

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung
des Grades eines Magister Artium

Demokratisch entscheiden

*Was partizipative Unternehmen und Politische Theorie
voneinander lernen können*

Eingereicht von:
Philipp Hansen
Master Staatswissenschaften
(27618)

philipp.hansen@uni-erfurt.de

*Abgabedatum:
28. Februar 2017*

Erstbetreuung am Lehrstuhl für Politische
Bildung, insbesondere das Politische System
Deutschlands
Prof. Dr. Andreas Anter
Staatswissenschaftliche Fakultät der Universität
Erfurt

Zweitbetreuung am Lehrstuhl für
Personalwirtschaft und Business Governance
Prof. Dr. Anne-Katrin Neyer
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche
Fakultät der Martin-Luther-Universität
Halle-Wittenberg

Demokratisch entscheiden

Was können partizipative Unternehmen und Politische Theorie voneinander lernen?

Gliederung

Einleitung.....	1
I. Demokratie in Unternehmen aus politikwissenschaftlicher Perspektive.....	5
1. Die Gegenposition als Ausgangspunkt (Hennis 1970).....	5
2. Eine partizipative Theorie der Demokratie (Pateman 1970).....	7
3. Ein Recht auf demokratische Selbstregierung (Dahl 1985).....	10
4. Der Fokuswechsel vom Eigentum zur Herrschaft (Archer 1995/2010).....	14
5. Zwischenfazit Teil I.....	16
II. Der anwendungsorientierte Diskurs zu Partizipation und Demokratie.....	18
1. Das 20. Jahrhundert im Überblick (Ackers 2010; Dörre 1996).....	18
2. Demokratie als Folge vom „Ende des Managements“ (Cloke; Goldsmith 2002).....	21
3. Die demokratische Frage im Zeichen der Digitalisierung (Sattelberger; Boes et. al 2015).....	24
4. Unternehmer als Akteure und innovative Entscheidungsverfahren (Zeuch 2015).....	28
5. Das kollegial geführte Unternehmen als Meta-Modell (Oestereich; Schröder 2017).....	31
6. Zwischenfazit und eigene Weiterführung zu Teil I und Teil II.....	36
III. Kritische Diskussion dreier Lagebeschreibungen und Organisationsmodelle.....	44
1. Managementkybernetik für das Komplexitätszeitalter (Malik 2015).....	44
2. Heterarchien und die Bedeutung des Forschens (Stark 2012).....	48
3. Die nächste Stufe der Organisationsentwicklung (Laloux 2015).....	54
4. Zwischenfazit und eigene Weiterführung Teil III.....	60
IV. Einwandsintegrierende Entscheidungsverfahren.....	64
1. Der soziokratische Konsent.....	64
2. Systemisches Konsensieren (SK-Prinzip).....	66
3. Zwischenfazit Teil IV.....	71
V. Gesamtfazit: Ein demokratisches Organisationsmodell.....	75
Schlussworte über das Individuum.....	81
Literaturverzeichnis.....	83
Eidesstattliche Erklärung.....	86

Einleitung

Was können partizipative Unternehmen und Politische Theorie voneinander lernen können wenn es darum geht, demokratisch zu entscheiden? Die Annahme hinter dieser Frage ist, dass Demokratie in Unternehmen anders als im politischen System ausgestaltet wird. Elemente wie Organisationsstruktur oder Entscheidungsverfahren können für das politische System beziehungsweise die zugehörige Theoriebildung relevant sein. Die demokratiethoretische Perspektive ist hilfreich, um diese Elemente in Unternehmen als Teil eines anderen Demokratiemodells zu erkennen. Dabei profitieren auch partizipative Unternehmen, da die Politische Theorie Begründungen für Unternehmensdemokratie liefert und mit präzisen Begrifflichkeiten arbeitet.

Das Vorgehen ist in vier Teile strukturiert, die alle darauf abzielen, ein eigenes demokratisches Organisationsmodell zu entwickeln, das in Teil V dieser Arbeit zusammenfassend dargestellt wird. Dieses Modell kann sowohl für Unternehmen, als auch für politische Systeme als Anregung zur Organisationsgestaltung dienen. Im Laufe der Arbeit sollen verschiedene Merkmale dieses Modells identifiziert werden, seine Begründung, genutzte Entscheidungsverfahren, der Umgang mit Größe, Hierarchie oder Führungskräften.

