

Wirtschaftsdemokratie „von unten“ (I): Ein Streifzug durch die Mikro-Ebene der Wirtschaftsdemokratie

Ob Tagesschau, Zeitungen oder Onlineformate, Mainstream-Medien attestieren eine Krise der Demokratie. Und obwohl dem Einfluss von Milliardären immer mehr Zutun an dieser Demokratiekrisen zugesprochen wird, bemängelt kaum ein Nachrichtenblatt die generelle Abwesenheit von Demokratie in der Wirtschaft. Der Ökonom Heinz-Josef Bontrup bezeichnet unser aktuelles Gesellschaftssystem als „halbe 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. Das zeigt sich anhand der Eigentumsverhältnisse an Unternehmen. An die Einbringung von Kapital ist momentan nicht nur das Recht auf den darauf geschaffenen Mehrwert gebunden, sondern auch die Entscheidung über die Verwendung der Produktionsmittel (Fabriken, Maschinen u.ä.). Damit verwehrt die bestehende Eigentumslogik eine demokratische Entscheidung darüber, was, wie, für wen und wozu produziert wird. Der Ökonom Erich Preiser spricht in diesem Zusammenhang treffend von einem „Investitionsmonopol des Kapitals“ (Vgl. Bontrup (2021), S. 415.).

Ein Gegenentwurf zu diesem Monopol bietet die Demokratisierung von Wirtschaft und Unternehmen. In progressiven Diskursen, auch im [Postwachstumsblog](#), wird in diesem Zusammenhang in den letzten Jahren von demokratischer Wirtschaftsplanung oder einer „Neuen Planungsdebatte“ gesprochen – z.B. in der [Luxemburg](#), dem [nd](#) oder der [Prokla](#). Der Fokus liegt dabei meist auf der Makroebene – der demokratischen Planung volkswirtschaftlicher Fragen. Wir schlagen vor, das Bild um ein Drei-Ebenen-Modell der Wirtschaftsdemokratie zu erweitern, um die vielfältigen theoretischen und praktischen Ansätze von Unternehmensräten über Vergesellschaftungsinitiativen bis hin zu Planungsmodellen zusammen zu denken.

Nach einem Überblick der drei Ebenen fokussieren wir uns auf die Mikroebene, um das Bild einer demokratischen Wirtschaft um wichtige Akteure – Organisationen und Unternehmen – zu ergänzen.

Vor der Erklärung der drei Ebenen noch ein Wort zu unserem Demokratiebegriff: Unter Demokratie verstehen wir ein Konzept, das zum Ziel hat, dass „alle diejenigen, die von allgemeinverbindlichen Entscheidungen betroffen sind, auch deren Autor:innen sein sollten [...]“ (Vgl. Demirovic (2018), S. 9.). Auf „die ökonomische Sphäre“ bezogen bedeutet das, die Frage, was, wie, für wen und wozu produziert wird, zu demokratisieren.

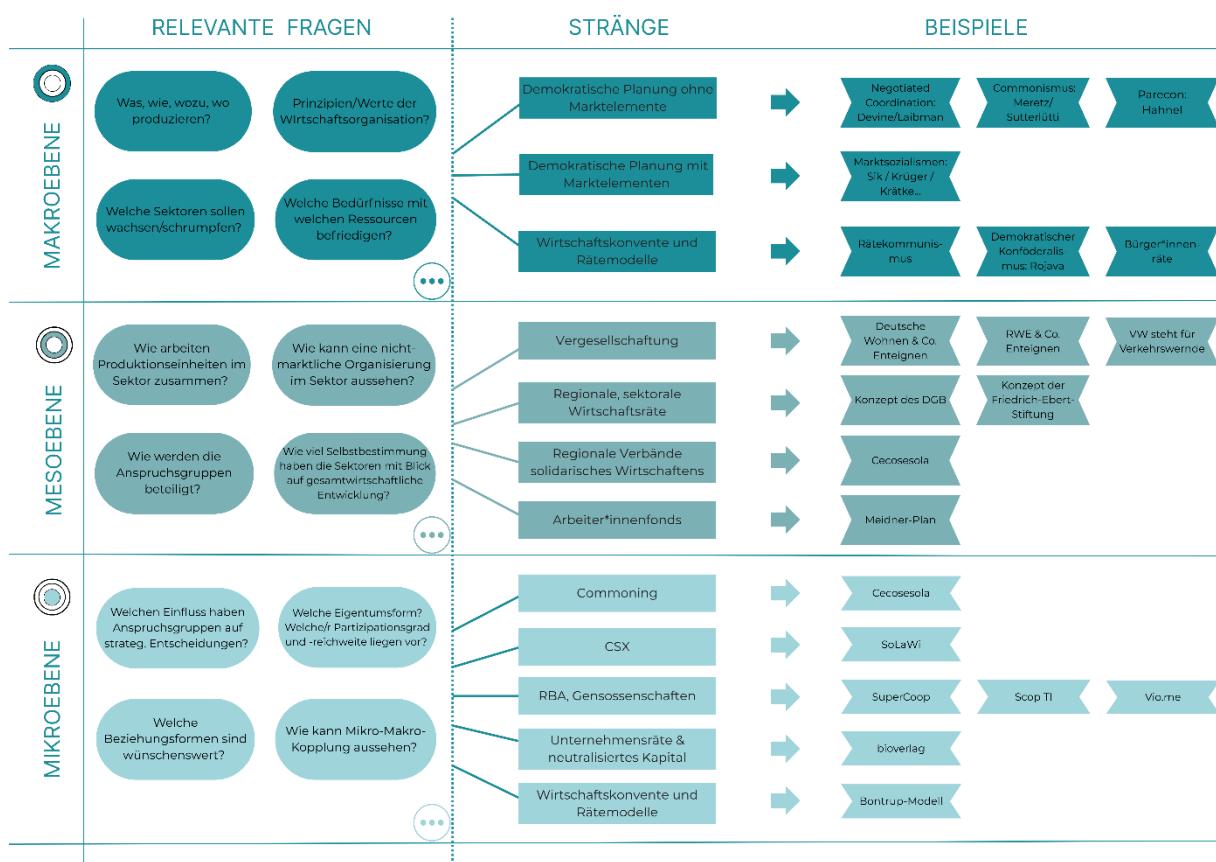
Das Drei-Ebenen-Modell der Wirtschaftsdemokratie

