

Unternehmensdemokratie als alternatives Organisationsparadigma

Wenn Mitarbeiter führen

Viele Organisationen widerlegen, dass die Einbeziehung der Mitarbeitenden in unternehmerische Entscheidungen dem wirtschaftlichen Erfolg schaden. Aber Unternehmensdemokratie ist noch ein zartes Pflänzchen, das Hege und Pflege braucht. Und die Demokratisierung ist kein Wundermittel, mit dem Probleme klassisch geführter Unternehmen und Organisationen einfach gelöst werden können.

Im Oktober 2017 gab es eine gewaltige Erschütterung. Es war und ist ein Frontalangriff auf die Transformation der Arbeit. Ein

Uppercut, der die New Work in der dritten Runde zu Boden gehen lässt: Siemens „muss handeln“, rund 7.000 Mitarbeitende werden weltweit aus der Gasturbinsparte abgebaut. Vor 50 Jahren wäre das auch einen Protest wert gewesen, aber heute? In den Zeiten eines Weißbuchs Arbeiten 4.0 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, in dem demokratische Teilhabe als Bedingung guter Arbeit beschrieben wird, ist die Entscheidung von Joe Kaeser und seinen Vorständen eine nicht zu überbietende Impertinenz. Warum? Weil Kaeser, Janina Kugel und der Aufsichtsratsvorsitzende Gerhard Cromme so tun, als wäre die Entscheidung alternativlos. Dieses Vorgehen ist nicht nur aufgrund der äußerst komfortablen wirtschaftlichen Situation von Siemens dreist, wie vielfach in den Medien (FAZ, Spiegel, Süddeutsche et cetera) erwähnt. Es ist auch in Anbetracht der Versuche unfassbar, das eigene Unternehmen mehr in Richtung Selbstorganisation zu entwickeln. Da hatte ich persönlich gerade ein wenig Siemensluft geschnuppert, mit einem zarten Hauch von Agilisierung – und schwupp, werden eben mal mehrere Werke einfach eingestampft. Wie Janina Kugel als Personalchefin so überwältigend logisch feststellte: „... dort, wo sich ein Markt strukturell verändert und Verluste einfährt, müssen sie handeln“ (Tagesschau, 23.11.2017). Erwartungsgemäß hat das der Aufsichtsratsvorsitzende Gerhard Cromme bestätigt. Geplante Werkschließungen seien in so einer Situation „unausweichlich“. Der Erfindungsreichtum dieses Vorstands und seines Aufsichtsrats bei der Problemlösung verhält sich proportional zu der proklamierten Alternativlosigkeit. Die armen Top-Manager haben

einfach keine andere Wahl. Wir müssen Mitleid mit ihnen haben, dass sie zu einer solch harten Entscheidung gezwungen waren. Denn jetzt hackt jeder auf ihnen rum – quod erat demonstrandum.

Auf das Gemeinwohl achten

Wer nicht grenzdebil ist, kommt genauso wie Kaeser und Co. zu einem eindeutigen Ergebnis: Natürlich muss etwas passieren, wenn eine Sparte eines Unternehmens zu einem Problemfall wird, weil sich der Markt massiv verändert. Wer würde dem widersprechen? Der entscheidende Punkt: Dies wäre eine großartige Möglichkeit gewesen, als alter deutscher, erfolgreicher Traditionskonzern die Zukunft der Arbeit tiefgreifend innovativ zu prägen – weit über die Grenzen Deutschlands hinaus. Aber diese Chance haben die Ober-Chefs nun nachhaltig vergeigt. Und haben ihr eigenes Gerede um Agilisierung, Selbstorganisation, Unternehmertum et cetera als substanzloses Geschwätz enttarnt. Im Kern ist die Haltung zur Unternehmensführung weiterhin ein kristallines Top-Down. Wie also steht es um die Demokratisierung der Arbeit, um Unternehmens- oder allgemeiner formuliert: Organisationsdemokratie?

Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen, gilt es erst einmal, den Begriff der Unternehmensdemokratie zu definieren:

„Unternehmensdemokratie ist die Führung und Gestaltung von Organisationen durch alle interessierten Mitglieder, um den jeweiligen Organisationszweck zu verwirklichen. Sie ist verbindlich verfasste Selbstorganisation, die kein alleiniges Mittel zum Zweck der



© von Gammier 2017

Autor |
Dr. Andreas Zeuch,
Unternehmensberater

andreas.zeuch@unternehmensdemokraten.de

Am 15. Juni 2018 veranstaltet Andreas Zeuch mit Kollegen die 1. (Un) Konferenz „Neue Konzepte für neue Arbeit“ zum Schwerpunkt „Die Angst vor der Freiheit.“

<https://priomy.events/>

Gewinnmaximierung ist. Deshalb achten demokratische Organisationen bei der Erzeugung und dem Vertrieb ihrer Produkte und Dienstleistungen auf das Gemeinwohl aller Stakeholder“ (Zeuch 2016).

Einladung zur Führung und Gestaltung

Daraus sollte ersichtlich werden, dass der Begriff keineswegs immer und ausschließlich scheinbar idealtypische Basisdemokratie meint. Es geht vielmehr darum, jene Mitarbeitenden und Führungskräfte, die interessiert sind, zur Führung und Gestaltung einer Organisation einzuladen. Es geht nicht darum, dass immer alle alles entscheiden. Das wäre vielmehr in den meisten Fällen ausgesprochen dysfunktional.

Der Unterschied zur weniger ideologisch klingenden Selbstorganisation besteht meiner Auffassung nach erstens in der Verbindlichkeit, mit der die Belegschaft auch in wichtige organisationale Entscheidungen miteinbezogen wird. Idealerweise ist die demokratische Entscheidungsstruktur und -kultur in einer Betriebsvereinbarung verankert, so wie das die Autowelt Hoppmann vorbildlich seit Jahrzehnten vorlebt (Belitz 1998, S. 130–143).

Zweitens sind demokratisches Entscheidungsdesign und -kultur keine Modeerscheinung, deren ausschließlicher Zweck in der Gewinnmaximierung besteht. Denn dann würde die Mit- und Selbstbestimmung sofort obsolet werden, sobald es kurzfristig lukrativer wäre, wieder zu altem Top-Down zurückzukehren (zum Beispiel durch Outsourcing in Billiglohnländer, wie mehrheitlich betrieben). Es geht stattdessen auch um Aspekte der (Zusammen-)Arbeit, die nicht alleine durch wirtschaftliche Kennzahlen abbildbar sind; es geht auch um das, was der DGB „gute Arbeit“ nennt. Arbeit, in der sich die Belegschaft wohlfühlt und nicht montags zum Dienst quält und das nächste Wochenende maximal schnell herbeisehnt; es geht auch darum, dass es äußerst fragwürdig ist, warum wir in einer Demokratie leben und das auch so wollen, aber in der Arbeitswelt formal-juristisch oder faktisch viele demokratische Grundrechte plötzlich verwehrt bekommen („halbierte Demokratie“).

Obwohl ich es an anderen Stellen schon häufig richtiggestellt habe, möchte ich der Vollständigkeit halber auch hier kurz die Historie des Begriffs beleuchten. Immer wieder mahnen besonders kluge Menschen, das alles sei nicht neu. Korrekt. Richtigzustellen ist in-

des, dass Organisationsdemokratie keineswegs erst in den 1970ern aufkam (wie die Klugen immer wieder behaupten). Sie wurde nach meinem Kenntnisstand das erste Mal bereits 1897 in dem Buch „Industrial Democracy“ von Webb und Webb vorgestellt. Abgesehen davon, dass es offensichtlich kein Problem zu sein scheint, dass große Teile des aktuellen Verständnisses von Management immer noch auf Frederick Taylors „Grundlagen wissenschaftlicher Betriebsführung“ von 1911 beruhen, hat sich seit 1897 und auch seit den 1970ern ein fundamentaler Wandel vollzogen, der die Versprechen der Organisationsdemokratie überhaupt erst ermöglicht: die digitale Transformation. Heute haben wir die technischen Mittel, um selbst mehrere Hunderttausend Mitarbeitende aus global aufgestellten Unternehmen in Entscheidungen miteinzubeziehen – wenn wir es wollen (vgl. Zeuch 2017a).

