

# Beschäftigungsbedingungen und Unternehmenskultur in der Elektrizitätswirtschaft

Heinz-J. Bontrup  
Ralf-M. Marquardt

Zahlreiche Befunde deuten auf konzeptionelle und handwerkliche Defizite der Politik bei der Liberalisierung der deutschen Elektrizitätswirtschaft hin. Der Systemwechsel hat sich aber auch im Innenverhältnis der Energieversorgungsunternehmen niedergeschlagen. Der Beitrag untersucht, wie sich die Beschäftigungsbedingungen im Zuge der Marktöffnung verändert haben und welchen Status einer demokratisch-partizipativen Unternehmenskultur die Liberalisierung bislang zugelassen hat.

## 1

### Einleitung

Auf Betreiben der EU-Kommission wurden im Jahr 1998 die Strommärkte auch in Deutschland geöffnet. Die Versorgung mit dem Basisgut Elektrizität sollte *wettbewerblich* ausgesteuert werden. Der „Stachel“ der Konkurrenz würde dann – so die Annahme – für eine kosteneffiziente Herstellung von Elektrizität und für günstigere Preise sorgen. Gleichzeitig wurden im Rahmen eines „energiewirtschaftlichen Zieldreiecks“ die Versorgungssicherheit mit Strom und eine ökologische, am Nachhaltigkeitsziel ausgerichtete Erzeugungsstruktur verfolgt. Im Rahmen einer umfangreichen empirischen Studie<sup>1</sup> haben wir dabei in allen Belangen erhebliche Mängel festgestellt. Das liberalisierte Marktssystem (Bontrup 2007) wird den gesellschaftlichen Anforderungen an Elektrizitätsversorgung insgesamt nicht gerecht: In Bezug auf Wettbewerb, Preise, Versorgung und die ökologischen Erfordernisse waren die Ergebnisse insgesamt suboptimal.

Der Beitrag stellt ausgewählte Ergebnisse dieser Studie vor. Abschnitt 2 skizziert, wie sich der Beschäftigungsumfang sowie die Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen seit Beginn der Liberalisierung entwickelt haben. Im Anschluss daran wird die Unternehmenskultur in der Energiewirtschaft analysiert. Referenzpunkt ist das Leitbild einer demokratisch-partizipativen Unternehmenskultur (Abschnitt 3 und 4). Inwieweit dieses Ideal umgesetzt wird, ist das zentrale Erkenntnisinteresse unserer Überlegungen, das im Abschnitt 5 verfolgt wird. Abschnitt 6 zieht ein knappes Fazit.

## 2

### Auswirkungen der Liberalisierung auf die Beschäftigungsverhältnisse

Im Innenverhältnis der Energieversorgungsunternehmen (EVU) hat sich die Liberalisierung negativ für die Beschäftigten ausgewirkt. So wurden in den Unternehmen mit Schwerpunkt Elektrizitätsversorgung von 1998 bis 2007, dem aktuellsten Jahr der Statistik, knapp 19 %, d.h. über 47.000 Arbeitsplätze abgebaut (*Tabelle 1*).<sup>2</sup> Bei der Bewertung dieser Zahlen ist allerdings in Rechnung zu stellen, dass die Liberalisierung die Beschäftigungsverluste nicht unbedingt ausgelöst, sondern einen bereits bestehenden Trend fortgeführt hat. Schon vor der Liberalisierung (1992 bis 1997) bewirkten der Umbau der Energieversorgung in den neuen Bundesländern und die Antizipation des durch die Liberalisierung erwarteten Wettbewerbs eine Streichung von rund 33.500 Stellen (Bontrup et al. 2008). Vom Arbeitsplatzabbau seit 1998 war vorrangig das Segment der EVU mit mehr als 500 Beschäftigten betroffen. In dieser Unternehmensgruppe, die mit etwa 140.000 Arbeitsplätzen im Jahre 2007 rund 70 % der Gesamtbeschäftigung der Elektrizitätswirtschaft in etwas über 80 Gesellschaften auf sich vereinigte, ging seitdem mehr als jeder vierte Arbeitsplatz verloren. Die Beschäftigungsreduktion konnten Arbeitgeber und Gewerkschaften bisher aber im Wesentlichen ohne betriebsbedingte Kündigungen gestalten (Bergelin 2008). In der Regel kamen tarifvertraglich vereinbarte Instrumente zum Einsatz. Dazu zählen:

- Vorruhestands- und Altersteilzeitregelungen,
- freiwillige Aufhebung von Arbeitsverträgen mit Abfindungszahlungen,
- Arbeitszeitverkürzungen mit (sowie teilweise auch ohne) Lohnausgleich,
- der Einsatz von Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften,
- Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung bei Outsourcing-Maßnahmen.

<sup>1</sup> Es handelt sich hierbei um ein zweijähriges Forschungsprojekt, das unter dem Titel „Neue Unternehmensstrategien und Mitbestimmungskulturen angesichts liberalisierter Rahmenbedingungen in der Elektrizitätswirtschaft“ von der Hans-Böckler-Stiftung finanziert worden ist. Die Projektarbeiten wurden 2009 abgeschlossen und die Ergebnisse 2010 veröffentlicht (Bontrup/Marquardt 2010).

<sup>2</sup> Der erkennbare Arbeitsplatzabbau ist zum Teil aber auch eine Folge von Unternehmenszusammenschlüssen, die anschließend zu Verkäufen von Betriebsteilen und Abspaltungen von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Betrieben und Abteilungen führten, die statistisch nun (teilweise) in anderen Wirtschaftssektoren erfasst werden.

**Heinz-J. Bontrup**, Prof. Dr., Hochschullehrer für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere für Arbeitsökonomik, an der Fachhochschule (FH) Gelsenkirchen. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsökonomik und allgemeine Wirtschaftspolitik, Energiepolitik. e-mail: bontrup@fh-gelsenkirchen.de

**Ralf-M. Marquardt**, Prof. Dr., Hochschullehrer für Volkswirtschaftslehre und Quantitative Methoden an der FH Gelsenkirchen. Arbeitsschwerpunkte: Allgemeine Wirtschaftspolitik, Währungspolitik und Finanzmärkte, Energiepolitik. e-mail: ralf-michael.marquardt@fh-gelsenkirchen.de

**Tabelle 1: Unternehmens- und Arbeitsplatzentwicklung in der Energieversorgung 1998 – 2007**

Größe nach Beschäftigtenzahl		1998	1991	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	1998–2007 in %
Alle EVU	Unternehmen	1.229	986	925	919	927	931	960	979	994	1.055	
	Beschäftigte	251.297	239.777	219.586	205.816	207.419	198.758	209.667	207.654	207.522	204.061	-18,8
> 500	Unternehmen	107	100	88	83	84	81	82	84	83	83	
	Beschäftigte	194.257	178.888	156.984	146.379	147.000	138.542	147.849	147.148	145.806	141.208	-27,3
250–499	Unternehmen	58	62	66	62	67	67	66	60	67	66	
	Beschäftigte	20.925	22.379	23.620	22.289	23.870	23.626	23.389	21.075	22.865	22.091	5,6
100–249	Unternehmen	115	122	126	113	107	109	119	119	120	125	
	Beschäftigte	17.700	18.662	18.768	16.804	15.963	16.181	17.895	18.343	17.797	18.596	5,1
50–99	Unternehmen	148	160	158	170	175	172	173	179	174	185	
	Beschäftigte	10.453	11.280	11.415	12.102	12.506	12.348	12.413	12.847	12.602	13.336	27,6

Quelle: Statistisches Bundesamt, verschiedene Jahrgänge; Berechnungen der Autoren.

