

Müller-Jentsch, Walther

**Article**

## Wirtschaftsdemokratie oder Soziale Marktwirtschaft mit erweitertem Zielsystem?

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Müller-Jentsch, Walther (2010) : Wirtschaftsdemokratie oder Soziale Marktwirtschaft mit erweitertem Zielsystem?, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 24, Iss. 3, pp. 307-311, [https://doi.org/10.1688/1862-0000\\_ZfP\\_2010\\_03\\_Diskurs](https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2010_03_Diskurs)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/71019>

**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.*

Walther Müller-Jentsch\*

## **Wirtschaftsdemokratie oder Soziale Marktwirtschaft mit erweitertem Zielsystem?**

*Markt* und *Demokratie* sind zwei grundlegende Medien der Koordination menschlicher Handlungen und Entscheidungen. Beide sind evolutionär aus dem soziären Zusammenleben hervorgegangen und haben über Jahrhunderte wechsellagerter menschlicher Geschichte ihre Robustheit bewiesen. Nach dem heutigen Verständnis funktionaler Systemdifferenzierung sind sie zwei getrennten Handlungssphären beziehungsweise Funktionssystemen – der Wirtschaft und der Politik – zuzuordnen. Diese Disjunktion ist freilich erst das Ergebnis eines neuzeitlichen Differenzierungsprozesses, den Karl Polanyi (1978) auch als „Entbettung“ der Wirtschaft aus dem gesellschaftlichen Gesamtgefüge detailreich beschrieben hat.

Die Entstehung des marktwirtschaftlichen Systems bedeutete die Herauslösung wirtschaftlicher Handlungen aus der „normintegrierten Ständegesellschaft“ (Sieferle 1984, 68) mit einer „moralischen Ökonomie“ (Thompson 1980, 66ff.). Konsequenz war eine Autonomisierung der Wirtschaft nach eigenen Prinzipien und Dynamiken. Die damit einhergehenden folgenreichen Nachteile für die Lebens- und Arbeitssituation großer Bevölkerungsteile riefen vielfältige Versuche zur erneuten Zusammenführung beider Sphären hervor. Einer davon firmiert unter dem unpräzisen Begriff der „Wirtschaftsdemokratie“, womit zunächst, grob formuliert, eine Implantation demokratischer Verfahren in die ansonsten nach Angebot und Nachfrage sowie Kosten-Nutzen-Kalkülen gesteuerten Sphären von Wirtschaft und Arbeitswelt gemeint ist.

Soviel zum historischen und gesellschaftspolitischen Horizont meines Kommentars zu dem anregenden Beitrag von Hartmut Wächter.

Bemüht werden vom Autor unterschiedliche Traditionen und Theorieansätze für die Analyse und Evaluation der „wirtschaftsdemokratischen“ Strukturen der Firma Hoppmann. Aus ihrer heterogenen Herkunft folgt zwangsläufig ein Eklektizismus der Argumentation, den ich unter pragmatischen Gesichtspunkten keineswegs bemäkeln will. Erlaubt sei mir aber, darauf hinzuweisen, dass weder die einzelnen Bausteine der Argumentation (Theorieebene) noch der empirische Aufriss des „wirtschaftsdemokratischen“ Gebäudes (Realmodell) sich einer einheitlichen und konsistenten Architektur verdanken.

Anders als mit den von Wächter evozierten Konnotationen war die ursprüngliche Konzeption der im Titel und Text zitierten Wirtschaftsdemokratie in der Version aus den 1920er Jahren gedacht. Sie war Blaupause für eine Gesellschaftsordnung im Übergang zum Sozialismus und basierte auf Rudolf Hilferdings Theorie des „organisierten Kapitalismus“. Primär zielte sie auf die überbetrieblichen ökonomischen Entscheidungsebenen; der Betriebsdemokratie wurde in diesem Entwurf hingegen nur ei-

---

\* Dr. Walther Müller-Jentsch, Jg. 1935, Prof. em. für Soziologie (Lehrstuhl Mitbestimmung und Organisation) an der Ruhr-Universität Bochum.  
Anschrift: Alte Landstr. 211, D – 40489 Düsseldorf. E-Mail: w.mueller-jentsch@rub.de.

ne subalterne Rolle zugewiesen. So hieß es etwa, dass im Gegensatz zu den Gewerkschaften, denen „die soziale und wirtschaftliche Führung“ durch „kollektive überbetriebliche Vertretung der Arbeiterschaft“ zukomme, der Betriebsrat „nicht (...) Pionier einer neuen Wirtschaftsordnung werden“ könne, er müsse sich vielmehr auf „die Durchführung und Überwachung“ der gesetzlichen und tariflichen Ordnung konzentrieren (Naphtali 1928/1966, 162f.).

