichtung von Unternehmens- bzw. betrieblichen Wirtschaftsräten gerade bei größeren Unternehmen ab z.B. mehreren Tausend Mitarbeitenden ausreichen, um eine breite demokratische Unternehmensstruktur auf allen Ebenen zu gewährleisten.

## Verantwortungseigentum

ist eine Eigentumsform an Unternehmen, die Gewinnbeteiligung und Entscheidungsmacht voneinander trennt, um sicherzustellen, dass Unternehmen vorwiegend der **Umsetzung des Unternehmenszwecks** und nicht dem Gewinnstreben der Anteilseigner\*innen dienen.

Verantwortungseigentum funktioniert über zwei Prinzipien. Erstens die Eigenständigkeit oder Selbstbestimmung des Unternehmens, die dadurch gesichert wird, dass die **Kontrolle des Unternehmens in den Händen von Verantwortungseigentümer\*innen** bleibt, die dem Unternehmen verbunden sind und langfristig im Interesse des Unternehmenszwecks entscheiden.

Der zweite Mechanismus zur Sicherstellung vom Unternehmenszweck ist der „Asset-Lock“, also eine rechtlich verbindliche Struktur, die sicherstellt, dass Verantwortungseigentümer\*innen das Unternehmensvermögen nicht zu ihrem persönlichen Vermögen umwandeln können.

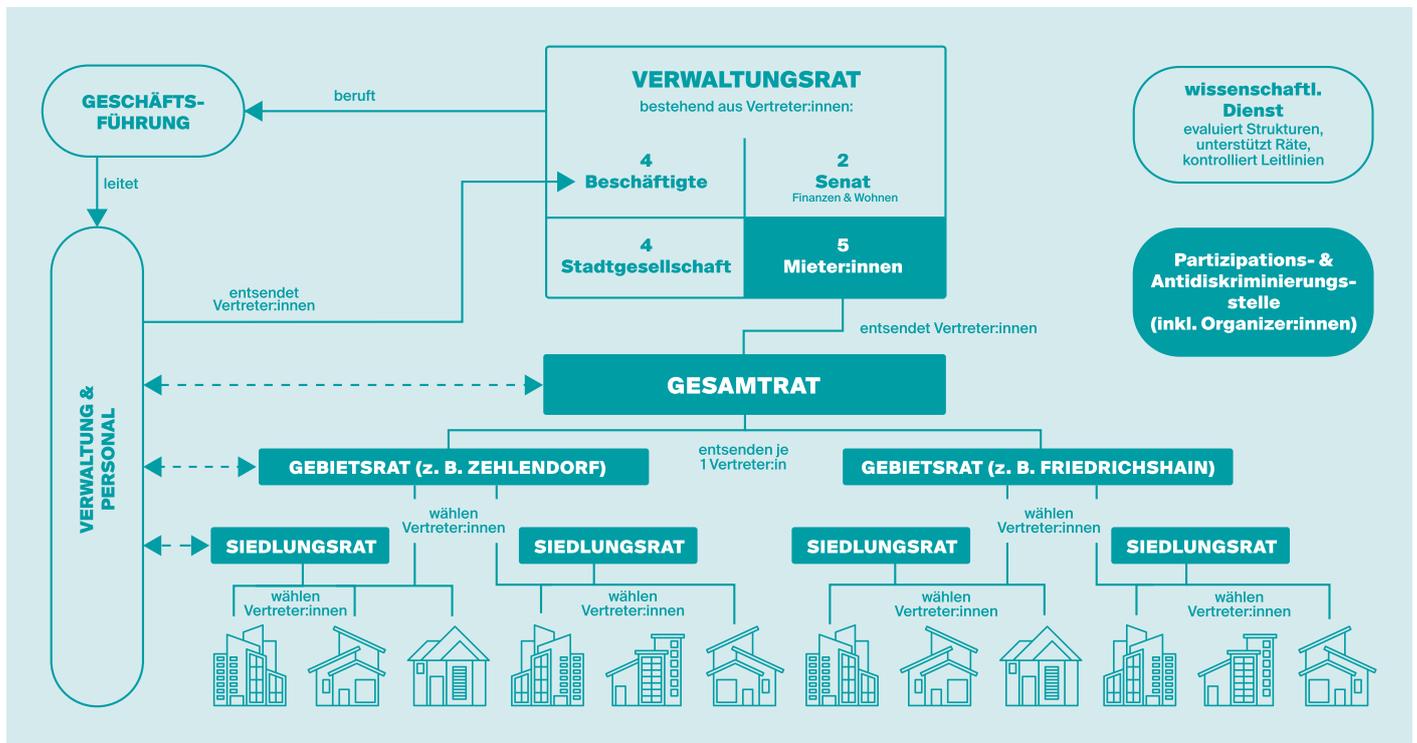
**Gewinne des Unternehmens werden reinvestiert oder gemeinnützig verteilt.**

Momentan wird Verantwortungseigentum durch rechtliche Konstrukte wie Stiftungen und Vetoanteile an Unternehmen umgesetzt. Eine eigene Rechtsform, die Gesellschaft mit gebundenem Vermögen, wurde im Koalitionsvertrag der Ampelregierung 2021 angekündigt.

Mehr Informationen, auch zur Diskussion über die neue Rechtsform finden sich auf der Webseite der Stiftung Verantwortungseigentum:

<https://stiftung-verantwortungseigentum.de/verantwortungseigentum>

Abbildung 4: Rätestruktur der „Gemeingut Wohnen“



Quelle: Deutsche Wohnen & Co. Enteignen 2023, S. 28.

Einen interessanten Vorschlag, wie mit dieser Frage umgegangen werden kann, bietet die **Initiative Deutsche Wohnen und Co. Enteignen (DWE)**.<sup>45</sup> Mit dem gewonnenen Volksentscheid zur Vergesellschaftung großer Immobilienkonzerne aus dem Jahr 2022 in Berlin, würde bei Umsetzung – die derzeit weiterhin in der Schwebe steht – durch die Verwaltung und den Betrieb von über 200.000 Wohnungen wohl eine der größten Arbeitgeberinnen Berlins entstehen. Für eine gemeinwohlorientierte Ausrichtung dieser Organisation schlägt die Initiative eine Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR) namens „Gemeingut Wohnen“ vor, deren Strukturen nach dem Prinzip demokratischer Selbstverwaltung aller Betroffenen ausgestaltet werden sollen. Analog zum Unternehmensrat und betrieblichem Wirtschaftsrat schlägt DWE als oberstes Gremium der AöR einen Verwaltungsrat vor, der aus Vertreter\*innen der Belegschaft, der Stadtgesellschaft, dem Berliner Senat und der Mieter\*innenschaft besteht.

Da es sich bei der AöR um eine Form des Gemeineigentums handelt, sind folglich keine Vertreter\*innen der Kapitalgeber\*innen vorgesehen. Der Verwaltungsrat bestellt auch hier die Geschäfts-führung und kann diese abberufen. Sehr interessant ist, dass den Mieter\*innen (in gewisser Weise also den „Kund\*innen“) im Verwaltungsrat das größte Stimmgewicht zu kommt. Außerdem werden deren Vertreter\*innen im Verwaltungsrat über ein mehrstufiges System gewählt: Von der Hausgemeinschaft über den Siedlungsrat bis hin zu Gebietsräten. Dadurch soll eine umfassende Mitbestimmung der Mieter\*innen ermöglicht werden. Diese haben aber nicht nur die Möglichkeit ihre Vertreter\*innen zu wählen oder über Vorschlags- und Konsultationsrechte auf Bauvorhaben oder Modernisierungen Einfluss zu nehmen, sondern auch die Option, die Häuser, in denen sie wohnen, mitzugestalten (z.B. bei der Gestaltung der Innenhöfe). Gleichzeitig sollen die Rätestrukturen durch eine umfassende Partizipations- und Diversitätsförderung dauerhaft gestärkt werden. Dabei sieht die Initiative z.B. Aufwandsentschädigungen für Mitglieder der Räte, ein breites kostenfreies Schulungs- und Beratungsangebot vor.

<sup>45</sup> Für eine Vertiefung des Ansatzes, siehe Initiative Deutsche Wohnen & Co. Enteignen (2023).

# C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz



## Berührungsgruppe

Die dritte Berührungsgruppe bezieht sich auf „Mitarbeitende“.

