

Demokratie in Unternehmen ist doch gut – oder?

Neue Organisationsformen gesucht: Vernetzung, Selbstbestimmung und Kooperation sollen die hierarchische Struktur in Unternehmen ablösen. Doch welche Chancen, welche Risiken bringt die neue Unternehmensdemokratie mit sich? Und was bedeutet das für die verfasste Mitbestimmung, eine demokratische Errungenschaft, die es schon lange gibt?

Von Monika Neht

Unternehmen und ihre Beschäftigten stehen in Zeiten der Digitalisierung und Globalisierung vor vielfältigen Herausforderungen: Digitalisierung erfordert neue Kommunikations- und Beteiligungsmöglichkeiten in Unternehmen; junge Menschen erwarten mehr Selbstbestimmung, Gestaltungsräume und Sinn in ihrer Arbeit; Unternehmen

müssen agiler werden, um auf die rasanten technischen und wirtschaftlichen Veränderungen schnell reagieren zu können; Deutschland braucht mehr soziale Innovationen und soziale Innovationen brauchen mehr Beteiligung der Beschäftigten; Unternehmen sollen die Produktionsintelligenz ihrer Mitarbeitenden nutzen und haben zu wenig Zeit, Abstimmungen durch mehrere Hierarchiestufen laufen zu lassen.

So oder ähnlich lauten die Beschreibungen der aktuellen Trends in der Arbeitswelt. Die Schlussfolgerungen ähneln sich ebenfalls: Die herkömmliche Organisation der Unternehmen mit top-down-Strukturen, Abteilungsdenken und einem Machtgefälle entsprechend der Hierarchie stößt an ihre Grenzen. Um unter komplexen, unsicheren, sich schnell ändernden und oft mehrdeutigen Umweltbedingungen erfolgreich zu sein, muss das Unternehmen agil sein,

d. h. sich schnell auf neue Bedingungen einstellen, sich in unterschiedlichen Szenarien bewegen und mit der Umwelt in gutem Kontakt sein können. Für die Beschäftigten bedeutet dies: Ihre Fähigkeit, sich in Prozessen mit vielfältigen Schnittstellen zu anderen Akteuren und Prozessen zu bewegen, wird wichtiger als die Fähigkeit, sich in hierarchischen Strukturen zurechtzufinden.

Auf der Suche nach neuen Organisationsformen rücken insbesondere Start-ups aus der IT-, der Internet- und der Kreativbranche in den Fokus. Hier scheint zu funktionieren, was man auch in größeren, klassischen Unternehmen anderer Branchen nun braucht und bieten möchte: Vernetzung, Selbstbestimmung, Autonomie, Innovationskraft, Kreativität, Kooperation über verschiedene Bereiche und Organisationen hinweg.¹ Zugleich ist es einsichtig, dass all dies kaum

angeordnet werden kann, sondern von den Beschäftigten nur freiwillig geleistet wird. Dafür braucht es eine Unternehmenskultur, die die Erwartungen der Beschäftigten aufnimmt: die eigene Meinung einbringen zu können, Arbeitsbedingungen selbst zu gestalten und an unternehmerischen

**Start-ups machen es vor:
Autonomie schlägt Hierarchie.**

Entscheidungen beteiligt zu werden. Insofern verwundert es nicht, dass zunehmend häufiger festgestellt wird: Unternehmen müssten demokratischer werden, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein und ihre Attraktivität auf dem Personalmarkt zu steigern.

¹ Dass es im Zuge der Digitalisierung zugleich zu einfachen Tätigkeiten mit einem hohen Grad an Formalisierung und Standardisierung kommt, in denen Individualität gerade nicht gefragt ist, sei an dieser Stelle nur erwähnt.

2015 erschienen gleich zwei Bücher zu demokratischen Organisationsformen von Unternehmen. Sowohl in dem Buch von Andreas Zeuch »Alle Macht für niemand«² wie auch in dem Sammelband »Das demokratische Unternehmen«³, herausgegeben unter anderem von dem ehemaligen Telekom-Vorstand Thomas Sattelberger, werden die verschiedenen Ansätze sowie Beispiele von Unternehmen vorgestellt, die demokratische Elemente in ihre Organisation eingeführt haben. »Das demokratische Unternehmen« wurde gar zum »Managementbuch des Jahres 2015« gewählt.