Im Drei-Ebenen-Modell unterscheiden wir zwischen der Makro-, Meso-, und Mikroebene der Wirtschaftsdemokratie. Auf der Makroebene geht es um die Demokratisierung gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen, etwa durch demokratische Rahmenplanung, Förderung gemeinwirtschaftlich-genossenschaftlichen Eigentums und eine Ausweitung der öffentlichen Daseinsvorsorge. Die Mesoebene fokussiert auf regionale und sektorale Strukturen, wie etwa die Einrichtung von Wirtschafts- und Transformationsräten oder die Vergesellschaftung zentraler Wirtschaftssektoren wie Wohnen und Energie. Auf der Mikroebene steht die Demokratisierung von organisationspolitischen Fragen im Fokus, wir sprechen hier auch von Unternehmens- oder Organisationsdemokratie. Es geht zum einen um die Partizipation der Beschäftigten am Arbeitsplatz und in der Arbeitsorganisation, sowie an der strategischen Ausrichtung und der Produktpolitik, bis hin zur Beteiligung an Eigentum und Gewinn. Zum

anderen sollten auch andere Anspruchsgruppen beteiligt werden, so z.B. Betriebe und Arbeitende aus der Zulieferpyramide bis zur Rohstoffgewinnung, Nutzer:innen, Anwohner:innen und Umweltvertretungen. Eine Demokratisierung der Wirtschaft ist dabei nicht „nur“ Selbstzweck. Sondern damit verbunden ist gemäß unseres Demokratieverständnisses auch die These, dass strukturelles sozial-ökologisches Handeln gerade dann erst ermöglicht wird, wenn jene, die von den Auswirkungen einer Produktionsweise betroffen sind, auch bei relevanten Entscheidungen mitbestimmen können.

Für jede der drei Ebenen haben wir unterschiedliche Stränge identifiziert, sozusagen verschiedene Spielarten der Wirtschaftsdemokratie, deren Unterscheidung hilft, die Vielfalt der Ansatzpunkte zu sortieren. Eine Übersicht bietet die untenstehende Grafik (Eine Vertiefung findet sich auf der Webseite <http://www.wirtschaftsdemokratie.jetzt>. Für einen Überblick der verschiedenen Stränge der Makroebene empfiehlt sich aus unserer Sicht „[Demokratisch planen, aber wie?](#)“ von Christoph Sorg).

Drei-Ebenen-Modell der Wirtschaftsdemokratie



Quelle: Eigene Darstellung / Illustration: Steven Gering

Diese Dreiteilung ist nicht nur analytisch hilfreich, sondern auch praktisch notwendig. Denn eine wirksame Wirtschaftsdemokratie erfordert die Kopplung und Verzahnung aller drei Ebenen: Entscheidungen auf Unternehmensebene (Mikro) müssen mit regionalen und sektoralen Strukturen (Meso) sowie dem gesamtwirtschaftlichen Rahmen (Makro) verbunden sein, um ein gutes Leben für alle innerhalb planetarer Grenzen und die damit verbundenen Aushandlungen zu ermöglichen.