“

*[Diese] umfasst alle Personen, deren Tätigkeit für das Unternehmen in wesentlichen (= für die Tätigkeit unbedingt erforderlichen) Teilen im direkten Kontext des Unternehmens (räumliche, organisatorische und soziale Strukturen) steht und für die mindestens eines der folgenden Kriterien zutrifft:*

- Anstellungsverhältnis
- Personen, die über einen Zeitraum von mindestens sechs Monaten tätig sind
- Personen, die mindestens vier Stunden in der Woche tätig sind
- Tätigkeiten, die regelmäßig und wiederkehrend (z.B. jeden Sommer) ausgeübt werden.<sup>47</sup>

”



## Bewertungsstufen

Im Feld C4 stehen die Möglichkeiten der Mitbestimmung von Mitarbeitenden im Fokus. Die Basislinie ergibt sich wieder aus den gesetzlichen Mindestanforderungen. Für die vorbildliche Stufe gilt:

“

*Alle wesentlichen Entscheidungen werden möglichst konsensual getroffen, inkl. Bestellung und Abwahl der Führungskräfte. Alle wesentlichen und kritischen Daten sind leicht abrufbar und verständlich für alle Mitarbeitenden. Gelebte Kultur der Transparenz und Partizipation.<sup>48</sup>*

”



## Rechercheergebnisse

Die betrachteten Unternehmen machen von unterschiedlichen Verfahren Gebrauch, um Mitarbeitenden Zugang zu den meisten Unternehmensdaten zu geben. Die Grenze liegt oft bei rechtlich zugriffs-begrenzten Daten, die vertrauliche Kund\*innen- oder Personalinformationen enthalten. Nicht alle Unternehmen berücksichtigen jedoch, dass ein Bereitstellen der Daten nicht immer ausreicht, sondern es in manchen Fällen auch Schulungen oder zumindest Erklärungen bedarf, um Dokumente und Daten zu verstehen.

Bei der Bkk Pro Vita ist es Teil der Vorstandsarbeit, die Mitarbeitenden über strategische und Managemententscheidungen **ausführlich und verständlich zu informieren**. Dies geschieht regelmäßig über Vorstandsberichte und durch die jährlich stattfindende Gesprächsreihe „Vorstand vor Ort“, bei der alle Service Center der Krankenkasse besucht werden, um mit den Mitarbeitenden ins Gespräch zu kommen.

Bei dem Softwareanbieter easySoft werden vier Mal pro Jahr **Workshops** von der Geschäftsführung angeboten, um den Mitarbeitenden die Interpretation der Finanzkennzahlen zu erläutern. Es werden alle Mitarbeitenden aufgefordert, sich anhand eines mehrschrittigen, partizipativen Prozesses an der **Findung des Unternehmensjahresziels** zu beteiligen. In Verbindung damit werden Jahresgespräche geführt, bei denen persönliche Ziele ernannt werden, die die Erreichung des Jahresziels unterstützen. Die Geschäftsführung erstellt dann ein Zukunftsorganigramm, in das alle Mitarbeitenden Einblick haben.

46 Matrix-Entwicklungsteam der Gemeinwohl-Ökonomie (2017), S. 13.

47 Ebd., S. 50.

## Soziokratie und Holokratie

sind Ansätze für die Organisation von Gruppen, die auf dem **Konzept der dezentralisierten Entscheidungsfindung** und der **Verantwortungsübernahme „durch Alle“** basieren. Soziokratie basiert auf vier Basisprinzipien: Konsent als Entscheidungsart, der Kreis statt der Linie als Organisationsform, der doppelten Verlinkung von Kreisen und der offenen Wahl.

Im **Konsentverfahren** wird nicht nach Zustimmungen zu Entscheidungen gefragt, sondern nach Einwänden. Dabei sind nicht die Menge an Einwänden, sondern deren Argumente wichtig. In einem Integrationsverfahren werden die Beteiligten in die Integration der Einwände in den Vorschlag miteinbezogen. Soziokratische Gruppen sind in Führungskreisen organisiert, die sich Rollen teilen, die sonst oft einzelne Führungspersonen innehaben. Die **Organisation in Kreisen** führt dazu, dass Entscheidungen lokaler getroffen werden, von den Menschen, die direkt mit dem relevanten Thema zu tun haben.

Wie in einem Unternehmen, das verschiedene Abteilungen hat, gibt es in soziokratischen Organisationen üblicherweise verschiedene Kreise, das können Nachbar- oder Unterkreise sein. Das **Prinzip der doppelten Verlinkungen** besagt, dass nicht nur eine Person aus dem jeweiligen Oberkreis einen Unterkreis koordiniert, sondern auch eine zweite Person als Repräsentant\*in in den Oberkreis geht. Da jede Person in einem Kreis das gleiche Stimm- und Vetorecht hat, werden die Interessen der Unterkreise in den Entscheidungen der Oberkreise ernst genommen und fließen in jede Entscheidung mit ein.

Das letzte **Prinzip der offenen Wahl** besagt, dass die Wahl von Personen für Funktionen und Aufgaben offen und wie andere Entscheidungen nach dem Konsentprinzip verläuft. Da die Kreisprozesse auf Grundlage von Gleichwertigkeit bei Entscheidungen basiert, stärkt die Soziokratie die Beteiligungen aller an den Prozessen des Unternehmens, wodurch die Qualität der Entscheidungen steigt.

**Mehr Informationen zu Soziokratie finden sich zum Beispiel unter [www.soziokratiezentrum.org](http://www.soziokratiezentrum.org)**

Oft wird bei der Kritik an fehlender Unternehmensdemokratie auf den Betriebsrat als gewähltes repräsentatives Gremium verwiesen, der die Rechte und Bedarfe der Mitarbeitenden im Sinne der betrieblichen Mitbestimmung vertreten kann. Betriebsräte sind eine wichtige Errungenschaft für die Mitbestimmungsrechte von Beschäftigten. Gleichzeitig ist deren Mitentscheidungsspielraum aber begrenzt. So haben Betriebsräte laut Betriebsverfassungsgesetz zwar zustimmungspflichtige Rechte bei der Frage von Mehrarbeit oder bei der Entwicklung von personellen Auswahlkriterien. Gleichzeitig haben sie z.B. keine bis schwache **Mitbestimmungsrechte** bei Fragen der Einstellung und Entlassung von Beschäftigten, Investitionen und Finanzierung sowie Gewinnverwendung und -verteilung oder der Beteiligung von Beschäftigten an Kapital und Gewinn. Auch die Mitbestimmung bei der Einstellung bzw. Beförderung von Führungskräften liegt außerhalb ihrer Möglichkeiten.

In der GWÖ-Bilanz ist die Legitimierung von Führungskräften unter C 4.2 separat aufgeführt:

“

*Mitarbeitende leben mit ihren Führungskräften im unternehmerischen Alltag. Sie können am besten entscheiden, inwiefern die Führungskräfte hilfreich für die Umsetzung des Unternehmenszwecks sind. Je höher die Mitbestimmung und Korrekturmöglichkeit der Mitarbeitenden ist, desto höher ist die tatsächliche Autorität der Führungskräfte und damit auch die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich zu engagieren.<sup>48</sup>*

“

48 Matrix-Entwicklungsteam der Gemeinwohl-Ökonomie (2017), S. 67.

Die demokratischsten Modelle der **Führungskräfte-Legitimation** sind uns vor allem bei Unternehmen begegnet, die sich „soziokratisch“ organisieren. So finden bei Remedia Wahlen der Führungskräfte in den soziokratischen Kreisen nach Konsens alle drei Jahre oder auf Antrag eines Mitglieds statt. Durch diese demokratische Infragestellung des Status Quo in Form einer Wahl, wird eine kritische Rückschau möglich, sowohl auf das, was „wirklich gut“ war, als auch auf das, was „unangenehm aufgestoßen“ ist und mindestens eine Auseinandersetzung erfordert, ggf. auch eine Feinjustierung.

