

Wächter, Hartmut

Article

Möglichkeiten und Grenzen der Wirtschaftsdemokratie: Der Fall Hoppmann

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Wächter, Hartmut (2010) : Möglichkeiten und Grenzen der Wirtschaftsdemokratie: Der Fall Hoppmann, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 24, Iss. 1, pp. 7-28, https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2010_01_Waechter

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/71004>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Hartmut Wächter*

Möglichkeiten und Grenzen der Wirtschaftsdemokratie – Der Fall Hoppmann**

Konzepte der Wirtschaftsdemokratie wurden in Deutschland in den 1920er Jahren intensiv, vor allem von Gewerkschaftern und einigen Sozialwissenschaftlern diskutiert. Diese Konzepte gingen auch in Rekonstruktionsperiode in Westdeutschland nach dem 2. Weltkrieg ein. Dieser Artikel betrachtet eine Firma, die Hoppmann GmbH, Autohändler und Reparatur in Siegen, die in den 1960er Jahren ein weitreichendes Partizipationsmodell einführte, das weit über die gesetzlich vorgeschriebene Mitbestimmung hinausgeht. Interviews wurden 2008 geführt, um die Entwicklung und die Überlebensfähigkeit des Modells zu evaluieren. Der ökonomische und soziale Erfolg der Firma gibt Anlass zu Überlegungen zu einer Ausweitung wirtschaftsdemokratischer Prinzipien wie auch deren Begrenzungen in einer „sozialen Marktwirtschaft“.

Prospects and Limitations of Industrial Democracy – The Case of the Hoppmann Company

Concepts of industrial democracy were widely discussed in Germany in the 1920's, particularly by trade unionists and some social scientists. These concepts influenced the reconstruction period in West Germany after WW II. In this article the author looks at a company which introduced a far-reaching model of worker participation in the 1960's – one which went far beyond the legal framework of co-determination. Interviews were conducted in 2008 in order to evaluate the development and viability of the model. The economic and social success of the company prompts reflections on a further extension, as well as on the limitations of democratic principles in a „social-market economy“.

Key words: Economic democracy, codetermination, social market economy, management of SMEs

* Hartmut Wächter, Emeritierter Professor der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Trier. E-mail: waechterh@uni-trier.de

** Eine Kurzfassung des Artikels wurde auf dem Herbstworkshop der Kommission „Personalwesen“ in Hamburg 2009 vorgetragen. Das zugrunde liegende Projekt wurde von der Hans-Böckler-Stiftung unter der Nummer 2007-043-2 finanziell gefördert und vom Autor gemeinsam mit Frau Dr. Andrea Jochmann-Döll durchgeführt.

Artikel eingegangen: 28.07.2009

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 22.1.2010.

*Wir leben in nichts als in verwirklichten Utopien.
Eine Utopie ist nichts als die Wirklichkeit von morgen.
(Franz Oppenheimer: Weder Kapitalismus noch Kommunismus. 1931/1962)*

1. Problemstellung

Mitbestimmung ist in der Defensive. Sie wird diskutiert, aber ohne Perspektive. Die neuere mikroökonomische Literatur attestiert – im Gegensatz zu früheren, eher dogmatischen Positionen – der Mitbestimmung transaktionskostensenkende und produktivitätsfördernde Effekte und belegt das auch mit empirischen Befunden (z.B. Frick 1997). Dabei drängt sich allerdings die Frage auf, ob – wenn diese Befunde negativ ausfielen – die Mitbestimmung abgeschafft gehörte. Letztlich wird Mitbestimmung bei dieser Sichtweise nicht anders verstanden als Partizipationsangebote moderner Managementkonzepte, die man einführen kann, um die Produktivität zu erhöhen, die man aber auch wieder abschaffen kann. „Die Demokratie wird ihrer Gewinndifferentiale wegen strategisch eingesetzt, während ihre eigensinnige Logik zur Seite geschoben wird“ (Demirovic 2007, 75). Mitbestimmung ist jedoch im Verlaufe der deutschen Geschichte nicht primär als wirtschaftlich nützliches Instrument verteidigt oder gar eingeführt worden. Diese Perspektive, die die Epoche nach 1945 prägte, ist allerdings heute weitgehend verschüttet. An ihr soll in diesem Aufsatz aber angeknüpft werden.

In gesamtwirtschaftlicher und politischer Sicht wird – z. B. von der Kommission Mitbestimmung der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung – Mitbestimmung als integraler Bestandteil des „deutschen Entwicklungspfades“ gewürdigt, das den Strukturwandel zu bewältigen hilft, eine auf vertrauensvoller Zusammenarbeit basierende Unternehmenskultur hervorgebracht habe und die damit verbundenen Aufwendungen in rentierliche Humankapitalinvestitionen verwandelt hat. (Dieser) Entwicklungspfad, dem die Mitbestimmung seither gefolgt ist, lässt sich mit produktivitätsorientiertem Co-Management, Konsensorientierung, Professionalisierung und zunehmender Entfernung von außerhalb der Unternehmen angesiedelten Gewerkschaftsinteressen beschreiben (vgl. Höppner 2004, 370). Die Perspektiven der Mitbestimmung werden dann im Sinne einer „kooperativen Modernisierung“ primär darin gesehen, die Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Modells durch Beteiligung, Information und Kooperation mit Arbeitnehmern zu stärken. Mitbestimmung wäre somit ein konstitutives Element einer sich evolutionär entwickelnden Volkswirtschaft, die sich im Rahmen der Anforderungen des Marktes entfaltet. Erstaunlich an dieser Bescheidung des Mitbestimmungsanspruchs ist, dass gerade wegen ihrer Bewährung im Sinne ökonomischer Produktivität „nicht für eine weitere Stärkung der Produktivkraft Demokratie und die Erweiterung und Vertiefung der Beteiligungsrechte argumentiert wird“ (Demirovic 2007, 74). Da diese Perspektive verloren gegangen ist, soll im Folgenden statt der ökonomischen Wirkungen der Mitbestimmung die demokratietheoretische, also politische Forderung nach Wirtschaftsdemokratie, wie sie sich im besonderen in den 20er Jahren des vorigen Jahrhunderts und dann wieder unmittelbar nach 1945 etablierte, im Vordergrund stehen, und es soll anhand eines empirischen Falles herausgearbeitet werden, dass wirtschaftsdemokratische Strukturen eine Transformation der Lage und des Bewusstseins von Arbeitnehmern erreichen können, sich

gleichzeitig aber durchaus unter marktwirtschaftlichen Konkurrenzbedingungen behaupten. Es stellt sich daraus abgeleitet die Frage, unter welchen Bedingungen eine erweiterte Form der Mitbestimmung existieren und sich verbreiten kann.

2. Wirtschaftsdemokratische Prinzipien

2.1 *Kurze Geschichte der Wirtschaftsdemokratie*

In demokratischen Staaten ist die Übertragung demokratischer Prinzipien auf die Wirtschaft eigentlich ein nahe liegender Gedanke, auch wenn die spezifischen Funktionsbedingungen der Unternehmen in der Gesellschaft, nämlich Fremdbedarfsdeckung und Gewinnerzielung, dabei berücksichtigt werden müssen. „Wirtschaftliche Vorgänge (sollten) so organisiert sein, dass sie im demokratischen Sinn Entscheidungen ermöglichen und demokratischer Willensbildung nicht schaden“ (Demirovic 2007, 29). Der Begriff „Wirtschaftsdemokratie“ ist allerdings konzeptionell und instrumentell recht vage geblieben und hat über die Jahre einen erheblichen Bedeutungswandel durchgemacht. Die Definition von Vilmar – dass „Wirtschaftsdemokratie ... der Inbegriff aller ökonomischen Strukturen und Verfahren (ist), durch die an die Stelle autokratischer Entscheidungen demokratische treten, die durch Partizipation der ökonomisch Betroffenen und/oder des demokratischen Staates legitimiert sind“ (Vilmar/Sattler 1978) – gibt zwar eine Richtung an, bleibt aber die Konkretisierung schuldig.

Wenn man nur das 20. Jahrhundert betrachtet, also Überlegungen der Frühsozialisten zu den Produktivgenossenschaften und die Marxsche Kapitalismuskritik explizit unberücksichtigt lässt, so spielt der Begriff „Wirtschaftsdemokratie“ vor allem zur Zeit der Weimarer Republik eine Rolle. Die erstmalige Etablierung der politischen Demokratie im deutschen Reich sollte durch Prinzipien ergänzt werden, die den Arbeitern Bürger- und Menschenrechte auch im Bereich der Produktion einräumt. Wesentlich geprägt wurde die Debatte von Fritz Naphtalis Schrift „Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel“ (1928/1968). Neben Arbeitsrecht und Kollektivverträgen sollte Mitbestimmung auf allen Ebenen wirtschaftlicher Entscheidungen, vom Arbeitsplatz über die Fabrik (Betrieb), das Unternehmen bis zu Branchen und der Gesamtwirtschaft, als Prinzip wirksam werden, und es sollten geeignete Institutionen geschaffen werden, die die Arbeitnehmerbeteiligung sichern.

Realisiert wurde davon wenig. Immerhin erlangten die Einrichtung von Betriebsräten und die Drittelbeteiligung von Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsräten der großen Kapitalgesellschaften Verfassungsrang in der Weimarer Republik. Aber die Wirtschaftskrise und die folgende Machtergreifung der Nationalsozialisten machten solche Ansätze zunichte. Die Gewerkschaften knüpften nach 1945 an die Ideen der Wirtschaftsdemokratie und die Institutionen Betriebsrat und Mitbestimmung im Aufsichtsrat an. Bekanntlich wurde die paritätische Mitbestimmung in den Aufsichtsräten der Montanindustrie 1951 erst nach der Androhung eines Generalstreiks durch die Gewerkschaften durchgesetzt. Das BetrVG von 1952 sah eine wesentlich schwächere Beteiligung von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat vor und etablierte einen Betriebsrat, dessen Rechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten auf die Mitwirkung (Information, Anhörung, Beratung) begrenzt war und der nur bei den personellen und sozialen Folgen wirtschaftlicher Entscheidungen mitbestimmen, im engeren Sinne von

Mitentscheidung (Veto), konnte. Eine überbetriebliche Mitbestimmung war mit dem Erstarken der alten Eigentümerrechte und der marktwirtschaftlichen Ordnung nicht realistisch. Die Mitbestimmung am Arbeitsplatz war selbst innerhalb der Gewerkschaften umstritten, da man durch sie eine Schwächung der gewählten Betriebsräte befürchtete.