Die Mikroebene

Die Mikroebene der Wirtschaftsdemokratie beschäftigt sich mit der konkreten Gestaltung von Beteiligung von Anspruchsgruppen und der damit verbundenen Entscheidungsfindung innerhalb von Unternehmen und Organisationen. Zentral sind dabei Fragen nach dem Grad, der Reichweite und der Frequenz von Partizipation:

- Partizipationsgrad: Wer wird wie, wann und bei welchen Entscheidungen einbezogen? Geht es nur um Information oder echte Mitbestimmung?
- Partizipationsreichweite: Betrifft die Beteiligung lediglich operative Fragen oder auch strategische und eigentumsbezogene Entscheidungen?
- Partizipationsfrequenz: Wie regelmäßig findet diese Einbindung statt?

Die Eigentumsform einer Organisation spielt eine entscheidende Rolle, da sie maßgeblich die Entscheidungsstrukturen und Beziehungsweisen prägt – etwa, ob Hierarchien abgebaut und kollaborative Kulturen gefördert werden.

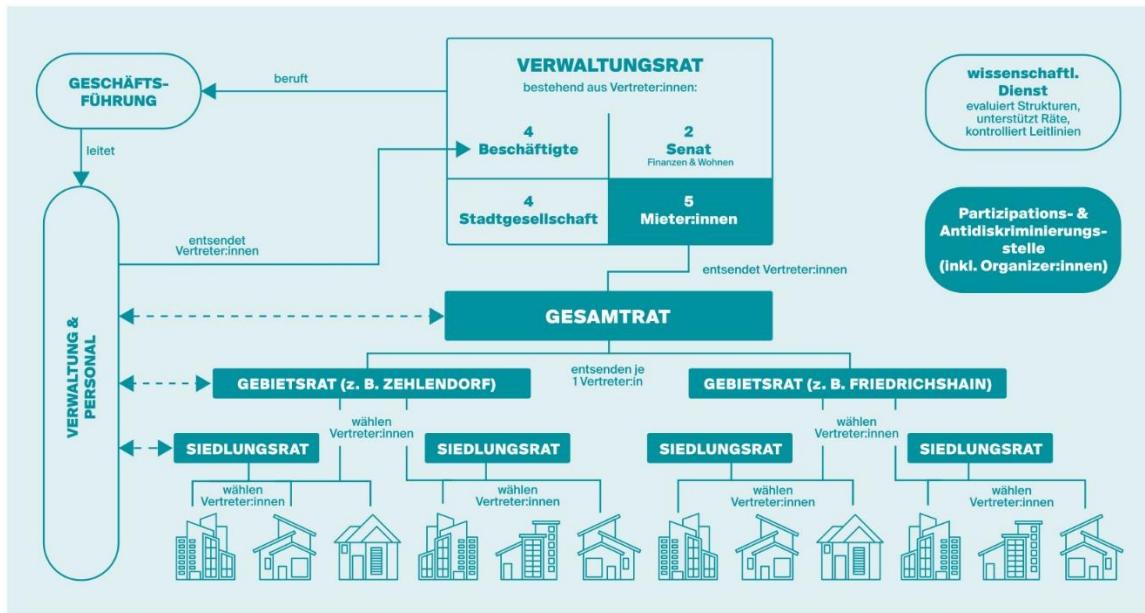
Auf der Mikroebene existiert eine Bandbreite an Ansätzen, wie demokratisches Wirtschaften praktisch umgesetzt werden kann. Einige Modelle wie „Commoning“ oder „Community Supported Economy (CSX)“ versuchen sich kapitalistischen Logiken, wie Privateigentum, Profitstreben und Konkurrenz zu entziehen und setzen auf gemeinschaftliche Ressourcenverwaltung, Entkopplung von Produkt und Preis, geteilte Verantwortung und dezentrale Entscheidungsfindung. Diese Ansätze deuten an, wie Wirtschaft jenseits von Markt und Profitlogik gestaltet werden kann. Auf Höfen solidarischer Landwirtschaften (SoLaWi) wird über einen festgelegten Zeitraum ein vorab ausgehandelter Beitrag (z.B. durch sog. Bieter:innen-Runden) zur Deckung der Betriebskosten gezahlt, der zu einem Ernteanteil berechtigt, jedoch nicht zu einer spezifischen Menge an Gemüse. Fällt die Ernte schlecht aus, gibt es weniger. Gleichzeitig tragen die Mitglieder vieler SoLaWis durch ihre Mitarbeit auf dem Hof bei (z.B. bei der Aussaat, Ernte u.ä.). Die Landwirt:innen erhalten dadurch mehr Planungs- und Einkommenssicherheit und teilen sich Ernterisiken mit den Mitgliedern. Dabei entsteht in der Regel auch eine stärkere Beziehung zwischen Mitgliedern und Erzeuger:innen und deren Produkten.