Holokratie ist strukturell ähnlich aufgebaut wie Soziokratie, jedoch stärken Unterschiede in den Details die Autonomie und Freiheit der einzelnen Personen und hinter einem stärkeren Fokus auf Rollen liegt der Glaube an eine Trennung zwischen Rolle und privater Person. Holokratie ist außerdem ein Markenrechtlich geschützter Begriff und hat ein kommerzielles Auftreten im Gegensatz zur Open Source Variante Soziokratie. Kritik an Holokratie wird überzeugend von Andreas Zeuch geübt, der eine Studie zu holokratisch geführten Unternehmen auswertet.<sup>49</sup>

## ➤ Über die GWÖ hinaus

Der Grad von Mitbestimmung der Mitarbeitenden wird im Zuge der Gemeinwohl-Bilanzierung bisher über den „Anteil der Entscheidungen, die über Anhörung/Mitwirkung/Mitentscheidung getroffen werden (in Prozent)“<sup>50</sup> ermittelt. Diese Kategorisierung erscheint uns nicht geeignet, da die Gesamtmenge an Entscheidungen, von der die Prozentzahl abhängt, nicht eindeutig ist. Zudem wird dabei nicht deutlich zwischen verschiedenen Entscheidungsebenen und dem Grad der Mitbestimmung unterschieden. In der Reflexion mit den Redakteur\*innen der Themenfelder A4 bis E4 hat die Psychologin mit Forschungsschwerpunkt organisationale Demokratie, Christine Unterrainer, eine Systematisierung im Themenfeld C4 der Matrix vorgestellt, die die Miteinbeziehung von Mitarbeitenden anhand einer Matrix detaillierter bewertet.

Die Matrix setzt sich zusammen aus drei Arten von Unternehmensentscheidungen (siehe dazu auch Seite 8):

- Operativ** (kurzfristig, Arbeitsplatzebene)  
z.B. persönliche Arbeitsausstattung, Urlaubsplanung, Arbeitszeitfestlegung
- Taktisch** (mittelfristig, Arbeitsgruppenebene)  
z.B. Lohnsystem, Einstellung und Kündigung oder Entlassung
- Strategisch** (langfristig, Organisationsebene)  
z.B. Umfassende Kapitalinvestitionen, Unternehmensrestrukturierung, Wahl der Geschäftsleitung/des Vorstands



Illustration: istock.com/Anna Semenchenko

<sup>49</sup> <https://unternehmensdemokraten.de/2023/03/27/holacracy-auf-dem-pruefstand>

<sup>50</sup> Vgl. Matrix-Entwicklungsteam der Gemeinwohl-Ökonomie (2017), S. 69.

Als wesentliche Entscheidungen gelten taktische und vor allem strategische Entscheidungen, sowie der Grad der Mitbestimmung, geteilt in fünf Abstufungen:<sup>51</sup>

### Information

Für alle wesentlichen Entscheidungen Begründungen im Nachhinein geben und offenes Feedback ermöglichen (entweder anonym oder in einer Publikumsveranstaltung).

### Anhörung

- Stimmungsbilder bei einzelnen Themen über [www.konsensieren.eu](http://www.konsensieren.eu) oder [www.appstimmung.de](http://www.appstimmung.de).
- Anonyme Führungskräfte-Beurteilung, alle Ergebnisse sind online lesbar, weniger als 80 % Zustimmung nicht erwünscht
- Großgruppen-Formate für Strategie-Entscheidungen.
- Zwei Plätze bei Vorstandssitzungen frei für „jedermann“.

### Mitwirkung

Vorschläge und Einwände untergegebener organisationaler Einheiten müssen in die Entscheidungen Übergeordneter verbindlich einbezogen werden und können nicht ohne Einigungsversuch zurückgewiesen werden.

### Mitentscheidung

- Projektgruppen entscheiden über bestimmte Inhalte selbstverantwortlich.
- Direktdemokratisches Initiativ- oder Korrekturrecht  
Mitentscheidung bei einzelnen Themen über [www.konsensieren.eu](http://www.konsensieren.eu) oder [www.appstimmung.de](http://www.appstimmung.de).

### Selbst-Organisation bzw. Vollständige Partizipation

- Die Mitarbeitenden haben einen möglichst umfangreichen eigenen Entscheidungsbereich mit allen Konsequenzen (z.B. Holakratie).
- Peer-Pressure statt Controlling von einer Führungskraft
- Teamentscheidungen werden mehrheitsdemokratisch oder konsensual getroffen (z.B. Konsent-Moderation in der Soziokratie).
- Mitarbeitende wählen die oberste oder direkte Führungskraft.

:



Illustration: istock.com/Anna Semenchenko

51 Eigene Darstellung, angelehnt an Weber & Unterrainer (2022).

Da operative Entscheidungen üblicherweise schon von Mitarbeitenden getroffen werden, konzentriert sich die folgende Matrix auf der X-Achse auf die **Beteiligung an taktischen und strategischen Entscheidungen**. Auf der Y-Achse wird der **Mitbestimmungsgrad der Mitarbeitenden** in vier mögliche Ausprägungen unterteilt. Daraus ergibt sich eine zweidimensionale Matrix, in die sich Unternehmen einordnen lassen. Diese könnte auch für die Bewertung im Zuge der GWÖ-Bilanz genutzt werden.

Auch über die GWÖ-Bilanz hinaus bietet diese Differenzierung von Unterscheidungsebenen und Partizipationsgraden aus unserer Sicht ein hilfreiches Analyse-Schema. Möglich wäre darüber hinaus eine Erweiterung der Partizipationsgrade zur Einbeziehung weiterer Anspruchsgruppen. So sollten im Sinne der Beteiligung aller von Entscheidungen Betroffener z.B. auch die Interessen „der Umwelt“ oder Anrunder\*innen an Entscheidungen beteiligt werden.

Tab. 1: Mitbestimmungs- und Entscheidungsebenen-Matrix

Grad der Mitbestimmung ▲	(paritätische) Mitentscheidung oder Kollektiventscheidung der Mitarbeitenden				
	Anhörung/Konsultation bzw. Mitwirkung <sup>52</sup> oder Vetorecht				
	Information				
	keine Partizipation				
		keine Beteiligung	Beteiligung nur an taktischen Entscheidungen	Beteiligung an einigen strategischen Entscheidungen	Beteiligung an vielen bzw. allen strategischen Entscheidungen
		Tiefe der Entscheidungsebene ►			

52 i.S. von Weber, 1999; Wegge et al., 2010.

# D4 Kund\*innenmitwirkung und Produkttransparenz



## Berührungsgruppe

Die vierte Berührungsgruppe sind Kund\*innen und Mitunternehmer. Unter Kund\*innen sind

“

*[...] die Zielgruppen des Unternehmens zu verstehen, die mit den Produkten und Dienstleistungen angesprochen werden sollen, wie z.B. Nutzer\*innen der Produkte und Dienstleistungen, Händler\*innen und Endkund\*innen sowie Auftraggeber\*innen. Direkte Mitunternehmer sind in erster Linie jene Unternehmen, die mit ihrem Angebot dieselbe (regionale) Zielgruppe ansprechen. Darüber hinaus wird auch das Verhalten gegenüber sowie der Umgang mit Unternehmen anderer Branchen bzw. anderer Regionen beleuchtet.<sup>53</sup>*

”



## Bewertungsstufen

Das Feld D4 betrachtet einerseits, wie transparent Unternehmen und Produkte den Kund\*innen präsentiert werden, andererseits geht es um die Beteiligungsmöglichkeiten, die Kund\*innen haben. Auf der Basislinie gibt es neben gesetzlichen Deklarationspflichten keine zusätzlichen Maßnahmen zur Information für Kund\*innen. Mitbestimmungsformate existieren nicht und mit Kund\*innen-Rückmeldungen wird reaktiv umgegangen.

Die vorbildliche Stufe aus GWÖ-Sicht sieht folgendermaßen aus:

“

*Es gibt einen Kund\*innenbeirat oder ähnliche institutionalisierte Dialog- und Mitentscheidungsformen. Konstruktives Feedback wird fast immer umgesetzt. Es erfolgt eine gemeinsame Entwicklung von nachhaltigen Produkten. [...] Es erfolgt eine vollständige Kennzeichnung der Produkte und prozentuale Aufschlüsselung aller Preisbestandteile.<sup>54</sup>*

”



## Rechercheergebnisse

Der **Grad der Mitbestimmung der Kund\*innen** beschränkt sich, mit einer Ausnahme, auf Anhörung. Es gibt zwar einige Unternehmen mit Kund\*innenbeiräten, jedoch gehen die Meinungen der Kund\*innen nicht verbindlich in Entscheidungen ein und die Beiräte werden nicht mit Stimmrecht an Entscheidungsprozessen beteiligt. Ein Unternehmen, bei dem es sich anders verhält, ist Mobility Center. Beim Carsharing-Anbieter aus Leipzig, führt ein Kund\*innen-Fachbeirat Beteiligungsprinzipien aus dem Verein weiter, aus dem das Unternehmen entstanden ist. Der Kund\*innen-Fachbeirat wird auch bei strategischen Fragen einbezogen. Inwiefern die Übernahme der Fachbeiratsentscheidungen für das Unternehmen verpflichtend ist, geht nicht klar aus dem Gemeinwohl-Bericht hervor.

