



Das Unternehmen sind wir

Das demokratische Unternehmen – Aufbruch in eine neue Humanisierung der Arbeitswelt? Unter diesem Titel fand kürzlich in München eine Konferenz statt, auf der Akteure aus ganz unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen zusammentrafen, um Chancen und mögliche Formen einer weiteren Demokratisierung der Arbeitswelt auszuloten.

Ist Demokratie in Unternehmen eine Ideologie oder eine Chance? Was wird aus der Rolle der Gewerkschaften? Und welche demokratischen Prinzipien eignen sich für Unternehmen? Diese Leitfragen diskutierten die Technische Universität München (TUM), das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München (ISFM) und der Personalverband HR Alliance am 12. Februar mit Politi-

kern, Gewerkschaftlern, Arbeitgebervertretern und Wissenschaftlern. Das Interesse war enorm: Rund 500 Teilnehmer aus allen möglichen Branchen und Unternehmensgrößen versammelten sich im Audimax der TUM.

Nun könnte man zuallererst fragen: Warum überhaupt die Debatte? Deutsche Unternehmen laufen doch im Weltmaßstab gut? Und mit Konrad Adenauer

antworten: Keine Experimente! Ein Argument für den Wandel lieferten die Organisatoren gleich mit: Das arbeitende Volk wünscht es sich. In einer repräsentativen Umfrage unter rund 1000 Deutschen stimmten rund zwei Drittel der Befragten der Aussage zu, Unternehmen sollten demokratischer geführt werden. Anklang fand besonders die Vorstellung, bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie

mitzuentcheiden, aber auch die Möglichkeit der Wahl der eigenen Führungskraft verlockte die Mehrheit (siehe Abbildung Seite 16). Mitorganisator Thomas Sattelberger, Vorsitzender der HR Alliance, ist überzeugt, dass auch handfeste ökonomische Gründe für mehr Mitarbeiterbeteiligung sprechen: „Demokratische Unternehmen sind eine neue Option der Unternehmensentwicklung und führen zu einem Systemwettbewerb, dem sich die starre deutsche Wirtschaft stellen muss. Vor allem Unternehmen, die von Innovationskompetenz leben, sind gefordert, nicht nur Souveränität bei Arbeitszeit und Arbeitsort sowie Mitsprache bei der Wahl von Führungskräften und Teamkollegen einzuräumen, sondern auch Mitarbeiter aktiv an der Entwicklung der Unternehmen teilhaben zu lassen.“

Nahles lobt die Mitbestimmung

Die Auftaktrede hielt Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles, die zunächst die Errungenschaften der sozialen Marktwirtschaft hervorhob. „Das deutsche Arbeitsrecht implementiert bereits demokratische Prinzipien – Mitbestimmung, Kündigungsschutz, Arbeitsschutz“, listete die SPD-Politikerin gesetzgeberische Meilensteine auf – etwa das 1952 verabschiedete Mitbestimmungsgesetz, das bis heute in weiteren Etappen fortentwickelt wurde. Davon hätten nicht nur die Mitarbeiter etwas. „Deutsche Unternehmen sind gerade durch die Einbindung von Mitarbeitervertretern so erfolgreich – das



Bundesministerin für Arbeit und Soziales Andrea Nahles wies auf die lange Tradition von Mitbestimmung in deutschen Unternehmen hin. Ihr institutioneller Rahmen sei auch in Zukunft wichtig.

hat die letzte Wirtschaftskrise erst wieder bewiesen“, zeigte sich Nahles überzeugt. Bezüglich einer weiteren Öffnung der Wirtschaftswelt fiel ihr Blick in die Zukunft auch zunächst optimistisch aus: „Demokratie fängt dort an, wo die Beschäftigten als ‚Bürger im Betrieb‘ ernstgenommen werden. Insbesondere die durch die Digitalisierung veränderte Arbeitswelt bietet hier enorme Chancen und Möglichkeiten.“ Andererseits sei aber auch eine „janusköpfige Entwicklung“ zu beobachten: „Es lohnt sich der genaue Blick. Denn allzu oft ist Autonomie in einer Welt der verschränkten Sphären mehr Illusion als Realität.“ Häufig sei Selbstausbeutung die Folge – so nähmen Mitarbeiter, die selbst über ihren Urlaub entscheiden dürften, erfahrungsgemäß weniger davon. Auch das Freelancertum habe seine negativen Seiten. „Wir brauchen daher einen neuen Flexibilitätskompromiss. Unverzichtbar für dessen nachhaltige Veranke-

rung in den Betrieben ist die institutionalisierte betriebliche Mitbestimmung, gründend auf dem Betriebsverfassungsgesetz“, so Nahles.