Feigenblatt oder echte Alternative

Nachdem der Begriff nun hoffentlich einigermaßen klar ist, kommen wir zu der Feigenblattfrage. Die Antwort ist trivial: Es kommt drauf an. Im Falle von Siemens und diversen anderen Konzernen habe ich erheblichen Zweifel, dass die jeweiligen Unternehmens- und Entscheidungskulturen tatsächlich tiefgreifend verändert werden sollen. Wenn in deutschen Niederlassungen irgendwo ein bisschen oder auch viel Scrum oder sonstige agile Selbstorganisationsmethoden eingeführt werden, ist das sicherlich an sich keine schlechte Sache. Allerdings ist es bestenfalls ein Anfang. Vor dem Hintergrund meiner Erfahrung als Unternehmensberater komme ich immer wieder zu dem Ergebnis, dass die Demokratisierung der Arbeit ausnahmslos vom Top-Management gewollt sein muss. Und das bedeutet grundsätzlich auch ein Hinterfragen der bisherigen Aufgaben und Entscheidungsanteile des Top-Managements. Wenn diese Personen immer wieder weise feststellen, Wandel sei das einzig Beständige, ist es ein gewaltiger Widerspruch, wenn sie sich in gefühlten 99 Prozent aller Veränderungsprozesse von einem Wandel ausschließen. Auf der obersten Führungsebene bleibt strukturell und kulturell meistens alles beim Alten. Vor allem aber lassen es sich Kaeser und Co. offenbar nicht nehmen, selber einfältige (also nicht vielfältige) Entscheidungen mit brutalem Impact vorzunehmen – anstatt die Betroffenen in die Gestaltung ihrer beruflichen Zukunft einzuladen und sie nicht vor vollendete Tatsa-

Literatur |

- Belitz, W.: „Vorwärts und nicht vergessen ...“ Das Reformunternehmen Hoppmann 1961–1997. Hille 1998
Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Weißbuch Arbeiten 4.0. PDF des BMAS 2017
Chouinard, Y.: Wenn die Mitarbeiter surfen gehen. München 2007
Pflüger, G.: Erfolg ohne Chef. Berlin 2005
Safari, A./Salehzadeh, R./Ghaziasgar, E.: Exploring the antecedents and consequences of organizational democracy. In: The TQM Journal, Vol. 30, Nr. 1, 2018, S. 74–96

Schwerpunkt | Demokratisierung in Unternehmen

Fortsetzung Literatur |

Safari, A./Salehzadeh, R./ Ghaziasgar, E.: Exploring the antecedents and consequences of organizational democracy. The TQM Journal, Vol. 30, Nr. 1, 2018, S. 74-96
 Sattelberger, T./Welppe, I./ Boes, A.: Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Freiburg 2015
 Zeuch, A.: Siemens, Robin Hood und Unternehmensdemokratie. www. unternehmensdemokraten. de/blog, 2017b
 Zeuch, A.: Keine digitale Transformation ohne soziale Innovation. Über die Notwendigkeit der Unternehmensdemokratie in der Digitalwirtschaft. In: Hildebrandt, A./ Landhäußer, W. (Hrsg.): CSR und Digitalisierung, Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Heidelberg 2017a, S. 739-751

chen zu stellen oder außerhalb von Deutschland weiter auszubeuten.

Glaubwürdige Transformationsprozesse

Gleichzeitig gibt es zunehmend Organisationen, insbesondere Unternehmen, die sich in unterschiedlichen Graden glaubwürdig demokratisch aufstellen (Chouinard 2007, Pflüger 2005, Sattelberger et al. 2015, Zeuch 2015 et cetera). Keine Frage, es ist immer noch ein verschwindend geringer Anteil an der Gesamtheit aller Arbeitgeber, aber es gibt sie – und nicht erst seit drei, sechs oder zwölf Monaten, mit einer Handvoll Mitarbeitenden. Und nicht zu verachten sind auch Transformationsprozesse in großen Unternehmen oder sogar Konzernen, die ich nach meinen bisherigen Erfahrungen durchaus als glaubwürdig einstufen würde. So sind beispielsweise mehrere Hundertprozent-Töchter mit immerhin bis zu 3.000 Mitarbeitenden eines der größten deutschen Konzerne dabei, mit viel Aufwand und Energie mehr Selbstorganisation, Partizipation und Agilität ins Unternehmen zu bringen. In einem dieser Fälle bin ich direkt als Berater involviert und beeindruckt von der Ernsthaftigkeit, mit der dort die Transformation umgesetzt wird.

