

# Mehr Demokratie wagen

Die Digitalisierung der Wirtschaft lässt demokratische Strukturen in Unternehmen aufleben.  
Die Hoffnung ist, schneller und flexibler am Markt agieren zu können.

VON JUTTA MAIER

**D**as Freiburger Familienunternehmen Haufe war Jahrzehntelang ein Hort der Bodenständigkeit, mit Loseblattsammlungen zu Arbeitsrecht und Steuern erwirtschaftete es solide Gewinne. Mit der digitalen Revolution aber ging das GeschäftsmodeLL in die Knie. „Wir erkennen, dass wir in 30 Jahren keine gedruckte Fachinformation und keine Software auf Datenträgern mehr verkaufen können“, sagt Firmenchef Markus Reithwiesner. Haufe musste schneller und flexibler werden: „Bis heute Veränderungen oben im Management ankommen und dessen Entscheidungen unten umgesetzt sind, ist der Zug abgefahren“, sagt Reithwiesner. So wurde bei Haufe die Firmenorganisation statt um Produkte um die Kunden herum gebaut. Heute steuern Zielgruppenmanager das Portfolio, die aus dem Know-how der Firma Produkte für spezifische Kundenbedürfnisse zusammenstellen. Für Handwerker und Freiberufler etwa gibt es eine Cloudlösung, mit der Buchhaltungen, Kontoführung und Steuer auf Mobilgeräten abgewickelt werden können. Manager können mit einem Zeugnisstool Mitarbeiter per Mausklick bewerten und rechtssichere Zeugnisse ausdrucken.

**Verantwortung wiegt schwer**  
Mit den digitalen Produkten erwirtschaftet Haufe heute 95 Prozent seines Jahresumsatzes, der von etwa 50 Millionen Euro Anfang der 90er Jahre auf knapp 300 Millionen Euro gestiegen ist. Die Belegschaft wuchs von rund 330 auf fast 1.500 Mitarbeiter. Einfach war diese Reise nicht. Dezentrale Abteilungen wurden zusammengefasst, einheitliche Plattformen für Technologien und Prozesse rückten in den Mittelpunkt. Dann folgte das Management: Macht und Verantwortung verlagerten sich von oben in flexibel zusammengestellte Projektteams, deren Leiter ihr Personal aus allen Unternehmensbereichen selber anfordern.

Die Projektteams arbeiten Reithwiesner zufolge höchst motiviert und produktiv. Weil die Mitarbeiter nach dem Projektfolg bezahlt werden, schauen sie aber auch auf die Leistung ihrer Kollegen. „Es ist manchmal leichter, ein von oben vorgegebenes Ziel abzuarbeiten, als im Projekt selber Verantwortung zu übernehmen“, erklärt der Haufe-Chef. Nicht jeder alten Kultur umgehen, auch viele Mitarbeiter

unterer Ebenen verließen die Firma. Die Stimmung war angespannt. Mit Roadshows, Workshops und Gesprächsrunden warb die Unternehmensleitung daraufhin für den Wandel. Auf einem neuen Gelände wurden verstreute Firmeneinheiten zusammengeführt, die alten Einzelbüros wichen Großraumarbeitsplätzen. Heute sieht Reithwiesner die Belegschaft „zu etwa 90 Prozent abgeholt“. Die Betriebsratsvorsitzende Carola Dalhoff sieht manches kritisch, zieht aber mit: „Wir blicken nach voran, auch wenn es bittere Einschnitte gab und der Prozess für die Teams sehr schwierig war.“

Auf die Spitze getrieben hat die Mitarbeiterverantwortung die Schweizer Haufe-umantis AG, die Talentmanagement-Software anbietet.

Ihre Beschäftigten wählen nicht nur ihre Chefs selber, sie stimmen 2012 auch darüber ab, wer ihre Firma übernehmen soll. Bislang sind die Erfahrungen positiv,

sagt der 2013 erstmals gewählte Vorstandschef Marc Stoffel. Er verschweigt aber nicht, dass Teams auch schwierige Entscheidungen mitverantworten und beispielsweise Entlassungen mitentscheiden müssen, wenn Anforderungen nicht erfüllt werden. Ungelöste Probleme kann niemand auf den Chef abschieben. Laut Stoffel verlangt das System viel Sozialkompetenz, eine starke Rückmeldungskultur und hohe Transparenz – bei Geführten wie Führenden. Julianne Bürkle etwa war bei Haufe-umantis Leiterin des Vertriebsteams, dann wurde sie von den Mitarbeitern abgewählt. Jetzt ist sie wieder Fachkraft im Vertrieb.