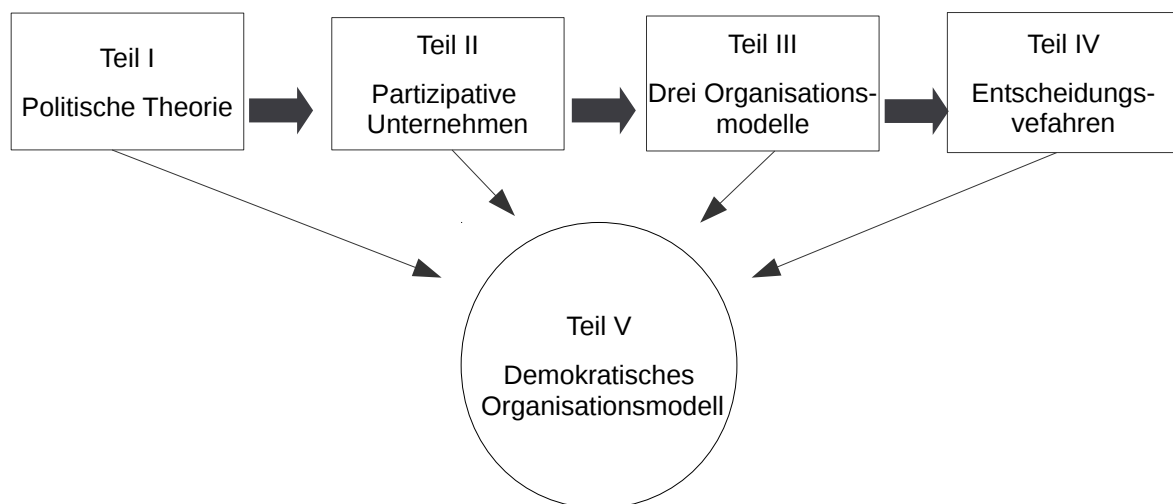


Abb. 1: Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)

Während alltagssprachlich oft von „der Demokratie“ die Rede ist, ist für die Politische Theorie ein plurales Demokratieverständnis kennzeichnend: Neben einer Vielzahl von Demokratietheorien gibt es in der Praxis verschiedenste Modelle ihrer Ausgestaltung. Exemplarisch für eine solche Perspektive schreibt Ingolfur Blühdorn:

„Natürlich muss man sich daran erinnern, dass es *die* Demokratie eigentlich gar nicht gibt, sondern nur eine Vielzahl von Versuchen, bestimmte Verständnisse

demokratischer Ideale zu institutionalisieren: parlamentarisch und präsidentiell, unitarisch und föderal, mehrheitswahlrechtlich oder mit direktdemokratischen Elementen, mit starker oder mit schwächerer Beteiligung zivilgesellschaftlicher Organisationen, mit Ein- oder mit Mehrkammersystem und so fort. Von *der Demokratie* kann man also eigentlich nur im Plural sprechen.“¹