In der Debatte um die Novellierung des BetrVG tauchten auch Forderungen nach einer Verankerung einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz auf (Leminsky 1969; Vilmar 1971), und es wurden ausformulierte Vorschläge dazu vorgelegt (Matthöfer 1968). Die Gewerkschaften, namentlich die IG Metall, wandten sich gegen diese Vorschläge, die aus ihren eigenen Reihen gekommen waren. Es wurde erwartet, dass die beabsichtigte Einrichtung von Arbeitsgruppensprechern eine Konkurrenzsituation zu den Betriebsräten schaffen und zu deren Schwächung führen könnte. Man befürchtete, dass die Arbeitsgruppen den Argumenten des Arbeitgebers nach Zugeständnissen sehr viel leichter zugänglich sein und damit die solidarische Politik der Betriebsräte unterminieren könnten. Ferner fürchtete man eine potentielle Konkurrenz zu den vom BetrVG unabhängigen gewerkschaftlichen Vertrauensleuten (zur Dokumentation dieser Argumente vgl. Vilmar 1971).

Schließlich blieben in dem verabschiedeten Gesetz von 1972 nur Spurenelemente einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz übrig (vgl. §§ 81 ff. BetrVG), und die Protagonisten dieser Vorschläge verloren ihre Posten in der Gewerkschaftsorganisation. Dies war das politische und soziale Klima, in dem das Modell Hoppmann sich entwickelte, obgleich die ersten Schritte einer neuen Unternehmensverfassung in der Firma viel weiter zurückreichen. Im Folgenden soll zunächst das Unternehmen kurz vorgestellt werden.

2.2 Kurze Vorstellung des Modellunternehmens

Die Firma Hoppmann, Automobilhändler und Reparaturwerkstatt in Siegen, wurde 1936 gegründet. Nach starken Beschädigungen im Krieg wurde die Firma rasch wieder aufgebaut und entwickelte sich zu einem führenden Händler von Autos der Marke Opel. Der plötzliche Tod des Unternehmensgründers im Jahre 1957 versetzte seinen Sohn und Erben, Klaus Hoppmann, im Alter von 30 Jahren in eine schwierige Situation. Er war stark auf die Unterstützung und auf den Rat der langjährig im Unternehmen beschäftigten Angestellten angewiesen, um die Firma zu führen. Er fühlte auch eine moralische Verpflichtung den Beschäftigten gegenüber für deren Anteil am Wiederaufbau der Firma nach dem Krieg. Er war zudem davon überzeugt, dass Entscheidungen im Unternehmen nicht auf der mehr oder weniger zufälligen Erbfolge gründen sollten, sondern einer anderen Legitimationsbasis bedürften.

Die Vorstellungen Hoppmanns, die mehrfach dokumentiert sind (u.a. in der Broschüre Hoppmann-König 2001), waren – neben dem allgemeinen Zeitgeist – vor allem von Vorstellungen geprägt, die in der Evangelischen Bekennenden Kirche entwickelt worden waren und insbesondere durch das Kriegserlebnis und die Erfahrung von Pastoren in der Industriearbeit des Ruhrgebiets beeinflusst wurden. Diese theologische Kritik der vorfindbaren Praxis war nicht primär am Individuum orientiert, sondern stellte das wirtschaftliche System grundsätzlich in Frage: „Das System als solches ist Sünde, weil es den Menschen – auch den Unternehmer – zwingt, ihm zu dienen statt dem Nächsten ... Wenn am Produkt etwas beanstandet wird, dann entsteht ein

schlechtes Gewissen; wenn man sich am Arbeitskameraden versündigt, ihn nicht freundlich behandelt, ist das Nebensache. Das scheint das Neue in der industriellen Welt zu sein, dass es die Ordnung nach dem Gebot Gottes in der menschlichen Gemeinschaft nicht mehr gibt. ... Wir erleben die Sünde als „ökonomische Notwendigkeit“ (so Gespräche im „Seminar für kirchlichen Dienst in der Industrie“ in Mainz-Kastel, dokumentiert in Symanowski/Vilmar 1963, 110). Aus diesen und ähnlichen Einsichten wurden Forderungen zu einer Aufhebung der dehumanisierenden Ausgliederung der Arbeiter aus dem Arbeitsprozess abgeleitet, die eine umfassende Mitbestimmung vorsahen: „Die jetzige Mitbestimmung auf Betriebs- und Unternehmensebene ist völlig unzureichend ... (Die), wiederum nur indirekte, durch Repräsentanten ausgeübten Weisen der Mitbestimmung, ja selbst eine Vergesellschaftung von Produktionsmitteln genügten nicht, um das Problem des Objektseins des Arbeiters zu lösen“ (ebd., 123). Über die schon bestehenden Mitbestimmungsorgane hinaus sollte eine Institution aufgebaut werden, „die ein unmittelbares Mitsprache- und Mitbestimmungsrecht des Arbeitnehmers ermöglichen. Entscheidend ist dabei, dass er dieses Recht in dem Bereich bekommt, für den er am meisten zuständig und befähigt ist, nämlich am eigenen Arbeitsplatz, in der eigenen Arbeitsgruppe und Abteilung“ (ebd., 124).

Der erste Schritt zu einer neuen Unternehmensverfassung in der Firma Hoppmann war die Einführung einer Gewinnbeteiligung im Jahre 1961.¹ Nach einer Revision im Jahre 1969 sieht dieser Plan vor, dass der jährliche Gewinn zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten geteilt werden soll. Allerdings gibt es vorab eine siebenprozentige Verzinsung² auf das Eigenkapital, die dem Unternehmen zu seiner eigenen Erhaltung zufließt. Die Hälfte des den Arbeitnehmern zustehenden Gewinnanteils wird einem Darlehenskonto gutgeschrieben, dessen Gegenwert erst beim Ausscheiden aus der Firma, normalerweise mit der Pensionierung, ausgezahlt wird. Die andere Hälfte wird bar ausgeschüttet, und zwar teilweise auf einer monatlichen Basis je nach Geschäftslage (z.B. verkaufte Autos), der Rest am Ende des Jahres nach Aufstellung der Jahresbilanz.

Gewinnbeteiligung war auch zur Zeit ihrer Einführung bei Hoppmann nicht unbedingt ein revolutionärer Akt. Es liegt aber in der Logik der Gewinnbeteiligung begründet, dass es einer realistischen und zuverlässigen Information der Arbeitnehmer über die Gewinnentwicklung bedarf und die Stimme bei wirtschaftlichen Entscheidungen erhoben werden kann. Deshalb wurde bei Hoppmann ein Wirtschaftsausschuss eingerichtet, eine Institution, die auch nach dem BetrVG vorgesehen ist. Bei Hoppmann ist dieser Ausschuss aber etwas ganz anderes, weil er eine paritätische Besetzung von Arbeitgeber und Beschäftigten vorsieht und alle wirtschaftlichen Entscheidungen der Mitbestimmung unterwirft.

Da man fürchtete, dass der Wirtschaftsausschuss zu weit vom Arbeitsplatz und vom täglichen Geschehen, das die Arbeitenden erleben, entfernt sein würde, wurden

¹ Im Sprachgebrauch bei Hoppmann ist dies die „Erfolgsbeteiligung“; es handelt sich aber tatsächlich um eine Beteiligung am Gewinn gemäß Steuerbilanz.

² Seit 2006 sind es sechs Prozent.

gleichzeitig – im Sinne der oben erwähnten Ideen einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz – Arbeitsteams mit autonom gewählten Sprechern eingerichtet.

Der letzte Schritt zur „Demokratisierung“ der Unternehmung wurde 1974 getan, als der bisherige Eigentümer Klaus Hoppmann seine Eigentumsrechte an der Firma komplett einer Stiftung übertrug, die den Namen „Demokratie im Alltag“ erhielt. Er übertrug alle Entscheidungsrechte an den Vorstand der Stiftung, dem er selber bis 2002 angehörte, nachdem er bereits 1990 als Geschäftsführer der Firma zurückgetreten war.

In den 1970er Jahren wurde eine solche Übertragung des Kapitals an einen anonymen Rechtskörper, hier die Stiftung, als „Neutralisierung des Kapitals“ bezeichnet. Dieses Konzept wurde vor allem von Wissenschaftlern propagiert und vorangetrieben, die Erfahrung mit der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung gemacht hatten oder an Reformvorschlägen für die tschechoslowakische Wirtschaft im Kontext der niedergeschlagenen Revolution von 1968 mitgearbeitet hatten (vgl. für viele Huber/Kosta 1978; Vanek 1977; kritisch dazu Pejovich 1992).

Das Modell Hoppmann ist insofern einzigartig, als es eine volle Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Leitung des Unternehmens vorsieht und gleichzeitig diese Mitbestimmung „von oben“ durch die Einrichtung der Arbeitsteams mit substantiellen

Abb. 1: Das Hoppmann-Mitbestimmungsmodell



Beschwerde- und Initiativrechten „von unten“ ergänzt. Damit waren die vier Elemente des Hoppmann-Mitbestimmungsmodells komplett, wie sie seitdem als ‚rundes System‘ in einer entsprechenden Grafik der Firma dargestellt werden (Abb. 1).