Die Eigentümer mitnehmen

In dieselbe Kerbe schlug zu einem späteren Zeitpunkt erwartungsgemäß IG-Metall-Vorstand Christiane Benner. Benner wies darauf hin, dass es auch in Deutschland so etwas wie „Union Bashing“ gebe sowie Arbeitgeber, die die Bildung von Betriebsräten durch unlautere Methoden verhinderten: „Hier werden den Menschen demokratische Rechte vorenthalten.“ Zur Partizipation der Mitarbeiter an unternehmerischen Entscheidungen lautet ihre Erfahrung: „Es gibt noch zu wenig wirklich aufgeklärtes Unternehmertum in Deutschland, das genügend Offenheit mitbringt.“ Bei der Gehaltspolitik gebe es keine Mitsprache, sehr selten auch nur bei neuen Produktstrategien. An Dieter Schweer, Mitglied der Hauptgeschäftsführung des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI), richtete Benner die Frage, ob er sich denn mehr wirtschaftliche Mitsprache vorstellen könne.

Schweer bejahte grundsätzlich: „Ich kann mir mehr Mitentscheidung bei Produkten gut vorstellen. Aber: Wer übernimmt die Verantwortung, wenn ein Produkt floppt?“ Ganz allgemein gelte bei der gerade geführten Diskussion: „Wir haben in Deutschland das Eigentumsrecht im Grundgesetz festgeschrieben. Wir müs-



Wollen eine breitere gesellschaftliche Debatte über die Demokratisierung der Arbeit in Gang setzen. Thomas Sattelberger, Dr. Andreas Boes und Professorin Isabell Welpke – hier mit IG-Metall-Vorstand Christiane Benner und dem Soziologen Professor Klaus Dörre (v.n.l.r.).

sen deshalb bei der gesellschaftlichen Debatte die Eigentümer mitnehmen – die entscheiden ja beispielsweise über den Aufsichtsrat, wer im Vorstand einer AG sitzt.“ Was Benner kaum gefallen haben dürfte: Bezogen auf die zukünftigen Rollen der Sozialpartner geht Schwer von einer Verschiebung der Gewichte zuungunsten der Gewerkschaften aus: „Meine These: Die Macht der Betriebsräte wird zunehmen. Sie sind für die Unternehmen ein besserer Verhandlungspartner als die Gewerkschaften, weil immer häufiger individuelle Entscheidungen vor Ort getroffen werden müssen.“ Einig waren sich Benner und Schwer zumindest darin, dass die aktuelle Diskussion über eine Demokratisierung der Arbeit nicht zu einem Gegenüber der Prinzipien der kollektiven „Mitbestimmung“ und der individuellen „Selbstbestimmung“ führen dürfe.

Chancen wurden vertan

Auch der Soziologieprofessor Klaus Dörre von der Friedrich-Schiller-Universität Jena machte in seinem Vortrag deutlich, dass der Diskurs über eine Demokratisierung so neu nicht ist. „In den 70er-Jahren wurden beispielsweise Mitgestaltungskonzepte am Arbeitsplatz erprobt, aber nicht konsequent durchgehalten.“ Auch im Archiv der Zeitschrift Personalwirtschaft finden sich in den Jahrgängen derselben Zeit etliche Artikel rund um die „Humanisierung der Arbeitswelt“. Dörre weiter: „Es gab damals die Chance für eine partizipativere Arbeitspolitik. Sie wurde aber nicht genutzt. Eine Zeit lang war die Entwicklung sogar gegenläufig.“ Grund: Ab Ende der 80er-Jahre hätten interne Rationalisierungskonflikte (Stichwort: Lean Management) und der Siegeszug der Shareholder Value-Orientierung dafür gesorgt, dass Manager lieber wieder zu restriktiveren Formen der Unternehmensführung übergegangen seien.