Verschiedene Demokratietheorien unterscheiden sich unter anderem darin, ob Demokratie auf die Politik im Staat beschränkt ist oder andere gesellschaftliche Teilbereiche wie Familie, Bildung oder Wirtschaft mit einschließt. Im ersten Teil dieser Arbeit folge ich einem umfassenden Verständnis und diskutiere politikwissenschaftliche Begründungen für Demokratie in Unternehmen. Als Ausgangspunkt dient zunächst die Gegenposition von Wilhelm Hennis, der die Demokratisierung anderer Bereiche ablehnt, da es sich in Familie oder Unternehmen um die Vereinigung von Ungleichen handeln würde. Ich widerspreche Hennis, da in Unternehmen in der Regel Menschen zusammenarbeiten, die außerhalb derselben auch als Gleiche behandelt werden. Anschließend stelle ich die Positionen von Carole Pateman, Robert Dahl und Robin Archer dar, die ein Grundgerüst bieten, wie Unternehmensdemokratie begründet und näher gekennzeichnet werden kann. Pateman plädiert für ein partizipatives Verständnis von Demokratie, welches mehr umfasst als die Wahl von Repräsentanten. Demokratie in Unternehmen dient dem Erlernen und Einüben demokratischer Qualitäten in jedem Individuum. Unternehmensdemokratie stärkt insofern auch die Demokratie des politischen Systems. Dahl erweitert Patemans Argumentation und fordert ein Recht auf demokratische Selbstregierung für alle menschlichen Vereinigungen, für die bestimmte Kriterien gelten. Wenn diese zutreffen, hätte jeder Mitarbeiter eines Unternehmens ein Recht auf Demokratie. Wenn nicht, dann sei auch die Demokratie im Staat nicht gerechtfertigt. Der Fokus von Dahl und Pateman liegt auf der Begründung der Demokratie und weniger auf ihrer Ausgestaltung. Für Dahl gehört zu Unternehmensdemokratie dennoch auch kollektives Eigentum während sich bei Archer der Fokus vom Eigentum zur Herrschaft vollzieht. Bei der Demokratisierung von Unternehmen geht es demnach eben nicht um Eigentums-, sondern um Herrschaftsverhältnisse. Zentrales Merkmal ist die Gleichberechtigung an Entscheidungsprozessen nach dem Prinzip ein Mensch, eine Stimme.

Nach dem politikwissenschaftlichen Diskurs, der im ersten Teil dargestellt wird, folgt im zweiten Teil der anwendungsorientierte Diskurs, wobei die Frage der Mitarbeiterbeteiligung oftmals eher unter „Partizipation“ als unter „Demokratie“ diskutiert wird. Ein Überblick für das 20. Jahrhundert zeigt, dass die Diskussion bis in die 1980er

1 Blühdorn, Ingolfur: Simulative Demokratie. Neue Politik nach der postdemokratischen Wende. Berlin 2013 S.24f (Hervorhebungen im Original)

Jahre zwischen der pragmatischen Position gewerkschaftlicher Mitbestimmung und der radikalen der Arbeiterselbstverwaltung lief. In den 1990er Jahren wurden vom Management gewährte Partizipationsangebote zum Mainstream der Management-Praxis. Dies entsprach allerdings keiner Demokratisierung, da sich die Machtverhältnisse nicht änderten. Die anschließend näher dargestellten Autoren stammen aus den 2000er Jahren und betrachten Demokratisierung im Verhältnis zum Wandel der ökonomischen Rahmenbedingungen und dem daraus resultierenden anderen Organisationsmodell. Joan Goldsmith und Kenneth Cloke verknüpfen Unternehmensdemokratie mit der von ihnen diagnostizierten Krise des Managements. Thomas Sattelberger und Andreas Boes et al. betrachten Demokratisierung als eine mögliche Option vor dem Hintergrund der Digitalisierung. Andreas Zeuch stellt verschiedene Fallstudien demokratischer Unternehmen dar und Bernd Oesterreich und Claudia Schröder entwickeln mit dem kollegial geführten Unternehmen ein eigenes Meta-Modell, das auch demokratisch interpretiert werden kann.

Die beiden Diskurse von Teil I und II lassen sich komplementär lesen: Der politikwissenschaftliche ermöglicht eine präzise Begriffsverwendung und liefert demokratiethoretische Begründungen von Unternehmensdemokratie. Im anwendungsorientierten wird deutlich, dass Demokratie in Unternehmen nicht eine Übertragung des im politischen Systems aktuell vorherrschenden Modells darstellt, sondern dass sich Demokratie in diesem anderen Kontext als ein *anderes* Organisationsmodell mit spezifischen Merkmalen zeigt.