3. Beurteilung des Modells

3.1 *Empirische Basis und methodisches Vorgehen*

Das Modell Hoppmann ist in der einschlägigen Literatur gut bekannt und verschiedentlich dokumentiert worden, u.a. in einem Buch von Hoppmann und Stötzel (1981): *Demokratie in der Arbeitswelt*. Es war das Ergebnis eines Projektes im Rahmen des Programms „Humanisierung der Arbeit“. Ferner gibt es eine gründliche Reflektion über das Modell in einer Publikation, die im Rahmen des Evangelischen Kirchentags 1997 entstand (Belitz 1998) und eine biographische Collage von Klaus Hoppmann-König (2006). Aufbauend auf diesen Schriften und weiteren verfügbaren Quellen zu der Firma und dem Modell wurde 2008 das Unternehmen daraufhin untersucht, wie sich die Formen und Maßnahmen der Arbeitnehmerbeteiligung bewährt bzw. durchgesetzt haben und welches die kritischen Punkte sind, an denen sich Erfolg oder Misserfolg des Modells entscheiden.

Nach mehreren Vorgesprächen in der Firma und einer intensiven Dokumentenanalyse wurden 15 Leitfaden-gestützte Interviews mit einer geschichteten Stichprobe aller Beschäftigten (ca. 180) geführt. Darüber hinaus wurden der Geschäftsführer und die Personalleiterin sowie der Betriebsratsvorsitzende und sein Stellvertreter (gleichzeitig Mitglied im Stiftungsvorstand) interviewt. Die Interviews fanden in den Räumen der Firma während der Arbeitszeit statt. Sie dauerten jeweils zwischen 50 und 100 Minuten. Die Interviews wurden aufgezeichnet und für die Auswertung schriftlich protokolliert.

Außerdem hatten wir die Gelegenheit, an einem zweitägigen Seminar teilzunehmen, das jährlich als gemeinsame Veranstaltung des Stiftungsvorstands und des Wirtschaftsausschusses stattfindet.

Da für unsere Fragestellungen auch die externe Sichtweise von Vertreter/innen der Verbandsebene interessierte, wurden für die Arbeitgeberseite der Geschäftsführer der Kreishandwerkerschaft Westfalen-Süd und als Vertreter der zuständigen Gewerkschaft IG Metall deren Erster Bevollmächtigter für die Verwaltungsstelle Siegen in Form ca. halbstündiger telefonischer Interviews befragt.

Die Inhaltsanalyse der Daten folgte der deduktiven Methode von Miles und Huberman (2001). Sie geht aus von einem Bezugssystem, das aus der vorhandenen Literatur und Vorkenntnissen über Hoppmann hergeleitet wurde. Dieses Analyseschema (vgl. Abb. 2) ist ein Input-Transformations-Output Modell, das die verschiedenen Teile des Hoppmann-Modells in seinen Wirkungen auf Verhaltensdispositionen und Endergebnisse verdeutlicht.

Im Mittelpunkt stehen die 4 Komponenten des Beteiligungsmodells. Sie sind in einem bestimmten Kontext zu sehen, der dieses Modell hervorgebracht hat. Dabei ist die Geschichte der Firma und insbesondere die Person des Stifters von besonderer Bedeutung. Der Spalte „persönliche und soziale Attribute“ liegt die Vermutung zugrunde, dass es Unterschiede in der Einschätzung des Modells gibt, je nachdem ob

die Befragten dem Stammhaus oder einer Filiale angehören, längere oder kürzere Betriebszugehörigkeit aufweisen und weiblich oder männlich sind. Außerdem ist aus Vorgesprächen schon klar geworden, dass die Person des derzeitigen Geschäftsführers sowie der Einfluss anderer Führungskräfte auf die Praktizierung des Modells von großer Bedeutung sind. Die Ergebnisse werden auf zwei Ebenen erfasst. Auf die intervenierenden Variablen kann nur indirekt geschlossen werden; sie ergeben sich aus Beobachtungen im Unternehmen und den Interviews. Die Endergebnisse sind dem Zahlenwerk des Unternehmens (Steuerbilanz, Berichte an den Stiftungsvorstand, Personalstatistiken) entnommen.

Abb. 2: Überblick über das verwendete Analysemodell

Umwelt	Modell - formale Struktur	Persönliche und soziale Attribute	Intervenierende Variable*	Endergebnisse**
Automarkt, Hersteller	Erfolgsbeteiligung	Person des Geschäftsführers und andere Führungskräfte	Betriebsklima, Unternehmenskultur	Gewinn
Region	Wirtschaftsausschuss	Kürzere und längere Betriebszugehörigkeit	Kommunikation - Muster - Intensität	Marktanteil und Kundenzufriedenheit
Geschichte der Firma	Arbeitsteams	Weibliche und männliche Beschäftigte	Arbeitszufriedenheit	Wachstum
	Stiftung	Beschäftigte im Stammhaus und in den Filialen	Entscheidungsprozesse	Arbeitsplatzsicherheit
				Fluktuation

* Ergebnisse, die nicht direkt beobachtbar sind

** Ergebnisse, die angestrebt werden und gemessen werden können

Aus dem Analyseschema ergeben sich die Kategorien, die dem Interviewleitfaden zugrunde liegen. Die Daten wurden kodiert und den Kategorien zugeordnet, die damit erweitert und verfeinert werden. Der Interviewleitfaden war relativ stark vorstrukturiert und ließ wenig Raum für Narrationen. Deshalb konnten sich auch keine großen Unterschiede hinsichtlich der Bedeutungen einzelner Elemente zwischen den Befragten ergeben, bzw. diese wurden nicht weiter verfolgt.

Da der Fall Hoppmann einerseits ziemlich singulär ist und andererseits in seinen Grundstrukturen durch frühere Untersuchungen relativ gut bekannt ist, geht es in dieser Analyse nicht darum, neue theoretische Konzepte im Sinne Eisenhardts (vgl. Eisenhardt/Graebner 2007) zu entwickeln. Vielmehr sollen durch die Verknüpfung der Daten und den Bezug auf die Analysekategorien Erklärungen gefunden werden, wie das Modell funktioniert und worauf dies zurückgeführt werden kann. Die berichteten Ergebnisse sind also im Wesentlichen die Wahrnehmungen und Beurteilungen der Befragten. Sie erläutern, veranschaulichen, modifizieren, bestätigen und verneinen die durch das Analyseraster vorgegebenen „objektiven“ Tatbestände des Modells und seiner Variablen.

3.2 *Beurteilung aus Sicht der Wirtschaftsdemokratie*

Die Literatur zur Wirtschaftsdemokratie gibt, wie bereits erwähnt, selbst nicht allzu viele eindeutige Kriterien her. Es sollen Arbeitnehmerinteressen auf allen Ebenen wirtschaftlicher Entscheidungen maßgeblich (paritätisch) Berücksichtigung finden. Das ist im Hoppmann-Modell mehr als bei irgendeinem Unternehmen, das „nur“ die gesetzlichen Auflagen der Mitbestimmung voll erfüllt, der Fall. Darüber hinaus umfasst es eine Form der Basispartizipation durch die Einführung von Arbeitsgruppen als wesentliche Erweiterung. Die gesamtwirtschaftliche (oder regionalwirtschaftliche) Ebene wird weitgehend ausgespart. Das Modell erhebt – wie sich zeigen lässt: Zu Unrecht! – keinen Anspruch, das marktwirtschaftlich-kapitalistische Umfeld zu verändern.

Die Funktionsweise der Mitbestimmungsebenen bei Hoppmann soll zunächst kurz beschrieben werden (ausführlich in Wächter/Jochmann-Döll 2008). Danach werden weitere Beurteilungskriterien und Problemlagen eines solchen Modells aus der Perspektive der Literatur zur Empirie und Theorie der Produktivgenossenschaften und der mikro-ökonomischen Theorie der arbeitsgeleiteten Unternehmen (labor-managed firm) herangezogen, um das Modell über die institutionelle Ebene hinaus näher zu charakterisieren.

Arbeitsteams

In den 1960er Jahren gab es in verschiedenen westeuropäischen Ländern eine Debatte und praktische Bemühungen um eine „basisdemokratische“ Betriebsverfassung, die je nach länderspezifischer Tradition unterschiedliche Formen hervorbrachte, so etwa die „workers' control“ in Großbritannien oder die Arbeitsgruppenorganisation im Werk Mirafiori von Fiat in Italien (vgl. Vilmar 1971, 8 ff.). In Norwegen gab es Bemühungen um die „industrial democracy“ (Emery/Thorsrud 1969), die später auch den Anstoß für die sog. „teilautonomen Gruppen“ in der Industrie in Schweden und Deutschland (vgl. Schultze-Scharnhorst 1985) gaben.

Für Hoppmann kam der entscheidende Impuls für die Einrichtung von Arbeitsgruppen, die sich selbst steuern sollten, aus der deutschen Literatur, nämlich von dem sozialkritischen evangelischen Pastor Horst Symanowski (vgl. Kapitel 2), der Erfahrung in der Industriearbeit des Ruhrgebiets hatte und 1962 erstmals ein Konzept für solche Gruppen vorschlug. Die praktizierte oder noch zu erweiternde Mitbestimmung auf Unternehmensebene (Aufsichtsrat) und Betriebsebene (Betriebsrat) sollte durch die Mitbestimmung am Arbeitsplatz ergänzt werden. Für den einzelnen Arbeitnehmer sind die Ablauforganisation der Fertigung und die Arbeitsbedingungen vor Ort die unmittelbar erfahrbare Wirklichkeit, in der sich die Objektstellung des arbeitenden Menschen in der kapitalistischen Unternehmung ausdrückt. Gleichzeitig ist in diesem Bereich die repräsentative Mitbestimmung – so wichtig sie für andere Entscheidungsbereiche auch ist – überfordert und nur unvollkommen zur Wirkung zu bringen. Deshalb wurde gefordert, Arbeitsgruppen einzuführen, die die am Arbeitsplatz erfahrenen Probleme und Konflikte ausdrücken und zur Geltung bringen können. Wie bereits eingangs geschildert, stieß die Forderung nach Mitbestimmung am Arbeitsplatz auf Widerstand, vor allem durch die IG Metall.