Gleichzeitig gibt es Stränge, die leichter an das bestehende Wirtschaftssystem anknüpfen können und damit für die aktuelle Transformationsdebatte besonders relevant erscheinen. Sie versuchen, demokratische Elemente innerhalb bestehender Unternehmensformen zu stärken, ohne diese vollständig zu verlassen.

Ein Beispiel dafür sind betriebliche Rätemodelle, bei denen strategische Unternehmensentscheidungen von gewählten Räten getroffen werden. Diese Räte setzen sich idealerweise nicht nur aus Beschäftigten, sondern auch aus Vertreter:innen von Kapitalgeber:innen, Verbraucher:innen, ökologischen Interessen und „der Öffentlichkeit“ zusammen. Ziel ist es, eine Machtbalance herzustellen und eine einseitige Dominanz einzelner Gruppen – etwa der Kapitalseite – zu verhindern. Dittel- oder paritätische Besetzungen, wie sie etwa von den Ökonom:innen Heinz-Josef Bontrup, Isabelle Ferreras oder Norbert Bernholt vorgeschlagen werden, sollen dafür sorgen, dass verschiedene Anspruchsgruppen an der Unternehmenssteuerung beteiligt sind. Im Konfliktfall werden Verhandlungen und Koalitionen notwendig, was die demokratische Aushandlung zentraler Unternehmensfragen fördern könnte.

Ein Beispiel für diese Art von Räten bietet die Initiative „Deutsche Wohnen und Co Enteignen“. Mit der Vergesellschaftung von ca. 250.000 Wohnungen in Berlin geht es um ein Projekt auf Mesoebene (Vergesellschaftung und Demokratisierung des Wohnungssektors), das auch konkrete Ideen für die Frage liefert, wie die neu geschaffene Anstalt des öffentlichen Rechts „[Gemeingut Wohnen](#)“ (die die Wohnungen verwalten und bewirtschaften soll) organisiert werden soll, damit z.B. die Mitbestimmung der Mieter:innen gewährleistet wird.

Rätestruktur der „Gemeingut Wohnen“



Quelle: In Anlehnung an Deutsche Wohnen & Co. Enteignen (2023), S.28.

Dieses Beispiel bietet nicht nur einen konkreten Entwurf für eine demokratische Rätestruktur in einem Unternehmen, sondern zeigt auch mögliche fließende Übergänge zwischen Mikro- und Mesoebene im Drei-Ebenen-Modell.

Ein weiteres Konzept, das von Bontrup in Verbindung mit Unternehmensräten vorgestellt wird, ist das des neutralisierten Kapitals: Hier wird das Kapital eines Unternehmens schrittweise in Kollektiveigentum überführt, ohne die bisherigen Eigentümer:innen sofort zu enteignen. Durch Gewinnthesaurierung wächst der Anteil des neutralisierten Kapitals im Unternehmen kontinuierlich, während die bisherigen Eigentümer:innen weiterhin eine Rendite erhalten. Über die Verwendung der Unternehmensgewinne entscheidet ein Unternehmensrat, der auch aus weiteren Anspruchsgruppen besteht (siehe untenstehende Grafik). Ziel ist es, die Trennung zwischen Kapital und Arbeit zu überwinden und die Unternehmensführung dauerhaft zu demokratisieren.

Bontrups „Unternehmensrat“ bei einer Unternehmensgröße von 100-500 Beschäftigten



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

Soziokratische Organisationen gehen einen anderen Weg. Auch hier werden klassische Hierarchien nicht abgeschafft, jedoch durchlässiger gestaltet: klare Rollen sorgen für Effizienz, während die doppelte Verknüpfung der Kreisstrukturen und das Konsensprinzip sicherstellen, dass alle Perspektiven – von der Basis bis zur Spitze – in Entscheidungen einbezogen werden. Soziokratie schafft damit eine Balance zwischen Struktur und Beteiligung und bietet einen praxiserprobten Ansatz, Betroffene innerhalb einer Organisation über Repräsentation an Entscheidungen zu beteiligen. Soziokratisch arbeiten zum Beispiel der [bio verlag](#), die Klinik der Chirurgie des [Spitals Zollikerberg](#) in der Schweiz und die Bäckerei mit [Cafe Blue Scorcher](#) in den USA.