Im anwendungsorientierten Diskurs schreiben vielfach Unternehmer und Berater: Die Nutzung dieser nicht-wissenschaftlichen Autoren ermöglicht es, die konkrete Ausgestaltung, beispielsweise welche Entscheidungsverfahren und Organisationsstrukturen genutzt werden, zu untersuchen.² Im dritten Teil diskutiere ich drei Autoren, die innerhalb der letzten drei Jahre Lagebeschreibungen und dazu entsprechende Organisationsmodelle veröffentlicht haben. Auch wenn sie sich nicht auf Unternehmensdemokratie beziehen, ist es durch eine herrschaftskritische Diskussion aus meiner Sicht möglich, Teile der Analyse und daraus resultierende Merkmale für ein eigenes demokratisches Modell zu übernehmen. Zunächst Fredmund Malik, der kybernetisches Wissen für das Top-Management als notwendig erachtet, um Organisationen zu gestalten, die mit hoher Dynamik und Komplexität umgehen können. Als selbstorganisierende Systeme beantworten sie die

2 Politische Theorie beschäftigt sich in der Regel nicht mit dieser konkreten Unternehmensebene. Für diese Arbeit sind vor allem neuere Modelle, die ab den 2000ern entwickelt wurden relevant, über die es kaum wissenschaftliche Veröffentlichungen gibt.

Vielfalt in der Umwelt mit einer Vielfalt der Organisationszustände. Anschließend David Stark, für den in unsicheren Zeiten das Organisationsmodell der Heterarchie an Bedeutung gewinnt, die durch das gleichberechtigte Gelten verschiedener Rechtfertigungsprinzipien gekennzeichnet ist. Die daraus resultierende, spannungsvolle Interaktion ist aus seiner Sicht eine Ressource für Unternehmen, da sie erfolgreichere Suchprozesse ermöglicht.

Als drittes Frederic Laloux, der das Entstehen eines neuen Organisationsmodells mit der nächsten Stufe des menschlichen Bewusstseins verbindet, das es ermöglicht, Erfahrungen der früheren Stufen zu integrieren und weiterzuentwickeln. Von solchen Menschen gestaltete integral-evolutionäre Unternehmen sind aus seiner Sicht in der Lage, angemessener mit komplexen Problemlagen umzugehen, als die heute vorherrschenden modern-leistungsorientierten Unternehmen.

In Teil IV werden zwei einwandsintegrierende Entscheidungsverfahren näher diskutiert, die im anwendungsorientierten Diskurs eine hervorgehobene Stellung haben. Mit ihren Vertretern argumentiere ich, dass sowohl soziokratischer Konsent als auch das systemische Konsensieren dem Abstimmen mit Mehrheitsprinzip und dem Konsens in verschiedenen Dimensionen überlegen sind. Die Verfahren haben eine höhere Entscheidungsqualität, ein geringeres Konfliktpotenzial, können angemessener mit Komplexität umgehen und sind dabei gleichzeitig effizient.

In Teil V verbinde ich die verschiedenen Bausteine zu einem eigenen demokratischen Organisationsmodell. Von diesem können aus meiner Sicht sowohl partizipative Unternehmen als auch Politische Theorie profitieren wenn es darum geht, demokratisch zu entscheiden.

I. Demokratie in Unternehmen aus politikwissenschaftlicher Perspektive

1. Die Gegenposition als Ausgangspunkt (Hennis 1970)

Bevor in diesem Kapitel der politikwissenschaftliche Diskurs dargestellt werden soll, der für eine Demokratisierung der Unternehmen argumentiert, soll zunächst eine klassische Gegenposition als Ausgangspunkt dienen. Wilhelm Hennis argumentiert 1970 in einem Aufsatz vehement gegen eine Demokratisierung anderer gesellschaftlicher Teilbereiche, die für ihn „auf die Preisgabe von Grundlagen der abendländischen politischen Kultur hinausläuft, wie sie einschneidender nicht gedacht werden kann.“³ Wie lässt sich diese Dramatik verstehen? Sein Demokratieverständnis lautet wie folgt:

„Demokratie definiert eine bestimmte *politische* Herrschaftsweise. (...) Seit der antiken Polis wird die Demokratie in Abhebung von den beiden anderen Herrschaftsweisen, der Monarchie und der Aristokratie, definiert durch ihre bei aller sonstigen Rangabstufung der Menschen tunlichste Gleichheit der freien Bürger in Bezug auf ihre politischen Rechte.“⁴

Was würde eine Demokratisierung bedeuten?