Weil sie sich einen „Plan B“ zurechtgelegt hatte, kam sie über den Karriereknick gut hinweg. Doch sie hat Lehren aus ihrer Chefzeit gezogen: „Demokratische Firmen müssen die Betreuung von Führungskräften und die Feedback-Kultur intensivieren. Ich habe mich manchmal etwas allein gelassen gefühlt.“

Viele Unternehmen setzen inzwischen auf Entscheidungen von unten. Bei der Hamburger Agentur Elbdudler können die

**Mitbestimmungsmodelle und flache Hierarchien. In der Praxis zeigt sich allerdings: Demokratie ist nichts für schwache Menschen.**

Berliner Zeitung · Nummer 260 · 7./8. November 2015 · Seite B 5  
**Mitbestimmungsmodelle und flache Hierarchien. In der Praxis zeigt sich allerdings: Demokratie ist nichts für schwache Menschen.**

ROBERT CHURCHILL/ISTOCK

verschiedener Unternehmen glaubten über ein Drittel, dass ihr Vorgesetzter von seinen Mitarbeitern nicht gewählt worden wäre. „Was das für die Motivation, die Energie und Innovationskraft des Unternehmens bedeutet, ist klar“, so Stoffel.

Die aktuelle Demokratisierungswelle unterscheidet sich von ähnlichen Bestrebungen in den 1990er Jahren. „Macht wird nun nicht mehr von oben nach unten weitergegeben, sie entsteht unten und wird manchmal nur auf Zeit – an höhere Ebenen vergeben“, sagt Isabel Welpe. IFS-Vorstand Boes unterscheidet bei den aktuellen Mitbestimmungsmodellen allerdings zwischen echter und Pseudo-Demokratie, bei der es zwar Beteiligung gebe, die Machtfrage aber nicht wirklich gestellt werden dürfe. Er verwies auf eine große Softwarefirma, die zwar Mitbestimmungsstrukturen habe, aber auch ein „System permanenter Bewährung“. Das Unternehmen führt vierteljährlich Bewertungen der Mitarbeiter durch. Lägen diese unter dem Durchschnitt, bekämen sie ein Abfindungsangebot.

**Gewerkschaften suchen neue Modelle**  
Auf diese Weise, so Boes, „entledigt sich die Firma jedes Jahr zehn Prozent ihrer Mitarbeiter, gilt nach außen hin aber als extrem demokratisch.“ Dies sei eine perfide Form der Machtausübung, echte Demokratie sei damit kaum möglich: „Wenn die Beschäftigten sich permanent existenziell bedroht sehen, werden sie bei der Mitbestimmung kein Wohlverhalten zeigen.“

Eine Befragung der IG Metall ergab, dass Beschäftigte mehr an wirtschaftlichen Entscheidungen beteiligt werden wollen. Unternehmens und Gewerkschaften nickt einig.

Haufe-umantis-CEO Stoffel sieht das etwas anders. Er betont, dass auch die Generation Y geführt werden will – nur eben gut und kommunikativ, nicht per Befehl. Isabel Welpe, Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der TU München, ergänzt, dass eine steile Hierarchie nicht das Gegen teil von Demokratie ist. Sie verweist auf den früheren Apple-CEO Steve Jobs: „Obwohl er als autoritärer und hierarchischer Vorgesetzter galt, wäre er wohl jederzeit gewählt worden, seine Zustimmungsrate unter den Mitarbeitern lag bei über 90 Prozent.“ Das Charisma von Jobs kann sicher nicht alle Chefs bieten, doch dafür erweist sich Demokratie bei der Personalsuche als Zugpferd. Haufe-umantis-Chef Stoffel bekommt nach eigenen Angaben viele Initiativebewerbungen von Spitzensportlern, die sich auf die Organisationsstruktur der Firma beziehen.

Stoffel betont, dass Mitarbeiter ihren

Chef ohnehin jeden Tag wählen: „Unver-

ständliche Anordnungen werden einfach nicht befolgt, oder die Mitarbeiter verlas-

sen die Firma.“ Wie realistisch dieses Sze-

nario ist, zeigt eine Haufe-Studie aus dem Jahr 2013: Von den rund 12 000 Befragten