Zudem ist in den letzten rund zwei Jahren zu beobachten, dass der Begriff der Unternehmensdemokratie öfter fällt, bis hin zum erwähnten Weißbuch Arbeiten 4.0, wo von „demokratischer Teilhabe als Bedingung einer erfolgreichen digitalen Transformation“ die Rede ist. Wenn zudem ein ehemaliger Top-Manager wie Thomas Sattelberger, der als Personalvorstand bei der Lufthansa, Continental und der Telekom tätig war, die Demokratisierung der Arbeit als sinnvolle Alternative sieht und von Unternehmensbürgern (sic!) spricht, dann könnte dieses Rahmenkonzept tatsächlich eine ernsthafte Option darstellen.

Ein alternatives Paradigma

Hat Unternehmensdemokratie die Kraft, zwar kein neues, aber doch alternatives Organisationsparadigma zu werden? Um diese Frage zu beantworten, sollte vorab klar sein, was ich unter einem Organisationsparadigma verstehe: Ein längerfristiges, grundlegendes mentales Modell zentraler Aspekte der Organisationsführung und -gestaltung:

- Menschenbild
- Organisationszweck
- Entscheidungskompetenz, -kultur und -design

Abb. 1: Organisationsparadigmen im Vergleich

	Formal-fixierte Hierarchie	Unternehmensdemokratie
Menschenbild	Homo oeconomicus <ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenz ist grundlegender als Kooperation (Sozialdarwinismus) • Eigennutzenmaximierung • Fortwährend rationale Entscheidungen • Rationalität wird auf standardökonomische Rationalität verkürzt 	Kein einheitliches Konzept <ul style="list-style-type: none"> • Kooperation ist grundlegender als Konkurrenz • Menschen maximieren nicht permanent den eigenen Nutzen • Entscheidungen werden immer rational und intuitiv-emotional getroffen • Menschen haben ein Recht auf Autonomie
Organisationszweck	<ul style="list-style-type: none"> • Profit: Gewinnmaximierung („Business of business is business“) • Non-Profit: offen 	Zweck muss sich am Gemeinwohl orientieren (dadurch z.B. Reduktion der Externalisierung von Kosten).
Entscheidungen	Entlang formal-fixer Hierarchie	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgen, wo sie sinnvollerweise getroffen werden • Interessierte MA werden auch zu unternehmerischen Entscheidungen eingeladen • Kollektive Intelligenz ist unter Einhaltung bestimmter Bedingungen erfolgreicher als homogene Experten
Planung und Steuerung	Wenn genügend valide/reliable Informationen vorliegen, sind Planung und Steuerung möglich und nötig.	Nur bedingt möglich und nötig, da Unsicherheit/Nichtwissen zunehmen (Dynexity). Ausreichende Informationen sind die Ausnahme.
Führung	Setzt Ziele, weist Aufgaben zu, motiviert, kontrolliert und korrigiert.	Sorgt dafür, dass Rahmenbedingungen die (Selbst-)Führung nicht behindern, sondern unterstützen.
Soziale Verantwortung	Ist nicht automatisch Teil einer Organisation, sondern wird durch abgesteckte Bereiche im Unternehmen realisiert (CSR-Management).	Ist ein integraler Teil von Organisationen. Bedarf keiner eigenen Abteilung etc.