Gänzlich anderen Wertehorizonten entstammt die Literatur zum Genossenschaftswesen und der „Labour-Managed Firm“, wiederum anderen die reiche arbeitswissenschaftliche Literatur über Arbeitsteams und teilautonome Gruppen. Die Konzeption der Mitbestimmung schließlich ist im Wesentlichen ein Kind der christlichen Soziallehre, deren Postulat von der Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit erst spät, nämlich bei der Nachkriegs-Gründung der Einheitsgewerkschaften, ihren Eingang in die gewerkschaftliche Programmatik fand.

Das reale „Hoppmann-Mitbestimmungsmodell“ besteht folglich aus sehr verschiedenartigen Schichten – Stiftung, Gewinnbeteiligung, teilautonome Gruppen, betriebliche Mitbestimmung, wirtschaftliche Unternehmensmitverwaltung –, die auch unabhängig voneinander hätten implementiert werden können. Wenn es dennoch ein vernünftiges Ganzes ergibt, bleibt es doch ein Ausnahmefall unter den deutschen, ja generell unter marktwirtschaftlichen Bedingungen agierenden Unternehmen. Als Ausnahmefall bietet er gleichwohl ein aufschlussreiches Lehrstück. Demonstriert es doch durch seine erfolgreiche Existenz unter Konkurrenzbedingungen, dass das Spektrum der *Corporate Governance* effizient geführter Unternehmen wesentlich breiter ist, als die übliche Managementliteratur uns weismachen will.

Wächter fragt, warum Hoppmann ein Ausnahmefall ist und bietet als eine Erklärung die (realiter eher unübliche) Kapitalneutralisierung durch eine Stiftung an. Dies ist gewiss ein wichtiger, aber kein zwingender Grund. Als funktionales Äquivalent wäre ein Verzicht der Investoren auf maximale Rentabilität zugunsten anderer Ziele, etwa dem der ökologischen Nachhaltigkeit, der humanen Arbeitsbedingungen und der demokratischen Unternehmensverfassung denkbar, worauf auch Wächter bereits hinweist. Wer aber nicht voluntaristisch auf bessere Einsicht und auf ethisch motiviertes Handeln vertraut, muss sich der Frage stellen, wie das wirtschaftliche Verhalten der Investoren und privatwirtschaftlichen Unternehmer in diesem Sinne konditioniert werden könnte. Die Antwort lautet: durch sanktionsbewehrte Normen und Anreize. So könnten in einem für Politik und Wirtschaft verbindlichen Ordnungsrahmen einer neu zu konfigurierenden *sozial-ökologischen Marktwirtschaft* diese Ziele verankert werden.

Der Namensgeber der Sozialen Marktwirtschaft, Alfred Müller-Armack, verband mit dem ursprünglichen Konzept die Vorstellung, dass der Staat im Interesse des sozialen Ausgleichs durchaus in den Wirtschaftsprozess eingreifen solle und müsse – allerdings mit marktkonformen Mitteln. Unter Einbeziehung von Elementen der christlichen Sozialethik sollte die Soziale Marktwirtschaft die Mängel eines ungezügelten Kapitalismus ebenso wie die der zentral gelenkten Planwirtschaft vermeiden und statt dessen – wie es in einer häufig zitierten Wendung in einem Handbuchartikel von ihm heißt – „das Prinzip der Freiheit auf dem Markte mit dem des sozialen Ausgleichs verbinden“ (Müller-Armack 1956, 390).

