

Czada, Roland

**Article**

## Erfolg ohne Nachahmer: Warum Wirtschaftsdemokratie für viele ein Schreckengespenst bleibt?

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Czada, Roland (2010) : Erfolg ohne Nachahmer: Warum Wirtschaftsdemokratie für viele ein Schreckengespenst bleibt?, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 24, Iss. 3, pp. 300-306, [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/10419/70991>

**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.*

Roland Czada\*

## **Erfolg ohne Nachahmer. Warum Wirtschaftsdemokratie für viele ein Schreckgespenst bleibt?**

Das Thema Mitbestimmung hat viel von seiner einstigen Attraktivität verloren. Die Medien meiden es. Universitätsseminare zum Thema werden kaum nachgefragt. Wer noch dazu forscht hat es schwer, dem Gegenstand neue Erkenntnisse abzurufen. Die großen Debatten der Vergangenheit sind abgeflaut. Umso verdienstvoller ist es, dass die Zeitschrift für Personalforschung in einem Beitrag von Hartmut Wächter (ZfP 24) das Thema aus seiner Versenkung holt und dabei an eine alte Kontroverse über die emanzipatorischen Möglichkeiten und den ökonomische Nutzen der Mitbestimmung anschließt.

Die gesetzliche Mitbestimmung wird beim Auftreten betrieblicher Probleme von der Arbeitgeberseite gerne in die Pflicht genommen, und die Arbeitnehmer lassen sich zumeist auch in die Pflicht nehmen. Schließlich „haften“ sie für ökonomische Fehlentwicklungen mit ihrem Arbeitsplatz. Beschäftigungskrisen und drohende Arbeitsplatzverluste lassen gar nichts anderes zu, als den Herausforderungen des Marktes in „vertrauensvoller Zusammenarbeit“ zwischen Kapital und Arbeit zu begegnen. Hartmut Wächter stellt insofern zu Recht die Frage, ob es überhaupt noch einer gesetzlichen Mitbestimmung bedürfe, wenn bereits das ökonomische Kalkül die Einbindung von Arbeitnehmerinteressen in betriebliche Entscheidungsabläufe nahe legt.

Wie wichtig die möglichst reibungslose Interessenvermittlung und Koordination der *stakeholder* im Betrieb ist, erfahren wir aus den Lehrbüchern der Transaktionskostenökonomik heute eindrucksvoller als aus den angestaubten, von sozialistischen Gesellschaftsentwürfen inspirierten Klassikern der Wirtschaftsdemokratie. Müsste sich eine zeitgemäße Betriebswirtschaftslehre dann nicht konsequent für eine Fortentwicklung der Mitbestimmung einsetzen anstatt ihr nach wie vor mit Misstrauen zu begegnen? Wächters Beitrag zeigt, dass es für Misstrauen keinen Grund gibt. Er lässt aber auch erkennen, warum trotz der unbestreitbaren Vorzüge des von ihm analysierten Mitbestimmungsmodells keine allgemeine Begeisterung aufkommt, warum also Unternehmer auch dann nicht mehr Mitbestimmung und Mitverantwortung der Arbeitnehmer fordern, wenn deren Vorteile offenkundig sind.

Es geht in Wächters empirischer Analyse um einen seltenen, wenn nicht sogar einmaligen Fall voller paritätischer Mitbestimmung auf allen Ebenen unternehmerischen Entscheidens und alltäglicher Betriebsabläufe. Volle Parität im Wirtschaftsausschuss, ein formales Veto der Arbeitnehmervvertretung bei der Berufung leitender Angestellter, Mitbestimmung am Arbeitsplatz, ein ausgeklügeltes System der Gewinnbeteiligung und eine „neutrale“ Eigentümerstruktur bilden eine einmalige Konfiguration. Deren von Wächter auf der Basis von Interviews mit allen (!) Beteiligten rekonstruierte Funktionsweise, verrät viel darüber, warum das Modell Hoppmann seit mehr als ei-

---

\* Prof. Dr. Roland Czada, Universität Osnabrück, Fachbereich Sozialwissenschaften, Seminarstr. 33, D – 49069 Osnabrück. E-mail: roland.czada@uni-osnabrueck.de.

nem Jahrhundert erfolgreich ist und ein bisschen auch darüber, warum eine solche Erfolgsgeschichte isoliert bleibt und bislang keine Nachahmer finden konnte.