WSI MITTEILUNGEN

**Tabelle 2: Personalkosten und Nettowertschöpfung in der Energieversorgung 1998 – 2007**

		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	1998–2007 in %	Durchschn. Änderung p.a. in %
Personal	Beschäftigte	251.297	239.777	219.586	205.816	207.419	198.758	209.667	207.654	207.480	204.022	-18,8	-2,3
	Arbeitsstd. in Tsd.	389.726	371.287	343.021	314.633	313.351	303.929	323.137	321.198	318.936	312.630	-19,8	-2,4
	Arbeitsstd. je Mitarb.	1.551	1.548	1.562	1.529	1.511	1.529	1.541	1.547	1.537	1.532	-1,2	-0,1
Personalkosten	... in Mio. Euro	14.136	14.179	14.050	12.329	12.450	12.833	13.264	13.777	15.392	13.699	-3,1	-0,3
	... je Beschäftigten in Euro	56.251	59.134	63.984	59.903	60.023	64.566	63.262	66.346	74.185	67.145	19,4	2,0
	... je Stunde in Euro	36,27	38,19	40,96	39,19	39,73	42,22	41,05	42,89	48,26	43,82	20,8	2,1
Wertschöpfung	... vor Steuern in Mio. Euro	25.306	27.536	22.629	21.900	24.442	23.729	29.350	31.388	33.643	37.738	49,1	4,5
	... je Beschäftigten in Euro	100.703	114.840	103.053	106.406	117.839	119.386	139.984	151.155	162.151	184.970	83,7	7,0
	... je Arbeitsstd. in Euro	64,93	74,16	65,97	69,60	78,00	78,07	90,83	97,72	105,49	120,71	85,9	7,1

Quelle: Statistisches Bundesamt, verschiedene Jahrgänge; Berechnungen der Autoren.

WSI MITTEILUNGEN

Insgesamt wurden im Zuge der Liberalisierung aber nicht nur Arbeitsplätze vernichtet oder zu zumeist schlechteren tariflichen Bedingungen ausgelagert, zugleich hat sich auch die interne Verteilungsposition der Beschäftigten deutlich verschlechtert. Zwar sind die Personalkosten prozentual weniger stark zurückgegangen als die Beschäftigtenzahl, sodass seit 1998 je Beschäftigtem ein Plus von gut 19 % bzw. jahresdurchschnittlich von 2 % verbleibt (Tabelle 2). Jedoch ist die Wertschöpfung je Beschäftigtem im gleichen Zeitraum um fast 85 % gestiegen.

Da dieser immense Produktivitätsschub wegen des fehlenden Wettbewerbs auch an die Kunden nur unzureichend weitergereicht wurde (Bontrup/Marquardt 2010), kam es zu einer extremen (relativen) Umverteilung zugunsten der Kapitaleinkünfte in Form der Gewinne sowie Mieten und Pachten (Tabelle 3). Während die Gewinne nach einem vorübergehenden Einbruch seit 2003 massiv zulegten und 2007 um über 200 % über dem Ausgangsniveau lagen, erhöhten sich die (wenn auch weniger bedeutsamen) Miet- und Pachteinnahmen um über 300 %.

Allerdings: Die Umverteilung erfolgt differenziert (Bontrup/Marquardt 2010). Das hängt zum einen – neben dem allgemeinen wirtschaftlichen und branchenbezogenen Umfeld – natürlich auch in der Elektrizitätswirtschaft mit dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad zusammen. Die Beschäftigten in den jeweiligen Wertschöpfungsstufen der Elektrizitätswirtschaft sind unterschiedlich stark organisiert. Der Organisationsgrad reicht von rund 40 % bis 50 % im Bereich Handel und Vertrieb, über fast 60 % im Segment der Netze bis hin zur Marge von 80 % bis 90 % in der Erzeugung (Brandt/Schulten 2007, S. 78). Zum anderen spielen hier die historisch bedingt äußerst vielschichtigen tariflichen Gegebenheiten in der Strombranche eine Rolle: In der Branche kommen Konzernerarifverträge (insbesondere bei E.ON, RWE und Vattenfall Europe), mehrere regionale Flächentarifverträge (vor allem bei ehemaligen Regionalversorgern sowie Stadtwerken) und für die hauptsächlich kommunal betriebenen Stadtwerke der „Tarifvertrag Versorgungs-

betriebe West und Ost“ zur Anwendung (TV-V West und TV-V Ost), sodass der Liberalisierungsdruck an die Belegschaften der EVU überaus heterogen weitergegeben wurde.

Generell dagegen haben die Arbeitsbedingungen unter der Marktliberalisierung stark gelitten. Dies ist zumindest das Resultat einer von uns durchgeführten Erhebung.<sup>3</sup> Hier gaben 65 % der von

<sup>3</sup> An unserer Umfrage haben sich bei einer Rücklaufquote von 25 % (!) Betriebsräte aus 53 EVU beteiligt. Vornehmlich handelte es sich um Stadtwerke, teilweise aber auch um Tochterunternehmen der vier führenden EVU. Bei einer Fehlermarge von ± 33 Beschäftigten, bewirkt die Auswahl mit Blick auf die Repräsentativität des Merkmals Beschäftigtenzahl ein Konfidenzniveau von rund 80 %, das durch die geschichtete Zufallsauswahl eher noch eine größere Genauigkeit aufweist (Bontrup/Marquardt 2010). Zudem haben wir sechs Geschäftsführer bzw. Vorstände von recht heterogen aufgestellten EVU in etwa 90-minütigen Gesprächen vertraulich interviewt. Die Fragebögen selbst und die komplette grafische Auswertung kann abgerufen werden unter: <http://www.wirtschaftsrecht.fh-gelsenkirchen.de/FH-Sites/fachbereiche/index.php?id=9915>.