Auch Genossenschaften und Rückeroberte Betriebe unter Arbeiter:innenkontrolle (RBA) bilden einen Strang der Mikroebene. Genossenschaften sind etablierte Formen demokratischer Unternehmensführung mit dem Prinzip „Ein Mensch, eine Stimme“, in denen die Mitglieder – seien es Beschäftigte, Nutzer:innen oder Unterstützer:innen – je nach Genossenschaftsform (z.B. Konsum-, Produktions-, oder Wohnungsgenossenschaften) über die Unternehmensausrichtung und Gewinnverwendung entscheiden. Daran anknüpfend bieten Rückeroberte Betriebe unter Arbeiter:innenkontrolle (RBA) ein weiteres Beispiel für Initiativen, die auf der Mikroebene neue Wege der Demokratisierung beschreiten. Hier übernehmen Beschäftigte, meist nach Unternehmenspleiten die Kontrolle über Betriebe und führen sie in Eigenregie (zumeist als Genossenschaften) weiter. Die Entscheidungsfindung erfolgt meist basisdemokratisch, wobei alle Beschäftigten an zentralen Fragen beteiligt sein sollen. Spannende Beispiele für Genossenschaften und RBA bieten u.a. der Berliner Supermarkt [SuperCoop](#), die Teefabrik [Scop TI](#) (Frankreich), der Seifenhersteller Vio.me (Griechenland) und der Lastenrad-Poduzent [Ex GKN for Future](#) (Italien).

Die verschiedenen Stränge zeigen Möglichkeiten auf, Führungsaufgaben sowie Führungsprivilegien – die Möglichkeit, Unternehmensgewinne abzuschöpfen, und das letzte Wort in Unternehmensentscheidungen – zu kollektivieren. Das kann über Wahlmechanismen für Führungskräfte und kollektive Betriebsführung bis hin zu in Kreisen organisierten Unternehmen verschiedenste Formen annehmen. Irgendeine Spielart von Gremien (z.B. gewählte Vorstände,

Geschäftsführungen oder Rollen, Genoss:innen- oder Mitgliederversammlungen) wird auch in demokratischen Unternehmen sehr wahrscheinlich bestehen bleiben. Diese Gremien eint eine Reihe von Herausforderungen, bezogen auf die Frage wer auf welche Weise miteinbezogen wird, die wir in Teil 2 des Artikels aufgreifen werden.

Wirtschaftsdemokratie „von unten“ (II): Unternehmen als „Demokratielabore“

Förderung eines Demokratischen Charakters durch Unternehmensdemokratie

Im ersten Teil des Artikels haben wir die Mikroebene als Basis des Drei-Ebenen-Modells der Wirtschaftsdemokratie vorgestellt. Die Mikroebene der Wirtschaftsdemokratie spielt eine zentrale Rolle als gesellschaftlicher Erfahrungsraum, in dem demokratische Handlungskompetenzen und ein kollektiver „demokratischer Charakter“ entstehen können – Voraussetzungen für eine wirksame Teilhabe an gesamtwirtschaftlichen Planungsprozessen. In hierarchisch strukturierten Unternehmen bleiben solche Erfahrungsräume systematisch verwehrt, da Entscheidungsmacht zentralisiert und Partizipation begrenzt ist. 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, sodass Partizipationsgrade sich ggf. wieder verringern. Demokratische Unternehmen hingegen schaffen Experimentierfelder, in denen Beschäftigte und andere Anspruchsgruppen nicht nur über Arbeitsabläufe, sondern auch über strategische Ausrichtungen und Eigentumsfragen mitentscheiden.

Diese Praxis fördert ein gesteigertes Selbstwirksamkeitsgefühl und verändert individuelle Haltungen: Wer im Arbeitsalltag erfährt, dass eigene Ideen gehört und kollektive Lösungen entwickelt werden, überträgt diese demokratische Kompetenz auch auf zivilgesellschaftliche und politische Teilhabeprozesse. Gleichzeitig wirkt Unternehmensdemokratie einer politischen Entfremdung entgegen, wie sie in klassischen Hierarchien entsteht: Wenn über Köpfe hinweg entschieden wird – etwa bei ökologischen Transformationen –, verstärkt dies Frustration und schafft Nährboden für antidemokratische Tendenzen (Vgl. Göpfert (2024) & Büchling / Dörre / Lösch (2023)). Das verweist auf mögliche positive Zusammenhänge zwischen demokratischer Planung auf der Mikro- und der Makroebene: Wer in betrieblichen Demokratien gelernt hat, Konflikte deliberativ auszutragen und Verantwortung für Gemeinwohlbelange zu übernehmen, kann sich auch auf gesamtwirtschaftlicher Ebene an Planungsprozessen beteiligen.

Demokratische Prozesse in Unternehmen sind damit kein Selbstzweck, sondern schaffen Lernräume der Demokratisierung – sie können eine andere Form des Wirtschaftens ermöglichen, die bereits im Hier und Jetzt die normativen Grundlagen für ein gutes Leben für alle innerhalb planetarer Grenzen verankert und demokratische Prozesse auf Meso- und Makroebene vorbereitet.