Fast zeitgleich sind einige Dokumentarfilme zu neuen Umgangs- und Organisationsformen in Unternehmen erschienen, die auf Veranstaltungen gezeigt und diskutiert werden und die in den Zusammenhang der Demokratisierung von Unternehmen gestellt werden können. Im Rahmen des Filmfestivals »Futurale« des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales wurde z. B. der Film »Mein wunderbarer Arbeitsplatz«⁴ gezeigt: Unternehmen befreien sich und ihre Beschäftigten von starren Hierarchien und Strukturen, fördern Selbstbestimmung und Vernetzung. Seit 2015 werden vielerorts Veranstaltungen rund um die Kurzfilme »Augenhöhe« durchgeführt, in denen Unternehmen vorgestellt werden, die neue Werte in der Arbeitswelt umsetzen wollen. Die Filmreihe wurde durch eine der erfolgreichsten Crowdfunding-Kampagnen in Deutschland finanziert.⁵

Dieser Trend zur Demokratie kann irritieren: Heißt es nicht, dass die Demokratie in unserer Gesellschaft gefährdet sei? Und nun setzen ausgerechnet Unternehmen auf die Demokratisierung ihrer Organisation? Ist die verfasste Mitbestimmung in Betrieben nicht bereits eine großartige demokratische Errungenschaft? Aber in den Filmen und in den Büchern spielt sie keine oder eine nur sehr untergeordnete Rolle.⁶ Was also ist eigentlich damit gemeint, wenn von »demokratischen Unternehmen« oder »Unternehmensdemokratie« die Rede ist?

Wann ist ein Unternehmen ein demokratisches Unternehmen?

Während sich der Begriff der Wirtschaftsdemokratie bisher in erster Linie auf die makroökonomische Ebene bezieht, setzt Unternehmensdemokratie auf der Betriebsebene an. Wobei wirtschaftspolitische Regelungen zum Teil den Rah-

men für demokratische Gestaltungen auf der Unternehmen-sebene setzen (z. B. durch das Betriebsverfassungs- oder das Montan-Mitbestimmungsgesetz).

Auffällig ist, dass Beschreibungen der Unternehmensdemokratie oftmals gerade nicht die verfasste Mitbestimmung meinen, wie sie etwa im Betriebsverfassungsgesetz beschrieben wird. Es geht nicht um eine kollektive Interessenvertretung, sondern um die individuelle Beteiligung an Entscheidungsprozessen im Unternehmen, um »Mitbestimmung und Demokratie in der ersten Person«.⁷ Für Sattelberger ist das ein Fortschritt, denn in der verfassten Mitbestimmung würde Demokratie in der »klassischen Duopol-Diskussion«⁸ zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern stattfinden. Die Mitarbeitenden würden entweder geschützt oder gar entmündigt, in jedem Fall zu Objekten werden. In demokratischen Unternehmen dagegen würden die Mitarbeitenden als Subjekte gesehen, die sich selbst vertreten. Damit unterschätzt Sattelberger allerdings die Bedeutung der Individuen in der verfassten Mitbestimmung: Sie wählen ihre Vertreter*innen in Gewerkschaften und Betriebsräten und nehmen in Versammlungen Einfluss auf die Strategie ihrer Vertretungen, agieren also als Subjekte. Doch geht es Sattelberger nicht darum, die Sozialpartnerschaft von Gewerkschaften und Arbeitgebern abzuschaffen, sondern zu ergänzen: »Trio statt Duo – Arbeitgeber, Gewerkschaften und das Individuum.«⁹

Sattelberger identifiziert vier Dimensionen eines demokratischen Unternehmens: Zum einen werden *Führungskräfte (ab)gewählt* oder auf Zeit berufen (siehe das Beispiel der Haufe-umantis AG im Kasten). Auf der Arbeitsebene können zweitens Mitarbeitende ihre Arbeit, Arbeitsinhalte und wesentliche Arbeitsbedingungen *selbstbestimmt gestalten*. In der dritten Dimension gestaltet das Unternehmen seine Organisation vielfältig, *chancenfair* und *diskriminierungsfrei*. Die vierte Dimension des »gesunden Unternehmens« bezieht sich sowohl auf gesundes Arbeiten wie auch auf »die Verteilung des Erwirtschafteten auf die Stakeholder und das organische Zusammenwirken von Wirtschaft und Gesellschaft«.¹⁰

Zeuch spitzt den Kern der Unternehmensdemokratie auf eine Frage zu: »Wer definiert Probleme in einem Unternehmen oder einer Organisation?«¹¹ Wer die Definitions-

macht hat, entscheidet, was im Unternehmen zum Thema wird. »Infolgedessen ist es nicht nötig, über die Entscheidungskultur [sic] hinaus inhaltliche Themen einer Demokratisierung vorzugeben. Das wäre vielmehr ein Widerspruch, denn es käme einer Bevormundung gleich.«¹²

Nach dieser Definition wären Unternehmen, die keinen Betriebsrat haben, keineswegs per se undemokratisch. Sie sind es erst dann, wenn die Beschäftigten keine Möglichkeit haben, das Thema auf die Tagesordnung zu stellen, zu diskutieren und darüber demokratisch zu entscheiden.