**Tabelle 3: Verteilung der Wertschöpfung in der Energieversorgung 1998 – 2007**

	1998 in Mio. Euro	1999 in Mio. Euro	2000 in Mio. Euro	2001 in Mio. Euro	2002 in Mio. Euro	2003 in Mio. Euro	2004 in Mio. Euro	2005 in Mio. Euro	2006 in Mio. Euro	2007 in Mio. Euro	1998-2007 in %	Durchschn. Änderung p.a. in %
Lohn und Gehalt	14.136	14.179	14.050	12.329	12.450	12.833	13.264	13.777	15.392	13.699	-3,1	-0,35
Steuern und Abgaben	4.340	4.768	4.181	4.130	4.480	4.549	4.979	5.094	4.986	5.263	21,3	2,17
Fremdkapitalzinsen	1.469	1.636	1.275	1.326	1.238	1.187	1.128	1.137	1.153	1.357	-7,6	-0,87
Gewinne nach Ertragssteuern	4.442	5.986	2.306	2.643	5.138	3.866	7.859	9.092	9.683	13.430	202,3	13,08
Mieten/Pachten	920	967	817	1.472	1.136	1.294	2.120	2.288	2.429	3.989	333,7	17,71
Wertschöpfung insgesamt	25.306	27.536	22.629	21.900	24.442	23.729	29.350	31.388	33.643	37.738	49,1	4,54

Quelle: Statistisches Bundesamt, verschiedene Jahrgänge; Berechnungen der Autoren.

WSI MITTEILUNGEN

uns befragten Betriebsräte an, dass es seit der Liberalisierung im Jahr 1998 zu „verschlechterten“ bis „stark verschlechterten“ Arbeitsbedingungen in den EVU gekommen sei. Knapp 25% sprechen von „unveränderten“ Bedingungen, und nur 7,5% stellten „verbesserte“ Arbeitsbedingungen fest (Bontrup/Marquardt 2010).

### 3

#### Demokratisch-partizipative Unternehmenskultur als Baustein einer Wirtschaftsdemokratie

Neben den Beschäftigungs- und Verteilungsaspekten haben wir in unserer Studie auch untersucht, inwieweit die Liberalisierung auf der einzelwirtschaftlichen Ebene in der Elektrizitätswirtschaft die Verwirklichung einer *demokratisch-partizipativen Unternehmenskultur*<sup>4</sup> zugelassen hat. Dabei war allerdings weniger ein Längsschnittvergleich (als Vorher-Nachher-Vergleich) intendiert, als eine Zustandsbetrachtung des Umsetzungsgrades des von uns normativ bestimmten Kultur-Modells (Abschnitt 4). Da es sich hierbei um ein *Ideal* handelt, ist von vornherein zu vermuten gewesen, dass die EVU in ihrer gelebten Unternehmenskultur mehr oder weniger stark davon abweichen werden. Unser Erkenntnisinteresse galt daher der Frage, wie stark diese Abweichungen ausfallen.<sup>5</sup>

Dabei betrachten wir eine demokratisch-partizipative Unternehmenskultur als Teil einer wirtschaftsdemokratischen Ordnung, die man als „Inbegriff aller ökonomischen Strukturen und Verfahren (definieren kann, d.V.), durch die an die Stelle autokratischer Entscheidungen demokratische treten, die durch die Partizipation der ökonomisch Betroffenen und/oder des

demokratischen Staates legitimiert sind“ (Vilmar 1999, S. 189). Wirtschaftsdemokratie als grundsätzlicher und integrativer Rahmen für die Wirtschaft verlangt konkret nach einer *Trias* in Form einer Vernetzung der Wirtschaft auf der Makro-, Meso- und Mikroebene (Demirović 2007; Bontrup 2006). Auf der *Makroebene* sind dazu die gesamtwirtschaftlichen Aspekte im Rahmen einer staatlichen Fiskal-, Geld- und Sozialpolitik, aber auch Arbeitsmarkt-, Beschäftigungs- und Umweltpolitik zu koordinieren. Die *Mesoebene* umfasst in erster Linie die Marktsteuerung über Wettbewerbs-, Tarif-, Lohn- und Arbeitszeitpolitik. Daneben spielt die Struktur-(Industrie)politik sowie eine raumwirtschaftliche Verzahnung als Regionalpolitik eine wesentliche Rolle. Auf der hier im Mittelpunkt stehenden *Mikroebene* einer Wirtschaftsdemokratie geht es um einzelwirtschaftliche Belange in den Unternehmen, eben um eine demokratisch-partizipative Unternehmenskultur.

Die Forderung nach einer solchen Unternehmenskultur hat universellen Charakter – betrifft mithin nicht allein die hier speziell untersuchte Elektrizitätswirtschaft. Begründet wird die Forderung wie folgt: Grundsätzlich will der Mensch nicht bloß ein *Mittel* innerhalb der Wirtschaft sein. „Der Mensch ist auch ‚Selbstzweck‘“ (Steiner 1999, S. 47). Überdies sollten in einem unternehmenskulturellen Ideal die Unternehmen von ihrem „kapitalistischen Charakter“ bzw. vom „Investitionsmonopol des Kapitals“ (Erich Preiser) und aus der „Gefangenschaft der Konsumgütersphäre“ befreit werden (von Nell-Breuning 1960; Keynes 1955). Dazu dürfen die Beschäftigten nicht nur auf ihre heutige Lohnfunktion reduziert werden, sondern sie sollten über ihre gewählten Vertreter in den Betriebs- und Aufsichtsräten gleichberechtigt (demokratisch) auch an

Entscheidungen über die Beschäftigung, die Unternehmensorganisation, über die Gewinnverwendung oder auch über die operative und strategische Ausrichtung „ihres“ Unternehmens beteiligt werden.

Die heute aus dem Eigentumsrecht abgeleitete einseitige Entscheidungsgewalt des Kapitals greift dann viel zu kurz. Das Kapital – als derivativer Produktionsfaktor – ist zur Verwertung dringend auf den originären „Faktor“ Arbeit, auf den Menschen angewiesen. Erst durch die Beschäftigten ist ein Unternehmen überhaupt in der Lage, das Kapital in Bewegung zu setzen. Aber auch die abhängig Beschäftigten sind für die Verwertung ihrer Arbeitskraft auf die Bereitstellung von Kapital angewiesen. Arbeit und Kapital bedingen sich wechselseitig. Warum bestimmt dann aber das Kapital einseitig über den gesamten Verwertungsprozess? Hierfür gibt es kein einziges schlüssiges ökonomisches Argument. Auch der immer wieder vorgebrachte Hinweis auf das Kapitalrisiko zieht nicht: Denn erstens beschränkt es sich auf den originär eingebrachten Kapitalbetrag, weil eine Kapitalvermehrung (Akkumulation) in Form eines Überschussproduktes ohne menschliche Arbeit nicht möglich ist. Zweitens sind auch die Arbeitskräfte mit vielfältigen Risiken konfrontiert: mit Einkommensverlusten, mit Qualifikationseinbußen, mit

4 Der Begriff „Unternehmenskultur“ wurde zum ersten Mal im Jahre 1951 erwähnt. Heute liegen ungefähr 170 verschiedene Definitionen vor, vorrangig aus der anglo-amerikanischen Kultur-anthropologie zusammengetragen. Sie differenzieren sich in deskriptive, historische, normative, psychologische, strukturalistische und genetische Definitionsansätze (Wischerhoff 2003).

5 Unsere Befunde können hier nur in Kurzform vorgestellt werden. Eine ausführliche Darstellung – auch eine entsprechende Beschreibung der einzelnen Bausteine einer demokratisch-partizipativen Unternehmenskultur – findet sich bei Bontrup/Marquardt 2010.