Die demokratische Aushandlung betrieblicher Prozesse schafft außerdem ein Bewusstsein für systemische Zusammenhänge – etwa wie lokale Produktionsentscheidungen globale Lieferketten oder Klimaziele beeinflussen. Dieses Wissen befähigt Beschäftigte, nicht nur innerbetrieblich, sondern auch in gesellschaftlichen Debatten (z. B. zu Klimaschutzgesetzen) fundiert zu partizipieren. Gerade in einem kapitalistischen System ist dieser Anspruch jedoch ständig herausgefordert und steht unter Druck: Die Logik des Wettbewerbs, der

Profitmaximierung und kurzfristiger Renditeerwartungen wirkt als mächtiger Gegenspieler zu demokratischen und nachhaltigen Entscheidungsprozessen.

Das macht es so kompliziert, demokratische Mitbestimmung und ökologische Verantwortung in Unternehmen tatsächlich durchzusetzen. Trotz aller Bemühungen um Transparenz, Beteiligung und systemisches Denken werden demokratische Alternativen immer wieder an strukturelle Grenzen stoßen, solange sie in ein kapitalistisches System eingebettet sind. Der Aufbau demokratischer Strukturen auf betrieblicher Ebene ist ein wichtiger Schritt, um Erfahrungen zu sammeln, Bewusstsein zu schaffen und schrittweise Veränderungen zu ermöglichen – er muss jedoch durch strukturelle Änderungen auf der Makroebene begleitet werden.

Wirtschaftsdemokratie und Umweltschutz

Die [Studie](#) eines Forscher:innenteams um Raymond Markey von der Macquarie University in Sydney bestärkt die positiven Wirkungen von Mitbestimmung: Mitbestimmung wirkt als Katalysator für präventiven Umweltschutz, da Beschäftigte Risiken früher erkennen und weniger an kurzfristigen Profitinteressen orientiert handeln (vgl. Markey/McIvor/O'Brien/Wright 2019). Ein Beispiel sind genossenschaftlich organisierte Energiebetriebe, die durch Mitarbeiter:innenbeteiligung schneller auf erneuerbare Technologien umstellen als konventionelle Konzerne. Je mehr verschiedene Arten von Mitbestimmung es im Unternehmen gibt, von Arbeitnehmendenvertretungen bis zu runden Tischen mit der Geschäftsführung, desto ausgeprägter sind laut der Studie Bemühungen um die Umweltverträglichkeit der Unternehmen. Auch Robert Scholz kommt in seiner [Studie](#) zur Erkenntnis, dass CDAX-gelistete Unternehmen mit einer starken Arbeitnehmenden-Mitbestimmung im Aufsichtsrat einen um durchschnittlich 18,9 Prozentpunkte höheren ESG-Score haben (vgl. Scholz 2023) (Der ESG-Score ist eine numerische Bewertung der „nachhaltigen und ethischen Leistung“ eines Unternehmens anhand der Kategorien Environmental (Ökologisches), Social (Soziales) und Governance (Unternehmensführung), der Score misst sich von 0 bis 100).

Stärkere Mitbestimmungsmöglichkeiten im Unternehmen führen neben demokratischen Selbstwirksamkeitserfahrungen somit auch zur Stärkung ökologischen Handelns. Denn vielmehr als in gesellschaftlichen Debatten oft immer noch behauptet, liegt der Schlüssel für die Adressierung derzeitiger Krisen (z.B. der Klimakrise) nicht auf der Konsumseite, sondern in der Demokratisierung der Produktionsmittel. Gemäß dem simplen, aber wahren Motto: Besser als einen SUV nicht zu kaufen, ist es, in der Firma mitzubestimmen, dass er gar nicht erst produziert wird – oder die Produktion dieser durch demokratische Planung auf der Makroebene, einzuschränken.

Vorschläge, ökologische Perspektiven stärker in Unternehmensentscheidungen zu verankern, bestehen momentan u.a. in „Interessensvertretungen“ nicht menschlicher Umwelt in Unternehmensräten oder einer Einführung von alternativen Bilanzierungen, wie der [Gemeinwohl-Bilanz](#) oder [HILCSA](#) (Holistic and Integrated Life Cycle Sustainability Assessment), die Aufschluss darüber geben sollen, wie sozial, ökologisch und demokratisch Betriebe agieren bzw. produzieren. Die britische Kosmetikfirma „Faith in Nature“ hat beispielsweise einen Sitz im Board of Directors für „die Umwelt“ geschaffen. Dieser wird durch eine Art Vormundschafts- oder Treuhandsmodell von einem Menschen vertreten und wird so in jede strategische Entscheidung miteinbezogen.