Auch bei Hoppmann wurde eine Ergänzung der repräsentativen Mitbestimmung durch die Gremien Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss als notwendig erachtet (vgl. Belitz 1998, 32). Gleichzeitig mit der endgültigen Gestaltung der Erfolgsbeteiligung und der Einrichtung des Wirtschaftsausschusses wurden deshalb im Jahr 1969 Arbeitsteams eingeführt, die eine Mitbestimmung der Beschäftigten an betrieblichen Entscheidungen an ihren Arbeitsplätzen ermöglichen sollte. Außerdem sollten die Arbeitsteams eine Gegenmacht zu den Vorgesetzten und ihrem damals durchgängig recht autoritären Führungsstil darstellen und einen kooperativen und demokratischen Führungsstil fördern.

Diese Stoßrichtung ist in den heutzutage vorfindbaren Arbeitsteams nicht mehr zu finden, u. a. weil sich das Verhalten der Vorgesetzten (auch durch den Mitbestimmungseinfluss) stark verändert hat (E³). Die heutigen Arbeitsteams sind sehr vielgestaltig – von aktiven, problemorientierten Gruppentreffen bis hin zu praktisch nicht existent. Sie erfüllen in den Augen der Mitarbeiter offensichtlich unterschiedliche Funktionen. Das Funktionieren der Arbeitsteams hängt stark von dem/der jeweiligen Teamsprecher/in ab. Es wird nicht immer die Person gewählt, die dafür die besten Voraussetzungen mitbringt, oder es wird jemand gewählt, der – wie es ein Interviewer ausdrückt (L) – „blöd genug ist, sich wählen zu lassen.“ Dem hat die Geschäftsleitung verschiedentlich entgegenzuwirken versucht, indem sie sich einschaltet, wenn ein/e Sprecher/in zu wählen ist.

Die *Themen* der Arbeitsteamsitzungen sind vielfältig. Vorrangig geht es um Probleme des Arbeitsablaufs und der Verteilung der Arbeit zwischen den Mitarbeitern. Ein anderes typisches Problem bezieht sich auf die Anwesenheitszeiten und den Bereitschaftsdienst (Pannendienst) sowie auf das Management der Schnittstelle zwischen Werkstatt und Kunden. Der Vorgesetzte hätte hier Anordnungen treffen können, suchte aber den Konsens mit der Gruppe. Ein weiteres Problem bezieht sich auf die von einem Vorgesetzten geforderte Spezialisierung der Tätigkeiten. Da diese spezialisierten Aufgaben (in der Lackiererei) z. T. mit erheblichen Belastungen verbunden sind, hat die Gruppe durchgesetzt, dass es weiterhin eine Rotation der Tätigkeiten gibt.

Ein anderer Problemkreis sind aperiodische Maßnahmen der Umorganisation (z. B. die Zusammenlegung der Aufbereitung von Gebrauch- und Neuwagen). In diesem Falle wurden acht Arbeitsplätze eingespart. Einige Mitarbeiter gingen in den Vorruhestand, andere wurden in andere Abteilungen versetzt; Entlassungen gab es nicht. Die Geschäftsleitung hat sich mit ihrer Lösung ansonsten durchgesetzt.

Alles in allem kann man feststellen, dass die heutigen Arbeitsteams vielgestaltig sind und unterschiedliche Funktionen erfüllen. Je nach Team steht einmal die eine oder die andere Funktion im Vordergrund. Dies mag sich auch im Zeitverlauf ändern. Man kann folgende Funktionen der Arbeitsteams erkennen:

- Die Arbeitsteams als *Gegenmacht*, wie ursprünglich konzipiert. Diese Funktion ist praktisch nicht mehr vorfindbar, höchstens noch als ein diffuses Mäkeln, „dass

³ Die Buchstaben verweisen auf die kodierten Interviews.

wir ja sowieso keine Mitbestimmung hier haben“, weil man sich einmal mit einem Anliegen nicht durchzusetzen vermochte.

- Formen der *Selbstorganisation* in der Arbeit. In diesem Fall sind die Arbeitsteamsitzungen eher selten, aber einzelne Teilgruppen treffen sich je nach Bedarf, um Probleme des Arbeitsablaufs, der Schichtpläne oder Ähnliches zu besprechen. Diese Gruppen funktionieren eigentlich durchaus im Sinne der Idee der Teams, wenngleich sich deren Form verändert hat. Man kann diese Entwicklung durchaus als ein positives Ergebnis der Erfahrung mit der Mitbestimmung bei Hoppmann verstehen. Sie ist eine wesentliche Komponente der Unternehmenskultur geworden und ein wichtiger Erfolgsfaktor des Unternehmens.
- Arbeitsteams als *Beschwerde-Instanz*. Die Gruppen treffen sich, um Probleme zu diskutieren, die sich innerhalb der Gruppe oder zwischen der Gruppe oder einzelnen mit dem Vorgesetzten ergeben haben, um sie möglicherweise zu lösen. Die Gruppe ist sich durchaus ihrer Rechte bewusst, nämlich unabhängig vom Vorgesetzten zu tagen und die Beschwerde durch das Protokoll öffentlich zu machen, wenngleich dieses Instrument sehr selten tatsächlich genutzt wird. Aber das formale Recht ist eine wichtige latente Ressource, damit Beschwerden ernst genommen werden und erfolgreich sein können. Diese Funktion ist nicht zu unterschätzen, weil sie einen wunden Punkt des deutschen BetrVG anspricht. Dort sind zwar auch individuelle Beschwerderechte vorgesehen (§ 84), werden praktisch aber wenig genutzt.

Die Arbeitsteams werden zuweilen auch umfunktioniert zu *Abteilungssitzungen*, die der Vorgesetzte initiiert. Man kann damit rechnen, dass eine solche Form eher die Mitbestimmung „von oben“ unterstützt und die Rolle des Vorgesetzten eher noch stärkt. Das Paradoxe an dieser Situation ist, dass sich manche Vorgesetzten selbst (H) eine größere Initiativbereitschaft der Belegschaft wünschen.

- Das Arbeitsteam als *gesellige Zusammenkunft*. Die Gruppe trifft sich außerhalb der Arbeitszeit, u. a. weil der Arbeitsablauf und der Kundenkontakt nichts anderes zulassen. An diesen Sitzungen abends nehmen manche Gruppenmitglieder nicht teil und schließen sich damit selbst aus. Diese Gruppen sehen relativ wenig Probleme, die man besprechen müsste (eher die älteren Arbeitnehmer/innen) oder haben Wege gefunden, ihre Probleme oder ihren Informationsbedarf gegenüber dem Vorgesetzten direkt zu äußern und zu verfolgen. Dies sind eher die jüngeren, aufstiegsorientierten Mitarbeiter/innen.

Wie soll man den Einfluss der Arbeitsteams heute beurteilen? Man könnte behaupten, dass die Firma auch gut liefe, wenn es die Arbeitsteams nicht gäbe. Der Umkehrschluss, dass man sie deshalb abschaffen könnte, wäre aber nicht gerechtfertigt. Auf der Grundlage der formalen Vereinbarung, niedergelegt in der Betriebsvereinbarung zur Mitbestimmung und Erfolgsbeteiligung, und der langjährigen Erfahrung mit den Arbeitsteams haben sich Formen herausgebildet, die aus der Sicht der Arbeitnehmer/innen eine sinnvolle Funktion haben. Selbst wenn sie heute weniger genutzt werden, so üben sie allein durch ihre formale Existenz einen Einfluss auf das praktische Verhalten aus und können – wenn es nötig scheint – auch wieder aktiviert werden.

Wenn man sich die Themen anschaut, die in den Arbeitsteams normalerweise behandelt werden, so wird vielleicht auch klarer, warum sie heute keine größere Rolle mehr spielen – zumindest nicht in der ursprünglich konzipierten Form. Es werden Themen behandelt, die die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsteilung, die Zeitverteilung und die Art der Zusammenarbeit betreffen. Alles höchst sinnvolle Dinge, die sich in relativ hoher Zufriedenheit der Arbeitnehmer und auch positiv auf Betriebsklima und Unternehmenskultur auswirken. Aber wenn man unterstellt, dass die Hauptinteressen der Beschäftigten in einem sicheren Arbeitsplatz und einer vernünftigen Bezahlung liegen, dann kann man auch den nachgeordneten Stellenwert der Arbeitsteams besser verstehen. Denn über Arbeitsplatzsicherheit und Lohn wird in den Teams nicht verhandelt, u. a. weil das andere (repräsentative) Gremien, nämlich Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat bzw. Tarifvertrag, übernehmen. Dass in den Arbeitsteams Fragen diskutiert werden, die das ganze Unternehmen, seine Strategien, Produkte und Märkte angehen, kann wohl nicht erwartet werden. Insofern sind die Erwartungen der frühen Protagonisten der Arbeitsteams (Symanowski, Vilmar und andere), dass sich nämlich hier im Sinne einer Demokratisierung eine Mitbestimmung von unten nach oben organisch aufbauen würde, unrealistisch – damals und heute umso mehr.

Schulze-Scharnhorst (1985) zieht in seiner umfangreichen empirischen Untersuchung zu den teilautonomen Arbeitsgruppen das Fazit, dass solche Gruppen einen Humanisierungseffekt haben können. Dass aber auch ein Demokratisierungseffekt eintritt, das hat er nicht gefunden. So könnte man auch die Arbeitsteams bei Hoppmann charakterisieren. Ob es gleichwohl nicht eine neue Perspektive für die Arbeitsteams geben könnte, soll am Schluss noch einmal thematisiert werden.

Der Wirtschaftsausschuss

Der Wirtschaftsausschuss ist bei Hoppmann bei weitem das bedeutendste Mitbestimmungsorgan – wenigstens was die formale Macht (echte Parität gegenüber der Geschäftsleitung und keine Einschränkung der Entscheidungsgegenstände) angeht. Neben dem Wirtschaftsausschuss gibt es den Betriebsrat (der die Mitglieder für den Wirtschaftsausschuss benennt), der alle Aufgaben, die unter das BetrVG fallen, wahrnimmt. Die Arbeitgeberfunktion wird durch die Geschäftsleitung und die leitenden Angestellten ausgeübt. Durch deren ohnehin bestehenden Informationsvorsprung und durch gründliche Vorbereitung von Sitzungen ist faktisch die Arbeitgeberseite dominant – selbst wenn man unterstellt, dass keine bewussten Manipulationen stattfinden. Das Vertrauen in die Person des Geschäftsführers, dass er ökonomisch sinnvolle Dinge vorschlägt und gleichzeitig die sozialen Ziele des Modells verinnerlicht hat, ist immens.