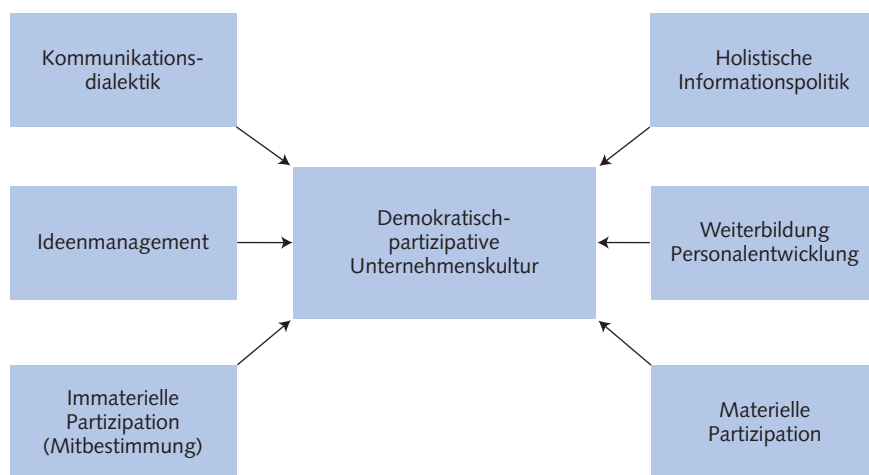
Gesundheitsgefährdungen, womöglich mit Todesfolge, und mit hohen Arbeitsplatzrisiken, die zu einer langfristigen, wenn nicht sogar zu einer endgültigen Arbeitslosigkeit führen können. Außerdem haben einseitig getroffene falsche Kapitalentscheidungen nicht nur negative Implikationen für das Kapital, sondern auch für die Arbeitskräfte. Diese gesamte Asymmetrie zwischen Kapital und Arbeit auf der unternehmerischen (mikroökonomischen) Ebene der Wirtschaft verträgt sich nicht mit einer demokratischen Partizipation bzw. ist hochgradig widersprüchlich angelegt, genauso wie die Dichotomie zwischen einer nichtdemokratisierten Wirtschaft als Unterbau zum demokratisch verfassten Staat als Überbau in einer Gesellschaft.

## 4 Ideal einer demokratisch-partizipativen Unternehmenskultur

Was sind nun aber die Elemente im Ideal einer demokratisch-partizipativen Unternehmenskultur? Sie basiert auf einer *paritätischen Mitbestimmung* (immaterielle Partizipation) zwischen Kapital und Arbeit, einer *holistischen Informationspolitik* sowie einer *Kommunikationsdialektik* und *partizipativen Führung*. Daneben sind *Weiterbildung und Personalentwicklung* sowie ein *mitarbeiterzentriertes Ideenmanagement* notwendig. Und nicht zuletzt eine *materielle Partizipation* an den Unternehmensergebnissen, die oberhalb der tarifvertraglich festgelegten Arbeitsentgelte in Form von Gewinnbeteiligungen aufsetzt und die in Kapitalbeteiligungen umgewandelt werden kann (Abbildung 1). Aufgrund der hohen Interdependenz bedingen sich die Bausteine als holistischer Kulturansatz gegenseitig.

Dieses „Kultur-Sechseck“ darf außerdem nicht als eine personalwirtschaftlich verengte Managementtechnik verstanden werden. Diese würde nämlich einseitig darauf abzielen, die abhängig Beschäftigten zu einer höheren Effizienz durch eine „Vermarktlichung des Subjekts“ und zu einer personalen Akzeptanz gegenüber „organisationaler Führungsherrschaft“ zu konditionieren, ohne die Beschäftigten weder immateriell noch an den monetären Effizienzergebnissen zu beteiligen: „Wo Partizipation dem Selbstzweck grenzenloser Effizienzsteigerung unterworfen wird (...), lässt sich die Forderung nach ihr kaum mehr kritisch gegen diese sinnverkehrenden Verhältnisse wenden“ (Moldaschl 2003, S. 221). Eine demokratisch-partizipative Unternehmenskultur baut deshalb nicht auf einer durch das unternehmerische Management von „oben gewährten“ und „nach unten“ auf die Beschäftigten „abgeladenen“ Partizipation auf, sondern auf einem „von unten“ gegenüber dem Management formulierten Beteiligungsanspruch der Beschäftigten. „Im Fall der Demokratie wird angenommen, dass die Macht der Entscheidungsinstanzen aus dem gemeinsamen Willen aller derjenigen hervorgeht, die den Entscheidungen unterworfen sind; alle sollen das gleiche Recht haben, sich an der Willensbildung zu beteiligen und einmal getroffene Entscheidungen durch die Bildung neuer Mehrheiten zugunsten anderer Entscheidungen rückgängig zu machen. Im Unterschied dazu zielt Beteiligung darauf ab, bestehende Asymmetrien im lohnabhängigen Arbeitsverhältnis zu korrigieren. Partizipation ist ein machtbestimmter Austauschprozess zwischen Management und abhängig Beschäftigten, dem ein mehr oder weniger stiller Zwang zum *hierarchischen* Kompromiss innewohnt: das Management muss elementare Gerechtigkeitsvorstellungen von Beschäftigtengruppen berücksichtigen und kollektive Vertretungsstrukturen anerkennen, die Arbeitnehmer tragen der Entscheidungsmacht der Kapitaleigner Rechnung und versuchen, deren Macht einzuschränken“ (Demirović 2006, S. 77). Partizipation ist also deutlich weniger als Demokratie.

Abb. 1: Demokratisch-partizipative Unternehmenskultur



Quelle: Darstellung der Autoren.

WSI MITTEILUNGEN

## 5 Umsetzung des Ideals in der liberalisierten Elektrizitätswirtschaft

### 5.1 PARITÄTISCHE MITBESTIMMUNG

Der Basis-Baustein innerhalb einer demokratisch-partizipativen Unternehmenskultur ist eine paritätische Mitbestimmung zwischen Kapital und Arbeit. In einer allein am Mitbestimmungsideal orientierten Sicht sollten für alle Unternehmen in der Wirtschaft ab 500 Beschäftigte mindestens die Bedingungen des Montan-Mitbestimmungsgesetzes gelten. Weder Kapital noch Arbeit können hier bei Pattabstimmungen im Aufsichtsrat entscheiden. Kommt es nicht zu einer konsensualen Lösung, so entscheidet ein neutrales, von beiden Interessenparteien zu bestellendes Aufsichtsratsmitglied. In den Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten sollte nur das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) Gültigkeit haben. Dies müsste aber um die heute nicht gegebene wirtschaftliche Mitbestimmung von Betriebsräten erweitert werden. Nimmt man diese normative Vorgabe als grundsätzliche Ausrichtung für eine paritätische unternehmensbezogene und betriebliche Mitbestimmung, so liegen in der Elektrizitätswirtschaft, wie aber auch allgemein in der Wirtschaft, erhebliche Defizite und Konflikte vor (Benthin/Brinkmann 2008). Von den knapp 1.000 EVU unterliegen nur 59 Unternehmen

dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 und 24 EVU dem Drittelbeteiligungsgesetz. Dies sind lediglich 8 % aller EVU. Bezogen auf die insgesamt verbliebenen gut 204.000 Beschäftigten in der Elektrizitätsbranche sind es allerdings über 140.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (knapp 70 %), die auf eine unternehmensbezogene Mitbestimmung verweisen können, aber dennoch weit unter den Möglichkeiten des Montan-Mitbestimmungsgesetz liegen. Einen Betriebsrat haben alle EVU, sodass zumindest das BetrVG, wenn auch ohne wirtschaftliche Mitbestimmungsmöglichkeiten, zur Anwendung kommt.