Je mehr Mitarbeitende ein Unternehmen hat, desto institutionalisierter ist die Kommunikation und Miteinbeziehung von Kund\*innen üblicherweise organisiert. Die untersuchten Unternehmen stellen sicher, dass die Interessen der Kund\*innen im Vordergrund stehen, auch wenn es Investitionen bzw. hohen Aufwand auslöst.

Die **Kund\*innen** werden **als Impulsgeber\*innen** für mögliche Verbesserungen gesehen und systematisch bei Neuerungen um Feedback gebeten bzw. zur Ko-Kreation einbezogen. In den GWÖ-Berichten finden sich Formulierungen wie „Der Kontakt ist freundschaftlich“, gleichzeitig wird auch klar, dass durch die Einbeziehung der Kund\*innen auch Wettbewerbsvorteile entstehen können. Weder die eine noch die andere Aussage lassen sich anhand der GWÖ-Berichte belegen. Die Gegenüberstellung wirft die Frage auf, mit welchem Motiv GWÖ-Unternehmen ihre Kund\*innen miteinbeziehen. Geht es um wirtschaftliche Vorteile oder darum, Kund\*innen eine Stimme zu geben, damit Produktentwicklung im Sinne des Gemeinwohls stattfinden kann? Die Antwort liegt wahrscheinlich bei einem sowohl als auch, statt einem entweder oder.

53 Matrix-Entwicklungsteam der Gemeinwohl-Ökonomie (2017), S. 14.

54 Ebd., S. 88f.



## Über die GWÖ hinaus

Einen gänzlich alternativen Ansatz zur herkömmlichen Kund\*innenbeziehung bietet das **gemeinschaftsgetragene Wirtschaften**, auch als „CSX“ bekannt. Die Prinzipien gemeinschaftsgetragenen Wirtschaftens kommen vor allem aus der Landwirtschaft. Dort gibt es schon eine längere Tradition von „Community Supported Agriculture“ (CSA), die wir im Deutschen als „Solidarische Landwirtschaft“ (SoLawi) kennen. Hier bildet eine Gruppe von Menschen eine Gemeinschaft, auf die die gesamten Betriebskosten für eine Wirtschaftsperiode auf Basis einer „Bieter\*innenrunde“<sup>55</sup> umgelegt werden. Dadurch haben die Landwirt\*innen Planungssicherheit und sind weniger abhängig von Marktpreisschwankungen. Die Konsument\*innen haben einen stärkeren Bezug zu den Lebensmitteln, bestimmen in manchen Fällen mit, was produziert wird und tragen das Finanz- und Ernterisiko mit. Auf vielen Solawi-Höfen ist es üblich, dass Mitglieder auch mit ihrer Arbeitskraft auf dem Hof mithelfen, so findet auch eine stärkere Rückbindung von Mensch und Ernährung statt, die in anderen landwirtschaftlichen Modellen durch die Distanz zwischen Produktion und Konsumption wegfällt. Gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften weitet diese Idee auf andere Branchen aus.<sup>56</sup>

In ähnlicher Weise, aber an anderer Stelle der Lieferkette, bringt die SuperCoop eG, ein genossenschaftlicher Supermarkt im Berliner Wedding, seine Genoss\*innen stärker in Verbindung mit ihren Lebensmitteln. Als Inspiration diente das Modell der Park Slope Food Coop aus New York, wo sich inzwischen 17.000 Mitglieder an einem kooperativen Supermarkt beteiligen. Genoss\*innen haben bei der SuperCoop drei Rollen: als Miteigentümer\*in haben sie ein Stimmrecht in der **Genossenschaft** (dabei gilt das Prinzip „one person, one vote“), als Mitarbeiter\*in arbeiten sie alle vier Wochen für mindestens drei Stunden im Supermarkt mit (z.B. an der Kasse, im Mitgliederbüro oder im Warenlager) und als Kund\*in können sie über das Produktsortiment mitentscheiden und zu erschwinglichen Preisen einkaufen. Durch die Mitarbeit im Supermarkt haben die Genoss\*innen ein Verständnis für die Prozesse im Supermarkt und Fragen zu Lieferketten und Produktionsbedingungen, die ihnen helfen als Miteigentümer\*innen strategische Entscheidungen zu treffen.

Als solidarische Gemeinschaft gibt es auch mögliche Ausnahmen für die Mitarbeit, wie bspw. Rentenalter, Elternzeit oder mentale oder physische Erkrankungen, auf die Rücksicht genommen wird. Gleichzeitig können Menschen mit geringerem Einkommen durch ein Solidaritätsanteil-System auch Mitglied der SuperCoop werden, ohne einen finanziellen Genossenschaftsanteil einbringen zu müssen. „Frei kaufen“ kann man sich von der Arbeitsschicht jedoch nicht, denn in England sind beispielsweise gerade dann ähnliche Kooperativen zerbrochen, wenn es z.B. besser verdienenden Mitgliedern ermöglicht wurde, die monatliche Arbeitsschicht durch einen höheren finanziellen Beitrag zu ersetzen.

55 Für eine Erklärung der Methode „Bieter\*innenrunde“: [www.solidarische-landwirtschaft.org/fileadmin/media/solidarische-landwirtschaft.org/Solawis-aufbauen/Vorlagen-Dokumente/Netzwerk-Solawi-Bieterrunde.pdf](http://www.solidarische-landwirtschaft.org/fileadmin/media/solidarische-landwirtschaft.org/Solawis-aufbauen/Vorlagen-Dokumente/Netzwerk-Solawi-Bieterrunde.pdf)

56 Für weitere Praxisbeispiele, siehe z.B.: <https://gemeinschaftsgetragene.de/praxisbeispiele>

# E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung



## Berührungsgruppe

Die fünfte Berührungsgruppe umfasst das gesellschaftliche Umfeld. Damit sind alle gemeint,



*die nur mittelbar die Auswirkungen unternehmerischen Handelns spüren. Die Gruppe wird dabei so weit wie sinnvoll möglich gedacht, wobei sich Unterschiede bezüglich der einzelnen Werte ergeben.<sup>57</sup>*



Für das Themenfeld E4 sind alle „relevante Berührungsgruppen für das Unternehmen, die nicht durch A bis D abgedeckt sind (z.B. Anrainer\*innen, kritische NGOs als „Anwält\*innen“ der Gesellschaft)“ gemeint.<sup>58</sup>

Das Feld E4 konzentriert sich auf das Abwenden von Schaden an der Allgemeinheit, durch fehlenden Austausch mit und mangelnde Informationen für das gesellschaftliche Umfeld. Auch die Frage, inwiefern gesellschaftliche Akteur\*innen, zu denen auch „die Natur“ gehört, in Entscheidungsprozesse mit eingebunden werden, spielt in diesem Feld eine Rolle.



## Bewertungsstufen

Die Basislinie lautet: „Keine Elemente gesellschaftlicher Berichterstattung online oder in anderen leicht verfügbaren Publikationen. Keine Mitbestimmung gesellschaftlicher Berührungsgruppen.“<sup>59</sup> Die vorbildliche Stufe lautet:



*Zusätzlich zur Berichterstattung: aktive Ermittlung und Veröffentlichung aller kritischen Aspekte, direkter und einfacher Zugang für die Öffentlichkeit, Veröffentlichung des Auditberichts. [...] Es besteht eine institutionalisierte Infrastruktur des Dialogs und des offenen Austauschs von Argumenten. Entscheidungen werden grundsätzlich aufgrund der besseren Argumente getroffen.<sup>60</sup>*



## Rechercheergebnisse

Der erste Punkt zum Thema E4 liegt in der Berichterstattung der Unternehmen: Sind sie transparent über ihre Vorgänge, indem sie z.B. eine GWÖ-Bilanz erstellen und veröffentlichen? Da alle GWÖ-Unternehmen eine Gemeinwohl-Bilanz erstellt haben, sind sie zumindest passiv transparent. Sie stellen Informationen auf ihrer Webseite zur Verfügung. **Aktive Transparenz** umfasst Informationsveranstaltungen, bei denen das Unternehmen auf Personen oder Organisationen zugeht und Informationen aktiv verbreitet, statt sie nur bereit zu stellen. Die untersuchten Unternehmen tun dies beispielsweise durch „Tage der offenen Tür“, generell „offene Büros“ oder Teilnahmen an Messen.

