

Sattelberger / Welppe / Boes (Hrsg.)

# Das demokratische Unternehmen

Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft

Andrea Nahles

Christiane Benner

Dieter Schweer

Jürgen Erbedinger

Klaus von Rottkay

Klaus Dörre

Marc Stoffel



**HAUFE.**

---

# Zur Einführung – ein Gespräch<sup>1</sup> 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.

---

<sup>1</sup> 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-

geben. Insbesondere seine Meinung kund zu tun, ist Recht und Pflicht des Unternehmensbürgers.

### **Was erwarten Sie vom Trend des Crowdfunding? Amazonisierung oder stärker selbstbestimmtes Arbeiten? Kann die Entwicklung der Rechtsnormen mit der Agilität solcher Trends mithalten?**

Das unterstellt ja erst mal, dass Amazon *amazonisiert*. Der Begriff kommt von der IG Metall und ich habe ihn aufgegriffen. Ich sage aber auch: Amazon hat keine unwürdigen Arbeitsbedingungen. Das sind zwar keine tollen Arbeitsbedingungen, aber sie sind nicht unwürdig. Sie sind getaktet, die Performance wird extrem gemessen, aber das ist in vielen anderen Unternehmen ebenso der Fall. Die Diskussion geht ja darum, in welchem Tarifvertrag Amazon ist. Das hat aber mit unwürdiger Arbeit nichts zu tun, sondern mit höherer Bezahlung.

Eine ganz andere Frage ist, ob wir Gefahr laufen, auch in der digitalen Wirtschaft den alten Taylorismus in neuem Gewand zu reproduzieren. Die Gefahr eines **digitalen Taylorismus** ist das eigentliche Problem. Es geht in der digitalen Ökonomie um Humanisierung. Richtig ist, dass die Rechtsnormen für diese digitale Ökonomie stark hinterherhinken. Das sieht man an der Diskussion um Uber z.B. ganz trefflich. Trotzdem kann ich der Diskussion um Uber auch viel Positives abgewinnen. Innovation — auch eine soziale Innovation wie Crowdfunding — beginnt nicht mit keuschen Idealen. Innovation beginnt häufig grau, schmutzig und ohne Ethik. Ich glaube, man muss eine soziale Innovation ein Stück weit laufen lassen, um dann zu sehen, wo normiert werden muss. Und wir dürfen auch nicht vergessen, dass es verschiedene Formen der Normierung gibt: Es gibt Gesetze, tarifvertragliche oder betriebliche Regelungen und kulturelle Normen. Wir müssen nicht immer gleich die Keule des Gesetzes rausholen.

Uber ist ein besseres Beispiel als Amazon. Uber muss heute mit den Normierungen des tradierten Arbeitsrechts und des Personenbeförderungsgesetzes umgehen. Die andere Frage ist: Müsste das Recht sich nicht öffnen? Uber ist kein schlechtes Geschäftsmodell, wenn es sich etwas an die kulturellen Gepflogenheiten anpasst. Wie oft habe ich mich schon über verdreckte Taxis mit Uralt-Sitzen geärgert. Daran hat niemand Freude: Branchen, die Kundenbedürfnisse nicht oder nur schlecht befriedigen, die monopolisiert sind — zum Teil in mafiösen Strukturen — wie bei vielen Taxizentralen; da wird Uber zum tauglichen Geschäftsmodell. Wie bringt man so eine Branche auf Vordermann? Man darf Schumpeter und seine „schöpferische Zerstörung“ nicht totregulieren. Wir haben doch heute andere Formen, diese Zerstörung sozial fairer abzufedern als bei den Pferdedroschkenfahrern um 1900.