Dass „etablierte Shareholder Value-Bürokratien“, wie Dörre sie nannte, heute herausgefordert seien, läge sowohl am



technologischen Wandel als auch an veränderten Wertorientierungen gerade bei hoch qualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften („Kreativität kann man nicht erzwingen“). Es gelte aber auch: „Wenn die demokratische Debatte nicht nur eine Mode im Management-Diskurs bleiben soll, müssen Kompromissformeln gefunden werden, die resilient sind, also auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten funktionieren und in wirtschaftlichen Erfolg münden.“ Das sei längst kein Selbstläufer. Was etwa passiere, wenn Mitarbeiter entlassen werden müssten? Eine weitere Frage, die geklärt werden müsste, sei die des Eigentums, so Dörre, der darauf hinwies, dass momentan der Genossenschaftsgedanke – bereits für tot erklärt – heute ein Revival erlebe.

Unternehmensführung von unten

Vertreter einer Genossenschaft und eines mitarbeitergeführten Unternehmens gaben danach Einblicke in ihre Praxis. Helmut Lind, Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank München eG, zeigte sich beispielsweise überzeugt: „Die ökonomischen Herausforderungen der heutigen Zeit können wir nicht mehr ohne die kollektive Intelligenz bewältigen. Es wird keine Steve Jobs oder Bill Gates mehr geben.“ Bei der Spardabank habe man bei der Entwicklung des aktuellen Leitbilds konse-

quent auf die Meinung der Belegschaft gesetzt. „Wir haben gefragt: Was macht uns nicht nur heute, sondern auch in fünf bis zehn Jahren noch erfolgreich?“ So seien per Mitarbeiterbefragung zehn Top-Werte herauskristallisiert worden. Für Lind ist Partizipation nicht lediglich eine ökonomische Frage: „Es ist auch eine Frage des Menschenbildes.“ Hinweis am Rande: Aktuelle Beispiele für Genossenschaftsgründungen gibt es auf der Website des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbands unter www.genossenschaften.de.

„Partizipation kann auch anstrengend sein“, das räumte wiederum Ines Pohl, Chefredakteurin der Tageszeitung TAZ, ein. Die Zeitung wurde 1979 als mitarbeitergeführtes Unternehmen gegründet. „Am Anfang war die TAZ komplett basisdemokratisch organisiert, erst im Laufe der Zeit wurden Strukturen geschaffen und Positionen wie die Chefredaktion eingeführt“, erklärte Pohl. Die Grundkultur der TAZ sei dennoch immer

Buchtipp

Info

Frederic Laloux: **Reinventing organizations.** A Guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness, Brüssel 2014.

„Es gibt keinen Plan, den man in jedem Unternehmen ausrollen kann“

Wie und wo Partizipation von Mitarbeitern bereits heute glaubhaft und erfolgreich gelebt wird – das zeigt das Projekt „AUGENHÖHE – Film und Dialog“. Der Film wurde zum Abschluss der Konferenz in München vorgeführt, kann aber auch im Netz unter <http://augenhoehe.jimdo.com> angeschaut werden. Die Personalwirtschaft sprach mit Silke Luinstra und Sven Franke, zwei der Initiatoren.



Silke Luinstra



Sven Franke

Personalwirtschaft: Wie kam es zum Projekt „AUGENHÖHE“, und welche Ziele verbinden Sie damit?

Silke Luinstra: Die ersten Gedanken zum Projekt kamen uns auf einer Open Space-Veranstaltung, auf der es auch um ‚New Work‘ ging. Wir haben uns gefragt: Wo wir so viel über die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert reden, und was sich alles ändern muss: Was meinen wir damit genau? Wir sind dann schnell dahin gekommen, dass wir das gerne als beobachtbares Verhalten beschreiben wollen. Es gibt ja bereits tolle Praxisbeispiele dafür, wie Menschen im Unternehmen auf Augenhöhe agieren. Der nächste Gedanke war: Was man beobachten kann, das kann man auch filmen.

Wie schwer war es, Unternehmen zu finden, die Ihnen die gewünschten Einblicke gewähren?