### **Ideologie und Praxis der „Wirtschaftsdemokratie“.**

Wenn die paritätische Mitbestimmung für alle Beteiligten Vorteile bringt, wie Wächters Bericht eindrucksvoll zeigt, werden die Ablehnung und das Desinteresse, das sie allgemein erfährt, besonders erklärungsbedürftig. Wenn sich eine soziale Praxis nicht durchsetzen kann, obwohl sie unter Effizienzgesichtspunkten überlegen ist, gibt es stets zwei mögliche Erklärungen: die Machtüberlegenheit der Nutznießer von Ineffizienz und eine ideologische Disposition, die den Gegenstand mit einem Tabu belegt. Beides spielt im Fall der paritätischen Mitbestimmung zusammen, und wie dieses Zusammenspiel funktioniert, lässt sich aus der Analyse von Wächter herauslesen. Hartmut Wächter hat darüber hinaus noch eine weitere Erklärung gefunden, die an der Motivation derer ansetzt, denen man Beteiligung abverlangt. Ich werde im Folgenden vor allem der Frage nachgehen, warum wir in der Bundesrepublik nicht viele mitbestimmte Firmen wie das Authohaus Hoppmann haben, und versuchen, sie nach einigen Vorbemerkungen zu beantworten.

Was Mitbestimmung bedeutet, lässt sich in Deutschland täglich und tausendfach an der Anwendungspraxis des Betriebsverfassungsgesetzes und der Unternehmensmitbestimmung in Kapitalgesellschaften feststellen. Diese ganz und gar unspektakuläre Praxis prägt die allgemeine Wahrnehmung des Themas, die auf einen kurzen Nenner gebracht so lautet: Die gesetzliche Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen ist zum Co-Management geworden – mit nach wie vor beschränkten Beteiligungsrechten der Arbeitnehmer. Dieses Resümee auch der Mitbestimmungsforschung (vgl. Höpner 2004) wird oft – so auch von Wächter – mit einem Anflug von Enttäuschung oder sogar Empörung vorgetragen. Dabei besteht dazu nicht der geringste Anlass. Die gesetzliche Mitbestimmung war von Anfang an auf eine mehr oder weniger begrenzte Beteiligung der Arbeitnehmer und Gewerkschaften ausgerichtet. Alles was darüber hinausginge wäre eine Überraschung. Warum dennoch so große Hoffnungen an die Mitbestimmung geknüpft wurden, hat mit Theorien der „Wirtschaftsdemokratie“ zu tun, wie sie besonders in den 1920er Jahren im Schwange waren. Sie haben den deutschen Mitbestimmungsdiskurs wie eine Hintergrundmusik stets begleitet und – so meine These – von den Realitäten abgelenkt. Wächter (2010) bezieht sich ebenfalls auf diese Theorien. So stellt sich auch hier die Frage, ob seine Analyse des Falles Hoppmann und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen wie etwa sein Konzept „assoziativen Wirtschaftens“ nicht ebenso alten Illusionen der Wirtschaftsdemokratie aufsitzt.

Wer sich zur Mitbestimmung äußert, kommt meist um ein Bekenntnis dafür oder dagegen nicht herum. Das Thema polarisiert und die Einstellungen, die man dazu findet, sind ideologisch vorgezeichnet. Ihre linken Kritiker haben schon immer vorausgesagt, dass kapitalistische Zwänge und industrielle Anpassungskrisen die ursprüngliche Idee der Wirtschaftsdemokratie korrumpieren würden. So wie Vertreter einer transaktionskostenökonomisch aufgeklärten Managementlehre heute, sahen einst auch radikale Marxisten in der Wirtschaftsdemokratie nur ein nützliches Instrument zur Vervollkommnung des Kapitalismus. Ganz anderes hatten die auf Reform statt Revolution eingestellten Klassiker der Wirtschaftsdemokratie (Fritz Naphtalie, Max Adler,

Otto Bauer, Karl Renner) im Sinn. Nach ihren Erwartungen sollte die Mitbestimmung einen Zwischenschritt zum Sozialismus darstellen. Sie dachten, mit der „Betriebsräteinstitution (...) den Despotismus des Kapitals in der Produktion zu durchbrechen und gleichzeitig die geistige und moralische Vorbereitung des Proletariats für die Sozialisierung der Gesellschaft zu betreiben“ (Klein 1999, 219). Diese Position erinnert fatal an die konservativ-reaktionäre Kritik der Mitbestimmung als ein System sprengendes Projekt, das es mit allen Mitteln zu verhindern gelte.