Die von uns bei der Erhebung gestellte Mitbestimmungsfrage: „Hat es seit 1998 Auswirkungen auf die Mitbestimmungskultur gegeben (auch im Hinblick auf gesellschaftsrechtliche Umgestaltungen)?“, haben 47 % der Betriebsräte mit „ja“ und 53 % mit „nein“ beantwortet. Einen anderen Eindruck vermitteln unsere zusätzlich – auch mit der Managementseite – geführten Interviews. Hier wurde eine eindeutige Verschlechterung bei der Mitbestimmung artikuliert. Das zuvor gute Verhältnis zwischen Management und Mitbestimmungsträgern in der Elektrizitätswirtschaft sei zunehmend einer „Misstrauenskultur“ gewichen. Fusionen hätten zudem zu veränderten und verschlechterten innerbetrieblichen Organisationsstrukturen geführt, was vielfach zu einem Wechsel vom 1976er-Mitbestimmungsgesetz auf das Drittelbeteiligungsgesetz geführt habe. Gleichfalls sind bei der 1976er-Mitbestimmung Veränderungen zu beobachten. Vor der Liberalisierung hat der Aufsichtsratsvorsitzende in den zweiten Abstimmungen zu strittigen Themen seine „Doppelstimme“ in der Regel nicht genutzt, sondern auf die Kraft der Argumente bei Alternativen gesetzt. Diese Zeiten scheinen auch in der Elektrizitätswirtschaft vorbei zu sein. Nach Ansicht vieler Aufsichtsratsmitglieder findet das Recht der Doppelstimme mittlerweile in den EVU ebenso häufig Anwendung wie in anderen Branchen. Auch auf der betrieblichen Mitbestimmungsebene gibt es negative Tendenzen: „War es früher in der Energiewirtschaft schlichtweg undenkbar, dass Betriebsräte Einigungsstellen oder Arbeitsgerichte zur Konfliktlösung anriefen, mehrten sich in den letzten Jahren die Fälle, in denen auch in dieser Branche auf diese im Betriebsverfassungsgesetz definierten Möglichkeiten zurückgegriffen werden muss“ (Bergelin 2008, S. 129).

Wir haben in unserer Befragung auch nach der konkreten *praktischen Umsetzung* der Mitbestimmung gefragt und danach, ob die Mitbestimmungsträger ernst genommen werden bzw. ob ihre Vorschläge gleichberechtigt in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse einfließen. Hier gaben nur 2 % der befragten Betriebsräte an, dass dies „voll zutrifft“, und gut 26 % sprechen von einem „trifft zu“. Dies ist weit weniger als ein Drittel, das von einer ernst genommenen Beteiligung an unternehmerischen Entscheidungsprozessen ausgeht. Auch Befragungen nach der Festlegung von Unternehmenszielen und der Teilnahme der Mitbestimmungsträger an unternehmerischen Planungsprozessen offenbaren nur unbefriedigende Ergebnisse. Selbst an der für die Mitbestimmungsseite im Hinblick auf eine integrative Personalpolitik so wichtigen Personalplanung nahmen nur gut 77 % der befragten Mitbestimmungsträger teil. Insgesamt muss konstatiert werden, dass die Mitbestimmungsmöglichkeiten weit hinter den Idealvorstellungen zurückbleiben und dass die Marktliberalisierung hier ganz allgemein sogar eine Verschlechterung gebracht hat. Die Verhandlungsmacht hat sich eindeutig zulasten der Mitbestimmungsträger verschoben.

## 5.2 HOLISTISCHE INFORMATIONSPOLITIK

Beim zweiten Baustein einer demokratisch-partizipativen Unternehmenskultur muss auf eine holistische Informationspolitik gesetzt werden. Diese umfasst

- erstens die Herstellung eines Zusammenhangs von mehreren Informationen. Erst wenn dies gelingt, entsteht beim Verarbeiter von Informationen eine neue Erkenntnis – nämlich mehr Wissen;
- zweitens muss sich die Wissensbereitstellung auf die jeweiligen engen arbeitsplatzbezogenen (funktionalen) Aufgabenerfüllungen beziehen;
- drittens auf vor- und nachgelagerte horizontale und vertikale Arbeitsplatzstrukturen sowie
- viertens auf ein aufgabenunabhängiges allgemeines Unternehmenswissen.

In unserer Erhebung haben wir diesbezüglich die Betriebsräte zunächst zur aufgabenbezogenen Informationspolitik befragt. Hier fielen die Antworten nur gut zur Hälfte positiv aus. Dieses unbe-

friedigende Ergebnis gilt ebenso für das allgemeine Unternehmenswissen. Ähnlich fällt auch das Untersuchungsergebnis bei den operativ und strategisch ausgerichteten Unternehmensinformationen aus. Hier sprechen gut 30 % der Betriebsräte von einer nur unzureichenden Informationspolitik durch das Management. Gut 43 % beurteilen diesen Baustein aber auch als gut und knapp 25 % kommen bezüglich der Informationspolitik immerhin noch zum Votum „teils, teils“.

## 5.3 KOMMUNIKATIONS DIALEKTIK UND PARTIZIPATIVE PERSONALFÜHRUNG

Um Informationen und Wissen im Unternehmen rational auszutauschen, müssen Menschen kommunizieren. Bei der Kommunikation ist nicht nur das Verbale oder Schriftliche wichtig, auch nonverbale Verhaltensweisen wie Mimik, Blickkontakt, Körperhaltung, ermutigende Gesten spielen hier eine große Rolle. Jede Kommunikation ist *vierdimensional* aufgebaut (Schulz von Thun 1990, S. 12ff.). Sie besteht aus

- einem *Sachinhalt* (worüber wird informiert),
- dem *Beziehungsaspekt* (was ich von meinem Gesprächspartner halte und wie ich zu ihm stehe),
- einer *Selbstoffenbarung* (was ich von mir selbst kundgebe) und
- einem *Appellaspekt* (wozu ich meinen Kommunikationspartner veranlassen möchte).