Sven Franke: Das war eher einfach. Wir haben sogar Bewerbungen von Unternehmen bekommen. Die Herausforderung lag eher darin, eine Auswahl zu treffen. Wir wollten beispielsweise keine Unterneh-

men zeigen, die das Thema nur aus Marketing- oder Employer Branding-Gedanken heraus bespielen. Deshalb haben wir darauf bestanden, vorab jeweils mit einer Führungskraft und drei Mitarbeitern sprechen zu können.

Luinstra: Wir hatten auch ein paar Ausschlusskriterien. Wir haben bewusst keine Beispiele aus IT-Firmen, Beratungsunternehmen und kleinen Firmen mit nur 30 Mitarbeitern gezeigt. Wir wollten Unternehmen und Branchen abbilden, mit denen sich eine möglichst große Menge an Menschen in Deutschland identifizieren kann – und von denen vielleicht nicht auf den ersten Blick zu erwarten ist, dass Partizipation dort funktioniert. Mit der sysTelios Klinik etwa haben wir ein Beispiel aus einer sehr regulierten Branche gefunden. Und siehe da: Es funktioniert auch dort.

Ihr Eindruck nach dem Dreh: Gibt es gemeinsame Grundlagen für funktionierende Partizipation im Unternehmen?

Franke: Man muss sich von dem Gedanken verabschieden, dass es hier einen Plan

gibt, den man in jedem Unternehmen ausrollen kann. Es geht eher darum auszuprobieren, was zur jeweiligen Kultur und den zu erledigenden Aufgaben passt. Die Unternehmen, die wir zeigen, haben es aber verstanden, echte Beteiligung der Mitarbeiter zu leben und sie mit all ihrem Potenzial auch zu wichtigen Fragen in Entscheidungsfindungsprozesse einzubinden.

Deutschlandweit finden gerade Dialogveranstaltungen zum Film statt. Welche Reaktionen beobachten Sie dort?

Luinstra: Offenbar wohnt in den Menschen eine stark verbreitete Sehnsucht nach neuen Formen der Zusammenarbeit, der sie sich mitunter gar nicht mehr bewusst waren. Mir macht es Hoffnung, wenn ich beispielsweise Leute aus hierarchisch durchgetakteten Großkonzernen sehe, die mit Leuchten in den Augen sagen: Ja, so wie es der Film zeigt, müsste es überall sein. Ich glaube: Wenn es in diesen Konzernen ein, zwei Mutige gibt, die hoffentlich nicht zu lange alleine bleiben, hat das Thema auch dort eine Chance.

Das Interview führte Alexander Kolberg.

noch spürbar egalitär. „Es ist schwierig, aus der Organisation heraus einen Chef oder Chefin zu entwickeln“, so Pohl, die 2009 selbst von extern geholt wurde. Auch wenn sie jetzt fast sechs Jahre dabei ist, die Position beschreibt sie auch als „Feuerstuhl“: Man könne jederzeit abgewählt werden. Den Anspruch an ihre Führungsarbeit beschrieb Pohl vor diesem Hintergrund so: „Ich bin zufrieden,

wenn es mir gelingt, die TAZ so zu organisieren, dass die kollektive Intelligenz genutzt wird, aber auch herausragendes Talent gewürdigt wird. Das gibt es ja in einer großen Gruppe auch immer.“

Verblüffend: Kollektive Intelligenz korreliert kaum mit Intelligenz

Bezogen auf Abstimmungsprozesse wies die Journalistin auch auf Auswüchse hin,

die nicht immer zu verhindern seien: „Es ist nicht immer so, dass der Schwarm dem Intelligentesten folgt.“

Zur Frage der Schwarmintelligenz oder Weisheit der Vielen lieferte Professor Thomas Malone vom Center for Collective Intelligence des Massachusetts Institute of Technology (MIT) per Videoschaltung aus den USA spannende Erkenntnisse. Schwerpunkt seiner Forschung: Wie kön-

nen Menschen und Computer so zusammenwirken, dass als Ergebnis bessere Entscheidungen herauskommen? Eines der Forschungsergebnisse seines Teams klingt zunächst paradox: „Kollektive Intelligenz korreliert nur schwach sowohl mit der durchschnittlichen Intelligenz der Gruppenmitglieder als auch mit dem IQ des intelligentesten Individuums der Gruppe.“ Stattdessen hat das MIT drei andere Förderer kollektiver Intelligenz ausgemacht:

- Das soziale Wahrnehmungsvermögen der Gruppenmitglieder,
- die Ausgewogenheit der Verteilung von Redebeiträgen in Debatten,
- der Frauenanteil in der Gruppe (mehr Frauen = wahrscheinlich höheres soziales Wahrnehmungsvermögen = bessere Ergebnisse).