Eine Möglichkeit, um verschiedene Berührungsgruppen einzubinden, ist die Einberufung eines Beirats, wie es z.B. die Krankenkasse BKK Pro Vita oder das Wildbad Rothenburg tun. Dabei ist aus den GWÖ-Berichten oft nicht ersichtlich, auf welchem Weg Personen bzw. Vertreter\*innen von Berührungsgruppen Mitglied im Beirat werden. Eine Berufung trägt gegenüber einer offenen Bewerbung den Beigeschmack, dass Unternehmen die Empfehlungen des Beirats durch seine Konstitution beeinflussen können. Es stellen sich weitere Fragen zu den Funktionsweisen von Beiräten, z.B.: wer entscheidet, welche Themen dem Beirat vorgelegt werden und – wie schon bei der Zusammenarbeit mit Kund\*innen erwähnt – bis zu welchem Grad sind Unternehmen an die Empfehlungen der Beiräte gebunden?

57 Vgl. Matrix-Entwicklungsteam der Gemeinwohl-Ökonomie (2017), S. 14.

58 Ebd., S. 14.

59 Matrix-Entwicklungsteam der Gemeinwohl-Ökonomie (2017), S. 112.

60 Ebd., S. 112 f.



## Über die GWÖ hinaus

Bisher gibt es nur wenige Beispiele, die vorleben, wie eine **Einbeziehung gesellschaftlicher Anspruchsgruppen** aussehen kann. Es gibt jedoch erste Ansätze, wie z.B. beim englischen Kosmetik-Unternehmen Faith in Nature, das als weltweit erstes Unternehmen eine Stimme für „die Natur“ in seinem Vorstand hat. Die Rolle des oder der „Direktor\*in für Natur“ rotiert. Der oder die designierte Vertreter\*in des Vorstands wird von einem Ausschuss von Umweltpert\*innen unterstützt, der bei allen wichtigen Entscheidungen des Vorstands die Argumente im Namen „der Natur“ vertritt.<sup>61</sup>

Ein weiteres bekanntes Beispiel jenseits der GWÖ sind „Rundfunkräte“, die in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten das oberste Aufsichtsgremium bilden. Sie setzen sich aus verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen zusammen. Unter anderem sollen sie so – im Sinne des Vielfaltsicherungskonzeptes – die Diversität des Programms sichern.

Die Zusammensetzung der Räte wird über Staatsverträge geregelt.<sup>62</sup> Die Neuen Deutschen Medienmacher\*innen haben eine Analyse der Räte aufgestellt und Kritik an deren Zusammensetzung formuliert. Das Kapitel „Wie Rundfunkräte zu Gremien der gesamten Gesellschaft werden können“ gibt in 10 kurzen Punkten Anregungen, die auch für Unternehmensbeiräte relevant sind. Im aus unserer Sicht interessantesten Punkt fehlt jedoch der direkte Verweis auf Praxisbeispiele. So heißt es:



*Es existieren zahlreiche Modelle, um auch kleineren gesellschaftlichen Gruppen Teilhabe zu ermöglichen, ohne die Gremien ins Uferlose wachsen zu lassen. Sie müssen nur genutzt werden.<sup>63</sup>*



Eine intensive Auseinandersetzung mit Rundfunkräten könnte inspirierende Ansätze für Unternehmensbeiräte offenbaren, bisher bleiben die benannten Herausforderungen jedoch bestehen.



61 Für eine Vertiefung des Ansatzes, siehe Faith in Nature (2023).

62 Vgl. Deutscher Bundestag (2016).

63 Vgl. Goldmann (2022), S. 144.

# Fazit und Ausblick

Die in dieser Publikation beleuchteten Aspekte und Fragen zur Unternehmensdemokratie zeigen, dass es eines differenzierten Blickes auf verschiedene Ebenen bedarf, um Entscheidungsprozesse in Unternehmen bewerten zu können. Wie eingangs beschrieben, sind auf der Unternehmensebene Aspekte wie der Partizipationsgrad, die Partizipationsreichweite und die Partizipationsfrequenz relevant. Kurz gesagt geht es einerseits um die Tiefe der Einbeziehung von Mitarbeitenden (aber auch weiterer Interessengruppen), **von Anhörung zu Mitentscheidung**. Andererseits ist es wichtig zu beleuchten, um welche Ebene von Entscheidungen es sich handelt – operativ, taktisch oder strategisch – und wie kontinuierlich Mitarbeitende und andere Anspruchsgruppen in die jeweiligen Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

Denn selbst wenn Mitentscheidung auf strategischer Ebene gegeben ist, ist diese erst abgesichert, wenn damit nicht die herkömmlichen Eigentumsstrukturen verbunden sind, die es Eigentümer\*innen ermöglichen, Strukturen und Prozesse ohne Rechtfertigung gegenüber Anspruchsgruppen zu verändern, so dass Partizipationsgrade sich ggf. wieder verringern. Der Rechtsanwalt Rupay Dahm verweist in seinem Artikel zu **Verantwortungseigentum**<sup>64</sup> auf die verschiedenen Ebenen, die sich gegenseitig ergänzen können, um abgesicherte Mitentscheidung der Mitarbeitenden auf strategischer Ebene und Selbstbestimmung auf operativer Ebene zu gewährleisten:

Wirtschaftsdemokratie besteht also aus drei Ebenen, die zusammen gedacht werden müssen: den wirtschaftlichen Entscheidungen auf oberster Führungsebene, die heutzutage in Mitarbeitergenossenschaften und Montanunternehmen gelebt wird; der demokratischen Selbstorganisation auf Teamebene im Alltag, wie es in den diversen agilen Ansätzen versucht wird; und schließlich der demokratischen und nachhaltigen Gestaltung von Eigentum, ohne die die ersten beiden Demokratieformen jederzeit wieder abgeschafft werden können, spätestens durch eine Schließung des Betriebs oder Verlagerung in Billiglohnländer. Diese drei Ebenen würden sich hervorragend ergänzen.<sup>65</sup>

Eine so verstandene Veränderung der Eigentumsstrukturen in Richtung Unternehmensdemokratie ist mit verschiedenen Potenzialen verbunden. Sie kann Räume für die Entwicklung neuer Beziehungsweisen schaffen und eine **Kultur der Kollaboration ermöglichen**, sodass Unternehmen zu einem Ort werden, der zur individuellen Potenzialentfaltung und gesamtgesellschaftlichen Politisierung der Mitarbeitenden beiträgt. Dies beruht vor allem auf der These, dass ein erhöhter **Partizipationsgrad** in Unternehmen zu einem erhöhten Selbstwirksamkeitsgefühl bei Beschäftigten führt, die sich dadurch auch verantwortungsbereiter in zivilgesellschaftliche Teilhabeprozesse einbringen. Wie die Arbeit in Unternehmen mit erhöhtem Partizipationsgrad die Beschäftigten wirklich beeinflusst, wie sie sich dabei fühlen und ob sie sich jenseits ihrer Arbeit zivilgesellschaftlich mehr engagieren, bleibt im Rahmen dieser Studie ungeklärt. Hinweise darauf, dass die oben beschriebene These aber durchaus zutrifft, bietet z.B. die Arbeit der Psychologin und Sozialwissenschaftlerin Martina Zandonella.<sup>66</sup>

Des Weiteren könnten unternehmensdemokratische Strukturen auch Kooperation – statt Konkurrenz – in und zwischen Unternehmen fördern (wenngleich dies innerhalb einer kapitalistischen Wirtschaft und Gesellschaft sicherlich mit einer gewissen Widersprüchlichkeit verbunden ist), indem z.B. Interessen und mögliche Konflikte sichtbar gemacht werden. Diese können dann auch von den Anspruchsgruppen eher ausgetragen, ausgehandelt und mögliche Macht- und Herrschaftsstrukturen in Frage gestellt werden.