Wir finden also aufgeklärte Manager und Betriebswirte im Verein mit Altkommunisten und dem wissenschaftlichen Neo-Marxismus, die in seltener Eintracht die Mitbestimmung als Instrument zur Vervollkommnung des Kapitalismus ansehen, und wir finden eine aussterbende Spezies von Reformsozialisten und Antikommunisten, die darin eine schrittweise Überwindung des Kapitalismus erkennen wollen. Normativ gewendet ergibt sich daraus allerdings eine andere Paarung: Dann stehen aufgeklärte Manager und linke Reformer auf der Befürworterseite, und die radikale Linke lehnt zusammen mit dem liberalkonservativen Lager die Mitbestimmung ab.

Sind ideologische Positionsbestimmungen der genannten Art überhaupt noch zeitgemäß, werden sich manche fragen, und was können sie zum Verständnis heutiger Probleme und Problemlösungen noch beitragen? Ihnen ist zu entgegen: Ideologisch sortierte gesellschaftliche Konfliktlinien sind erfahrungsgemäß zählebig. Wie alle politischen und religiösen Bekenntnisse können sie vorübergehend von der Oberfläche verschwinden, um irgendwann in neuem Gewande wieder aufzutauchen. Dies hat nicht nur damit zu tun, dass hier „tiefgefrorene“ historische *cleavages* vorliegen, sondern auch damit, dass sich darin basale ideengeschichtliche Positionen des Liberalismus, des Pragmatismus und der Kapitalismuskritik widerspiegeln. Dies spricht dafür, die von Hartmut Wächter in seiner Analyse des Falles Hoppmann ins Spiel gebrachten empirischen Sachverhalte, so wie er es einleitend selbst vorzeichnet, vor ihrem ideengeschichtlichen Hintergrund näher auszuloten. Dies betrifft vor allem eine Frage, für deren Beantwortung bislang kaum empirische Belege vorliegen: Welche betrieblichen Entscheidungsmodi bilden sich heraus, wenn sich wie im Fall Hoppmann, die Frontstellung von Kapital und Arbeit auflöst?

Der Fall Hoppmann weicht von dem in Theorien der Wirtschaftsdemokratie erhaltenen Gegenmachtkonzept ab. Diesen Theorien zufolge geht es bei der Mitbestimmung nicht um die Aufhebung des Gegensatzes von Kapital und Arbeit, sondern um die Etablierung eines von Parität bestimmten Verhandlungssystems, das der Arbeitnehmerseite Rechte verleiht, und sie damit in die Lage versetzt, der Gegenseite Zugeständnisse abzurufen. Nun lesen wir in Wächters Beitrag (2010: 19) zur Arbeitsweise des voll paritätischen Wirtschaftsausschusses:

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.

Statt der erwarteten Frontstellung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, die sich in harten Verhandlungen wechselseitige Zugeständnisse abringen, etabliert sich ein

deliberativer Diskurs unter Gleichen, bei dem die gemeinsame Suche nach Problemlösungen im Vordergrund steht. Die Diskussionen im paritätischen Wirtschaftsausschuss werden von den befragten Beteiligten als transparent und durchaus kritikfreudig empfunden (ebenda). Wenn sich allerdings größere Konflikte abzeichnen, werden sie in einem Vorentscheidersystem klein gearbeitet. Der Hinweis „dass die wesentlichen Entscheidungen bereits im Vorfeld besprochen und abgeklärt wurden“ (ebenda), verweist auf eine bei der Analyse von paritätischen Machtteilungsarrangements immer wieder beobachtete Regelmäßigkeit. Wo Vetostrukturen und entsprechende Blockadepotentiale bestehen, bilden sich rasch informelle Institutionen heraus, in denen Entscheidungen vorbereitet und vorentschieden werden. Dies gilt offenbar nicht nur für Regierungskoalitionen und konkordanzdemokratische Systeme (vgl. Czada 2000), sondern, wie Wächters Bericht erkennen lässt, auch für mikropolitische Vetostrukturen im Betrieb. In all diesen Fällen führen Einigungszwänge offenbar nicht zu Blockaden, sondern zu hybriden, von Diskurs und Verhandlung bestimmten Entscheidungsverfahren. Die Folgen sind Verzögerungen. Die Entschleunigung von Entscheidungen wird allerdings „nicht als Mangel, sondern eher als Vorteil gesehen (vor allem vom Geschäftsführer selbst)“ (Wächter 2010: 24). Damit wird der Haupteinwand gegen die voll paritätische Mitbestimmung entkräftet. Das Schreckgespenst der Pattsituation wird nach Wächters Einschätzung „teilweise aus ideologischem Grund gegen die Einführung der echten Parität (...) aufgebauscht“ (ebenda).