Diese Vierdimensionalität sollte in einer demokratisch-partizipativen Unternehmenskultur als symmetrische bzw. dialogorientierte personelle Interaktion gelebt und über alle Hierarchieebenen angstfrei und ohne Mobbing- und Bossingprozesse umgesetzt werden. Dies bezieht sich sowohl auf die Ebene der vertikalen (hierarchischen) Kommunikation als auch auf die horizontale Kommunikation zwischen Stelleninhabern auf gleicher Hierarchieebene. Unternehmen müssen dazu eine offene Streit- und Konfliktkultur sowie eine Kultur der Zivilcourage schaffen, wobei viele deutsche Unternehmen über eine solche konstruktive Kultur nicht einmal im Ansatz verfügen: „Konflikte werden totgeschwiegen oder aber emotional ausgetragen. Beides hat massive negative

Konsequenzen: Entscheidend ist daher ein Umgang mit Konflikten, bei dem Konflikte thematisiert, analysiert und in einem konstruktiven, sachlichen und kooperativen Stil gelöst werden. (...) Auch wenn Personen, die abweichende Positionen vertreten, in der Sache gar nicht Recht haben sollten, so stimuliert doch alleine ihr *Widerspruch* bereits divergentes Denken und bewirkt eine Steigerung der Kreativität und der Entscheidungsqualität. In einer konstruktiven Konfliktkultur müssen daher auch Querdenken, Zivilcourage und konstruktiver Eigensinn gefordert und gefördert werden“ (Frey/Schultz-Hardt, S. 38f.). Kurz gesagt, zur Bergung aller Potenziale einer demokratischen Partizipation ist in den Unternehmen eine *dialektische Kommunikation*, die auf Thesen- und Antithesenbildung zur Generierung innovativer Synthesen basiert, auf allen Ebenen zu etablieren. Bei unserer Top-Managementbefragung haben wir diesbezüglich in drei von sechs befragten EVU leider feststellen müssen, dass keinem der befragten Manager die Notwendigkeit einer dialektischen Kommunikation überhaupt bewusst war. Dies war bei den Betriebsräten ähnlich. Auch sie konnten nur etwa zur Hälfte mit „dialektischer Kommunikation“ etwas anfangen. Auf die Frage: „In der Kommunikation gegenüber dem Vorgesetzten wird Kritik eingefordert?“, antworteten gut 11 % mit dies „trifft voll zu“ und 32 % mit „trifft zu“. Weitere 34 % gaben hier als Antwort „teils, teils“. Und knapp 23 % haben diese Frage mit „eher unzutreffend“ oder „voll unzutreffend“ beantwortet. Auch die Kommunikationsabfrage im Hinblick auf eine eingeforderte kritische Kommunikation unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommt dabei zu ähnlichen Ergebnissen.

Im Kontext einer dialektischen Kommunikation ist auch die *Personalführung* einzuordnen, die allgemein als ein kommunikativer Prozess zur Einflussnahme auf die Beschäftigten zum Zweck einer zielgerichteten Leistungserstellung definiert werden kann. Personalführung muss dabei zur Vereinheitlichung im ganzen Unternehmen in Form von Führungsrichtlinien fixiert werden. Es steht in der Personalwirtschaftslehre außer Zweifel, dass lediglich noch eine partizipative Personalführung auf Basis von Zielvereinbarungen den betrieblichen Ansprüchen genügt (Breisig 2005, S. 198ff.). Hier wird nur wenig aufgabenbezogen und auch nur wenig mitarbei-

terbezogen geführt. Ebenso wird im Sinne eines dreidimensionalen Führungsstils ein auskömmlicher Reifegrad der Beschäftigten unterstellt. Legt man dies zugrunde, so fallen auch hier die Ergebnisse in den von uns befragten EVU eher bescheiden aus. So waren in nur knapp 51 % der Fälle den Mitbestimmungsträgern und Beschäftigten schriftlich hinterlegte Führungsrichtlinien bekannt. Gut 9 % der befragten Betriebsräte antworteten hier mit „teils, teils“. In fast 40 % der EVU waren dagegen Führungsrichtlinien völlig unbekannt. Auf die entscheidende Frage: „Ist die Führung der Vorgesetzten in Ihrem Unternehmen im allgemeinen partizipativ (d.h. vollständige Mitwirkung an den Entscheidungen)?“, hat keiner der befragten Betriebsräte mit „trifft voll zu“ geantwortet. Lediglich 21 % votierten hier mit einem „trifft zu“ und fast 36 % mit „teils, teils“. Gut 43 % kamen dagegen zu einem eindeutigen negativen Ergebnis. In vielen EVU muss demnach noch von einem nicht adäquaten, veralteten Führungsstil ausgegangen werden.

#### 5.4 WEITERBILDUNG UND PERSONALENTWICKLUNG

Ein modernes Unternehmen zeichnet sich durch eine ausgeprägte Lern- und Innovationsbereitschaft aus. Ohne qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Innovations- und Produktivitätsprozesse sowie -entwicklungen nicht denkbar. Qualifikation setzt Bildung und Weiterbildung voraus. Nur eine qualifizierte Belegschaft garantiert den wirtschaftlichen Erfolg. Die Beschäftigten sind daher gemäß den sich ständig verändernden Markt- und Produktionsanforderungen zu fördern. Es muss zu laufenden Qualifizierungs-Investitionen kommen. Konfrontiert man damit die Unternehmen der Elektrizitätswirtschaft, so sehen die Werte wesentlich besser aus, als dies im Unternehmensdurchschnitt in Deutschland der Fall ist (Hipp 2009, S. 362). Alle EVU engagieren sich in der dualen Berufsausbildung überproportional. Die Erstausbildungsquoten liegen in der Regel weit über den eigenen Personalbedarfen. Unsere Befragungsergebnisse zeigen auch, dass gut 64 % der EVU der *Weiterbildung* einen hohen Stellenwert beimessen. Weitere gut 26 % der befragten Betriebsräte antworteten außerdem hier noch mit einem „teils, teils“. Negativ sprachen sich lediglich gut 9 % der Befragten aus.

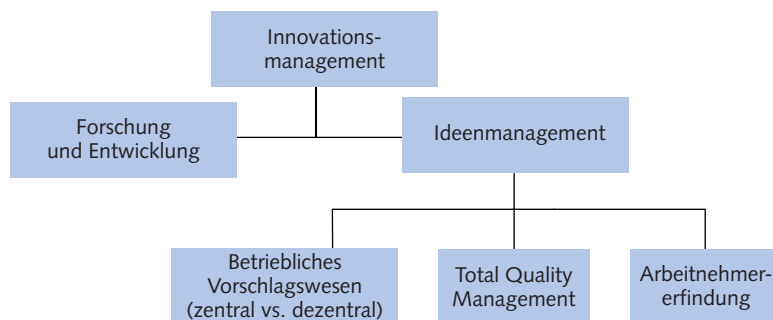
Wie sieht es aber mit der wirklichen Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen aus? Auch dazu haben wir die Betriebsräte befragt. Das Ergebnis ist auch hier durchaus als befriedigend einzustufen. In knapp 6 % der befragten Unternehmen nehmen demnach über 40 % der Belegschaft jährlich an Qualifizierungsmaßnahmen teil. Im Spektrum zwischen 30 % und 40 % der Beschäftigten sind es 17 % der EVU. Die meisten Unternehmen (32 %) kommen auf einen Teilnahmewert in Höhe von 10 % bis 20 %. In fast 70 % der EVU sind dabei die Weiterbildungsmaßnahmen durch ein jährlich festgelegtes Weiterbildungsbudget determiniert und damit abgesichert. Nicht ganz so gut fielen dagegen die Befunde zur gleichberechtigten Beteiligung des Betriebsrates an der *Weiterbildungsplanung* aus. Hier kommen gut 11 % der EVU auf ein „trifft voll zu“ und 30 % auf ein „trifft zu“. Weitere 17 % der befragten Betriebsräte beantworten die Fragestellung noch mit einem „teils, teils“. Gut 41 % der Antworten waren negativ.