Führungskräfte werden (ab)gewählt Das Beispiel Haufe-umantis AG

Das Softwareunternehmen hat sehr früh demokratische Unternehmensführung implementiert. Auslöser war im Jahr 2003 die Unzufriedenheit der Beschäftigten mit einer strategischen Entscheidung der Leitung, die nach einigen Diskussionen revidiert wurde. Dieses Schlüsselereignis führte zur Einführung demokratischer Elemente:

- Alle Beschäftigte haben Entscheidungsbefugnisse.
- Die Unternehmensstrategie wird gemeinsam festgelegt.
- Grundlegende Entscheidungen werden von allen gemeinsam getroffen (wie z. B. die Übernahme durch die Haufe-Gruppe 2011).
- Die Führungskräfte und die Geschäftsleitung werden in regelmäßigen Zyklen nach einem Bewerbungs- und Diskussionsprozess neu gewählt und können abgewählt werden.
- Die Beschäftigten definieren den Personalbedarf, suchen nach Bewerber*innen und treffen die Einstellungsentscheidung.
- Die Teams können auch über Entlassungen entscheiden.

Quelle: Zeuch, A. (2015): a. a. O. (Fn. 2), S. 106 ff.
Sattelberger, T. / Welpe, I. / Boes, A., u. a. (2015): a. a. O. (Fn. 3), S. 263 ff.

Zeuch differenziert drei Dimensionen der Beteiligung von Beschäftigten, die unterschiedlich ausgeprägt sein können¹³:

In der ersten Dimension reichen die *Partizipationsgrade* von »gar nicht« über »Information«, »Konsultation« und »Mitbestimmung« bis zu »Selbstbestimmung«, wobei Unternehmensdemokratie mit dem Grad »Mitbestimmung« beginnt.

² Zeuch, A. (2015): Alle Macht für niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokraten, Hamburg; s. auch: www.unternehmensdemokraten.de

³ Sattelberger, T. / Welpe, I. / Boes, A., u. a. (2015): Das demokratische Unternehmen – Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter der digitalen Wirtschaft, Hamburg; s. auch: <http://democraticorganization.com/>

⁴ www.arbeitenviernull.de/filmfestival/filme/mein-wunderbarer-arbeitsplatz.html

⁵ augenhoehe-film.de/de/home/idee-projektbeschreibung/ 52.155 Euro wurden gesammelt.

⁶ Bezeichnend die Aussage eines Beschäftigten in dem Film »Mein wunderbarer Arbeitsplatz«, dass es im Unternehmen einen Betriebsrat gebe, dessen Vorsitzender der Geschäftsführer sei.

⁷ Dörre, K. (2015): Das demokratische Unternehmen – ein zukunftstaugliches Leitbild?, in: T. Sattelberger u. a.: Das demokratische Unternehmen – Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter der digitalen Wirtschaft, Hamburg, S. 100.

⁸ Wagner, S. (2015): Zur Einführung – ein Gespräch mit Thomas Sattelberger, in: T. Sattelberger u. a., Das demokratische Unternehmen – Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter der digitalen Wirtschaft, Hamburg, S. 18.

⁹ Ebd. (Hervorh. i. O.).

¹⁰ Ebd., S. 12.

¹¹ Zeuch, A. (2015): a. a. O. (Fn. 2), S. 57 (Hervorh. i. O.).

¹² Ebd., S. 58.

¹³ Ebd., S. 63 ff.

Der Aufgabenpool

Das Beispiel der Farbenwerke Wunsiedel

Wer kennt es nicht? Zur eigenen Arbeit gehören auch Anteile, die man nicht (mehr) so gerne macht. Aber was bleibt einem übrig? Es muss ja gemacht werden. Und so richten wir uns ein.