Hinsichtlich der aktuellen formalen Zusammensetzung des Wirtschaftsausschusses ist zunächst zu berichten, dass die Frage der stimmberechtigten Mitgliedschaft keine große praktische Rolle zu spielen scheint. Es nehmen heute auf Arbeitgeberseite neben dem Geschäftsführer nicht nur vier, sondern alle Abteilungsleiter an den Sitzungen teil und diskutieren mit. Die frühere Anwesenheitspflicht der Abteilungsleiter hat sich heute etwas gelockert, und es werden Gründe akzeptiert, wenn man fehlt.

Auf der Seite des Betriebsrats wechseln vier stimmberechtigte Mitglieder nach der Hälfte der Amtsperiode, der Vorsitzende bleibt während der gesamten Periode

stimmberechtigtes Mitglied. Bis vor einiger Zeit haben aber dennoch alle Betriebsratsmitglieder an den Sitzungen des Wirtschaftsausschusses teilgenommen. Dies gilt heute nicht mehr automatisch: Von den Nicht-Stimmberechtigten nimmt teil, wer Zeit und Interesse daran hat.

Auf der Seite der Arbeitgebervertreter ist die Mitgliedschaft nicht demokratisch begründet. Außer dem Geschäftsführer, der vom Stiftungsvorstand bestellt wird, sind die anderen Mitglieder dort qua Funktion im Unternehmen vertreten, was natürlich Sinn macht. Eine explizite Bestellung als Arbeitgebervertreter durch den Stiftungsvorstand wäre jedoch die sauberere Lösung.

Bei Abstimmungen wird selten nach der Stimmberechtigung der Anwesenden gefragt, sondern es stimmen alle ab. Dies liegt nach den Aussagen eines Befragten daran, dass es selbst bei kontroversen Diskussionen nicht zu einer Blockbildung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbank kommt. Deshalb wird diskutiert, bis sich ein Konsens findet. Ein anderer Befragter führt dies eher darauf zurück, dass die wesentlichen Entscheidungen bereits im Vorfeld besprochen und abgeklärt wurden. Der Wirtschaftsausschuss sei zwar ein wichtiges Genehmigungs- und Vetogremium, in dem sehr kritische Zwischenfragen gestellt werden, aber die ‚eigentliche Arbeit‘ werde im Vorfeld erledigt. Diesem Arbeitsstil entspricht, dass der ‚Neutrale‘ seit 1983 nicht mehr benötigt wurde.

Insgesamt kann das Verhältnis der befragten Beschäftigten, die nicht selbst Mitglied sind, zu ‚ihrem‘ Wirtschaftsausschuss als ‚distanziertes Vertrauen‘ bezeichnet werden. Die meisten Befragten schätzten die Arbeit des Wirtschaftsausschusses als gut, wichtig und richtig ein, begründeten diese Einschätzung allerdings eher pauschal damit, dass es dem Unternehmen ja schließlich gut gehe und dass es auch wachse. Dies sei (auch) der Erfolg guter Entscheidungen des Wirtschaftsausschusses (D, A, B, S, R, G), denn „sonst wären wir anderswo“ (F). Eine andere Befragte gründete ihre positive Einschätzung der Arbeit des Wirtschaftsausschusses darauf, dass die Mitglieder intensiv diskutieren und sich ihre Entscheidungen nicht leicht machen (I12).

Informationen über die Entscheidungen und Diskussionen des Wirtschaftsausschusses erhalten die Beschäftigten zum einen durch die Hauszeitschrift ‚info-aktuell‘ und zum anderen persönlich durch Vorgesetzte oder andere bekannte Mitglieder des Wirtschaftsausschusses. Die Zufriedenheit mit dem Informationsfluss war bei den meisten Befragten recht hoch, wobei das persönliche Gespräch wichtiger eingeschätzt wurde als die Hauszeitung (D, I, A, M, P). Diese komme eher zu spät (D, N). Allerdings äußerten auch einige der Befragten kein großes Interesse an Details der Arbeit des Wirtschaftsausschusses. Ihnen reicht es aus, im Groben informiert zu sein (N, S, F).

Die Stiftung

Einen Aufsichtsrat, in dem auch die Mitbestimmung Platz hätte, gibt es bei Hoppmann nicht. Die Arbeitnehmerbeteiligung auf Unternehmensebene soll durch die Stiftung gewährleistet werden, auf die die gesamten Eigentumsrechte übertragen wurde. Der Stifter, Klaus Hoppmann, wollte dadurch den Einfluss eines externen Kapitalbesitzers eliminieren und die Sicherung des Unternehmens auf Dauer stellen. Eine Übertragung auf die Arbeitnehmer selbst (wie es der „labor-managed firm“ oder der Pro-

duktivgenossenschaft entspräche) kam wegen der befürchteten Kumulierung des Arbeitsplatzrisikos mit dem Kapitalrisiko nicht in Frage. Die Stiftungslösung orientierte sich an den Überlegen von Ernst Abbé, der 1889 die Carl-Zeiss-Stiftung ins Leben rief. Grundidee von Abbé war es, „den durch die Mitarbeiter groß gewordenen Betrieb vor den Fährnissen zufälliger persönlicher Eigentümer oder privater Inhaber zu schützen und möglichst sichere Bedingungen für den Fortbestand und die Weiterentwicklung zu schaffen“ (zitiert nach der Broschüre „25 Jahre Demokratie im Alltag“ aus dem Haus Hoppmann, 1 f.).

Klaus Hoppmann beschrieb seine Überlegungen vor den Beschäftigten auf einer Betriebsversammlung im Jahr 1973: „Wenn die Arbeitnehmer das Produktivvermögen aus den genannten Gründen (*i.e. Kumulierung des Arbeitsplatzrisikos und des Kapitalrisikos, die Verf.*) nicht haben können und die Kapitaleigner es nicht haben sollen, so muss man es, will man es nicht verstaatlichen, einer „neutralen“ Stelle zuweisen. Dafür bietet sich die Form der Stiftung an“ (zitiert nach Hoppmann/Stötzel 1981, 37; vgl. hierzu auch Katterle 1998, 70 ff.).

Der Vorstand der Stiftung besteht aus mindestens fünf Mitgliedern, zu denen der Geschäftsführer der Hoppmann GmbH ausdrücklich nicht gehören darf. Vielmehr sollen zwei Betriebsangehörige als Vorstandsmitglieder die Verbindung zwischen Belegschaft und Stiftung herstellen. Davon wird ein Mitglied vom Betriebsrat entsandt, ein weiteres vom Wirtschaftsausschuss, möglichst aus dem Kreis der Führungskräfte. Die weiteren drei bis fünf außerbetrieblichen Vorstandsmitglieder sollen gesellschaftliches Engagement und Erfahrungen aus Bereichen einbringen, die den gemeinnützigen Stiftungsaufgaben entsprechen. Sie werden jeweils von den anderen Vorstandsmitgliedern kooptiert.

Als Eigentümerin des Unternehmens hat die Stiftung auch die Funktion der Kontrolle und Aufsicht. Diese Funktion wird offenbar nur von denjenigen wahrgenommen, die entweder in der Geschäftsführung oder dem Wirtschaftsausschuss sind. Ansonsten vertrauen die Beschäftigten darauf, dass alles seinen geordneten Gang geht. Das Vertrauen in die Person des Geschäftsführers ist dabei die zentrale Größe. Die Mitglieder des Stiftungsvorstandes sehen offensichtlich ihre wichtigste Rolle in der Bewahrung des Stiftergedankens einer „Demokratisierung der Arbeitswelt“. Für die wirtschaftliche Kontrolle des Unternehmensgeschehens – etwa im Sinne eines funktionierenden Aufsichtsrates einer AG oder eines Beirats einer Familiengesellschaft – haben sie weniger Interesse und scheinen dafür auch weniger wirtschaftlich qualifiziert. Dies führt zu einer Art Kontrolllücke gegenüber der Geschäftsleitung, der dadurch erhebliche Macht zuwächst. Gleichzeitig haben sich unter diesen Bedingungen professionelle Managementstrukturen entwickelt. Der Geschäftsführer selbst sieht in der gesetzlich verankerten und faktisch geringen wirtschaftlichen Einmischung durch den Stiftungsvorstand einen Mangel, weil es ihm für die Diskussion von strategischen Entscheidungen im Vorfeld an kompetenten Ansprechpersonen in der Stiftung fehlt. Diese Rolle üben teils die Kollegen in der Geschäftsführung (Abteilungs- und Filialleiter) aus, teils spielt der Wirtschaftsausschuss die Rolle eines Kontrolleurs.

Die Gewinnbeteiligung

Nach einem Abzug von sechs Prozent Eigenkapitalverzinsung geht der verbleibende Gewinn je zur Hälfte an das Unternehmen und an die Arbeitnehmer. Deren Anteil wird nach Köpfen aufgeteilt. Die Hälfte wird einem individuellen Darlehenskonto gutgeschrieben, das wiederum mit sechs Prozent verzinst wird. Die andere Hälfte wird bar ausgezahlt.