Als eine konzeptionell offene Ordnungsidee (von Hauff 2007) hat die Soziale Marktwirtschaft ungleiche Interessenten und sich widersprechende Interpreten in den Bann gezogen. Sechzig Jahre nach ihrer Einführung halten die einen sie für überholt, die anderen für renovierungsbedürftig, die dritten für ausbaufähig. Eine Neujustierung des Konzepts der Sozialen Marktwirtschaft mit einem erweiterten Zielsystem hätte selbstverständlich die ursprüngliche duale Zielbestimmung, d. h. die absolute Gleichrangigkeit des Sozialen mit dem Ökonomischen, beizubehalten, diese aber um die Ziele der sozialen Integration durch Teilhabe (sprich Mitbestimmung) und der ökologischen Nachhaltigkeit zu ergänzen. Aufschlussreich ist, dass bereits der Ordoliberaler Hans Willgerodt als Mitglied der Biedenkopf-Kommission (Mitbestimmung in Unternehmen 1970) die Unternehmensmitbestimmung verteidigte – einerseits mit dem Argument, dass die von der Kommission vorgeschlagenen Mitbestimmungsregelungen die Arbeitnehmer in die Unternehmungen und in das marktwirtschaftliche System integriere, andererseits mit dem abschreckenden Gegenbeispiel der „nach angelsächsischen oder romanischem Vorbild (...) permanenten Frontstellung zum Unternehmen“ (vgl. Müller-Jentsch 2009).

Das avisierte Zielbündel auf der politisch pragmatischen Ebene umzusetzen, wäre eine Aufgabe von Gesetzgeber, Regierung und zivilgesellschaftlichen Akteuren, vornehmlich der Gewerkschaften und anderer organisierter Gruppen. Zu beginnen wäre mit einer strikten Regulierung der Finanzmärkte, für die es der Staat bislang sträflich versäumt hat, einen Ordnungsrahmen zu setzen, dessen Fehlen ihn in jüngster Zeit bittere Erfahrungen gelehrt haben. Des Weiteren wäre fortzufahren mit einer dauerhaften rechtlichen Garantie der betrieblichen und unternehmerischen Mitbestimmung. Hinzu kommen müssten tarifpolitische Bemühungen der Gewerkschaften zur Umsetzung ihrer programmatischen Forderungen nach „guter Arbeit“ und die Durchsetzung tarifvertraglicher Normen mit sozialen Mindeststandards für alle abhängig Beschäftigten, die, wo immer nötig und angebracht, der Staat als allgemeinverbindlich erklären müsste. Der Programmpunkt der ökologischen Nachhaltigkeit ist am besten bei den NGOs aufgehoben.

Die Chancen für die positive Aufnahme eines solchen Handlungsprogramms stehen nicht schlecht. Ist doch selbst die Regierungschefin für einige diese Ideen aufgeschlossen. Sie will, im Gegensatz zur FDP, am rechtlichen Status der Mitbestimmung nicht rühren, zumal sie diese als einen „konstitutiven Bestandteil der Sozialen Marktwirtschaft“<sup>1</sup> erklärt und die Soziale Marktwirtschaft selbst zum „Exportschlager“<sup>2</sup> erhoben hat.

Innerhalb der Gewerkschaften wird ohnehin ein „Kurswechsel“ zu einer „sozialen, marktwirtschaftlichen Demokratie“ gefordert – so der IG-Metall-Vorsitzende Berthold Huber in einem beachtenswerten Plädoyer für eine Wirtschaftsordnung, die „demokratisch, fair, sozial und ökologisch nachhaltig ist“ (Huber 2010, 28). Schon etwas früher und weiter vorgeprescht ist Hubertus Schmoldt von der Industriegewerk-

---

<sup>1</sup> Angela Merkel auf der Jubiläumsveranstaltung der Hans-Böckler-Stiftung vom 29.-30.08.2006: 30 Jahre Mitbestimmungsgesetz von 1976: Mehr Demokratie in der Wirtschaft. [[http://www.boeckler.de/85\\_82256.html](http://www.boeckler.de/85_82256.html)].

<sup>2</sup> Angela Merkel in „Bild“ vom 22.05.2009 [[http://www.cdu.de/archiv/2370\\_26978.htm](http://www.cdu.de/archiv/2370_26978.htm)].

schaft Bergbau, Chemie, Energie. Gemeinsam mit dem Bundesarbeitgeberverband der chemischen Industrie und in Kooperation mit dem „Wittenberg-Zentrum für globale Ethik“ hat er 2008 gemeinsame Leitlinien für „Verantwortliches Handeln in der Sozialen Marktwirtschaft“ erarbeitet und vereinbart. Mit dem nach ihrem Selbstverständnis „ersten gemeinsamen Ethik-Kodex für eine gesamte Branche“ wollen die Chemie-Sozialpartner ihren Beitrag leisten, um „Vertrauen in die Soziale Marktwirtschaft zurückzugewinnen“ – einer „Wirtschaftsordnung, die allen Vorteile bringt“ (IG BCE/BAVC 2009, 7f.) und ihnen als „die beste Rahmenordnung“ gilt, „um Wohlstand, sozialen Frieden und die Teilhabe aller dauerhaft zu ermöglichen“ (ebd., 69). Stichworte dieses Ethikkanon sind: unternehmerischer Erfolg, humane Arbeitsbedingungen, Mitbestimmung der Arbeitnehmer, faire Regeln im weltweiten Handel, ökologische Nachhaltigkeit. Sie mögen dem kritischen Beobachter zwar wohlfeil klingen, eignen sich aber zumindest als eine Appellationsinstanz, die Maßstäbe für eine immanente Kritik an auftretenden Missständen bietet.