## **Wie wird eine Demokratisierung in Unternehmen auf die Gesellschaft zurückwirken?**

Ein Teil der Gesellschaft wartet doch längst darauf, dass Unternehmen sich verändern. Das sind die Zivilgesellschaft und die Politik. Das **Ansehen der Manager** befindet sich in den letzten zehn Jahren in dramatischem Sinkflug. Das liegt daran, dass ihr Tun nicht als sinnstiftend erlebt wird. Das demokratische Unternehmen beeinflusst somit weniger die Umwelt, sondern das demokratische Unternehmen ist vielmehr eine Antwort auf deren Erwartungen. Unternehmen stehen unter Beschuss beim Thema Diversity, beim Thema souveräne und balancierte Arbeit. Die Diskussion um andere Themen wie die Wahl von Vorgesetzten ist eher schwach.

Der zweite Aspekt sind die **Aktionäre und Eigentümer**. Das demokratische Unternehmen erweitert den Wettbewerb der Organisationsphilosophien um eine wichtige Variante. Ich spreche hier vom Systemwettbewerb. Der Systemwettbewerb schafft neue Optionen. Die Frage ist nicht, ob sich alle Aktionäre und Eigentümer verändern. Die Frage ist: Wird es mehr davon geben, die den Weg der Demokratisierung von Unternehmen mitgehen? Ich glaube daran. Die Gruppe der Investoren in Nachhaltigkeit wird wachsen. Dazu gehört nachhaltige Führung, die den Menschen Freiheitsrechte, gesundes Arbeiten und Chancenfairness sichert. Ich selbst habe das bei der Telekom erlebt, die damals ca. 14 % Nachhaltigkeitsinvestoren hatte. Ich war bei vielen Investorentreffen dabei und konnte sehen, wie der Wandel zu mehr Sustainability über die Jahre stärker geworden ist. Es wird zwar auch in Zukunft Söldnerkapital und Söldnerorganisationen geben, es wird patriarchalisch geführte Mittelständler geben, die das Zepter nicht aus der Hand geben. Aber der neue Typus des demokratischen Unternehmens wird die Szene nachhaltig bereichern und verändern.

## **Gibt es weitere Anknüpfungspunkte aus der gesellschaftlichen Diskussion?**

Es gibt zum Beispiel die Diskussion, wie sich die Genossenschaftsbewegung revitalisieren lässt. Schaut man sich Migros in der Schweiz oder die Sparda-Bank und die Volks- und Raiffeisenbanken in Deutschland an, sind diese Unternehmen anders als andere. Ein alternativer Ansatz sind auch die Stiftungen, insbesondere wenn es um schwierige Generationswechsel in Unternehmen geht. Bosch oder ZF sind uralte Beispiele, sie haben lediglich die soziale Innovation noch nicht inkorporiert. In diesen Bereichen ist Potenzial für Demokratisierung. Ich bin da optimistisch.

## Wie wird die Welt der Arbeit unter demokratischeren Bedingungen aussehen?

Meine Vision ist, dass die Welt der Arbeit um einen zukunftsfähigen Akteur reicher wird. Dieser Akteur ist das Individuum. Bisher gibt es nur die Unternehmer oder das Management mit Kontrollrechten und die Gewerkschaften oder Betriebsräte mit Schutzrechten. Das Individuum als Subjekt spielt in der Arbeitswelt noch kaum eine Rolle. Der einzelne Mitarbeiter wird entweder geschützt oder kontrolliert — als Objekt. Das ist Entmündigung. Gleichzeitig gibt es neue Impulse für die Mitbestimmung des Individuums. Die ersten Wissenschaftler diskutieren die Verankerung von individuellen Freiheitsrechten des Arbeitnehmers im Grundgesetz, zum Beispiel auf Meinungsfreiheit im Unternehmen.

Damit diese Entwicklung eine Dynamik entfaltet, muss der gesetzliche Rahmen angepasst werden, der immer noch sehr betriebszentriert ist. In der Realität wird es den klassischen Betrieb immer seltener geben. Der Trend Industrie 4.0 entgrenzt das Unternehmen räumlich und zeitlich. Die Wertschöpfung endet nicht mehr an Unternehmensgrenzen, sondern verbindet eine Vielzahl von Unternehmen. In Prozess-, Projekt- oder Community-Organisationen hecheln die Betriebsräte hinterher, weil sie ihren Platz in diesen Strukturen nicht mehr finden.

