

Sattelberger / Welppe / Boes (Hrsg.)



Das demokratische Unternehmen

Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft

Andrea Nahles

Matthias Grund

Dieter Schweer

Jürgen Erbedinger

Klaus von Rottkay

Bernd Oestereich

Marc Stoffel



HAUFE.

Das demokratische Unternehmen

Thomas Sattelberger, Prof. Dr. Isabell Welp, PD Dr. Andreas Boes

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Das demokratische Unternehmen

Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft

Thomas Sattelberger

Prof. Dr. Isabell Welpé

PD Dr. Andreas Boes

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-648-07434-3

Bestell-Nr. 10126-0001

EPUB ISBN: 978-3-648-07435-0

Bestell-Nr. 10126-0100

EPDF ISBN: 978-3-648-07436-7

Bestell-Nr. 10126-0150

Thomas Sattelberger, Prof. Dr. Isabell Welpel, Dr. Andreas Boes

Das demokratische Unternehmen

1. Auflage 2015

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Christiane Engel-Haas M.A., Social Science & Publishing, Starnberg

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, 47799 Krefeld

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling

Druck: Beltz Bad Langensalza GmbH, 99947 Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Zur Einführung – ein Gespräch mit Thomas Sattelberger	11
Teil I: Perspektiven auf die Demokratisierung der Wirtschaft	19
1 Demokratie und Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt: sozialstaatliche Rahmenbedingungen und politische Perspektiven	23
Andrea Nahles (Bundesministerin für Arbeit und Soziales)	
1.1 Demokratie im Unternehmen	23
1.2 Mitbestimmung und Betriebsverfassung: ein Erfolgsmodell	24
1.3 Veränderungen und Herausforderungen heute: Globalisierung, Digitalisierung, Flexibilisierung	25
1.4 Offene Fragen	27
2 Abhängiger oder souveräner Unternehmensbürger – der Mensch in der Aera der Digitalisierung	33
Thomas Sattelberger (Publizist, Politikberater, Ex-Top-Manager)	
2.1 Megatrends adressieren die Arbeitswelt: Soziale Innovation oder Widerstand des Systems?	36
2.2 Wandel der Dienstleistung: Konsumenten als Co-Produzenten und veränderte Machtverhältnisse	42
2.3 Entgrenzung und Crowdfunding: Amazonisierung oder Demokratisierung des Systems Arbeit?	44
2.4 Ein optimistischer Ausblick: Wie lässt sich das Leitbild der sozialen Innovation verwirklichen?	50
3 Zwischen Empowerment und digitalem Fließband: Das Unternehmen der Zukunft in der digitalen Gesellschaft	57
PD Dr. Andreas Boes (Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. – ISF München), Anja Bultemeier (FAU Erlangen-Nürnberg), Katrin Gül, Dr. Tobias Kämpf, Barbara Langes, Thomas Lühr, Dr. Kira Marrs, Alexander Ziegler (alle ISF München)	
3.1 Einleitung	57
3.2 Demokratie im fordistisch-bürokratischen Unternehmensmodell	59
3.3 Digitale Revolution: Ein neuer sozialer Handlungsraum entsteht	61
3.4 Das Unternehmen der Zukunft in der digitalen Gesellschaft	63

3.5	Demokratisierung in den Unternehmen: Potenzial trifft auf Praxis	66
3.6	Arbeitswelt der Zukunft: Zwischen digitalem Fließband und Empowerment der Beschäftigten	68
4	Der Blick der Managementforschung	77
	Prof. Dr. Isabell M. Welpel, Dr. Andranik Tumasjan, Christian Theurer (Technische Universität München)	
4.1	Transparenz und Demokratie auf dem Vormarsch	77
4.2	Organisationale Demokratie	79
4.3	Aktuelle Forschungsergebnisse	84
4.4	Ausblick und Bedarf an weiterer Forschung zum Thema im Unternehmenskontext	89
5	Das demokratische Unternehmen – ein zukunftstaugliches Leitbild?	95
	Prof. Dr. Klaus Dörre (Friedrich-Schiller-Universität Jena)	
5.1	Liberale und egalitäre Demokratietradition	96
5.2	Das demokratische Unternehmen im Rückblick	99
5.3	Das demokratische Unternehmen – eine Chance	105
5.4	Fazit	110
Teil II: Transformationaler Wandel in der Wirtschaft – Reflexionen zu Beteiligung und Demokratie in modernen Unternehmen		115
6	The Sharing Economy. Disruption's Tragic Flaw	119
	Prof. Dr. Shoshana Zuboff (Harvard Business School)	
6.1	Digital Disruption	119
6.2	Mutation	120
6.3	Disruption's Tragic Flaw	121
6.4	Europe Can Do Better	125
7	Die neue Macht – digitale Freiräume	129
	Dieter Schweer, Sarah Seidemann (Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.)	
7.1	Wie können sich Unternehmen auf den Wandel vorbereiten?	130
7.2	Wie kann eine neue Innovationskultur mit flexibleren Arbeitsstrukturen aussehen?	131
7.3	Welche Voraussetzungen müssen für eine neue Innovationskultur erfüllt sein?	132
7.4	Neue Innovationskultur ≠ führungslos	133