#### 5.5 IDEENMANAGEMENT

Letztlich sind nur Innovationen in der Lage, die Substanz eines Unternehmens langfristig zu sichern. Im Innovationsindikator des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) landet dabei Deutschland aber nur auf Platz acht von 17 führenden Industrienationen (Belitz et al. 2008). Zum betrieblichen Innovationsmanagement (vgl. dazu ausführlich Hauschildt/Salomo 2007), das allgemein auf Partizipation basieren sollte, gehört neben der Aussteuerung der klassischen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen (F&E) auch ein Ideenmanagement, das mitarbeiterzentriert angelegt ist. Dabei sollten insbesondere Unternehmen, die sich aufgrund ihrer Unternehmensgröße keine eigene F&E-Abteilung leisten können, vehement auf ein Ideenmanagement setzen. Wie wichtig und positiv dies allein im Produktinnovationsprozess ist, zeigt die empirische Untersuchung von *Schachtner* (2001). Neuere Untersuchungen leiten heute das Ideenmanagement aus dem klassischen „Betrieblichen Vorschlagswesen“ (BVW), dem „Total Quality Management“ (TQM) und der „Arbeitnehmererfindung“ ab (*Abbildung 2*).

Der Begriff des *Ideenmanagement* wurde erstmals Mitte der 1970er Jahre entwickelt. Das Deutsche Institut für

**Abb. 2: Instrumente des Innovationsmanagements**



Quelle: Darstellung der Autoren.

WSI MITTEILUNGEN

Betriebswirtschaft e.V. in Frankfurt a. M. (DIB) definiert dabei das Ideenmanagement wie folgt: „Ideenmanagement ist die systematische Führung von Ideen und Initiativen der Mitarbeiter – bezogen auf Einzelleistungen und/oder Teamleistungen – zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeiter“ (DIB 2003, S. 22). Noch treffender und umfassend umschreibt *Ridolfo* das Ideenmanagement. Demnach „ist das aktive Ideenmanagement ein Denk- und Handlungskonzept sowie eine Handlungsweise mit einer prozessorientierten betrieblichen Einrichtung auf der Managementebene, die alle Bereiche der Ideengenerierung umfasst und zur Förderung und Nutzbarmachung der aus der wirtschaftlichen Kreativität und des Wissensmanagements resultierenden Ideen und Verbesserungsvorschläge aller am kooperativen Leistungsprozess beteiligten Personen und Teams beiträgt, um Innovationen herbeizuführen und diese mit Hilfe des Innovationsmanagements auf dem Markt in Marktleistung umzusetzen“ (Ridolfo 2005, S. 42).

Die empirischen Ergebnisse bei den von uns befragten EVU zeigen, dass es in gut 76 % der Unternehmen zumindest ein *Betriebliches Vorschlagswesen* (BVW) gibt. In lediglich gut 9 % der EVU gibt es neben dem BVW aber auch noch die institutionalisierte Form einer *Arbeitnehmererfindung*. Auch haben wir die Betriebsräte der 45 EVU, die zumindest über ein BVW verfügen, nach dem Stellenwert des Ideenmanagements im Unternehmen befragt. Nur gut 11 % der Befragten schätzen dessen Bedeutung als sehr hoch ein („trifft voll zu“). Ein weiteres Drittel votiert für ein „trifft zu“ und fast 25 % der EVU sagen, dies gelte nur „teils, teils“. Fast jedes dritte

Unternehmen (31 %) kommt dabei zu einem eher negativen Befund. Auch mit Blick auf die konkrete Umsetzung<sup>6</sup> liegen insgesamt in den EVU eher suboptimale Ergebnisse vor, zumal auch der „Dreiklang“ eines Ideenmanagements (*Abbildung 2*) in keinem der befragten EVU in Gänze zur Anwendung kommt.

## 5.6 MATERIELLE PARTIZIPATION

Bei Umsetzung der aufgezeigten Bausteine unseres Ideals einer demokratisch-partizipativen Unternehmenskultur sollte es zu verbesserten wirtschaftlichen Ergebnissen kommen, an denen die Beschäftigten zu beteiligen sind. Was ist dabei aber unter einer *materiellen Partizipation* (Beteiligung) zu verstehen? Zunächst einmal eine gemäß Tarifvertrag bestimmte Entlohnung für die von den Beschäftigten erbrachte Arbeitsleistung. Aufbauend auf die so festgelegten Tarifverträge muss es danach („on-top“) zu Gewinn- und Kapitalbeteiligungen kommen (Bontrup/Springob 2002). Wir haben die Betriebsräte der EVU danach befragt. Dabei sind allerdings bei der Auswertung der Fragebögen Widersprüchlichkeiten festgestellt worden. Wir führen dies nach Rücksprache mit Betriebsräten auf fehlende Kenntnisse im Hinblick auf exakte inhaltliche Abgrenzungen verschiedener Erfolgs- und Kapitalbeteiligungsmodelle zurück. Dies gilt in erster Linie für echte Gewinnbeteiligungsmodelle, die eine paritätische Verteilung der versteuerten Gewinne zwischen Kapital und Arbeit implizieren (vgl. dazu ausführlich Bontrup 2008, S. 215ff.). 20 der 50 hier antwortenden EVU (also 40 %) praktizieren eine Erfolgsbeteiligung (inklusive der Möglichkeit einer echten Ge-

winnbeteiligung), während 30 (also 60 %) über keinerlei erfolgsorientiertes Entgelt verfügen. Diese Werte liegen dennoch weit über den Zahlen von Erfolgsbeteiligungsmodellen in der gesamten Wirtschaft. Nur 9 % der Unternehmen haben solche materiellen Partizipationen, wie das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB) in Nürnberg feststellt (Bellmann/Möller 2006, S. 4). Beschäftigt hat uns auch die Frage, ob bei dem Vorliegen einer Erfolgsbeteiligung auch eine *Verlustbeteiligung* in Form von Lohn- und Gehaltskürzungen praktiziert wird. Hier sagten 80 % der befragten Betriebsräte, dies sei nicht der Fall. 20 % antworteten mit einem „ja“. Umwandlungen von Erfolgsbeteiligungen in Kapitalbeteiligungen finden in den EVU aber nur in 15 % der Fälle, d. h. bei acht EVU statt. Fast 80 % der befragten Betriebsräte stimmten hier mit einem „nein“, während 5 % keine Antwort gaben. Kommt es zu einer Kapitalbeteiligung (das war in acht Unternehmen der Fall), dann liegt in keinem Fall eine *Fremdkapitalbeteiligung* vor. Fünf von acht Befragten gaben hier an, eine *Eigenkapitalbeteiligung* zu erhalten, drei antworteten nicht.