Malone stellte klar: „Die Befunde gelten auch für Teams, die nur virtuell zusammenarbeiten“. Gut zu wissen vor dem Hintergrund sich wandelnder Arbeitswelten. Kleiner Exkurs: Weitere Forschungsergebnisse, die Aufschluss über die Güte von kol-

lektiven Entscheidungen geben, lieferte unter anderem die Eidgenössische Technische Hochschule Zürich: 2011 zeigten dort Forscher auf, wie leicht Gruppenentscheidungen an Qualität verlieren können. In Kürze: In einem Schätzexperiment, bei dem es nur einen richtigen Wert gab, gaben 144 Probanden unabhängig voneinander Schätzungen ab. Der Mittelwert dieser Schätzungen kam dem korrekten Wert sehr nahe.

Herdentrieb stört die Weisheit der Vielen

Je mehr Informationen die Probanden aber nun in weiteren Durchgängen über die Einschätzungen der anderen Teilnehmer bekamen, desto weiter entfernte sich der Mittelwert aller Einschätzungen vom korrekten Wert. Erklärung: Der soziale Einfluss sorgte dafür, dass die Teilnehmer zu viel nachdachten und ihre intuitive Einschätzung revidierten – und mit ihrem Herdentrieb die Weisheit der Vielen aushebelten. Gleichzeitig stieg fälschlicherweise die Gewissheit, richtig zu liegen. Eine Lehre fürs

Recruiting könnte lauten: Weniger Konformisten einstellen, wenn man mit demokratischen Elementen arbeiten will.

Vor einer Illusion von Demokratie warnte Mitveranstalter und ISF-Vorstand Dr. Andreas Boes auch an anderer Stelle. „Mit Blick auf die Demokratisierung der Arbeit bewegen wir uns auf eine Scheidelinie zu. Neue Möglichkeiten der Beteiligung und des Empowerments der Mitarbeiter können demokratischen Unternehmen zum Durchbruch verhelfen. Gegenwärtig ist aber auch eine Form der Herrschaft derjenigen denkbar, die die Daten besitzen.“ Dies sagte er mit Blick auf Forschungsergebnisse seines Instituts, die über Tiefeninterviews mit Menschen verschiedener Hierarchieebenen gewonnen wurden. Viele Unternehmen setzten nämlich rigide auf das Prinzip „Steuern nach Zahlen“, was selbst bei ansonsten flachen Hierarchien und verbalem Bekenntnis zu Transparenz, Zusammenarbeit und geteiltem Wissen zu Machtkonzentration an der Spitze führe – und eben nicht zu mehr Handlungsspielraum für Mitarbeiter. So sahen sich Boes zufolge auch viele der befragten Führungskräfte gerade im Mittelmanagement lediglich als „zahlengetriebene Exekutoren von Sachzwängen“. In einem solchen Umfeld sei es für die Unternehmensleitung auch ein Leichtes, Mitarbeitern gönnerhaft das Recht einzuräumen, ihre direkten Vorgesetzten zu wählen.