8	Arbeit und Eigentum – Mitarbeiter als Eigentümer – ein Konzept im historischen Kontext	139
	Armin Steuernagel (Purpose GmbH & Co. KGaA, Damia GmbH, Universnatur GmbH, Appstimmung gGmbH)	
8.1	Dimensionen der Mitgestaltung und des Eigentums	139
8.2	Arbeit und Kapital – Beispiele aus der Geschichte	142
8.3	Beispiel: Purpose-Economy und Purpose-Unternehmen	148
8.4	Conclusio: Mitarbeiter als Mitunternehmer	155
9	Agile Softwareentwicklung als paradigmatisches Beispiel für eine neue Organisation von technischer Wissensarbeit	159
	Matthias Grund (andrena objects ag)	
9.1	Einführung	159
9.2	Agile Softwareentwicklung – Entstehung und Kontext	160
9.3	Agile Softwareentwicklung verändert die Welt der Software-Arbeit	163
9.4	Team und Individuum	164
9.5	Der Zusammenhang zwischen Agilität und Demokratie	166
	Teil III: Experimente, Erfahrungsfelder und Leuchttürme	169
10	Freiwilligkeit und 180 Tage Arbeitszeit – ein radikaler Ansatz	173
	Dr. Juergen Erbdinger (Partake AG)	
10.1	Das Freiwilligkeitsprinzip	174
10.2	Die Transformation	180
10.3	Das Experiment	182
10.4	Freiwilligkeit und Verantwortung	183
10.5	Angebot und Nachfrage	185
10.6	Investition versus Voting by Feet	187
10.7	Demokratie und Marktwirtschaft	194
10.8	Mehr Neues wagen	196
11	Democracy in Organizations – for leaders, members and employees?	201
	Mads Kamp (William Demant Holding A/S)	
11.1	Citizens versus employees	202
11.2	What does democracy do in organizations?	203
11.3	How the organization’s leaders are selected and what the demands on them are	205
11.4	Mechanisms for free speech and the sharing of opposite opinions	205
11.5	Leaders and employees “coming of age”	206

12	Demokratie beginnt in mir: Stärkenorientierte Unternehmenskultur bei der Sparda-Bank München eG	211
	Helmut Lind (Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank München eG)	
12.1	Die genossenschaftliche Idee – Demokratie und Werteorientierung als Grundprinzip	211
12.2	Die Einführung des Stärkenkonzeptes in der Sparda-Bank München	213
12.3	Die Energiebilanzworkshops – eine Praxismethode zur stärkenorientierten Organisationsentwicklung	221
12.4	Aufbruch in ein neues Bewusstsein	224
13	Praktiken und Prinzipien der Selbstorganisation: Führungsarbeit statt Führungskräfte	231
	Bernd Oestereich (next U GmbH)	
13.1	Partizipation versus Selbstführung	231
13.2	Kreise statt Abteilungen	232
13.3	Führung von Außen nach Innen	233
13.4	Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse	234
13.5	Eigenverantwortung statt Grenzen, Vorgaben und Zentralisierung	235
13.6	Konsent statt Konsens	237
13.7	Company Backlog	240
13.8	Kommunikationspraktiken für die Führungs- und Kulturarbeit	242
13.9	Subjektive Beurteilung und Fazit	243
14	Arbeiten 4.0: Mehr Eigenverantwortung wagen	249
	Dr. Klaus von Rottkay (COO Microsoft Deutschland)	
14.1	Nicht in Nostalgie verfallen	250
14.2	Wir reden nicht von fernen Zeiten	251
14.3	Der Mensch steht weiter im Mittelpunkt der Produktion	251
14.4	Wissensarbeit ist etwas genuin Menschliches	253
14.5	Mehr Unternehmergeist bei den Mitarbeitern	254
14.6	Jeder hat eine Stimme	257
14.7	Arbeit an vielen Orten	258
14.8	Selbstbestimmung statt Mitbestimmung	259
15	Mitarbeiter führen Unternehmen – Demokratie und Agilität bei der Haufe-umantis AG	263
	Marc Stoffel (Haufe-umantis AG)	
15.1	Vom Mitarbeiter zum Mitentscheider – gelebte Realität bei Haufe-umantis	263
15.2	Mitarbeiter zu Bestleistung anspornen – mit dem richtigen Organisationsdesign	267
15.3	Das Betriebssystem für Unternehmen: Starkes Führungsinstrument für die Manager von morgen	282

