

Teilhabe im digitalen Wandel

ARBEIT: Den Chef wählen und über die Strategie der Firma mitentscheiden? Für viele Beschäftigte klingt das zu schön, um wahr zu sein. Tatsächlich sind demokratische Strukturen in Unternehmen derzeit noch die Ausnahme. Doch mit zunehmender Digitalisierung erfährt das Thema immer stärkeres Interesse, wie eine Tagung in München zeigte.

VDI nachrichten, München, 20. 2. 15, tis/vsw

Kündigen die Erfahrungen mit Facebook, Twitter & Co. das Ende der betrieblichen Hierarchie an? Die sozialen Netzwerke haben schließlich bewiesen, wie schnell sich Informationen in Echtzeit verbreiten lassen. Immer häufiger zeigt sich diese Entwicklung auch in Unternehmen. Digitale Technologien ermöglichen, dass Beschäftigte permanent ihr Wissen teilen können, sich in virtuellen Netzwerken treffen und gemeinsam in verschiedenen Projekten arbeiten.

Auf diesem Weg werden immer häufiger Innovationen oder auch völlig neue Geschäftsmodelle entwickelt. Benötigen Firmen also noch die einsamen Entscheider an der Spitze, die kreative Prozesse im Zweifel sogar bremsen?

„Manager brauchen ein Upgrade“, sagt Klaus von Rottkay, Mitglied der Geschäftsleitung von Microsoft Deutschland. Er gehörte vor wenigen Tagen zu den Rednern der Tagung. „Das demokratische Unternehmen – Aufbruch in eine neue Humanisierung der Arbeitswelt?“ an der TU München. „Starre hierarchische Strukturen sind überholt, komplette Unternehmungen müssen sich ändern, wir brauchen einen Kulturwandel.“

Mitbestimmung ja, aber das rechte Maß suchen Unternehmen noch

Intelligente Lösungen könnten nur entstehen, so Rottkay, wenn die Mitarbeiter den Mut und die Gelegenheit hätten, dem Chef zu widersprechen. Dazu brauche es ein Umdenken bei den Führungskräften. Sie müssten lernen, ihren Teams zuzuhören und sich selbst infrage zu stellen. Doch auch von den Beschäftigten werde inzwischen deutlich mehr verlangt. „Früher haben wir Mitarbeiter gesucht, die tun, was wir sagen – heute suchen wir Mitarbeiter, die tun, was wir nicht sagen.“

Vor allem kleinere IT-Unternehmen treiben die Einführung von demokratischen Entscheidungsprozessen voran, erklärten Experten in München. Diese Fir-

men hätten längst erkannt, dass Mitarbeiter Freiräume brauchen, um Innovationen voranzubringen. Um im globalen Ideenwettbewerb mithalten zu können, setzen sie auf kollektive Intelligenz und agile Arbeitsformen. Aber auch in Konzernen wie Microsoft gibt es Bewegung.

„Im Zuge der Digitalisierung müssen sich die Unternehmen neu erfinden“, weiß Andreas Boes vom Münchner Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF). „Über den wirtschaftlichen Erfolg in der Digitalisierung entscheidet auch, wie demokratisch ein Unternehmen geführt wird. Die Digitalisierung geht einher mit einem Wertewandel. Wir haben jetzt die historische Chance für eine neue Demokratisierung des Arbeitslebens – das fordistische Großunternehmen und der ‚Fürst im Reich‘ haben ausgedient.“

Mögliche Instrumente für diesen Wandel stellte TUM-Professorin Isabell Welpe vor. Diese reichen von der Arbeitszeit und Aufgabenautonomie über die Einführung von World Cafés, sozialen Netzwerken im Intranet und Abstimmungen bis hin zur Wahl der Führungskräfte. „Eine demokratische Organisation bedeutet jedoch nicht, dass es keine Hierarchien mehr gibt“, stellte Welpe heraus.

Gerade demokratische Prozesse benötigen eine feste Struktur, in der sich die Beschäftigten sicher bewegen könnten. Doch eine Entwicklung hin zu mehr Demokratie könne von niemand mehr geleugnet werden. In einer Umfrage der TU München stimmten zwei Drittel von 1000 Befragten ganz oder teilweise der Aussage zu, dass Unternehmen demokratischer geführt werden sollten. Gerne

würden diese Beschäftigten laut Studie ihre Führungskraft selbst wählen und über die Firmenstrategie mitbestimmen.

Wie das konkret aussehen kann, zeigt der Softwareanbieter Haufe-umantis. Marc Stoffel ist dort CEO. Bevor er gewählt wurde, musste er die Mitarbeiter von seinem Programm überzeugen. Er steht hinter den demokratischen Prozessen, gibt aber zu: „Wir haben es auch übertrieben – die Mitarbeiter wollen nicht alles mitentscheiden.“

„Wir haben jetzt die historische Chance für eine neue Demokratisierung des Arbeitslebens.“

Andreas Boes, Vorstand am Münchner Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF)



Foto: TUM

Tatsächlich fehlen Erhebungen darüber, ob Beschäftigte eine zunehmende Mitsprache sogar als unangenehm erleben, oder ob demokratisch geführte Betriebe auf lange Sicht erfolgreicher sind. Sicher ist jedoch, dass viele Angestellte die Digitalisierung und ihre Möglichkeiten nicht automatisch mit mehr Freiheit, sondern mit zusätzlichem Druck verbinden, etwa durch die ständige Erreichbarkeit und das permanente Überwachen von Ergebnissen. „Die Unternehmen stehen am Scheideweg“, fasste Andreas Boes zusammen: Auf der einen Seite eröffne die Digitalisierung die Möglichkeit, die Mitarbeiter stärker zu beteiligen und eine humanere Arbeitswelt zu schaffen. „Sie bietet aber auch die Voraussetzung für deutlich mehr Kontrolle und ein Steuern der Organisation rein nach Zahlen. Die Beschäftigten haben deshalb zunehmend das Gefühl, austauschbar zu sein.“

Für die Unternehmen geht es nun darum, ihren Weg zwischen den neuen technischen Möglichkeiten und sozialen Alternativen zu finden. Sie haben die Chance, innovativer zu werden und als attraktiver Arbeitgeber zu punkten.

Die Gewerkschaften müssen sich in diesem Zusammenhang mit individuellen Formen der Mitbestimmung auseinandersetzen. Die Beschäftigten müssen ihrerseits herausfinden, wie viel Verantwortung sie tragen möchten. „Vernetzung allein bietet noch keine Teilhabe“, fasste es Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles (SPD) in München zusammen.

SIMONE FASSE

Zweifel an Realisierbarkeit

- ▶ Die meisten Merkmale einer demokratischen Arbeitsorganisation werden auf der Chef-Ebene als schwer realisierbar betrachtet – vor allem die Möglichkeit der Mitarbeiter, betriebliche Daten wie etwa Gehälter einzusehen.
- ▶ Das haben Wissenschaftler der TU München ermittelt. Kleinere Unternehmen agieren – zumindest nach Selbsteinschätzung – demokratischer als größere. wv