Mitarbeiter bestimmen die Strategie

Seine Erfahrungen mit der Wahl von Führungskräften beschrieb Marc Stoffel, CEO der Haufe umantis AG, momentan wohl einer der meistzitierten Leute in der Demokratisierungs-Debatte. Stoffel, der sich mit seinen Management-Kollegen anders als etwa die Repräsentanten unseres politischen Systems jährlich und einzeln den circa 150 Mitarbeitern zur Wiederwahl stellen muss, wurde erst kürzlich mit 85 Prozent Zustimmung in seinem Amt bestätigt. Zuvor musste er Wahlkampf führen. Hintergrund: Für jede Position kann bei Haufe umantis jeder vorgeschlagen werden oder sich selbst

Internationale Praxisbeispiele

Info

Mondragón Corporación Cooperativa

Wahlspruch: Humanity at Work. Hat seinen Ursprung im Jahr 1956, gilt heute als größte Genossenschaft der Welt mit den Geschäftsfeldern Automobilindustrie, Haushaltsgeräte, Einzelhandel. Mondragón hat seinen Hauptsitz im Baskenland, macht 12,5 Milliarden Euro Umsatz (Stand 2013) mit 74 000 Mitarbeitern, die sich auf mehr als 100 Mitgliedsunternehmen verteilen, die wiederum zu einem großen Teil genossenschaftlich organisiert sind. Die wiederum schicken 650 Delegierte in den „Genossenschaftskongress“ von Mondragón, der einmal jährlich über die strategischen Grundlinien der Gruppe entscheidet. Ihre Ausarbeitung und Umsetzung im Tagesgeschäft verantwortet der Vorstand (Consejo General), den aktuell Javier Sotil präsidiert. Aktuelles: Die Pleite des Aushängeschildes „Fagor“ in 2013 führte zu heftigen internen Debatten und zur Überlegung, dass Mondragón stärkere Kontrolle über seine Mitgliedsunternehmen ausüben muss. Das schmeckt nicht jedem Ur-Genossenschaftler.

www.mondragon-corporation.com

Semco Partners

Brasilianisches Unternehmen mit Schwerpunkt auf Maschinenbau. Heute macht es 280 Millionen Dollar Umsatz mit 3000 Mitarbeitern. Mehrheitseigner Ricardo Semler läutete bereits in den 90er Jahren einen radikalen Umbau der Unternehmenskultur hin zu demokratischen Strukturen ein – beschrieben im Buch „Das Semco System“ (1993). Die Zahl der Hierarchieebenen wurde auf vier reduziert, aus Vorgesetzten wurden Koordinatoren. Keine Abteilung hat mehr als 150 Mitarbeiter, um Anonymität zu vermeiden. Mitarbeiter reden bei Neueinstellungen mit, bestimmen Arbeitszeit und -ort frei (Konflikte darüber werden im Team geregelt) und entscheiden sogar über ihr Gehalt und die Verteilung von Gewinnbeteiligungen. Dabei setzt Semco auf gesunden Menschenverstand und soziale Kontrolle. Unter anderem herrscht absolute Transparenz hinsichtlich Geschäftszahlen, Gehältern, Strategien. Die Mitarbeiter wählen zudem Mitarbeiterkomitees, die die Geschäftsbücher prüfen und zu Streiks aufrufen dürfen.

www.semco.com.br/en/

vorschlagen. Zuvor wird die Rolle der zu wählenden Führungskraft in einem öffentlichen Diskurs bestimmt. „Ich bin mit einem Change-Programm angetreten, mit dem ich unser Unternehmen auf eine neue Stufe der Hochleistungsorganisation führen will.“ Es sei aber nicht nur ein Heile-Welt-Programm gewesen. „Es beinhaltet auch die Forderung, dass wir uns von einigen Mitarbeitern trennen müssen, die das Unternehmen eben nicht auf diese neue Stufe bringen.“ Demokratische Elemente seien auf dem Weg zu diesem Ziel nicht Mittel zum Zweck, stellte Stoffel klar. „Wir haben auch manchmal übertrieben. Wir haben beispielsweise gelernt, dass Mitarbeiter gar nicht immer mitentscheiden wollen. Sie wollen in der Regel nur in bestimmten Situationen in die Verantwortung gehen.“ Das sei gerade bei strategischen Fragestellungen der Fall: „Bei uns werden die harten Entscheidungen kollektiv gefällt und die weichen, die viele nicht interessieren, top-down.“ Tatsächlich stimmten die Mitarbeiter 2012 sogar darüber ab, an welches Unternehmen das ihrige verkauft werden soll.