Die Gewerkschaften erheben zu Recht den Anspruch, Mitschöpfer des Rheinischen Kapitalismus und damit der Sozialen Marktwirtschaft zu sein, so in ihrem Dresdner Grundsatzprogramm von 1996.<sup>3</sup> Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Sozialpläne, erweiterte Mitbestimmungsrechte auf betrieblicher und unternehmerischer Ebene, Mindestlöhne und andere soziale Errungenschaften gehören heute zu den Kerninstitutionen einer modern verstandenen Sozialen Marktwirtschaft. Das ist zwar nicht mehr Ludwig Erhards Soziale Marktwirtschaft, sondern die real existierende Wirtschaftsordnung in Deutschland.

Etwas überrascht hat mich Wächters Plädoyer gegen Kapitalismus und Soziale Marktwirtschaft. Offensichtlich ist doch, dass es in unserer historischen Situation keine lebens- und reproduktionsfähige Alternative jenseits kapitalistischer Marktwirtschaften gibt. Die heutigen Antikapitalisten sind „in der großen Verlegenheit, das System zu kritisieren, aber kein eigenes zu haben“ (de Weck 2009). Wer will denn heute noch auf die Wohlstandsmaschine Kapitalismus verzichten? Die einstige Alternative: Kapitalismus oder Sozialismus, ist längst einer neueren gewichen: Angloamerikanischer oder Rheinischer Kapitalismus – kapitalistische Marktwirtschaft pur oder sozialpflichtige Marktwirtschaft. Wie hieß es schon beim alten Benn? „Erkenne die Lage! (...) gehe von deinen Beständen aus, nicht von deinen Parolen.“

## Literatur

- IG BCE/BAVC (2009): Verantwortliches Handeln in der Sozialen Marktwirtschaft. Der Wittenberg-Prozess der Chemie-Sozialpartner. Heidelberg.
- Hauff, Michael von (Hg.) (2007): Die Zukunftsfähigkeit der Sozialen Marktwirtschaft. Marburg.
- Huber, Berthold (2010): Kurswechsel für Deutschland. Die Lehren aus der Krise. Frankfurt a. M. 2010.
- „Mitbestimmung im Unternehmen“. Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen mit der Mitbestimmung. BT-Drs. VI/334 (1970).

<sup>3</sup> Es heißt darin: „Die sozial regulierte Marktwirtschaft bedeutet gegenüber einem ungezügelteren Kapitalismus einen großen historischen Fortschritt. Die soziale Marktwirtschaft hat einen hohen materiellen Wohlstand bewirkt. Die soziale Regulierung – vor allem durch die Gewerkschaften – hat gewährleistet, dass breite Bevölkerungsschichten an diesem Wohlstand teilhaben konnten.“

- Müller-Armack, Alfred (1956): Soziale Marktwirtschaft. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 9. Band. Stuttgart u. Tübingen, 390-392.
- Müller-Jentsch (2009): Mitbestimmung, der verkannte Ordnungsfaktor. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (Die Ordnung der Wirtschaft) vom 25.9.2009, 12.
- Naphtali, Fritz (1966/zuerst 1928): Wirtschaftsdemokratie. Frankfurt a. M.
- Polanyi, Karl (1978/zuerst 1957): The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen. Frankfurt a. M.
- Sieferle, Rolf Peter (1984): Fortschrittsfeinde? Opposition gegen Technik und Industrie von der Romantik bis zur Gegenwart. München 1984.
- Edward P. Thompson (1980): Plebeische Kultur und moralische Ökonomie. Aufsätze zur englischen Sozialgeschichte des 18. und 19. Jahrhunderts. Frankfurt a. M.
- Weck, Roger de (2009): Kapitalismus als Religion. In: Die Zeit  
[<http://dasmagazin.ch/index.php/kapitalismus-als-religion-folge-1/>].