Außerdem ist davon auszugehen, dass eine sozial-ökologische Ausrichtung von Unternehmen durch eine **Demokratisierung der Eigentums- und Mitbestimmungsverhältnisse** begünstigt wird, da dadurch ein einseitiges Verfolgen von Kapitalinteressen eingeschränkt wird. Aus unserer Sicht ist dabei wichtig, dass eine entsprechende Mitbestimmung relevanter Anspruchsgruppen mitgedacht wird, die über die Mitarbeitenden hinausgeht. Beispiele hierfür finden sich in den vorgestellten Rätmodellen von Bernholt, Bontrup und Deutsche Wohnen & Co. Enteignen, sowie beim Unternehmen Faith in Nature mit einer Vertretung „der Umwelt“ im Aufsichtsrat (siehe Seite 20f). Erste Studienergebnisse weisen auf einen positiven Zusammenhang zwischen dem Partizipationsgrad eines Unternehmens und dessen ökologischer Ausrichtung hin.<sup>67</sup>

64 Vgl. Dahm (2022).

65 Ebd.

66 Vgl. Zandonella (2023).

67 Vgl. Markey (2019).

Trotzdem ist eine starke demokratische Verfassung von Unternehmen noch keine hinreichende Bedingung für ein ökologisch verantwortliches Handeln – aus unserer Sicht aber eine notwendige. Auf der anderen Seite bedingt eine ökologische Unternehmensausrichtung nicht zwangsläufig eine erhöhte Partizipation der Beschäftigten. Damit soziale **und ökologische Aspekte** sowie die verschiedenen Ebenen von Unternehmensdemokratie zusammen gedacht werden, braucht es ganzheitliche Analysemodelle und Instrumente wie die Gemeinwohl-Bilanz, in die die verschiedenen Ebenen von Unternehmensdemokratie sinnvoll integriert werden können, wie anhand der „Mitbestimmungs- und Entscheidungsebenen-Matrix“ von Weber und Unterrainer (siehe Seite 27) gezeigt.

Ein weiterer wichtiger Schritt zur sozial-ökologischen Ausrichtung von Unternehmen besteht in Bildung. Auf allen Ebenen braucht es ein Bewusstsein für die Folgen der unternehmerischen Tätigkeit oder Produktion: woher kommt die Energie für die Produktion und wohin gehen die Abfallprodukte? Welche Arbeitsbedingungen und Naturverhältnisse machen die Unternehmenstätigkeit überhaupt erst möglich? Das kann z.B. auch Austauschformate mit Lieferant\*innen und Kund\*innen, sowie eine **Förderung betriebswirtschaftlicher und ökologischer Grundbildung** für alle Mitarbeitenden beinhalten.

Die Recherche im Zuge dieser Veröffentlichung hat auch gezeigt, dass es bereits zahlreiche Unternehmen gibt, die Lösungsansätze für eine demokratischere, ökologischere und sozialere Ausrichtung von Unternehmen praktizieren. Die hier betrachteten GWÖ-Unternehmen bieten zahlreiche **Beispiele für Good Practices** in den Berührungsgruppen B bis D, dahingegen sind Good Practices zur Einbindung von Lieferant\*innen und dem gesellschaftlichen Umfeld bisher eher die Ausnahme. Es fehlt an deren Bekanntheit und Verbreitung aber auch an rechtlichen Rahmenbedingungen, die alternative Eigentumsmodelle mit tieferem Partizipationsgrad ohne Mehrkosten ermöglichen und durch Anreize unterstützen. Auch wenn die hier betrachteten Unternehmen weder mit Blick auf Umsatz noch Mitarbeitenden-Anzahl zu den größten Unternehmen Deutschlands gehören, finden sich in ihren Praktiken Ansätze, die prinzipiell auch auf größere Unternehmen übertragbar wären.

Die Beispiele von alternativen Unternehmenspraktiken geben einen Einblick in bestehenden Möglichkeiten, die Unternehmen haben, um ihre Struktur und Kultur zu demokratisieren. Die zusätzlichen Theorien und kritischen Betrachtungen populärerer Konzepte wie Verantwortungseigentum und New Work zeigen auf, welche Problemfelder bestehen und wie wichtig der Blick auf Eigentumsstrukturen ist, um allen ein gutes Leben innerhalb planetarer Grenzen zu ermöglichen.

Wie im Abschnitt „Wirtschafts- und Unternehmensdemokratie“ erwähnt, bleibt gleichzeitig zu betonen, dass das „Ganze“ der Demokratie noch mehr umfasst als die Demokratisierung von Unternehmen im Sinne der hier dargestellten Ansätze. Wirtschaftsdemokratie geht eben über die unternehmerische bzw. betriebliche Ebene hinaus und greift dabei auch die **Demokratisierung gesamtwirtschaftlicher Fragen** auf. Aus unserer Sicht gilt es deshalb auch, den Blick über die Ebene von Unternehmensdemokratie hinaus zu werfen. Interessante und richtungsweisende Ansätze und Anknüpfungspunkte finden sich dabei z.B. beim Konzept der „regionalen Transformationsräte“<sup>68</sup> des DGB, den „regionalen und nationalen Wirtschaftsräten“ bei Bernholt<sup>69</sup>, den Debatten um Vergesellschaftung von gesellschaftlich relevanten Wirtschaftssektoren um die Initiativen Deutsche Wohnen & Co. Enteignen<sup>70</sup> und RWE und Co. Enteignen<sup>71</sup> in den Bereichen Wohnen und Energie, bis hin zur Diskussion um demokratische Planung<sup>72</sup> oder Konzepten einer demokratischen Entwicklung von Alternativen zum BIP<sup>73</sup>, sowie dem Einsatz von Bürger\*innenräten.

68 <https://www.dgb.de/themen/++co++1057e9c8-f133-11ec-a38f-001a4a160123>

69 Vgl. Bernholt (2012), S. 136 f.

70 <https://dwenteignen.de>

71 <https://rwe-enteignen.de>

72 Zur Vertiefung der Diskussion, siehe z.B. Daum/Nuss (2021) oder Klein (2022).

73 Siehe z.B. der Ansatz der GWÖ zur Entwicklung eines „Gemeinwohl-Produkts“: <https://germany.ecogood.org/tools/gemeinwohl-produkt>

# Quellenverzeichnis

**BERNHOLT, NORBERT (2012):** *Partizipatorische Unternehmensverfassung*, in: Akademie Solidarische Ökonomie (Hrsg.): *Kapitalismus und dann? Systemwandel und Perspektiven gesellschaftlicher Transformation*, München, S. 126–153.

**BIERBAUM, HEINZ (2018):** *Wirtschaftsdemokratie – von der Mitbestimmung zur sozialistischen Transformation*, in: Demirovic, Alex: *Wirtschaftsdemokratie neu denken*. Münster. S. 12–23.

**BONTRUP, HEINZ-J./MARQUARDT, RALF-M. (2021):** *Volkswirtschaftslehre aus orthodoxer und heterodoxer Sicht*. Eine Einführung. Berlin/Boston.

**BONTRUP, HEINZ-J./GERLOF KATHRIN (2022):** „*Ich will keine symptombezogene Palliativpolitik*“, OXI – Wirtschaft anders denken, Ausgabe 9/22, S. 20.

**BERGMANN, FRITHJOF (2004):** *Neue Arbeit, neue Kultur: Ein Manifest*. Freiamt.

**CATHCART ABBY (2013):** *Paradoxes of participation: non-union workplace partnership in John Lewis*. In: *The International Journal of Human Resource Management*, DOI:10.1080/09585192.2012.743476

**CREMER, JULIA/HUWE, VERA (2023):** *Wie Ungleichheit die Klimatransformation blockiert*, in: Makronom, URL: <https://makronom.de/wie-ungleichheit-die-klimatransformation-blockiert-43880>, letzter Abruf am 16.5.23.

**DAHM, RUPAY (2022):** *Gebundenes Vermögen vs. Marcora-Gesetz*, in [www.oxiblog.de](http://www.oxiblog.de), URL: <https://oxiblog.de/verantwortungsvermoegen-vs-marcora-gesetz>, letzter Abruf am 17.5.23.

**DAUM, TIMO/NUSS, SABINE (2021):** *Die unsichtbare Hand des Plans*. Koordination und Kalkül im digitalen Kapitalismus, Berlin.

**DEMIROVIC, ALEX (2018):** *Einleitung*, in: Demirovic, Alex: *Wirtschaftsdemokratie neu denken*. Münster. S. 7–11.

**DETJE, RICHARD/SAUER, DIETER (2018):** *Wirtschaftsdemokratische Transformation*. Der Einstieg „von unten“, in: Demirovic, Alex: *Wirtschaftsdemokratie neu denken*. Münster. S. 24–41.