Konzerne bewegen sich langsamer

Basisdemokratische Strukturen funktionieren vielleicht in überschaubaren Unternehmen wie Haufe umant. Wie aber steht es um Großunternehmen? Welche Antworten finden Sie auf die neuen Ansprüche der Mitarbeiter? Dr. Klaus von Rottkay, Mitglied der Geschäftsführung von Microsoft Deutschland, meinte dazu: „Kleine Demokratieschritte kann jeder machen. Es gibt viele Dinge, bei denen man die Mitarbeiter fragen kann, ohne dass man als Führungskraft die Sorge haben muss, dass einem die Felle davon schwimmen.“ So habe man bei Microsoft den festen Arbeitsplatz grundsätzlich abgeschafft – die Mitarbeiter entscheiden, wann und wo sie arbeiten. Kontrolle durch den Chef gibt es nicht, und das Team entscheidet darüber, wann ein Face-to-face-Meeting notwendig ist. Auch die Recruiting-Praxis seines Unternehmens habe sich radikal gewandelt: „Früher

„Versuchsballons starten und Prototypen entwickeln“

Ein Gespräch mit Professorin Isabell Welp, Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der TUV München und Mitveranstalterin der Konferenz „Das demokratische Unternehmen“, über Wege zu einer partizipativeren Unternehmensführung.

Was sind für Sie die wichtigsten Treiber in Richtung mehr Partizipation der Mitarbeiter?

Ich glaube, dass der Wunsch der meisten Mitarbeiter, mehr mitzuentcheiden, gar nicht so neu ist. Wir haben aber in der heutigen Zeit neue technische Möglichkeiten der Kommunikation, die das Ziel in greifbarere Nähe rücken. Zudem gibt es eine enge Verknüpfung zu gesellschaftsübergreifend diskutierten Themen wie Diversity, Nachhaltigkeit, Sinn, Gesundheit und Partizipation am politischen Willensbildungsprozess.

Was sind für Sie als Organisationswissenschaftlerin Situationen, in denen Bottom-up-Entscheidungen sinnvoll sind?

Generell kann man sagen: Überall dort, wo Menschen unterschiedliche Perspektiven haben, wo es wichtig ist, Wissen, das auf mehrere Köpfe verteilt ist, zusammenzubringen – da sind demokratische Verfahren sehr gut geeignet. Vorausset-



Isabell Welp

zung ist aber auch, dass die Mitarbeiter über einen gewissen Reife- und Bildungsgrad verfügen.

Was raten Sie Managern, die in ihrem Unternehmen einen Diskurs über mehr Demokratie in Gang setzen wollen?

Aus meiner Erfahrung gehen die meisten Unternehmen in solchen Fällen zu sehr nach dem Reißbrett vor – auch wenn es richtig ist, sich den eigenen Business Case anzuschauen und die Bereiche ausfindig zu machen, in denen demokratische Verfahren einen Mehrwert liefern könnten. Mein Tipp wäre aber, schneller in den Experimentierprozess zu gehen. Dafür kann man sich Abteilungen oder Teams suchen, denen es Spaß macht, Dinge auszuprobieren. Man muss Veränderungen ja nicht gleich unternehmensweit ausrollen, sondern kann erst einmal Versuchsballons starten und Organisationsprototypen entwickeln.

Das Interview führte Alexander Kolberg.

haben wir Leute gesucht, die tun, was wir sagen. Heute suchen wir Leute, die tun, was wir nicht sagen.“

So weit sind die meisten Großunternehmen in Deutschland noch nicht. „Ich mache mir ehrlich gesagt Sorgen um die Konzerne in Deutschland“, bekannte denn auch Marc Stoffel. „In Deutschland sind Unternehmen in der Regel als Maschinen hochgezüchtet, deren Ziel es ist, immer effizienter zu werden. Oft ist bei

den Führungskräften die Einsicht da, dass sie agiler werden müssen. Es fehlt aber oft der Mut.“ Dass es mutige Pioniere durchaus schon gibt, teilweise auch in Branchen, von denen man es nicht erwartet hätte, zeigt der Film „AUGENHÖHE“, der im Anschluss an die Konferenz auf Großleinwand lief. Auf Seite 17 berichten zwei der Initiatoren von ihren Erfahrungen beim Dreh. Anschauen lohnt sich.

Alexander Kolberg