Durch zahlreiche, teils widersprüchliche Interessen verschiedener Anspruchsgruppen, besteht eine Gefahr darin, dass die Komplexität der ökologischen Dimension unterschätzt wird und ökologische Anliegen im Aushandlungsprozess entweder marginalisiert oder instrumentell

behandelt werden. Zudem können Interessenkonflikte zwischen kurzfristigen ökonomischen Zielen und langfristigen ökologischen Notwendigkeiten zu Blockaden führen. Umso wichtiger ist es, Verfahren zu entwickeln, die eine transparente, inklusive und fachlich fundierte Auseinandersetzung mit ökologischen Zielkonflikten ermöglichen und die Vielfalt der Betroffenen – auch jenseits der Belegschaft – systematisch einbeziehen.

Herausforderungen auf der Mikroebene

Mit Blick auf globale Lieferketten scheint uns außerdem der Einbezug von Anspruchsgruppen aus Regionen und Ländern des Globalen Südens in den bisher vorgeschlagenen Konzepten nicht ausreichend reflektiert. Dabei wäre aus unserer Sicht zu fragen, an welchen Stellen in einer global verflochtenen Wirtschaft diese Anspruchsgruppen von Entscheidungen betroffen sind und durch welche Mechanismen die Vertretung ihrer Interessen gewährleistet wird. Die Herausforderung besteht darin, demokratische Beteiligungsstrukturen so zu gestalten, dass auch transnationale Lieferketten und globale Anspruchsgruppen wirkungsvoll einbezogen werden – etwa durch internationale Räte, verbindliche Sozial- und Umweltstandards oder neue Formate der Mitbestimmung entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Ein zusätzlicher herausfordernder Aspekt ergibt sich aus der Gefahr der Zentralisierung, insbesondere in großen Unternehmen oder Konzernen. Während Demokratisierung häufig mit Dezentralisierung, Partizipation und Empowerment assoziiert wird, zeigen praktische Erfahrungen, dass mit zunehmender Unternehmensgröße die Tendenz zur Machtkonzentration und Hierarchisierung zunimmt (vgl. Kühl (2015)). Entscheidungsprozesse werden oft in zentrale Gremien oder Führungsebenen verlagert, was die tatsächliche Mitbestimmung der Beschäftigten schwächen kann. Gerade in Großunternehmen besteht das Risiko, dass demokratische Strukturen formal bestehen, aber informell zentrale Akteure oder Abteilungen den Kurs bestimmen und Interessen der Belegschaft, von Regionen oder ökologischen Gruppen aus dem Blick geraten. Die Konzentration von wirtschaftlicher Macht in wenigen Händen erschwert zudem die Durchsetzung von Gemeinwohlinteressen und kann demokratische Prozesse insgesamt unterlaufen. Hier braucht es gezielte Mechanismen, um Dezentralisierung, Transparenz und echte Partizipation auch in komplexen, großen Organisationen zu sichern und die Machtbalance zwischen den verschiedenen Akteursgruppen zu wahren.

Zudem können sich auch in formal demokratisch organisierten Unternehmen informelle Machtstrukturen und implizite Hierarchien herausbilden, die echte Partizipation behindern. Die Transformation von Beziehungsweisen – weg von Konkurrenz und Dominanz, hin zu Kooperation und gegenseitiger Unterstützung – ist ein langfristiger Prozess, der bewusste Reflexion und kontinuierliche Aushandlung erfordert. Hier stellt sich die Frage, wie demokratische Strukturen so gestaltet werden können, dass sie nicht nur formale Mitbestimmung ermöglichen, sondern auch kulturelle Veränderungen in Form veränderter Beziehungsweisen fördern und Machtasymmetrien abbauen.

Die Mikro-Makro Kopplung

Was, wie, von wem und wozu produziert wird, muss und sollte aber nicht ausschließlich auf der Ebene von Unternehmen ausgehandelt werden. Demokratische Wirtschaftsplanung erfordert, dass gesellschaftlich ausgehandelt wird, welche Ziele – etwa ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit oder regionale Entwicklung – in welcher Ausprägung und Kombination im Vordergrund stehen und wie Ressourcen entsprechend verteilt werden.

Ausgehend von Entscheidungen über gesellschaftliche Zielsetzungen und in Anerkennung der Endlichkeit zur Verfügung stehender Ressourcen, wird auf der Makroebene demokratisch

ausgetragen, wie viel Energie, Rohstoffe und Arbeitskraft in welche Produktion fließen sollen. Lokale Akteur:innen sollten innerhalb dieser vorgegebenen Rahmen dezentral agieren können. Eine zu zentralistische Planung führt zu Wissensverlust auf der lokalen Ebene und schränkt Möglichkeiten der Partizipation und damit auch der Selbstbestimmung ein. Andererseits wäre ein zu dezentraler Ansatz nicht in der Lage die Ressourcenverteilung auf Makroebene zu überblicken (vgl. Heyer (2021)).