## 6 Fazit

Fasst man die Ergebnisse insgesamt zusammen, so gibt es zwei generelle Befunde: Erstens hat die Markt-Liberalisierung der Elektrizitätswirtschaft im Innenverhältnis der EVU Arbeitsplatzverluste, Arbeitsverschlechterungen und erhebliche Umverteilungen der Wertschöpfungen zulasten der Beschäftigten gebracht. Zweitens liegen hinsichtlich der Umsetzung einer demokratisch-partizipativen Unternehmenskultur in den EVU beträchtliche Defizite vor. Hier muss Abhilfe geschaffen werden. Die aufgezeigten Elemente einer demokratisch-partizipativen Unternehmenskultur sollten durch die Mitbestimmungsträger (Betriebsräte, Aufsichtsräte) und die Gewerkschaften in die unternehmensbezogenen Diskussionsprozesse um

<sup>6</sup> Hier wurde erfragt: Wie ist ein Verbesserungsvorschlag definiert? Wie wird für das Ideenmanagement geworben? Wie lange dauert die Umsetzung von eingereichten Vorschlägen und nach welchem Modus werden Prämien gezahlt?

mehr Partizipation eingebracht werden. Die vorgelegten Forschungsergebnisse wie auch die Darstellung eines normativ bestimmten Modells der Unternehmenskultur bieten hierfür Orientierungspunkte. Die einzelnen Unternehmen und Mitbe-

stimmungsträger – auch außerhalb der Energiewirtschaft – erhalten damit eine Referenzgröße zur Bewertung der in ihren jeweiligen Unternehmen bisher vorliegenden demokratischen Partizipationsgrade. Entsprechende Verbesserungsnotwendig-

keiten können auf dieser Grundlage abgeleitet werden. Gleichzeitig ist die Politik aufgerufen, die Mitbestimmung als Basisbaustein für eine demokratisch-partizipative Unternehmenskultur auszubauen und gesetzlich abzusichern.

## LITERATUR

---

- Bellmann, L./Möller, I.** (2006): Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter – Die Betriebe in Deutschland haben Nachholbedarf, IAB Kurzbericht 13
- Belitz, H./Clemens, M./Schmidt-Ehmcke, J./Schneider, S./Werwatz, A.** (2008): Rückstand in der Bildung gefährdet Deutschlands Innovationsfähigkeit, in: DIW-Wochenbericht 46, S. 716 – 724
- Benthin, R./Brinkmann, U.,** (Hrsg.) (2008): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt, Frankfurt a. M./New York
- Bergelin, S.** (2008): Energiewirtschaft, in: Brandt, T./Schulten, T./Sterkel, G./Wiedemuth, J. (Hrsg.): Europa im Ausverkauf. Liberalisierung und Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen und ihre Folgen für die Tarifpolitik, Hamburg, S. 121 – 130
- Bontrup, H.-J.** (2006): Arbeit, Kapital und Staat. Plädoyer für eine demokratische Wirtschaft, Köln
- Bontrup, H.-J.** (2007): Wettbewerb und Markt sind zu wenig, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ), Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament 13, S. 25 – 31
- Bontrup, H.-J.** (2008): Lohn und Gewinn. Volks- und betriebswirtschaftliche Grundzüge, München/Wien
- Bontrup, H.-J./Marquardt, R.-M.** (2010): Kritisches Handbuch der deutschen Elektrizitätswirtschaft. Branchenentwicklung – Unternehmensstrategien – Arbeitsbeziehungen, Berlin
- Bontrup, H.-J./Marquardt, R.-M./Voß, W.** (2008): Liberalisierung in der Elektrizitätswirtschaft: Zuspitzung der Verteilungskonflikte, in: WSI-Mitteilungen 4, S. 175 – 183
- Bontrup, H.-J./Springob, K.** (2002): Gewinn- und Kapitalbeteiligung. Eine mikro- und makroökonomische Analyse, Wiesbaden
- Brandt, T./Schulten, T.** (2007): Liberalisation and privatisation of public services and the impact on labour relations: a comparative view from six countries in the postal, hospital, local public transport and electricity sectors, Düsseldorf
- Breisig, T.** (2005): Personal. Eine Einführung aus arbeitspolitischer Perspektive, Herne/Berlin
- Demirović, A.** (2006): Demokratie, Wirtschaftsdemokratie und Mitbestimmung. Zum aktuellen Diskussionsstand und den Perspektiven, in: Bontrup, H.-J./Müller, J. et al.: Wirtschaftsdemokratie. Alternative zum Shareholder-Kapitalismus, Hamburg, S. 54 – 92
- Demirović, A.** (2007): Demokratie in der Wirtschaft. Positionen, Probleme, Perspektiven, Münster
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (DIB)** (2003): Erfolgsfaktor Ideenmanagement, Berlin
- Frey, D./Schultz-Hardt, S.** (2000): Zentrale Führungsprinzipien und Center-of- Excellence-Kulturen als notwendige Bedingung für ein funktionierendes Ideenmanagement, in: Diess. (Hrsg.): Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement, Göttingen, S. 15 – 46
- Hauschildt, J./Salomo, S.** (2007): Innovationsmanagement, München
- Hipp, L.** (2009): Weiter mit Weiterbildung! Von der Arbeitslosen- zur Beschäftigungsversicherung, in: WSI-Mitteilungen 7, S. 362 – 368
- Keynes, J. M.** (1955): Vom Gelde, Berlin
- Moldaschl, M.** (2003): Partizipation und/als/statt Demokratie. Zum Entwicklungsverhältnis von gesellschaftlicher Demokratisierung und organisationaler Partizipation, in: Moldaschl, M./Thiessen, F. (Hrsg.): Neue Ökonomie der Arbeit, Marburg, S. 218 – 245
- Nell-Breuning, von, O.** (1960): Kapitalismus und gerechter Lohn, Freiburg i.Br.
- Ridolfo, E.** (2005): Ideenmanagement, Marburg
- Schachtner, K.** (2001): Ideenmanagement im Produktinnovationsprozess. Zum wirtschaftlichen Einsatz der Informationstechnologie, (Dissertation), Wiesbaden
- Schulz von Thun, F.** (1990): Miteinander reden, Bd. 1, Reinbek bei Hamburg
- Steiner, H.** (1999): Der Kurzschluß der Marktwirtschaft. Instrumentarium und Emanzipation des Konsumenten, Berlin
- Vilmar, F.** (1999): Wirtschaftsdemokratie – Zielbegriff einer alternativen Wirtschaftspolitik, in: Helmedag, F./Reuter, N.: Der Wohlstand der Nationen. Festschrift zum 60. Geburtstag von Karl Georg Zinn, Marburg, S. 185–218
- Wischerhoff, P.** (2003): Die Unternehmenskultur im Bankenwesen, (Dissertation), Frankfurt a. M.