### **Auch wenn sie Vorteile bringt, setzt sich Parität nicht durch**

Dass eine Firma nicht trotz, sondern wegen der dort praktizierten paritätischen Mitbestimmung prosperiert, und worauf dieser Erfolg beruht, hat Hartmut Wächter überzeugend nachgewiesen. Warum das Modell Hoppmann trotzdem keine Nachahmer findet, liegt zum einen in ideologischen Vorbehalten, die nicht zuletzt auch von Theorien der Wirtschaftsdemokratie und den darin enthaltenen Gegenmachtentwürfen genährt werden. Allein schon die Vorstellung, der Gegensatz von Kapital und Arbeit könnte sich in einem deliberativen Forum auflösen, richtet sich gegen die Grundannahme eines mit dem Kapitalismus notwendig einhergehenden Klassenantagonismus, die bis heute die wissenschaftliche Mitbestimmungsdebatte beherrscht. Die Theorien der Wirtschaftsdemokratie im Lichte des gegenwärtigen Kapitalismus kritisch zu überdenken und dabei auch einige Trivialmythen der „Sozialen Marktwirtschaft“ zu dekonstruieren, wie Wächter (2010, 27) es vorschlägt, erscheint überfällig, sein Verweis auf Franz Oppenheimer und das Konzept einer „Marktwirtschaft ohne Herrschaft des Kapitals“ wegweisend.

Die weitere empirische Erforschung und Entideologisierung des Gegenstandes dürfte allerdings nicht ausreichen, der paritätischen Mitbestimmung den Weg zu bahnen. Es gibt neben den ideologischen Scheuklappen und hergebrachten Tabus des Mitbestimmungsdiskurses zwei weitere Gründe, die skeptisch stimmen. Sie beziehen sich einmal auf den Eigentumsbegriff und die Eigentumsformen, die zur paritätischen Mitbestimmung kompatibel sind, zum anderen auf die Motivation der Beteiligten beziehungsweise deren Engagementbereitschaft.

Eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass die volle Mitbestimmung im Falle Hoppmann auf diskursive anstelle konfrontativer Entscheidungs- und Führungsstruk-

turen hinauslief, liegt in der Neutralisierung des Kapitals in Form einer Stiftung und im Verzicht auf maximale Rentabilität und Gewinnerzielung. Der Betrieb gehört der Stiftung „Demokratie im Alltag“, deren Satzung spezifische Gerechtigkeitsvorstellungen hinsichtlich der Mitwirkung und Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer zugrunde liegen. Zu den Erfolgsvoraussetzungen des Falles Hoppmann zählt ein kapitalismuskritisches Verständnis von Eigentum, das in diesem Falle nicht dem System, sondern den Menschen dienen soll. Damit verbunden ist der Verzicht auf schnelle Gewinne zugunsten nachhaltigen Wirtschaftens. Wer so die Gier nach Gewinn verurteilt, verurteilt nicht die Marktwirtschaft per se, sondern lediglich einen die soziale Kosten des Wirtschaftens negierenden „Raubtierkapitalismus“. Diese Art der Kapitalismuskritik auf Betriebsebene kann in Deutschland ohne politische und gesetzliche Vorgaben jederzeit praktiziert werden. Voraussetzung ist allerdings, dass Eigentümer ihr Kapital verschenken, indem sie es in eine der Wirtschaftsdemokratie verpflichtete Stiftung einbringen. Allein diese Hürde ist so hoch, dass man derzeit kaum Nachahmung im größeren Stil erwarten darf.