**DEUTSCHER BUNDESTAG (2016):** *Besetzung von Gremien des öffentlich-rechtlichen Rundfunks* Konsequenzen aus dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 25. März 2014. Deutscher Bundestag.

**EUROPÄISCHER WIRTSCHAFTS- UND SOZIALAUSSCHUSS (2015):** *Stellungnahme des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses zum Thema: Die Gemeinwohl-Ökonomie: Ein nachhaltiges Wirtschaftsmodell für den sozialen Zusammenhalt*, ECO/378 Gemeinwohl-Ökonomie, Brüssel.

**FELBER, C. (2012):** *Die Gemeinwohlökonomie*, aktualisierte und erweiterte Neuauflage, Wien.

**GOLDMANN, F. (2022):** *Welche Gesellschaft soll das abbilden?* Mangelnde Vielfalt in Rundfunkräten und was dagegen hilft. Neue deutsche Medienmacher\*innen e.V.

**GRUNDGESETZ FÜR DIE BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND** vom 23. Mai 1949 (BGBl. S. 1), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 13. Juli 2017 (BGBl. I S. 2347).

**HEIDBRINK, LUDGER/KNY, JOSEFA/KÖHNE, RALF/ SOMMER, BERND/STUMPF, KLARA/WELZER, HARALD/ WIEFEK, JASMIN (2018):** *Schlussbericht für das Verbundprojekt Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien* (GIVUN), Flensburg & Kiel.

**FAITH IN NATURE (2023):** *Nature on the board*. An open source guide, in: [www.faithinnature.co.uk](http://www.faithinnature.co.uk), zum Download verfügbar, URL: [https://cdn.shopify.com/s/files/1/0513/8923/5351/files/FIN\\_NOTB\\_GUIDE.pdf?v=1666787253](https://cdn.shopify.com/s/files/1/0513/8923/5351/files/FIN_NOTB_GUIDE.pdf?v=1666787253), letzter Abruf am 16.5.2023.

**FRASER, NANCY (2019):** *Legitimationskrise? Über die politischen Widersprüche des finanzmarktgetriebenen Kapitalismus*. In: Smail Rasic (Hrsg.): *Jenseits des Kapitalismus*. Freiburg: Alber, S. 65–109.

**HIERSCHEL, DIRK:** *Wirtschaftsdemokratie – eine reale Utopie*, in: Luxemburg, in [www.zeitschrift-luxemburg.de](http://www.zeitschrift-luxemburg.de), URL: <https://zeitschrift-luxemburg.de/artikel/wirtschaftsdemokratie-eine-reale-utopie>, letzter Abruf am 3.8.2023.

**INITIATIVE DEUTSCHE WOHNEN & CO. ENTEIGNEN (2023):** *Gemeingut Wohnen. Eine Anstalt öffentlichen Rechts für Berlins vergesellschaftete Wohnungsbestände*, in: [www.dwenteignen.de](http://www.dwenteignen.de), zum Download verfügbar, URL: [https://content.dwenteignen.de/uploads/Gemeingut\\_Wohnen\\_3a03fa4c87.pdf](https://content.dwenteignen.de/uploads/Gemeingut_Wohnen_3a03fa4c87.pdf), letzter Abruf am 16.5.2023.

**INTERNATIONAL FEDERATION FOR THE ECONOMY FOR THE COMMON GOOD E.V. (2021):** *Good Practices bilanzierter Unternehmen und einer Gemeinde nach GWÖ-Matrixthemen*, in: [www.germany.ecogood.org](http://www.germany.ecogood.org), zum Download verfügbar, URL: <https://germany.ecogood.org/wp-content/uploads/sites/8/2022/10/2022-02-14-Good-Practices-A4.pdf>, letzter Abruf am 16.5.2023.

**INTERNATIONAL FEDERATION FOR THE ECONOMY FOR THE COMMON GOOD E.V. (2023):** *Gemeinwohl-Unternehmen*, in: [www.ecogood.org](http://www.ecogood.org), URL: <https://web.ecogood.org/de/die-bewegung/pionier-unternehmen>, letzter Abruf am 16.5.2023.

**KLEIN, DIETER (2022):** *Regulation in einer solidarischen Gesellschaft. Wie eine sozial-ökologische Transformation funktionieren könnte*, Hamburg.

**LAUTERMAN, CHRISTIAN/SCHMIDT, SABRINA/YOUNG, CARLA/GAILHOFER, PETER (2021):** *Anders Wirtschaften in Berlin. Wie transformative Unternehmen sich für eine soziale und ökologische Metropole einsetzen*. Berlin.

**MARTIN HOPPMANN GMBH (2020):** *Hoppmann Autowelt, Mitarbeiterbeteiligung Win-Win*. Siegen

**MATRIX-ENTWICKLUNGSTEAM DER GEMEINWOHL-ÖKONOMIE (2017):** *Arbeitsbuch der Gemeinwohl-Bilanz 5.0. Vollbilanz*, in: [www.ecogood.org](http://www.ecogood.org), zum Download verfügbar, URL: [https://web.ecogood.org/media/filer\\_public/73/da/73dab961-6125-4f69-bf7a-3c8613a90739/gwoe\\_arbeitsbuch\\_5\\_0\\_vollbilanz.pdf](https://web.ecogood.org/media/filer_public/73/da/73dab961-6125-4f69-bf7a-3c8613a90739/gwoe_arbeitsbuch_5_0_vollbilanz.pdf), letzter Abruf am 10.05.23.

**PFRIEM, REINHARD (2021):** *Die Neuerfindung des Unternehmertums. Solidarische Ökonomie, radikale Demokratie und kulturelle Evolution*. Marburg.

**SCHUMANN, MICHAEL; DETJE, RICHARD (2011):** *Demokratisierung der Wirtschaft „von unten“ – ein neuer Anlauf für Systemkorrekturen*, in: Hartmut Meine (Hg.): *Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen!* Hamburg

**STIFTUNG VERANTWORTUNGSEIGENTUM E.V. (2023):** *Verantwortungseigentum*, in [www.stiftung-verantwortungseigentum.de](http://www.stiftung-verantwortungseigentum.de), URL: <https://stiftung-verantwortungseigentum.de/verantwortungseigentum>, letzter Abruf am 17.5.23.

**WEBER, WOLFGANG G./UNTERRAINER, CHRISTINE (2018):** *Die Praxis der Demokratie in demokratisch verfassten Unternehmen – eine Perspektive der Wirtschaftsdemokratie?*, in: Demirovic, Alex: *Wirtschaftsdemokratie neu denken*. Münster. S. 230–255.

**WEBER, WOLFGANG G./UNTERRAINER, CHRISTINE (2022):** *C4\_Hintergrundinformationen\_deutsch\_aktualisiert* 28.1.2022. Unveröffentlicht.

**VERBAND DEUTSCHSPRACHIGER SOZIOKRATIE ZENTREN (2023):** *Soziokratie*, in: [www.soziokratiezentrum.org](http://www.soziokratiezentrum.org), URL: <https://soziokratiezentrum.org/leitbild/impressum>, letzter Abruf am 15.5.2023.

**VER.DI AG WIRTSCHAFTSDEMOKRATIE (2015):** *Wirtschaftsdemokratie*. Impulspapier der ver.do AG Wirtschaftsdemokratie, URL: [https://saar.rosalux.de/fileadmin/ls\\_saar/media/2015\\_Impulspapier-Wirtschaftsdemokratie\\_verdi.pdf](https://saar.rosalux.de/fileadmin/ls_saar/media/2015_Impulspapier-Wirtschaftsdemokratie_verdi.pdf), letzter Abruf am 1.8.2023.

**VERFASSUNG DES FREISTAATES BAYERN** in der Fassung der Bekanntmachung vom 15. Dezember 1998 (GVBl. S. 991, 992, BayRS 100-1-I), zuletzt geändert durch die Gesetze vom 11.11.2013 (GVBl. S. 638,639, 640, 641, 642).

**ZEUCH, ANDREAS (2023):** *Holacracy auf dem Prüfstand*, in: [www.unternehmensdemokraten.de](http://www.unternehmensdemokraten.de), URL: <https://unternehmensdemokraten.de/2023/03/27/holacracy-auf-dem-pruefestand>, letzter Abruf am 17.05.2023.

**ZANDONELLA, MARTINA (2023):** *Was alle betrifft, muss von allen beschlossen werden*, in: [www.awblog.at](http://www.awblog.at), URL: <https://awblog.at/was-alle-betrifft-muss-von-allen-beschlossen-werden>, letzter Abruf am 27.10.2023.