16	Mitarbeiter beteiligt: demokratie@it-agile	287
	Henning Wolf, Andreas Havenstein (it-agile GmbH)	
16.1	Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft (MABG)	287
16.2	Gehaltsmodell und Gehaltschecker	288
16.3	Mitreten und Mitbestimmen beim Kundeneinsatz	290
16.4	Business-Teams statt Abteilungen	291
16.5	Der Einstellungsprozess bei it-agile	292
16.6	Mitarbeiterführung über Peergroups: Kollegen führen Kollegen	292
16.7	Ausblick	293
Die Autorinnen und Autoren		295
Abbildungsverzeichnis		305
Stichwortverzeichnis		307

Zur Einführung – ein Gespräch¹ mit Thomas Sattelberger

Was zeichnet ein demokratisches Unternehmen aus?

Der Begriff demokratisches Unternehmen beschreibt einen Idealzustand. Das demokratische Unternehmen kann ähnlich wie Demokratien sehr viele Schattierungen haben. Ich habe vier Dimensionen eines demokratischen Unternehmens identifiziert, wobei nicht alle vier Dimensionen ausgeprägt sein müssen, damit es sich um ein demokratisches Unternehmen handelt. Ein Unternehmen kann mit dem Prozess der Demokratisierung auch in nur einer Dimension beginnen und das in experimentellen Schritten. Das ist mir wichtig. Es geht nicht um ein idealisierendes Gesamtkonzept.

- Das erste Thema ist **Führung**. Das demokratische Unternehmen beantwortet die Fragen – „Wer führt mich?“, „Wer vertritt mich?“, „Wie bin ich an Willensbildungsprozessen zur Zukunft des Unternehmens beteiligt?“ – anders als das bei klassischen Unternehmen der Fall ist, bei denen Führung „vorgesetzt“ wird. Demokratische Unternehmen experimentieren mit Führung auf Zeit, wählen ihre Führung oder operative Führungskräfte oder Projektleiter und wählen diese ggf. auch ab. Das war zum Beispiel bei der Haufe-umantis AG der Fall (siehe Kapitel 15). Das demokratische Unternehmen arbeitet regelmäßig mit Methoden wie Open Space und gibt Menschen die Möglichkeit, Unternehmensentwicklung zu debattieren, sie zu beeinflussen oder gar über die Unternehmensentwicklung zu entscheiden.
- Die zweite Dimension eines demokratischen Unternehmens hat mit dem Thema **Souveränität** zu tun. Es geht um selbstbestimmte, gegebenenfalls ausgehandelte Antworten des Einzelnen auf die Fragen „Wann arbeite ich?“, „Wo arbeite ich?“, „Wie arbeite ich?“, „Mit wem arbeite ich zusammen?“, ja sogar um die Antwort auf die Frage „Was arbeite ich?“. Die Mitarbeiter haben eine Stimme, was die Arbeitszeit, den Arbeitsort, Kollaborationsformen, den Arbeitsstil und den Arbeitsinhalt betrifft. Es geht also darum, deutlich mehr Mitspracherechte zu ermöglichen als in einem klassisch top-down, quasi-militärisch organisierten Unternehmen.

¹ Das Interview führte Steffen Wagner.