Die Beschäftigten messen der Gewinnbeteiligung eher einen geringen Stellenwert bei und bezeichnen sie als „nettes Schmäckerl“ (I) oder „leckeres Bonbon obendrauf“ (S). Dabei rückt offenbar nur der bar ausgeschüttete Teil ins Bewusstsein; der investive Teil, der bei den länger Beschäftigten durchaus substantiell – bis ca. € 30.000 – ist, wird nicht berücksichtigt. Wichtiger ist die Sicherheit des Unternehmens und des Arbeitsplatzes. Die angespannte Lage beim Autoverkauf führt zu einer gewissen Dankbarkeit dafür, dass es dem Unternehmen gut geht und der Lohn pünktlich ausbezahlt wird – offenbar nicht immer die Regel in dieser Branche. Manche Arbeitnehmer würden sogar lieber auf die Ausschüttung verzichten und das Geld der Firma als Reserve belassen. Dennoch schreiben die meisten Befragten der Gewinnbeteiligung eine hohe Motivationswirkung zu, weil bei der teilweise monatlichen Auszahlung der Erfolgsprämien die wirtschaftliche Situation und der Erfolg der eigenen Arbeit unmittelbar sichtbar werde. Auch fördere es den Gedanken, dass „alle an einem Strang ziehen und alle sich anstrengen müssen“ (G).

Die Befragten sind sich auf Nachfrage darüber im Klaren, dass ihr angespartes Kapital im Falle eines Konkurses verloren gehen kann. So macht sich ein Befragter Gedanken über die mögliche Gefahr für das Unternehmen, wenn viele Beschäftigte auf einmal ausscheiden und ihre Investivanteile ausgezahlt bekommen müssen. Er berichtet auch, dass in schlechten Zeiten darüber nachgedacht werde, „dass bei einer Pleite alles weg ist“ (D). Ein weiterer Befragter hat insgesamt beobachtet, dass die Belegschaft das Risiko des Verlustes im Konkursfall durchaus kennt (K). Diese Beobachtung schränkt jedoch ein anderer Befragter zweifelnd ein, indem er meint: „Die Belegschaft weiß, dass das Geld weg ist, wenn die Firma pleite ist. Aber die Belegschaft weiß nicht, dass die Firma pleite gehen kann“ (E).

3.3 Allgemeine theoretische Probleme des Modells

Da das Hoppmann-Modell weiterreichende Ansprüche stellt als die gesetzlich geregelte Mitbestimmung, muss es sich auch an anderen Ansprüchen messen lassen, als dem des schieren Überlebens in der Marktwirtschaft. Deshalb sollen Kriterien an dieses Modell angelegt werden, die sich aus der Theorie und Empirie der Genossenschaft und der Theorie der labor-managed firm (LMF) herleiten. Die Hoppmann Unternehmensverfassung kommt beiden Theorienzweigen in einigen wichtigen Punkten nahe. Insbesondere soll geprüft werden, inwieweit Kritikpunkte aus der Genossenschaftstheorie und der Theorie der LMF auf Hoppmann zutreffen bzw. inwieweit diesen Rechnung getragen wird.

Empirische Studien zu Produktionsgenossenschaften (z.B. Thomas/Logan 1982 über Mondragón; Gunn 1984 über entsprechende Genossenschaften in den USA, zitiert nach Krätke 2003) bescheinigen solchen Gebilden wegen freiwilliger Koopera-

tion der Beschäftigten eine höhere Arbeitsproduktivität (niedrigere Kontrollkosten), geringe Fluktuationsverluste und Vermeidung von „shirking“, da Konflikte unmittelbar und offen ausgetragen werden. Diese positiven Effekte kann man bei Hoppmann ganz eindeutig feststellen. In der Firma herrscht eine Unternehmenskultur, die durch ein positives Arbeitsklima, offene Kommunikation in horizontaler und vertikaler Richtung, durch ein faires System der Konfliktregulierung und offene Karrierewege für ehrgeizige (allerdings vornehmlich: männliche) Mitarbeiter charakterisiert ist.

Dem stehen die Probleme entgegen, dass Genossenschaften entweder durch zu hohe Entnahmen der Genossen kollabieren oder – wenn sie erfolgreich sind – schnell zu normalen, kapitalistischen Unternehmen degenerieren (so schon F. Oppenheimer 1894). Sie sperren sich dann gegen die Aufnahme neuer Genossen oder erheben Eintrittsgelder. Gewisse Anzeichen lassen sich auch bei Hoppmann beobachten. Allerdings sind hier die Arbeitnehmer ja nicht die Eigentümer. Über die Kapitalneutralisierung in der Stiftung wird die Kapitalzufuhr gewährleistet, und es werden Gewinnschwankungen ausgeglichen. Gleichwohl kann man einen gewissen Betriebsegoismus nicht leugnen.

Das Unternehmen ist gleichsam zur Kapitalakkumulation verdammt. Die Eigenkapitalquote ist unverhältnismäßig hoch (ca. 60 % gegenüber ca. 10 % im Branchendurchschnitt; durch die Arbeitnehmerdarlehen als eigenkapitalähnlichem Posten erhöht sich diese Quote auf über 70 %). Die Unabhängigkeit vom Kapitalmarkt oder von Banken hat ihren Preis, der in der derzeitigen Wirtschaftskrise allerdings vielleicht gerechtfertigt erscheint. Eine Diversifikation ist satzungsgemäß quasi ausgeschlossen. Die Stiftung kann ihren Zweck nicht ändern.

Gegen die Aufzehrung des Kapitals durch zu hohen Konsum (Entnahme) der Arbeitnehmer hat der Stifter die Bestimmung gesetzt, dass vor der Gewinnverteilung durch Verzinsung des Eigenkapitals (derzeit 6 %) eine Substanzerhaltung gewährleistet ist. Die Auszahlung der (nicht kündbaren) Darlehen erfolgt beim Austritt aus dem Betrieb (üblicherweise durch Pensionierung) und erfolgt in mehrjährigen Raten, belastet also die Liquidität nicht unangemessen. Die finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer beschränkt sich auf die durch die Gewinne gespeisten Darlehen, eine Art Investivlohn. Ansonsten sind die Vergütungen der Beschäftigten nicht variabel, sondern durch Tarifvertrag geregelt.

In der Literatur zur LMF – einer Konzeption, in der der Faktor Arbeit das Kapital einwirbt, statt wie in der üblichen kapitalistischen Firma das Kapital die Arbeit kontrahiert – ist das Standardargument, dass ein solches Modell unter Konkurrenzbedingungen nicht funktionieren kann, da systematisch unterinvestiert wird. Hoppmann ist allerdings nur bedingt eine LMF in dem Sinne, wie dies theoretisch in der Literatur diskutiert wird. Die Arbeitnehmer haben nur einen begrenzten Einfluss (via Stiftung) auf die Bestellung des Geschäftsführers und besitzen prinzipiell über den Wirtschaftsausschuss ein Veto bei der Bestellung von leitenden Angestellten, faktisch ist dieser Einfluss aber gering. Auch die Entlohnung erfolgt nicht primär aus dem Residualgewinn, wie es – bei Festverzinsung des Kapitals – der LMF entspräche. Gleichwohl lassen sich einige Erkenntnisse aus der Theorie der LMF auch auf Hoppmann übertragen. Hauptkritikpunkte an der LMF sind neben der Tendenz zur Unterinvestition vor allem die Verfügbarkeit von externem Kapital, Risikoaversion, Blockie-

rung von Entscheidungen durch Pattsituationen, Ineffizienz von Rotationsprinzipien und die Umständlichkeit der Basispartizipation (vgl. als Überblick Witt 2003; ferner Puttermann 2006; Pejovich 1992).

Gegen die Gefahr der Unterinvestition wirkt die Art der Gewinnverwendung bei Hoppmann mit Vorabverzinsung für das betriebsnotwendige Kapital. Durch die hohe Kapitalakkumulation ist derzeit eine Abhängigkeit von externem Kapital kein Thema. Wäre das der Fall, so könnte man damit rechnen, dass Banken und andere Finanzinstitutionen zusätzliche Sicherheiten verlangen und möglicherweise einen Einfluss auf die Entscheidungsstrukturen ausüben würden. „The organizational form of LMF is relatively unknown to financiers and hence seems to bear greater risks to financiers. (They) prefer some degree of control over firms” (Doucouliagos 1990, 52). Dies wird auch von den Befragten bei Hoppmann so gesehen. Deshalb strebt man die Unabhängigkeit vom Kapitalmarkt an. Die Überakkumulation in der Firma ist dann eine Sicherung gegen diesen Einfluss, führt aber zu Effizienzverlusten.

Wenn Kapital keinen Preis hat, besteht die Gefahr, dass ineffiziente Investitionen stattfinden (vgl. Puttermann 2006, 4). Allerdings ist zu bedenken, dass es sich um einen Dienstleister handelt, bei dem die Sachinvestitionen relativ gering sind. Dagegen ist die – aus theoretischer Sicht – ineffiziente Investition in Humankapital geradezu erwünscht. Das Unternehmen beschäftigt möglicherweise – zumindest zeitweise – mehr Personal, als es dies unter der Kontrolle eines Privatkapitalisten oder unter dem Einfluss einer Bank täte. Das ist aber durchaus gewollt. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes wirkt sich positiv auf die Servicequalität aus.

Risikoaversion ist zumindest bei den Arbeitnehmervertretern im Wirtschaftsausschuss spürbar. Für innovative Entscheidungen, z. B. die Übernahme von regionalen Konkurrenten, ist große Überzeugungsarbeit des Geschäftsführers vonnöten. Ein Unternehmer im Schumpeterschen Sinne als „schöpferischer Zerstörer“ ist unter solchen Umständen kaum denkbar. Eine völlige Neuorientierung der Firma, also z. B. die Investition des Kapitals in einem ganz anderen Geschäftsfeld, ist der Stiftung qua Satzung untersagt und als Entscheidung der Geschäftsführung bzw. des Wirtschaftsausschusses nicht vorstellbar. Bisher hat sie sich aufgrund des wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens auch nicht gestellt, könnte sich aber in Zukunft einmal ergeben.

Man befürchtet bei einem solchen Modell auch eine Senkung der Arbeitsdisziplin und der Arbeitsmoral der Beschäftigten, wie es offenbar zum Niedergang des jugoslawischen Modells der Arbeiterselbstverwaltung beigetragen hat (vgl. Wolfstetter 1969; Pejovich 1992). Bei Hoppmann ist eine solche Entwicklung nicht sichtbar geworden. Dafür scheint die zeitnahe Rückmeldung des ökonomischen Erfolgs im Rahmen der Erfolgsbeteiligung ein wichtiges Instrument, um die Arbeitnehmer für ihre Arbeit zu interessieren und sich für das Wohl der Firma (und des eigenen Arbeitsplatzes) anzustrengen. Außerdem hat der heftig umkämpfte Markt der Neu- und Gebrauchtwagen eine disziplinierende Wirkung auf die Beschäftigten, die ihnen offenbar auch bewusst ist.