## Auflistung der für die Recherche relevanten GWÖ-Unternehmen

Relevanz und Bewertung nach GWÖ-Thema

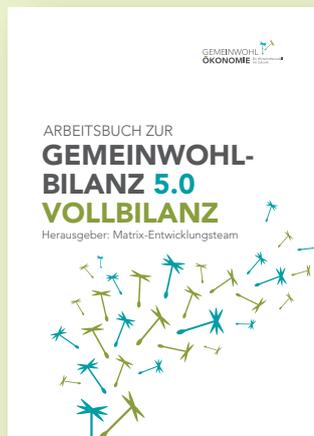
Nr.	Organisation	Land	Branche	MA	Testat	A4	B4	C4	D4	E4
1	Followfood GmbH	DE	Nahrungsmittel/ Land-/Forstwirtschaft	26-50	Audit	90%	-	-	-	-
2	Märkisches Landbrot GmbH	AT	Handwerk	51-100	Audit	90%	-	-	80%	80%
3	Sonnentor Kräuterhandels-gesellschaft mbH	DE	Handel/Konsum	> 250	Audit	90%	-	80%	80%	70%
4	Culumnatura	AT	Sonstiges	11-50	Audit	80%	-	-	80%	70%
5	Kulturquartier Münster GmbH	DE	Kunst/Kultur/ Unterhaltung	3-10	Audit	80%	-	90%	-	-
6	cibaria GmbH, ökologisch-biologische Vollkornbäckerei	DE	Handwerk	26-50	Audit	70%	-	-	-	-
7	Voelkel GmbH	DE	Nahrungsmittel/ Land-/Forstwirtschaft	101-250	Audit	70%	-	-	-	-
8	OIKOPOLIS Participations SA	LUX	Handel/Konsum	> 250	Audit	70%	70%	-	-	70%
9	Bausinger GmbH	DE	Dienstleistung	3-10	Audit	70%	-	-	-	-
10	Landgut Stober	DE	Tourismus/Hotel/ Gastronomie	51-100	Audit	60%	-	70%	-	-
11	Taifun-Tofu GmbH	DE	Nahrungsmittel/ Land-/Forstwirtschaft	101- 250	Audit	60%	-	-	-	70%
12	buch7.de GmbH	DE	Handel/Konsum	3-10	Audit	50%	70%	70%	-	-
13	Fahnen-Gärtner GmbH	AT	Textilbranche	51-100	Audit	50%	-	-	-	-
14	ananjo Informatiker	DE	EDV/IT	3-10	Audit	-	100%	100%	-	-
15	Gesellschaft für angewandte Kommunalforschung	DE	Beratung/ Consulting	11-25	Audit	-	100%	-	-	80%
16	BKK ProVita	DE	Gesundheitswesen/ Soziales/Pflege	101-250	Audit	-	100%	70%	80%	90%
17	Möckernkiez Genossenschaft für selbstverwaltetes, soziales und ökolo- gisches Wohnen eG	DE	Immobilien/Facility Management	3-10	Audit	-	90%	-	-	-

## Relevanz und Bewertung nach GWÖ-Thema

Nr.	Organisation	Land	Branche	MA	Testat	A4	B4	C4	D4	E4
18	souldproducts GmbH	DE	Sonstiges	26-50	Peer	-	90%	100%	-	80%
19	ALLMENDA Social Business eG	AT	Dienstleistung	1-2	Audit	-	90%	-	-	-
20	Blattwerk Gartengestaltung GmbH	DE	Baugewerbe/Architektur	11-25	Audit	-	90%	-	-	-
21	Windkraft Simonsfeld AG	AT	Energiewirtschaft	51-100	Audit	-	90%	-	-	-
22	TechGenossen eG	DE	EDV/IT	3-10	Peer	-	90%	90%	-	-
23	Stadtmobil Rhein-Neckar AG	DE	Verkehr/Transport/Logistik	11-25	Audit	-	80%	-	-	-
24	Nellie Nashorn Soziokultur gGmbH	DE	Kunst/Kultur/Unterhaltung	3-10	Audit	-	80%	-	-	-
25	Tourismusverband Wilder Kaiser	AT	Tourismus/Hotel/Gastronomie	26-50	Audit	-	80%	-	-	-
26	Vorarlberger Landes-Versicherung V.a.G.	AT	Finanzen	101-250	Audit	-	80%	-	-	-
27	Forst Baden-Württemberg (ForstBW)	DE	Nahrungsmittel/Land-/Forstwirtschaft	>250	Audit	-	80%	-	-	-
28	Greenpeace e.V.	DE	Dienstleistung	>250	Audit	-	80%	-	80%	70%
29	Hans Stockmar GmbH & Co.KG	DE	Industrie	26-50	Audit	-	80%	-	-	-
30	Peter Weiss Stiftung (PWS)Literaturfestival	DE	Druck/Papier/Verpackung	3-10	Audit	-	70%	-	-	-
31	Samariterstiftung	DE	Gesundheitswesen/Soziales/Pflege	>250	Audit	-	70%	-	-	70%
32	elobau GmbH & Co KG	DE	Elektro/Elektronik	>250	Audit	-	70%	-	-	-
33	BerlinBees Schüler*Innengenossenschaft	DE	Nahrungsmittel/Land-/Forstwirtschaft	1-2	Audit	-	-	100%	-	-
34	easySoft. GmbH	DE	Sonstiges	51-100	Audit	-	-	80%	-	-
35	confideon Unternehmensberatung GmbH	DE	Beratung/Consulting	11-25	Audit	-	-	80%	-	-
36	Sonnendruck GmbH	DE	Druck/Papier/Verpackung	11-25	Audit	-	-	70%	-	-

Nr.	Organisation	Land	Branche	MA	Testat	A4	B4	C4	D4	E4
37	BfG Eigentümer/-innen- und Verwaltungsgenossenschaft eG	AT	Finanzen	11-25	Audit	-	-	70%	-	70%
38	Bichlbäck	AT	Nahrungsmittel/ Land-/Forstwirtschaft	11-25	Audit	-	-	70%	-	-
39	Remedia di Satanassi & Bosch Società Agricola S.S.	IT	Nahrungsmittel/ Land-/Forstwirtschaft	26-50	Audit	-	-	70%	80%	-
40	Diözese St. Pölten – Jugendhaus Schacherhof	AT	sonstiges	3-10	Audit	-	-	70%	-	-
41	visuellverstehen GmbH	DE	Marketing/ Werbung/PR	11-25	Audit	-	-	70%	-	-
42	inoio gmbh	DE	EDV/IT	11-25	Audit	-	-	70%	-	-
43	e-fect dialog evaluation consulting eG	DE	Beratung/Consulting	3-10	Audit	-	-	70%	-	-
44	Ecosia GmbH	DE	Internet/Multimedia	26-50	Peer	-	-	70%	-	70%
45	Innovia 2018	DE	Gesundheitswesen/ Soziales/Pflege	26-50	Audit	-	-	-	100%	-
46	Moin Bio Backwaren GmbH	DE	Handwerk	26-50	Audit	-	-	-	80%	-
47	Mobility Center GmbH	DE	Verkehr/Transport/ Logistik	11-25	Audit	-	-	-	70%	-
48	Parkhotel Frank	AT	Tourismus/Hotel/ Gastronomie	51-100	Audit	-	-	-	70%	-
49	Points Gesellschaft für digitale Informationssysteme mbH	DE	EDV/IT	11-25	Audit	-	-	-	70%	-
50	Wildbad Rothenburg EvgI. Tagungsstätte KdöR	DE	Immobilien/Facility Management	26-50	Audit	-	-	-	-	80%
51	Raiffeisenbank Lech/ Arlberg reg. Genossenschaft m.b.H.	AT	Finanzen	11-25	Audit	-	-	-	-	70%
52	Steuerkanzlei Uwe K. Eberhardt	DE	Steuerberatung/ Wirtschaftsprüfung	3-10	Audit	-	-	-	-	70%

## Mehr zum Thema Gemeinwohl-Ökonomie



<https://germany.ecogood.org/tools/gemeinwohl-bilanz>



Bilanzierendes  
Unternehmen

Humanistic Management Practices gGmbH  
Matterhornstraße 47  
14129 Berlin

Kontakt  
Matthias.Kasper@hm-practices.org  
Philip.Euteneuer@hm-practices.org

[www.hm-practices.org](http://www.hm-practices.org)