Der Fall Hoppmann zeigt: Neutrales, von Gier befreites Stiftungskapital und paritätische Mitbestimmung sind offenbar hochgradig kompatibel. Zwar bestehen in Deutschland ähnliche Unternehmensstiftungen, wie etwa die von Wächter erwähnte, 1889 gegründete „Carl-Zeiss-Stiftung“. Mit ihnen sind aber nicht die weiteren Elemente der Parität im Wirtschaftsausschuss und die unmittelbare Mitbestimmung am Arbeitsplatz verbunden. Das neben „Stiftungskapital“, „Parität“ und „Arbeitsteams“ genannte vierte Element des Modells Hoppmann, die „Erfolgsbeteiligung“, wird allerdings in unterschiedlichem Umfang auch andernorts praktiziert. Wächter zeigt, dass die Erfolgsbeteiligung im Verein mit den übrigen Elementen eine Identität stiftende Wirkung zeitigt. Ob sie darüber hinaus die Arbeitnehmer zur Beteiligung und Verantwortungsübernahme motivieren kann, bleibt fraglich. Wächters Analyse deutet eher darauf hin, dass die Beteiligung am Gewinn für den Erfolg des Modells weniger bedeutsam ist: „Manche Arbeitnehmer würden sogar lieber auf die Ausschüttung verzichten und das Geld der Firma als Reserve belassen“ (Wächter 2010, 21).

Aus personalwirtschaftlicher Sicht steht neben der Qualifikation der Beschäftigten deren Motivation und Engagement im Vordergrund. Während die Beschäftigten eine hohe Bereitschaft erkennen lassen, sich im Interesse des Geschäftserfolges weiterzubilden, fällt die Bereitschaft der Arbeitnehmer, Mitbestimmung zu praktizieren, weniger deutlich aus. Humanere Arbeitsbedingungen und größere Zufriedenheit bedeuten nicht zugleich ein höheres Maß der Selbstorganisation und Beteiligung. Die Initiativbereitschaft der Belegschaft lässt aus Sicht der Unternehmensleitung zu wünschen übrig. Aussage, wie, dass zum Sprecher von Arbeitsteams die gewählt würden, die „blöd genug sind, sich wählen zu lassen“ (Wächter 2010, 16) und ausbleibendes Engagement, zielen auf die Frage nach der wichtigsten Demokratieressource überhaupt, dem Interesse am Gemeinwesen und der Bereitschaft an dessen Wohl mitzuwirken. Wächter erwähnt mehrfach eine Verweigerungshaltung und die Forderung der Unternehmensleitung nach umfänglicher und qualifizierter Beteiligung der Arbeitnehmer.

Das erklärte Ziel der Stiftung „Demokratie im Alltag“, das kapitalistische Wirtschaftssystem an der Stelle zu ändern, wo es Unternehmen zwingt dem System zu

dienen statt dem Nächsten, kann nur erreicht werden, wenn alle Beteiligten, auch die Arbeitnehmer, grundsätzlich bereit sind, sich ohne unmittelbare äußere Gratifikation für den Betrieb und ihre Kollegen einzusetzen und sei es nur, indem sie ernsthaft an Wahlen und Diskussionen teilnehmen. Dies ist die Achillesferse der Wirtschaftsdemokratie wie der Demokratie überhaupt. Demokratisches Engagement stellt sich offenbar nicht automatisch ein, sondern muss selbst als eine Bildungs-, Management- und Führungsaufgabe betrachtet werden. Der größte Irrtum über die paritätische Mitbestimmung besteht möglicherweise nicht in der Befürchtung, sie würde die Handlungsfähigkeit von Unternehmen schwächen oder gar das Eigentum und die Marktwirtschaft gefährden. Als noch größere Illusion könnte sich der Glaube an ein beständiges Engagement der Arbeitnehmer in einem selbstverwalteten Betrieb herausstellen. Es könnte sogar sein, dass das Modell Hoppmann auch deshalb über lange Zeiträume so gut erfolgreich sein konnte, weil es nicht zu einer überschießenden Partizipationsdynamik gekommen ist.

Wächters Beitrag zeigt nicht nur, dass der Konflikt zwischen Kapital und Arbeit im Fall Hoppmann weitgehend neutralisiert wurde. Er enthält auch Hinweise darauf, dass sich im Verhältnis von Betriebsleitung und Belegschaft im Vergleich zu einem „normalen“ Unternehmen nichts Grundsätzliches geändert hat. Da ist zum einen die Tatsache, dass sich Beteiligungsprozesse nicht von unten nach oben organisch aufbauen, obwohl dazu Gelegenheit bestünde. Zum anderen berichtet Wächter von einem hohen Grad wechselseitigen Vertrauens, insbesondere auch der Belegschaft gegenüber der Geschäftsleitung. „Das Vertrauen in die Person des Geschäftsführers (...) ist immens“ (Wächter 2010, 18).