Die Farbenwerke Wunsiedel gehen einen anderen Weg: Die Mitarbeitenden analysieren ihre täglichen Aufgaben gemeinsam und fragen, wer sie jeweils gerne oder eben nicht gerne macht. Oftmals ist jemand da, der oder die die Aufgabe gerne übernimmt. Sonst wird gefragt, wie die Abneigung gegen eine Aufgabe abgebaut werden kann.

*Auslöser war die unbesetzte Stelle des Einkaufsleiters, für die sich keine geeignete Bewerbung fand. Es gab aber Mitarbeitende, die bereit waren, einzelne Aufgaben zu übernehmen. So gibt es nun in manchen Bereichen keine Leitung im hierarchischen Sinne, sondern viele Leiter*innen für verschiedene Bereiche.*

Quelle: Zeuch, A. (2015): a.a.O. (Fn. 2), S. 124 f.

Die zweite Dimension der *Partizipationsreichweite* bezieht sich auf die Zeitachse mit kurz-, mittel- und langfristigen Entscheidungen und auf die Bedeutungsachse mit »nicht existenziellen«, »das Wohl des Unternehmens nachhaltig beeinflussenden« und »existenziellen Entscheidungen«. Zeuch ordnet diese Ausprägungen den Reichweiten operativer, taktischer und strategischer Entscheidungen zu. Auf der operativen Ebene geht es v. a. um die Gestaltung der täglichen Arbeit, also um kurzfristige Entscheidungen ohne direkte existenzielle Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens. Eine Beteiligung auf dieser Ebene ist nicht ungewöhnlich (siehe das Beispiel der Farbenwerke Wunsiedel im Kasten). Die Beteiligung auf der strategischen Ebene dagegen ist eher selten. Sie bezieht sich auf langfristige und

existenziell bedeutungsvolle Entscheidungen wie z. B. zu Fusionen, neuen Geschäftsfeldern und strategischen Ausrichtungen.

Die dritte Dimension der *Partizipationsfrequenz* reicht von »selten«, »häufig« bis »kontinuierlich«. Demokratische Unternehmen ermöglichen kontinuierlich und verlässlich die Beteiligung der Beschäftigten.

Sattelberger und Zeuch betonen den Prozesscharakter der Unternehmensdemokratie. Die Ausprägungen unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen und auch innerhalb des Unternehmens zwischen verschiedenen Bereichen. In der Fertigung bestehen andere Möglichkei-

ten der Demokratisierung als in der Entwicklung. Auch der Weg zur Demokratisierung kann sehr unterschiedlich sein, weswegen Sattelberger empfiehlt, einfach zu beginnen und nicht »lange Konzeptionsdiskussionen zu führen«. ¹⁴

Der Soziologe Klaus Dörre schreibt daher auch eher von Unternehmen mit demokratischem Anspruch oder Selbstverständnis und relativiert damit das Bild eines umfassend demokratischen Unternehmens. Mehr noch: Von »Demokratie im Wortsinne kann man eigentlich erst sprechen, wenn alle Unternehmensmitglieder auf den Organisationszweck, auf das Was, Wie und Wozu der Produktion gleichermaßen Einfluss nehmen können. Von einem solchen Partizipationsniveau sind Unternehmen (...) häufig noch relativ weit

Wer ist das Volk?

Das Beispiel von Premium Cola

Wie stellt man den Geschäftsführer, Gründer und Eigentümer eines Unternehmens vor, wenn all diese Bezeichnungen nicht gelten? Man lässt ihn selbst zu Wort kommen:

»Moin! Ich bin der »zentrale Moderator« des Premium-Getränk-kollektivs. Das heißt, ich bin dafür zuständig mit insgesamt 1680 gewerblichen Partner_innen und potenziell einigen zehntausend Endkund_innen einen Konsens zu erreichen – in allen Fragen, die irgendjemand aufwirft. Filter gibt es nicht. Zugangsfiler zum Kollektiv gibt es auch kaum. Es reicht, Stakeholder_in zu sein (egal ob intern oder extern, genau das soll ja aufgelöst werden, jeder Mensch ist gleich wichtig), eine/n vorhandenen Kollektivist_in mal persönlich gesehen zu haben, und einen realen Namen anzugeben. Das wars. Im Moment reden rund 130 Leute mit, und jede/r einzelne hat dabei Vetorecht. Das heisst, sobald jemand das Wort »Veto« ausspricht (eine Begründung ist keine Pflicht), ist eine Entscheidung so nicht getroffen. Es klingt für die meisten Menschen unmöglich, so ein Unternehmen zu steuern, aber das mache ich seit 2001.«

Uwe Lübbermann, Premium Cola

Quelle: <http://komfortzonen.de/uwe-luebbermann-premium-cola/> (zuletzt abgerufen 2.2.2017)

entfernt.« ¹⁵ Ein Unternehmen, das davon gar nicht weit entfernt ist, ist die Firma »Premium« (siehe Kasten), die nicht nur die Organisationsmitglieder umfassend beteiligt, sondern auch Stakeholder wie Kunden und Lieferanten.