Diese neuen Arbeitsmöglichkeiten werden durch die Digitalisierung erleichtert, weil die Digitalisierung Arbeit entgrenzt, wenn es um Zeit, Ort und Partner geht. Diese Entgrenzung gilt übrigens auch für die Dimension der Unternehmenssteuerung. Die Digitalisierung ermöglicht *Liquid Democracy* und *Open Innovation*.

- Die dritte Dimension der Demokratie im Unternehmen umfasst alle Aspekte der **Vielfalt** und der **Chancenfairness**. In diesem Aspekt lehne ich mich sehr stark an das Grundgesetz an, das ein Diskriminierungsverbot und die Gleichheit vor dem Gesetz festschreibt. Für ein Unternehmen bedeutet das diskriminierungsfreie Rekrutierungsverfahren, Leistungsbeurteilungen und Karriereentscheidungen, aber auch eine angemessene Zusammensetzung der Belegschaft eines Unternehmens nach Faktoren wie Alter, ethnischer Hintergrund, Geschlecht und so weiter.
- Das vierte große Thema stelle ich unter die Überschrift „**Das gesunde Unternehmen**“. Der Staat denkt ja auch immer stärker darüber nach, ob das Brutto sozialprodukt noch der richtige Maßstab für die Leistungsfähigkeit eines Landes ist. Wo auf gesellschaftlicher Ebene, Begriffe wie *Glück*, *Bildungsniveau* oder *zufriedenes Leben* wichtiger werden, geht es beim gesunden Unternehmen, z. B. um das Ausbalancieren von Belastungen bei der Arbeit, die Verteilung des Erwirtschafteten auf die Stakeholder und das organische Zusammenwirken von Wirtschaft und Gesellschaft.

Was folgt aus den vier Dimensionen des Idealbilds „Demokratisches Unternehmen“ für die Praxis?

Mir ist es sehr wichtig, dass sich Unternehmen auf ganz verschiedenen Wegen dem demokratischen Ideal nähern können. Die einen sagen z.B.: „Wir beginnen beim Thema Vertrauensarbeitszeit“, während die anderen bei der Diversity-Politik ansetzen. Ein anderes Unternehmen setzt sich das Ziel, seinen Mitarbeitern bei der Auswahl der Führungskräfte eine Stimme zu geben. Für mich ist entscheidend: Es ist egal, wie und wo ein Unternehmen anfängt, Hauptsache es öffnet die Tür zur Veränderung und packt das Thema an. Pragmatische Ansätze schlagen Wellen. Das ist meine Erfahrung aus der Praxis.

Sie fordern Unternehmen also auf, einen erfolgversprechenden Bereich für Veränderungen auszuwählen und einfach zu beginnen?

Genau. Einfach beginnen. Ob das ein Bereich ist oder zwei – Hauptsache Unternehmen sammeln Erfahrungen. Es geht darum, den Stein ins Wasser zu werfen

und in der Praxis etwas zu tun und nicht darum, lange Konzeptdiskussionen zu führen. Kreative Start-up-Ökologien sind durch ihren experimentellen Charakter erfolgreich. Ingenieure haben Prüfstände, Wissenschaftler haben Labore, Transformatoren arbeiten in und mit *Social Labs*.

Was sind die größten Hindernisse oder Widerstände, die im ersten Moment zu überwinden sind?

Unternehmensführungen, Personalmanager und Betriebsräte haben die Menschen viel zu lange in einer angelernten Unmündigkeit gehalten. Den Aufbruch zu mehr Freiheit haben viele Unternehmen den Mitarbeitern jahrzehntelang in tayloristischen Strukturen ausgetrieben. Hier ist Verlernen und Neu-Lernen angesagt.

Die, die es sich leisten konnten, sind zu Unternehmen gewechselt, die ihnen mehr Freiheit bieten. Sie sind mit dem Kopf durch die Wand der Gefängniszelle gestoßen, fanden sich aber oft nur in der nächsten Zelle wieder. Das Management muss lernen, dass Befehl und Gehorsam und das Bestimmen von Ort, Zeit und Inhalt der Arbeit von oben nach unten nicht mehr funktionieren. Betriebsräte und Gewerkschaften müssen lernen, dass die Unmenge an Schutzrechten in den Zeiten des industriellen Turbo-Kapitalismus nötig war, im Übergang zur digitalisierten Ökonomie jedoch zunehmend untauglich oder gar kontraproduktiv ist.