Die Firma Hoppmann kann sich offenbar einer ausgeprägten Vertrauenskultur rühmen, deren Ursache in einer hohen Zufriedenheit der Arbeitnehmer und einem humanem Arbeitsklima zu suchen ist. Dies verweist auf neuere Forschungen zum Zusammenhang von Wohlbefinden, Leistungsbereitschaft und Vertrauen im Betrieb (vgl. Helliwell / Huang 2010; Helliwell / Huang / Putnam 2009). Deren empirisch gut abgesicherten Ergebnisse sind eindeutig: Wohlbefinden und Vertrauen sind die wichtigsten ökonomischen Erfolgsfaktoren im Unternehmen. Sie sind, wie Helliwell und Huang berichten, sogar noch deutlich wichtiger als die Bezahlung oder eine etwaige Erfolgsbeteiligung. Diese Erkenntnisse sind mit den Analysen des Falles Hoppmann (Wächter 2010; Wächter/Jochmann-Döll 2009) kompatibel und lassen diese zudem in einem neuen Licht erscheinen. Das bei Hoppmann praktizierte, relativ komplexe Mitbestimmungsmodell wäre so gesehen lediglich der geeignete Nährboden für eine im ökonomischen Sinne höchst produktive unternehmerische Vertrauenskultur. Hohe Werte des Wohlbefinden und Vertrauens von Arbeitnehmern finden wir allerdings auch in patriarchalischen Familienunternehmen - ganz ohne Mitbestimmung. Was letztlich den entscheidenden Erfolgsfaktor mitbestimmter Unternehmen ausmacht und welche motivationspsychologischen Zusammenhänge hier eine Rolle spielen, bleibt bei diesem Vergleich offen. Sicher ist aber, dass Mitbestimmung im Vergleich zum patriarchalisch geführten Unternehmen eine institutionelle und nicht nur personelle Vertrauensbasis hervorbringt. Darüber hinaus deutet Wächters Studie darauf hin, dass die durch Mitbestimmung erzeugte Vertrauenskultur umso ausgeprägter ist, je mehr Möglichkeiten der Beteiligung und Kontrolle eröffnet werden. Wie umfangreich

diese Möglichkeiten genutzt werden, ist eine andere Frage. Die Funktionsweise des Modells könnte letztlich auch so aussehen, dass die Transparenz von Entscheidungen und die Möglichkeit von Beteiligung die Bildung von Vertrauenskapital fördert und damit die Nachfrage nach tatsächlicher Beteiligung in Grenzen hält.

## Literatur

- Czada, Roland (2000): Dimensionen der Verhandlungsdemokratie. Konkordanz, Korporatismus, Politikverflechtung. Arbeitspapiere aus der FernUniversität Hagen, Polis Nr. 46 (<http://www.politik.uni-osnabrueck.de/POLSYS/Archive/polis-46.pdf>).
- Deppe, Frank u.a. (1979): Kritik der Mitbestimmung. Partnerschaft oder Klassenkampf? Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Helliwell, John F. / Huang, Haifang (2006): Well-Being in the Workplace: What Roles for Unions and Gender? Paper presented at a conference in honour of Paul Weiler, Harvard University, November 3-4, 2006.
- Helliwell, John F. / Huang, Haifang / Putnam, Robert D. (2009): Are Trust and Social Capital Neglected Workplace Investments. In: Bartkus, Viva Bartkus / James Davis (eds.): Social Capital: Reaching Out, Reaching In. Cheltenham: Elgar, 87-144.
- Helliwell, John F. / Huang, Haifang (2010): How's the Job? Well-Being and Social Capital in the Workplace. In: *Industrial and Labor Relation Review*, 63(2), 205-227
- Klein, Horst (1999): Wirtschaftsdemokratische Auffassungen in der Geschichte der Arbeiterbewegung. In: *Beiträge zur Geschichte der Arbeiterbewegung*, 41, 14-34.
- Wächter, Hartmut (2010): Möglichkeiten und Grenzen der Wirtschaftsdemokratie – Der Fall Hoppmann. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 24(1), 7-28.
- Wächter, Hartmut / Jochmann-Döll, Andrea (2008): Das Hoppmann-Mitbestimmungsmodell in Siegen. Analyse der Entwicklungen seit 1961. Arbeitspapier 166 der Hans-Böckler Stiftung.