Die Risiken demokratischer Unternehmen

Demokratische Prinzipien in Unternehmen stoßen nicht nur auf Zustimmung, sondern es gibt aus unterschiedlichen Richtungen Einwände oder Hinweise auf Risiken:

— Partizipation und demokratische Verfahren sind *zeit- aufwendig*. Sie steigern Kosten, die durch die Organisation von innerbetrieblichen Prozessen und Verhand-

¹⁴ Wagner, S. (2015): a.a.O. (Fn. 8), S. 13.

¹⁵ Dörre, K. (2015): a.a.O. (Fn. 7), S. 99.

lungen entstehen. Schon jetzt dürfe jeder »überall mitreden, muss eingebunden werden, man teamsitzt sich zu Tode«¹⁶, ohne dass der Kunde davon einen Nutzen habe.

Unternehmen, die ein demokratisches Selbstverständnis haben, differenzieren jedoch, in welchen Bereichen es in welchem Umfang zu welchen Themen zu Abstimmungsprozessen kommt, sodass keineswegs immer alle mitreden. Zudem sind Entscheidungsprozesse, die verschiedene Hierarchiestufen durchlaufen müssen, nicht unbedingt schneller als demokratische Abstimmungen. Und Entscheidungen, die in der Hierarchie fallen, treffen nicht immer auf Zustimmung der Beschäftigten. Durch Unzufriedenheit, Demotivation und innere Kündigungen aufgrund mangelnder Beteiligung entstehen ebenfalls Kosten.

gen oder latenten Bedrohung von Arbeitsplätzen? Die Forderung von Sattelberger, Beschäftigte sollten sich als »Unternehmensbürger« verstehen, deren Recht und Pflicht es ist, die eigene Meinung kundzutun¹⁸, stößt an Grenzen, wenn es das Risiko der »Ausbürgerung«, also der Entlassung gibt.

— Die Akzeptanz demokratischer Prozesse ist gefährdet, wenn Unternehmen sie ausschließlich vom *wirtschaftlichen Erfolg* abhängig machen. Wenn Partizipation als »Schönwetterkonzept«¹⁹ gemeint ist, dann liegt die Frage nahe, ob Unternehmensdemokratie lediglich eine »weitere »Neokapitalismus-Sau« (ist), die wir durch unsere Firmen jagen.«²⁰

Partizipation kostet Zeit und ist kein »Schönwetterkonzept«.

— Die neu verstandene Demokratisierung der Unternehmen gefährdet die demokratische *Errungenschaft der verfassten Mitbestimmung*. Dörre weist darauf hin, dass für »viele Unternehmen mit demokratischem Anspruch gilt, dass sie ein ambivalentes Verhältnis zur formalisierten Mitbestimmung entwickeln«²¹. Betriebliche Mitbestimmung scheint nicht notwendig zu sein, wenn doch alle Beschäftigten auf Augenhöhe die Geschicke des Unternehmens und die eigenen Arbeitsbedingungen mitgestalten können. Die demokratische Beteiligung auf der individuellen Ebene wird gegen die verfasste – also in Gesetzen geregelte – Mitbestimmung gestellt. Dabei könnte das Risiko, dass Beteiligungsrechte in Zeiten der Krise abgebaut werden, durch formalisierte Mitbestimmungsrechte begrenzt werden.

— Allerdings beinhaltet eine unterschiedliche Reichweite demokratischer Beteiligung das *Risiko einer geteilten Belegschaft*. Unter Umständen profitieren Fachkräfte oder Bereiche, in denen vor allem Jüngere arbeiten, mehr als Beschäftigte, die sehr standardisiert arbeiten, gering qualifiziert oder nur vorübergehend im Unternehmen tätig sind. Dörre warnt daher, dass Modelle, die sich auf »demokratische Inseln an der Spitze der Arbeitspyramide« beschränken, unterschiedliche Klassen von Arbeitnehmer*innen erzeugen.¹⁷