Die, die es sich leisten können, verschaffen sich also mehr Freiheit. Besteht die Gefahr, dass die Demokratisierung Ungleichheit unter den Mitarbeitern verschärft, weil Hochqualifizierte mehr profitieren, während in weniger qualifizierten Jobs alles so bleibt, wie es ist?

Je gebildeter und qualifizierter Menschen sind, umso mehr beteiligen sie sich an Willensbildungsprozessen. Die Art der Demokratisierung wird in unterschiedlichen Unternehmensbereichen unterschiedlich verlaufen. Der Mitarbeiter in einer getakteten Fertigung zum Beispiel kann nicht souverän über seinen Arbeitsort entscheiden. Aber natürlich gibt es Möglichkeiten zur Demokratisierung der *Blue Collar Work*. In den 1980er Jahren hatten wir in Deutschland die erste Welle zur Humanisierung der Arbeit. Als ich junger Mitarbeiter im Bildungsbereich von Daimler-Benz war, haben wir den damals noch quicklebendigen Chemie-Riesen Hoechst besucht. In jeder Fabrikhalle gab es einen abgegrenzten Bereich, in dem Mitarbeiter zum Beispiel ihre Vorarbeiter gewählt haben oder sich selbst und ihre Kollegen zur Arbeit oder zum Urlaub eingeteilt haben. Das Thema der demokratischen Organisation

ist nicht neu. Wir haben schon überprüfbare Ergebnisse aus der Vergangenheit: Demokratisierung ist auch auf dem Shopfloor möglich.

Die 1980er Jahre waren in Deutschland für das Thema Humanisierung der Arbeit eine Blütezeit. Diese war mit dem Einzug der Shareholder-Value-Ideologie in den 1990er Jahren vorbei. Die Projekte wurden damals eingestellt, nicht etwa weil sie keine positiven Ergebnisse gebracht haben, sondern weil sich das ideologische Paradigma verändert hat.

Sehen Sie grundsätzliche Unterschiede zwischen der Umsetzung einer Demokratisierung im inhabergeführten Mittelstand und in Konzernen?

Nein. Ein börsennotierter Konzern ist bei der Unternehmensführung allerdings dem Aktionär verpflichtet. Das schließt Möglichkeiten wie etwa eine rollierende Geschäftsführung aus, die ein Start-up vielleicht realisieren kann. Auch die Diskussion um die Vergütungsstruktur im Top-Management bleibt außen vor, weil darüber grundsätzlich die Hauptversammlung entscheidet. Trotzdem haben auch börsennotierte Unternehmen große Gestaltungsbereiche. Im Mittelstand gibt es häufig autokratische oder patriarchalische Unternehmensführer. Auch in kleineren Unternehmen können Ansätze zu Demokratisierung schwierig sein. Es hängt einfach ganz viel davon ab, ob die Unternehmensführung zu Experimenten bereit ist oder nicht. Dies setzt die Fähigkeit zur Selbstreflexion, eine gute Sensorik für den inneren Zustand der Organisation und die Unternehmenskultur sowie die Courage, auch zu scheitern, voraus.

Sie verwenden den Begriff des „Unternehmensbürgers“. Welche Rechte und Pflichten hat er?

Die Pflichten sind immer schon geregelt. Sie erwachsen aus dem Arbeitsvertrag, welche Leistung in einem bestimmten Zeitraum wie zu erbringen ist usw. Auch der Begriff des Unternehmensbürgers ist nicht neu. Der Soziologie Fritz Vilmar von der Freien Universität Berlin hat in den 1970er Jahren intensiv über die Themen Bürger am Arbeitsplatz und Demokratisierung und Humanisierung der Arbeit geforscht. Ähnliche Studien hat der norwegische Psychologe Einar Thorsrud gemeinsam mit seinem australischen Kollegen Fred Emery betrieben. Es handelt sich also um einen tradierten Begriff, der verschollen war und den ich aus dem Geröll hervor geholt habe. Dieser *Citoyen* im Sinne der Werte der französischen Revolution hat Rechte, die sich aus den eingangs genannten vier Dimensionen der Demokratisierung er-