Abb. 2: Vor- und Nachteile der Unternehmensdemokratie

	Vorteile	Nachteile
Ausbeutung	Abgrenzung von Fremdausbeutung möglich.	<ul style="list-style-type: none"> Selbstaussbeutung kann schnell entstehen, Selbstaussbeutung kann perfide von AG genutzt werden.
Reaktionszeit (intern und extern)	<ul style="list-style-type: none"> Schnellere Entscheidungen sind möglich (durch Einsparung von überflüssigen Entscheidungseskalationen), Umsetzung gemeinsamer Gruppenentscheide werden schneller. 	Entscheidungen werden in der Entscheidungsphase langsamer.
Entscheidungsqualität	Wird besser, wenn vielfältige Gruppen methodisch professionell entscheiden.	Wird schlechter, wenn Gruppen nicht ausreichend vielfältig sind und nicht professionell(e) Entscheidungsmethoden nutzen.
Image/Marke	Kann in Zeiten von New Work etc. positiv zum Employer Branding und gegenüber Kunden genutzt werden.	Kann bei B2B-Partnern zu Irritationen führen (Wer ist mein Ansprechpartner?).
Wachstum	Wird evtl. beschleunigt, weil durch mehrere Entscheider mehr Innovationen erreicht werden.	Wachstum wird evtl. erschwert, weil passende Mitarbeiter schwerer zu finden sind als für herkömmliche Arbeitgeber.
Innovationskraft	Wird gesteigert, da deutlich mehr Menschen in Innovationen eingebunden werden.	Risiko sinkender Kernkompetenzen und Klarheit im Unternehmensprofil.
Personalkosten	Eventuell sinken Krankenstand und Fluktuation.	Krankenstand könnte durch Selbstaussbeutung steigen.

- Planung und Steuerung
- Führung
- Soziale Verantwortung

Das Organisationsparadigma ist der (in)offizielle Rahmen, welche Fragen gestellt und welche Antworten darauf gegeben werden, mithin, welche Theorien anerkannt und welche missbilligt werden sowie welche Methoden zur Anwendung kommen. Es ist der Hintergrund für ein zementierendes „Das macht man so!“ (und nicht anders).

Es dürfte höchst unwahrscheinlich sein, dass Unternehmensdemokratie und alle ähnlichen, verwandten Ansätze, wie Arbeiten 4.0, Augenhöhe, Neue Arbeit, Selbstorganisation et cetera, zum leitenden Einheitsparadigma für Organisationen werden. Allerdings sehe ich eine realistische Chance, dass Unternehmensdemokratie zumindest in westlich geprägten Demokratien eine ernstzunehmende, dauerhafte Alternative wird (vgl. Safari 2018).

Vor- und Nachteile der Demokratisierung

Die Demokratisierung der Arbeit hat, wie alles, Vor- und Nachteile. Letztlich kann ein Unternehmen mit einer formal-fixierten Hierarchie bei gleichzeitig respektvoller und wertschätzender Führung auch für die Belegschaft besser (und gesünder) sein als eine schlecht umgesetzte Unternehmensdemokratie, bei der sich Mitarbei-

tende konsequent selbst ausbeuten und von der geforderten Selbstorganisation überfordert werden, weil Verantwortlichkeiten nicht mehr klar sind. Oder weil die Selbstaussbeutung sogar strategisch beabsichtigt ist.

Demokratisierung braucht Hege und Pflege

Alles in allem lässt sich festhalten: Unternehmensdemokratie ist, selbst nach deutlich über hundert Jahren Konzeptgeschichte, noch ein zartes Pflänzchen. Es bedarf der Hege und Pflege, und wir sollten gewahr sein, dass auch die Demokratisierung der Arbeit kein Wundermittel ist, mit dem wir Probleme klassisch geführter Unternehmen und Organisationen im Handumdrehen lösen können. Denn auch die Unternehmensdemokratie hat ihre Vor- und Nachteile.

Allerdings können wir mit einem nüchternen und nicht ideologisch verzerrten Blick darauf auch feststellen, dass es schon längst Organisationen mit mehreren Hundert Mitarbeitenden gibt, die teils seit Jahrzehnten erfolgreich widerlegen, dass die weitreichende Einbindung der Belegschaft in unternehmerische Entscheidungen dem wirtschaftlichen Erfolg schadet.

Aber es bedarf dringend auch einer politischen Rahmensteuerung: Die bisherige Rechtslage zu unternehmerischem Eigentum, Haftungsrisiken und (Kapital-)Gesellschaften braucht ebenfalls eine Reform. Es reicht nicht, allein die Organisationen tiefgreifend zu verändern. ■■■

Fortsetzung Literatur |
 Zeuch, A.: Unternehmensdemokratie – Versuch einer Definition. www.unternehmensdemokraten.de/unternehmensdemokratie-versuch-einer-definition/, 2016
 Zeuch, A.: Alle Macht für niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokraten. Hamburg 2015