— Unternehmen sind *keine angstfreien Räume*. Durch Globalisierung und Digitalisierung wächst die Konkurrenz sowohl der Unternehmen untereinander als auch der Beschäftigten am globalen Arbeitsmarkt. Beschäftigte müssen damit rechnen, dass ihre Arbeit irgendwo auf der Welt oder in der Cloud schneller und billiger erbracht werden könnte. Wie gestalten sich demokratische Entscheidungsprozesse in Zeiten der offenkundigen

Diese Auswahl an Einwänden und Gegeneinwänden zeigt: Auf die Frage, ob demokratische Organisationsformen von Unternehmen sinnvoll und angemessen sind, gibt es weder ein klares Ja noch ein eindeutiges Nein. Vieles hängt von der konkreten Ausgestaltung ab, vieles von der Haltung und den Motiven für die Einführung demokratischer Beteiligung. Insbesondere sind die Auswirkungen dieser Partizipationsmöglichkeiten (noch) ungeklärt: Tragen sie zu Entlastung oder Belastung der Beschäftigten bei? Werden Systemgrenzen verwischt oder produktiv durchlässig? Welche Folgen hat es, wenn Stakeholder – z. B. Kunden oder Lieferanten – an unternehmerischen Entscheidungen beteiligt werden? Welche Rollenkonflikte könnte es geben (z. B. zwischen der Rolle als Unternehmensbürger und der als abhängig Beschäftigter)? Wie spielen demokratische Entscheidungsprozesse und Eigentumsfragen zusammen?

Gefährden demokratische Unternehmen unsere Demokratie?

Diese und andere Fragen werden sicher in der öffentlichen Diskussion – und auch in Veranstaltungen und Gesprächen des KDA – eine Rolle spielen. Eine wesentliche Frage ist dabei, in welcher Weise die Gestaltung demokratischer Prozesse in Unternehmen Einfluss auf die Demokratie in unserer Gesellschaft nimmt.

Hier können Chancen identifiziert werden, wenn zum Beispiel Beschäftigte befähigt und ermutigt werden, sich an demokratischen Entscheidungsprozessen zu beteiligen und ihre Meinungen, Erfahrungen und Kenntnisse einzubringen.

Es bestehen aber auch Risiken: Wenn Unternehmen demokratische Konzepte nur als Feigenblatt nutzen, sie ökonomischen Kennziffern unterwerfen und in Konflikten und Krisen die Beteiligung wieder zurücknehmen, dann werden sie eher zu einer Demokratiemüdigkeit beitragen. Noch gra-

vierender wird es, wenn Unternehmensdemokratie zur Spaltung der Belegschaft beiträgt und so den Eindruck verstärkt, dass Demokratie nicht für alle gilt, sondern ein Privileg der Menschen ist, die gut ausgebildet sind und auf dem Arbeitsmarkt gebraucht werden.

Einen Einfluss auf die Demokratie nehmen Unternehmen auch mit ihrer Haltung zur verfassten, also kollektiven Mitbestimmung, und hier liegt ein besonderes Augenmerk des KDA: Wenn demokratische Beteiligung auf der individuellen Ebene genutzt wird, um kollektive Interessenvertretung auszuhöhlen, dann schwächt das die Gewerkschaften

Eine stabile Sozialpartnerschaft bleibt unerlässlich.

auch als sozial- und arbeitsmarktpolitische Akteure in der Gesellschaft – und gefährdet damit eine wesentliche demokratische Errungenschaft. Auch und gerade deswegen sind Unternehmen, die ein demokratisches Selbstverständnis vertreten, und ihre Belegschaft aufgefordert, sich über ihre Unternehmensgrenzen hinaus für eine stabile Sozialpartnerschaft in unserer Gesellschaft einzusetzen.

¹⁶ Sprenger, R. K. (2016): Demokratie in Firmen geht nicht, in: enorm Magazin 1/2016, online: <https://enorm-magazin.de/demokratie-firmen-geht-nicht> (zuletzt abgerufen 5.2.2017).

¹⁷ Dörre, K. (2015): a.a.O. (Fn. 7), S. 112.

¹⁸ Wagner, S. (2015): a.a.O. (Fn. 8), S. 15.

¹⁹ Dörre, K. (2015): a.a.O. (Fn. 7), S. 108.

²⁰ Göppe, F. / Borck, G. (2015): Unternehmensdemokratie – Lösung oder neuester Kniff zur kapitalistischen Gängelung?, online: www.arbeitswelten-lebenswelten.de/blog-news-und-presse/detail?newsid=139 (zuletzt abgerufen 10.2.2017).

²¹ Dörre, K. (2015): a.a.O., S. 107.