Es scheint, dass weniger die Höhe der Gewinnbeteiligung hier eine Rolle spielt, als vielmehr die Überzeugung, bei der Gewinnberechnung nicht übervorteilt zu werden. Noch wichtiger für einen anhaltenden Motivationseffekt erscheint aber die Form

der Ausschüttung: Die kurzfristige Rückmeldung (und möglicherweise Auszahlung von Gewinnanteilen) weist die Arbeitnehmer ständig auf die wirtschaftliche Situation und die Bedeutung der eigenen Anstrengung hin. Auch die Darlehensgewährung seitens der Arbeitnehmer führt im Zeitverlauf dazu, dass diese sich Gedanken über das langfristige Gedeihen der Firma machen. Arbeitnehmer sind in diesem Sinne besonders kundige und aufmerksame „principals“, denen die Geschehnisse in der Firma insgesamt nicht gleichgültig sind.

Die Parität im Wirtschaftsausschuss könnte zu unlösbaren Konflikten führen oder – wenn Konsens angestrebt wird – Entscheidungen hinauszögern. Beide Phänomene treten bei Hoppmann nicht in Erscheinung. Das für die Pattauflösung vorgesehene neutrale Mitglied ist nicht ein einziges Mal in Erscheinung getreten, und die mögliche Verzögerung oder Verlangsamung der Entscheidungsfindung wird überhaupt nicht als Mangel, sondern eher als Vorteil gesehen (vor allem vom Geschäftsführer selbst). Es könnte sein, dass dieses Problem in der Literatur deutlich überschätzt wird und teilweise aus ideologischem Grund gegen die Einführung der echten Parität (statt Beinah-Parität nach MitbestG 1976) aufgetauscht wird.

4 Perspektiven der Wirtschaftsdemokratie

4.1 *Spezifische Bedingungen*

In vieler Hinsicht ist Hoppmann ein „ganz normales Unternehmen“ – und zwar ein recht erfolgreiches: Es ist etabliert in seiner Branche und hat sich einigermaßen seinen regionalen Markt gesichert. Die Firma hat einen stabilen Personalbestand, dessen Qualifikationen durch gute Ausbildung und permanente Weiterbildung erhalten und entwickelt werden. Im fortlaufenden Konzentrationsprozess der Branche und dem Trend zu größeren Unternehmenseinheiten hat die Firma durch Wachstum und Zukauf bisher mithalten können. Gegenüber den Herstellern (Opel, Fiat) hat Hoppmann im Vergleich zu kleineren Händlern eine relativ gute Position.

Die Firma Hoppmann weist allerdings auch einige Besonderheiten auf, die zu der relativ gesicherten ökonomischen Position beigetragen haben: Da ist zunächst die sichere Eigenkapitalbasis, die es erlaubt, in dem relevanten Markt ein ernstzunehmender, flexibler Spieler zu sein. Zudem sind das positive Arbeitsklima und die faire Art, Konflikte zu lösen, wichtig in einer Dienstleistungsbranche, wo das Wissen und die Fähigkeiten der Beschäftigten, ihre gute Kooperation untereinander und die Serviceorientierung gegenüber dem Kunden eine entscheidende Rolle spielen (vgl. auch Bock-Rosenthal et al. 1977).

Die heutige Managementliteratur ist voll von Forderungen, solche Eigenarten im Interesse eines langfristigen Unternehmenserfolgs zu etablieren, und es gibt eine Vielzahl von Modellen und Vorschlägen, wie man dies verwirklichen könnte. Viele der in der praxisbezogenen Managementliteratur vorgeschlagenen Maßnahmen, wie kooperative Führungsbeziehungen, Teamwork, Feedback-Gespräche, Selbstorganisation usw. sind bei Hoppmann verwirklicht, ohne dass man davon viel Aufhebens machte. Solche Konzepte wurden nicht als Managementmodelle (oder Managementmoden) eingeführt; sie sind vielmehr organisch aus der Unternehmensverfassung und Unternehmenskultur gewachsen. In diesem Sinne ist ein umfassendes Mitbestimmungssys-

tem wie das Hoppmann-Modell auf der Höhe der Zeit, um aktuellen Herausforderungen des Marktes zu entsprechen.

Solange die relativ niedrige Eigenkapitalverzinsung akzeptiert wird, bleibt Hoppmann ein starker Spieler am Markt. Allerdings wäre es auch sehr schwierig, sich aus diesem Markt zu lösen und woanders zu investieren, da Organisationsstruktur und Humankapitalinvestitionen auf das gegenwärtige Marktsegment spezialisiert sind. Eine solche radikale Neuorientierung erscheint in absehbarer Zeit auch nicht notwendig.

Das weitgehende Mitbestimmungsmodell funktioniert unter speziellen Voraussetzungen: Der Firma wird kein Kapital durch einen außenstehenden Aktionär entzogen; der lokale Markt ist relativ gut abgesichert – man kauft normalerweise einen Neuwagen nicht in Rumänien. Der Verkauf von Autos mag angesichts der Konkurrenz der Marken schwieriger werden, aber er ist insgesamt ein recht stabiles Geschäft. Der Druck der Herstellerfirmen, die danach trachten, ihren eigenen Anteil an der Wertschöpfungskette zu erhöhen (vgl. Dietl et al. 2007), ist größer als die Konkurrenz anderer Händler. Die stabile Belegschaft macht die Investition in Humankapital lohnend; die Abwanderung ist gleich null.

Warum gibt es nicht mehr von solchen Firmen? Angesichts der unbestreitbaren ökonomischen Vorteile und der relativ sicheren Position der Arbeitnehmer bei Hoppmann drängt sich diese Frage auf. Die Firma ist auch kein Alternativbetrieb, wie sie sich im landwirtschaftlich-ökologischen Sektor herausgebildet haben (vgl. z.B. Giegold/Emsdorff 2008), wo die Kunden z. T. das Unternehmen subventionieren. Die überschaubare Größe des Unternehmens ist sicherlich ein wichtiger Punkt; die Übertragung auf Großbetriebe erscheint nicht ohne weiteres möglich. Als größte Sperre mag die Bereitschaft gelten, das Kapital zu „neutralisieren“, d. h. eigentlich auf Eigentum zu verzichten. Dieses „Geschenk“ des Stifters trägt nach wie vor die Firma und kann normalerweise nicht erwartet werden. Allerdings gibt es inzwischen auf dem Kapitalmarkt genügend Investoren, die auf maximale Rentabilität verzichten, um bestimmte inhaltliche (ökologische, menschenrechtliche) Ziele zu unterstützen (vgl. z. B. Social Investment Forum 2007).

Der Haupthinderungsgrund gegen die Verbreitung eines solchen Modells liegt wohl in ideologischen Vorbehalten, wie Doucouliagos (1990, 44) eindringlich in seiner Analyse der LMF gezeigt hat. Er zitiert einen Banker: „Jesus Christ, the monkeys are going to run the zoo?“

4.2 Keine Wirtschaftsdemokratie ohne Kapitalismuskritik

Den Vertretern einer Wirtschaftsdemokratie in den 20er Jahren des vorigen Jahrhunderts war die gesamtwirtschaftliche und staatliche Ebene der Arbeitnehmerbeteiligung bzw. der Sozialisierung ein unverzichtbarer Baustein, wobei die unterschiedlichsten Vorstellungen über das „Wie“ geäußert wurden (vgl. Beispiele bei Krätke 2003). Schon bei Marx kann man – bei aller geäußerten Sympathie für Produktivgenossenschaften und ähnlichen Formen der „assoziierten Arbeit“ – die Warnung finden, dass es eine Illusion sei, solche Experimente könnten dem Kapitalismus etwas anhaben. Das gehe nicht ohne Teilhabe der Arbeiterbewegung an der politischen Macht. Forderungen dieser Art an das Hoppmann-Modell zu stellen, wäre natürlich völlig illusorisch. Allerdings sollten doch Überlegungen angestellt werden, wie sich solche Expe-

rimente stabilisieren und verbreiten könnten. Zentral erscheint dabei die Entwicklung sog. „shelter organizations“ (Doucouliagos 1990, 45). Solche Netzwerke haben sich etwa in Mondragón entwickelt, wo ein eigenes Bankensystem und ein auf die Bedürfnisse und Ideologie der Genossenschaften abgestimmtes regionales Bildungsangebot das gesamte Netzwerk stützen (vgl. Whyte/Whyte 1988). Diese Erfahrungen können auch Anstöße für Perspektiven des Hoppmann-Modells abgeben.

Die Forderung, mehr Demokratie in den bisherigen Feldern zu verwirklichen, sollte deshalb durch eine Demokratiepoltik „jenseits der (bisherigen) Grenze“ (Demi-rovic 2007, 135) ergänzt werden. Dies ist bezüglich des in Deutschland etablierten Systems der Arbeitnehmerbeteiligung durch Betriebsräte und im Aufsichtsrat deshalb angesagt, weil die Mitbestimmung z. T. durch Ausgründungen, Verflechtungen und den weltweit agierenden Kapitalmarkt ins Leere läuft und so nur noch einen relativ geringen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen hat. Die Mitbestimmung der Betriebsräte verkommt bei der Krisenbewältigung und in der Milderung der schlimmsten negativen Folgen oft zur bloßen Beteiligungsarithmetik, die den ohnehin unabwendbar erscheinenden Entscheidungen eine höhere Legitimität verleiht. Eine Ausdehnung des Anspruchs der Mitbestimmung und das Einwirken auf andere Ebenen und Akteure wirtschaftlicher Entscheidungen wären deshalb notwendig.