Verschiedene Makro-Konzepte demokratischer Wirtschaftsplanung unterscheiden sich in den Recheneinheiten, anhand derer Entscheidungen getroffen werden und in der Bedürfniserfassung, also der Frage, wie Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen erfasst werden (Vgl. Sorg (2024)). Die jeweils verwendeten Recheneinheiten und Bedürfniserfassungen werden auch die demokratischen Strukturen und Prozesse der Betriebe auf Mikroebene beeinflussen. Die Autorin Heide Lutosch weist darauf hin, dass bisherige Modelle, sowohl auf Makro- als auch auf Mikroebene, Anspruchsgruppen ausblenden. Vor allem solche, die nicht als erwerbstätig gelten oder nicht „mündige, gesunde, artikulationsfähige, junge, für sich selbst und ausschließlich für sich selbst verantwortliche, arbeitsfähige Menschen“ sind. Für ein erfolgsversprechendes Modell im Sinne eines guten Lebens für alle innerhalb planetarer Grenzen, müssen schließlich alle Ebenen der Wirtschaftsdemokratie ineinander greifen und auch die Anspruchsgruppen miteinbezogen werden, die bisher „nicht produktiv“ an wirtschaftlichen Prozessen teilhaben.

Die Mikroebene, ein mögliches Demokratielabor

Viele Beiträge zu demokratischer Wirtschaftsplanung verbleiben auf der Makroebene. Auf der Ebene der Unternehmen und Organisationen zeigt sich schon heute, wie demokratische Strukturen konkret gelebt, erprobt und weiterentwickelt werden können. Die Mikroebene verbindet damit die theoretische Diskussion um demokratische Planung mit der praktischen Basisarbeit – sei es in Betrieben, Gewerkschaften oder Stadtteilen.

Gerade hier, in der alltäglichen Aushandlung von Interessen, im Aufbau von Beteiligungsstrukturen und im Erproben neuer Eigentumsformen, entstehen die Kompetenzen und der demokratische Charakter, die für eine umfassende Demokratisierung der Wirtschaft notwendig sein werden. Erst die Kopplung von Mikro-, Meso- und Makroebene schafft die Grundlage für eine Alternative zum vorherrschenden System.

Die Mikroebene der Wirtschaftsdemokratie bietet ein Labor und Sprungbrett für konkrete Alternativen, die sowohl die großen gesellschaftlichen Fragen als auch die alltäglichen Herausforderungen demokratisch beantworten – und damit einen zentralen Baustein für eine neue, demokratische und nachhaltige Wirtschaftsordnung.

Quellen

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

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

Büchling, Carsten / Dörre, Klaus / Lösche, Bernd (2023): Angst vor der Zukunft: Gründe für den Aufstieg der AfD, URL: https://www.freitag.de/autoren/der-freitag/angst-vor-der-zukunft-gruende-fuer-den-ruck-nach-rechts/16e56518-631c-454c-962d-605b86eab0a1?fbclid=IwAR1cweQsZ2HVpmhiZDIK3MY-HFalyw5kunXwG_Mw6XwzLEU6QlFdA8BhLI, letzter Abruf 25.09.24.

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

Deutsche Wohnen & Co enteignen (2023): Gemeingut Wohnen. Eine Anstalt öffentlichen Rechts für Berlins vergesellschaftete Wohnungsbestände, URL: https://content.dwenteignen.de/uploads/Gemeingut_Wohnen_3a03fa4c87.pdf, letzter Abruf 28.05.25.

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

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

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

Kühl, Stefan (2015): Wie demokratisch können Unternehmen sein? In Wirtschaft+Weiterbildung. https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Kuehl-Stefan-2015-ww0615_18-25_TT.pdf

Lutosch, Heide (2022): Wenn das Baby schreit, dann möchte man doch hingehen. <https://communaut.org/de/wenn-das-baby-schreit-dann-moechte-man-doch-hingehen>

Markey, Raymond / McIvor, Joseph / O’Brien, Martin / Wright, Chris F. (2019): Reducing carbon emissions through employee participation: evidence from Australia, Industrial Relations Journal.

Scholz, Robert (2023): Unternehmensmitbestimmung und die Sozialökologische Transformation - Zusammenhang zwischen Mitbestimmungsindex und ESG-Kriterien in börsenorientierten Unternehmen, Mitbestimmungsreport Nr. 79.

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

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