„Die Demokratisierung eines Sozialbereichs bedeutet im strikten Sinn zunächst einmal seine Politisierung (...), zum zweiten, da Demokratie ohne Gleichheit nicht denkbar ist, die tunlichste Herstellung einer Gleichheit aller in diesem Sozialbereich Tätigen. Beides ergibt eine Forderung von ungeheurer Tragweite. Wollen wir sie erfassen, so müssen wir uns vergegenwärtigen, daß die abendländische Sozialordnung seit der Antike bis in unsere Zeit bestimmt wird durch die Unterscheidung von Politischem und Nichtpolitischem.“⁵

Mit Rückgriff auf Aristoteles bezieht er sich auf die antike Unterscheidung von *polis* und *oikos*. Politik bezieht sich auf den Stadtstaat, hier bedeutet Demokratie eine Herrschaft unter Gleichen, während im Haushalt die Herrschaft des Hausvaters gilt. Den beiden in der Antike bei Aristoteles klar abgegrenzten Sphären sind also auch unterschiedliche Herrschaftsformen zugeordnet. Nach Hennis geht es in der Politik immer auch um Grenzverschiebungen – nur die Aufhebung der Grenze wäre „das Ende der Politik“.⁶ Er selbst fasst das, was als politisch gilt sehr eng. Da der folgende Absatz den Kern seiner Argumentation darstellt, soll er ausführlicher wiedergegeben werden:

„Alle Sozialtatbestände und ihre Institutionen: Schule, Universitäten, die Arbeitswelt und schließlich, im Grunde natürlich zuerst zu nennen, die Familie, sind

3 Hennis, Wilhelm: Demokratisierung. Zur Problematik eines Begriffs. In: Hennis, Wilhelm: Politikwissenschaft und politisches Denken. Politikwissenschaftliche Abhandlungen II. Tübingen 2000 S.208

4 ebd. S.210

5 ebd. S.210

6 ebd. S.211

Initiationsgebilde, die in sich Ungleiche und, so jedenfalls die Familie, auch Unfreie vereinigen. (...) Dies ist m.E. ein nicht aufzuhebender Tatbestand, der der Übertragung einer Kategorie, die kategorial nur paßt auf das Miteinander von Freien und Gleichen, unüberbrückbar entgegensteht.

Man kann – und warum sollte man nicht – in Schulen, Universitäten, Wirtschaftsbetrieben, Zeitungsredaktionen, Krankenhäusern etc. die Formen des menschlichen Miteinanders ändern. (...) Für Anhörung, Mitwirkung, auch Mitbestimmung, sollte wo immer es möglich ist, Raum gegeben werden. Nur »demokratisch« läßt sich all dies nicht legitimieren.“⁷

Aus meiner Sicht versucht Hennis, die Möglichkeit einer Demokratisierung sehr unterschiedlicher Bereiche mit einem einzigen Argument zu bestreiten. Nämlich, dass es sich stets um die Vereinigung von Ungleichen – in der Familie mit den Kindern sogar um Unfreie handeln würde. Eine grundsätzliche Kritik dieser Position findet sich bei feministischen Autorinnen.⁸ An dieser Stelle erscheint der Verweis auf die eklatante Schwäche des Arguments in Bezug auf moderne Unternehmen ausreichend. Selbst wenn man der streitbaren Position in Bezug auf Familie, Schule und Universität als Initiationsgebilde folgt, wird die Anwendung desselben Arguments auf Unternehmen schwierig: Ihre Rolle als Initiationsgebilde ist, wenn überhaupt, dann nur sehr untergeordnet vorhanden. Sieht man von Auszubildenden und Praktikanten ab, zeichnen sich Unternehmen gerade durch eine Vereinigung von politisch Freien und Gleichen aus. Von Menschen, die außerhalb des Unternehmens als Bürger eines Staates auch als solche wahrgenommen werden und agieren können. In der Antike gab es keine modernen Unternehmen, in denen freie Bürger hätten zusammen arbeiten können. Folglich gestaltet sich die Übertragung von Begriffen wie der häuslichen Herrschaft im *oikos* auf die moderne Ökonomie schwierig. Heute wird diese Ökonomie von global agierenden Unternehmen mit zum Teil tausenden Mitarbeitern, die ansonsten freie Bürger eines Staates sind, geprägt - und nicht von landwirtschaftlichen Kleinbetrieben mit Sklaven und darin tätigen Familienangehörigen wie im athenischen Stadtstaat.