Bei Hoppmann ist die Lage zwar ganz anders, aber bezüglich der notwendigen „Entgrenzung“ der bisher praktizierten Mitbestimmung ähnlich. Das Mitbestimmungsmodell hat sich bewährt und segensreiche ökonomische und soziale Wirkungen erzeugt. Diese solide Basis könnte genutzt werden, um neue Problemlagen und Akteurskonstellationen im Umfeld des Unternehmens aufzugreifen. Dies erscheint nicht nur deshalb erforderlich, um dem eigenen Anspruch nach Demokratisierung gerecht zu werden. Vielmehr ist es auch zweckmäßig im Hinblick auf die bessere Absicherung des eigenen Umfeldes und der langfristigen Unternehmensentwicklung. Hierbei müssten die Stiftung und die Arbeitsteams die zentralen Rollen spielen.

Die wichtigste Rolle der Stiftung gegenüber dem Unternehmen ist die Eliminierung des Eigentümerinflusses durch die Neutralisierung des Kapitals. Diese Funktion könnte (und sollte) sie auch gegenüber anderen Projekten, Initiativen und Unternehmen der Region spielen. Dies hieße, dass sich die Förderung nicht nur auf soziale Projekte bezieht wie bisher, sondern wirtschaftliche Aktivitäten stimulieren hilft, die den dort Beschäftigten einen Arbeitsplatz sichern und einen positiven Effekt auf die Region haben, indem sie z. B. die Kaufkraft stärken. Es wäre überlegenswert, dem Unternehmen einen Teil des Eigenkapitals (durch eine Sonderausschüttung) zu entziehen, um die Kapitalbasis für solche Projekte zu verbreitern. Ob und wie dies stiftungsrechtlich und unternehmensrechtlich zu bewerkstelligen ist, bleibt zunächst unberücksichtigt. Einfach wird es nicht sein.

Statt wie bisher weitere Autohändler, z. T. außerhalb der Region, zuzukaufen, könnten die Mittel nachhaltiger für Projekte in der Region verwendet werden, die netzwerkartig das Unternehmen Hoppmann einbinden und stärken. Diese Projekte sollten nicht beliebig sein, sondern sich auf das Feld Verkehr/Mobilität konzentrieren. So wäre es überlegenswert, dass die Firma Hoppmann selbst sich nicht allein und primär als Autohändler und Reparaturwerkstatt versteht, sondern sein Unternehmensziel dahingehend erweitert, Mobilität in der Region Ressourcen schonend zu verbessern.

Dabei wäre das Auto nach wie vor ein wichtiges Element; es kämen möglicherweise aber auch ganz andere Aktivitäten ins Blickfeld. Statt z. B. die Förderung von alternativen Verkehrssystemen und -trägern ausschließlich als Bedrohung des Autoverkaufs zu begreifen, würden sich in einem erweiterten Blickfeld neue Chancen der Kooperation eröffnen.

Die Kapitalneutralisierung ist insofern ein wichtiges Element bei solchen Überlegungen, als Projekte nicht unter dem Diktat des maximalen Gewinns laufen müssten und weil der Eigentümer das Kapital nicht abziehen kann. Es würde, umgekehrt, die Region nachhaltig stärken – zum Nutzen aller ansässigen Firmen und Bewohner. Dies wäre die eigentliche Dividende, die das Kapital abwirft.

Der Anstoß zu einem solchen, hier nur sehr knapp konzipierten Konzept des assoziativen Wirtschaftens (vgl. für viele Strawe 2002) müsste von der Stiftung und der Geschäftsführung ausgehen. Um sie zu verankern, ist Überzeugungsarbeit notwendig. Hier erhalten die Arbeitsteams eine unverzichtbare Rolle. In ihnen müsste die Neuorientierung und deren Folgen für die eigene Arbeit beraten werden. Eine neue Idee, eine überzeugende neue Aufgabe kann den Arbeitsteams neues Leben geben. Das erscheint weitaus sinnvoller, als an der Form der Arbeitsteams im bisherigen Sinn krampfhaft festzuhalten.

Nachbemerkung: Dieser Arbeit ist ein Zitat von Franz Oppenheimer vorangestellt, einem einflussreichen Sozialwissenschaftler der 1920er Jahre. Er war ein Protagonist einer Marktwirtschaft ohne die Herrschaft des Kapitals. Nach dem zweiten Weltkrieg ist es den Ordoliberalen – leider – gelungen, ihn „dem Traditionsbestand liberalistischer Trivialmythen (der ‚sozialen Marktwirtschaft‘) zuzuschlagen und in dieser reduzierten Form erfolgreich zu beerben“ (Hasselbach 1985, 155). Die vorliegende Arbeit ist ein Plädoyer, an die Weite und Tiefe der Diskussion über die Grundlagen unserer Art zu wirtschaften, wieder anzuknüpfen, wie dies von Oppenheimer betrieben wurde.

Literatur

- Belitz, W. (Hrsg.) (1998): „Vorwärts und nicht vergessen...“. Hille.
- Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung, Gütersloh
- Brock-Rosenthal, E./Hachmeister, H./Sorge, A. (1977): Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Göttingen.
- Demirovic, A. (2007): Demokratie in der Wirtschaft. Münster.
- Dietl, H./Royer, S./Stratmann, U. (2007): Wertschöpfungsorganisation und Differenzierungsdilemmata in der Automobilindustrie. Working paper No. 64, Institute for Strategy and Business Economics, University of Zurich.
- Doucoulagos, C. (1990): Why Capitalist Firms Outnumber Labor-Managed Firms. In: Review of Radical Political Economics, 22, 44-66.
- Eisenhardt, K. M./Graebner, M.E. (2007): Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. In: Academy of Management Journal, 50, 25-32.
- Emery, F./Thorsrud, E. (1969): Form and Content in Industrial Democracy. London.
- Fleschutz, K. (2006): Die Stiftung als Nachfolgeinstrument für Familienunternehmen. Dissertation Trier.
- Frick, B. (1997): Die Funktionsfähigkeit der bundesdeutschen Betriebsverfassung. In: Industrielle Beziehungen, 4, 172-195.
- Giegold, S./Embshoff, D. (Hrsg.) (2008): Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus. Hamburg.

- Hasselbach, D. (1985): Franz Oppenheimer. Soziologie, Geschichtsphilosophie und Politik des ‚liberalen Sozialismus‘. Opladen.
- Höpner, M. (2004): Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss. Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung. In: Industrielle Beziehungen, 11, 347-379.
- Hoppmann-König, K. (2001): „Was ich noch sagen wollte“. Intern veröffentlichte Broschüre, Siegen.
- Hoppmann-König, K. (2006): Mehr Gerechtigkeit wagen. Autobiographische Collage. Berlin.
- Hoppmann, K./Stötzel, B.: (1981): Demokratie am Arbeitsplatz. Schriftenreihe „Humanisierung des Arbeitslebens“, Band 20, Frankfurt a.M.
- Huber, J./Kosta, J. (Hrsg.) (1978): Wirtschaftsdemokratie in der Diskussion. Frankfurt a.M.
- Katterle, (1998): Kritische Würdigung des Reformunternehmens Opel-Hoppmann im Kontext der Zeitgeschichte. In: Belitz, W. (Hrsg.): „Vorwärts und nicht vergessen...“. Hille, 68-81.
- Krätker, M. R. (2003): Wirtschaftsdemokratie und Marktsozialismus. In: Mut zur konkreten Utopie. Alternativen zur herrschenden Ökonomie. Kritische Interventionen 8. Hannover (zitiert nach Internet-Ausdruck).
- Leminsky, G. (1969): Mitbestimmung am Arbeitsplatz, im Betrieb und im Unternehmen. In: WSI-Mitteilungen, 22, 34-41.
- Matthöfer, H. (1968): Vorschlag zur Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 19, 751-752.
- Miles, M.B./Huberman, A.M. (2001): Qualitative Data Analysis. 2nd ed., Thousand Oaks.
- Naphtali, F. (1968/1928): Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel. 2. Aufl., Frankfurt a.M.
- Pejovich, S. (1992): A Property Rights Analysis of the Inefficiency of Investment Decisions by Labor-managed Firms. In: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 148, 30-41.
- Putterman, L. (2006): Labor-Managed Firms. Brown University, Department of Economics, Working Papers 2006-18.
- Schultze-Scharnhorst, E. (1985): Partizipationspotential am Arbeitsplatz. Beiträge zur Gesellschaftsforschung, Band 2, Frankfurt a.M.
- Social Investment Forum (2007): www.socialinvest.org/resources.
- Stiftung Demokratie im Alltag (Hrsg.) (2000): 25 Jahre Demokratie im Alltag. Die gemeinnützige Stiftung der Martin Hoppmann GmbH Siegen. Siegen.
- Strawe, C. (2002): Das Verschwinden des physischen Eigentums. In: Rundbrief Dreigliederung Nr. 3.
- Symanowski, H. (2005): Kirche und Arbeitsleben: getrennte Welten? Münster.
- Symanowski, H./Vilmar, F. (1963): Die Welt des Arbeiters. Junge Pfarrer berichten aus der Fabrik. Frankfurt a.M.
- Vanek, J. (1977): The Labor Managed Economy. Ithaca and London.
- Vilmar, F. (1971): Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Neuwied und Berlin.
- Vilmar, F. (1968): Die Mitbestimmung muss am Arbeitsplatz beginnen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 19, 472-476.
- Vilmar, F./Sattler, K.-O. (1978): Wirtschaftsdemokratie und Humanisierung der Arbeit. Frankfurt a.M.
- Wächter, H./Jochmann-Döll, A. (2008). Das Hoppmann-Mitbestimmungsmodell in Siegen. Arbeitspapier 166 der Hans-Böckler Stiftung.
- Whyte, W.F./Whyte, K.K. (1988): Making Mondragón: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex. Ithaca, N.Y.
- Witt, P. (2003): Corporate Governance-Systeme im Wettbewerb. Wiesbaden.
- Wolfstetter, E. (1969): Die betriebliche Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien. Ein Beitrag zum Problem der betrieblichen Mitbestimmung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 39, 737-752.