Wandelt sich der Betriebsrat möglicherweise in der digitalen Ära zum Shop Stewart nach dem angelsächsischen Modell, also zu einem Berater und Coach von souveränen Individuen?

Manager wie Betriebsräte verlieren an Macht. Wie will man das Home Office kontrollieren? Hier wird die Eigenverantwortung des Einzelnen gestärkt. Auch ein Thema wie der Arbeitsschutz muss neu definiert werden oder soll es etwa Betriebsbegehungen durch Arbeitsschützer im Privatbereich geben? Der Mitarbeiter ist kein unmündiges, zu schützendes und zu kontrollierendes Wesen mehr, sondern ein souveräner, eigenverantwortlicher Akteur. Das Ich betritt wieder den Platz. Unternehmen und Gewerkschaften verlieren an Macht, der Co-Unternehmer gewinnt neue Freiheiten. Dafür braucht man Anpassungen in der **Gesetzgebung**: im Sozialversicherungsrecht, im Arbeitsrecht, im Arbeitsschutz und im Betriebsverfassungsrecht.

## Was bedeutet das für die Sozialpartnerschaft?

Interessant ist, dass die, die jetzt die Macht über das Individuum haben, immer nervöser werden und nur in ihrer eigenen Logik argumentieren. Gewerkschaften und



Arbeitgeber führen klassische Duopol-Diskussionen und verteidigen ihre Pfründe. Das Ziel ist es jedoch, Individuen zu stärken. Die Sozialpartnerschaft wird nicht abgeschafft, sondern es wird eine neue Konfiguration geben. Trio statt Duo – Arbeitgeber, Gewerkschaften und das **Individuum**.

### **Wenn sich die Stärkung des Individuums im Unternehmen immer mehr durchsetzt – was wird das für Folgen haben?**

Durch mehr Freiheit des Einzelnen wird ein wichtiger Treiber der Wirtschaft neue Kraft entfalten – die **Innovation**. Wir wissen aus allen Untersuchungen, dass v. a. in der ersten Phase eines Innovationsprozesses Freiheit lebenswichtig ist. Amerikanische IT-Konzerne sind zwar feudal an der Spitze aber darunter relativ demokratisch, weil die Innovatoren an der Basis Freiheit zum Denken und zum Experimentieren brauchen. Der Zusammenhang zwischen Innovation und Freiheit ist ein Schlüsselthema.

Deutschland ist nicht innovationsarm, aber Deutschland ist in der Art der Innovation arm. Wir schaffen hauptsächlich Effizienz- und Rationalisierungsinnovationen in den klassischen Branchen Maschinen- und Anlagenbau sowie Autobau. Die Basisinnovationen finden im Silicon Valley in Kalifornien, im Silicon Wadi rund um Tel Aviv, in Singapur oder in der Ära um Boston mit Harvard und dem MIT als Denkfabriken statt. Dort werden ganz andere Geschäftsmodelle generiert. Von dieser Entwicklung ist Deutschland abgekoppelt. Wir sind das Maschinenhaus der Welt und verteidigen uns gegen die Attacken von China, während die USA als das *Digital House* davon eilen.

Ich sage: Wenn die deutschen Unternehmen den Weg der Demokratisierung und des Kulturwandels gehen, können sie wieder innovationsfähiger werden, jenseits von Effizienz- und Rationalisierungsinnovationen. Ein demokratisches Unternehmen gewinnt an technologischer und sozialer Innovationskraft, weil technologische und die soziale Innovationen wie Zwillinge sind.

München, im Juli 2015

Dieses Kapitel stammt aus dem Buch:



Thomas Sattelberger  
Das demokratische Unternehmen  
1. Auflage 2015, 312 Seiten,  
ISBN 978-3-648-07434-3, € 59,00 [D]