Vielleicht lässt sich die Veränderung der Herrschaftsverhältnisse innerhalb von Unternehmen eben doch demokratisch legitimieren. Die patriarchale Prägung dieser antiken Welt spiegelt sich auch in Hennis' Position wider. Daher verwundert es nicht, dass mit Carole Pateman eine Autorin, die unter anderem durch ihre feministischen Beiträge bekannt wurde, diese weit verbreitete Position gegen die Demokratisierbarkeit von Unternehmen herausfordert.

7 Hennis 2000 S.221

8 vgl. exemplarisch Anne Phillips zu dem Slogan „Das Private ist politisch“: „Das »Politische«, auf das die Frauen hiermit Anspruch erhoben, war nicht die Welt der Wahlen, Regierungen oder Staatstheorien. Politik stand für alle Ausbeutungs- und Unterdrückungsstrukturen.“ Phillips, Anne: *Geschlecht und Demokratie*. Hamburg 1995 S.153

2. Eine partizipative Theorie der Demokratie (Pateman 1970)

Patemans ebenfalls 1970 veröffentlichte Schrift *Participation and democratic theory* beginnt mit einer grundlegenden Kritik an den Kollegen ihres Faches, die unkritisch das anglo-amerikanische Politikmodell als normativen Standard setzen würden. In ihren Theorien gehe es laut Pateman nur um die Partizipation einer kleinen Minderheit, der politischen Elite, während die Mitwirkung des *ordinary man* eher als Bedrohung für die Stabilität des Systems gesehen wird.

„No longer is democratic theory centred on the participation of ordinary man, or the prime virtue of a democratical system seen as the development of politically relevant and necessary qualities in the ordinary individual; in the contemporary theory of democracy it is the participation of the minority elite that is crucial and the non-participation of the apathetic, ordinary man lacking in the feeling of political efficacy, that is regarded as the main bulwark against instability.“⁹

Sie bezieht sich auf die Studie von Verba und Almond, in der argumentiert wird, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen den Möglichkeiten, sich politisch einzubringen und der Wahrnehmung der eigenen politischen Wirksamkeit (*sense of political efficacy*).¹⁰ Bei Verba und Almond hing diese von dem unterschiedlichen Umfang der kommunalen Mitwirkungsstrukturen ab. Pateman folgert:

„We have seen that the evidence supports the arguments of Rousseau, Mill and Cole that we do learn to participate by participating and that feelings of political efficacy are more likely to be developed in a participatory environment. (...) If those who come newly into the political arena have been previously »educated« for it then their participation will pose no dangers to the stability of the system.“¹¹

Durch diese edukative Wirkung würde im Gegenteil ein sich selbst erhaltendes System entstehen. Sie fordert eine Erweiterung dessen, was unter einer umfassenden Demokratie verstanden wird. Die Politik auf Staatsebene bleibt weiterhin zentral, allerdings reichen repräsentative Strukturen nicht aus: Individuen und ihre Institutionen dürften nicht getrennt voneinander verstanden werden. Der Bürger muss die Gelegenheit haben, seine demokratischen Qualitäten und Fähigkeiten in anderen Bereichen zu entwickeln.¹² Unternehmen werden dabei selbst explizit als demokratisierbar verstanden. In der Folge ist es in einer Gesellschaft möglich, dass aus dem *ordinary man* ein *educated, public citizen* wird. Dieser könnte Politik auf staatlicher Ebene besser beurteilen und sich entsprechend auch besser beteiligen:

„The ordinary man might still be more interested in things nearer home, but the

9 Pateman, Carole: *Participation and democratic theory*. Cambridge 1995 [1970] S.104

10 vgl. Pateman 1995 S.46f, sie nutzt Almond, Gabriel; Verba, Sydney: *The civic culture. Political attitudes and democracy in five nations*. Princeton. 1963.

11 ebd. S.104f

12 vgl. ebd S.42

existence of a participatory society would mean that he was better able to assess the performance of representatives at the national level, better equipped to take decisions of national scope when the opportunity arose to do so, and better able to weigh up the impact of decisions taken by national representatives on his own life and immediate surroundings. In the context of a participatory society the significance of his vote to the individual would have changed; as well as being a private individual he would have multiple opportunities to become an educated, public citizen.“¹³

Der Mensch wird in Patemans Darstellung erst durch Übung, durch das Praktizieren und Erlernen von Partizipation zum Bürger. Die in den 1970ern vorherrschende Position, dass eine gesetzlich verankerte kollektive Interessenvertretung der Arbeiter in Form von Gewerkschaften ausreichend wäre, kritisiert sie am Beispiel der Argumentation von Hugh Clegg. Clegg hatte in England das Fach der *Industrial Relations* (IR) nach dem Zweiten Weltkrieg neu begründet. In seinem 1960 erschienenen Buch *A new approach to industrial democracy* wird die Existenz einer Opposition als das entscheidende Merkmal einer Demokratie definiert. Pateman bezieht sich auf diese Schrift und kritisiert die Argumentation:

„That »in all the stable democracies there is a system of industrial relations which can fairly be called the industrial parallel of political democracy« (p.131), simply is not correct. (...) The point is that the whole comparison of the authority situation in industry with the theory of democracy is not a valid one. (...) If the authority structure in industry is to be a real parallel to that of the national political system then the »government« must be elected by, and removable by, the whole body of employees in each enterprise, or alternatively, for a direct democratic system, the whole body of employees must take the management decisions.“¹⁴

In einem repräsentativen wie in einem direktdemokratischen System müsste die Trennung zwischen einfachen Arbeitern und ihren demokratisch nicht legitimierten Vorgesetzten aufgehoben werden. Sie fordert daher eine wirkliche Demokratisierung der Ökonomie, die als ein politisches System an sich gesehen werden müsste:

„Spheres such as industry should be seen as political systems in their own right, offering areas of participation additional to the national level. (...) »Participation« refers to (equal) participation in the making of decisions, and »political equality« refers to equality of power in determining the outcome of decisions.“¹⁵

Wenn Pateman von Partizipation spricht, meint sie die gleichberechtigte Mitwirkung an Entscheidungsprozessen. Sie kritisiert die in der Managementliteratur vorherrschende, weite Verwendung des Begriffs, der dort auch das Informieren oder Konsultieren von Mitarbeitern durch das Management als Partizipation beschreibt. Für sie sind solche Formen allerdings „Pseudo-Partizipation“.¹⁶ Partizipation und Demokratie sind nicht

13 Pateman 1995 S.110

14 ebd. S.72 mit Bezug auf Clegg, Hugh: *A new approach to industrial democracy*. Oxford, 1960 S.131

15 ebd. S.43

16 vgl. ebd. S.68f

identisch. In Bezug auf Unternehmen unterscheidet Pateman zwischen unternehmensweiten, strategischen Entscheidungen (*high level participation*) und Entscheidungen im direkten Arbeitsumfeld eines Mitarbeiters (*low level participation*). Die Mitwirkungsmöglichkeit auf der unteren Ebene sieht sie durchaus positiv - demokratisch könne ein Unternehmen aber nur sein, wenn die gleichberechtigte Beteiligung die obere, unternehmensweite Ebene umfasst.¹⁷ Dieser sehr hohe Anspruch führt dazu, dass es zu ihrer Zeit kaum Praxisbeispiele gibt, die diesem Modell entsprechen. Eine größere Anzahl gibt es nur im autokratischen Jugoslawien, das flächendeckend von Arbeitern selbstverwaltete Betriebe eingeführt hatte. Da diese Betriebe allerdings in ein autokratisches System eingebettet waren, ist das jugoslawische Modell nur sehr eingeschränkt als empirisches Beispiel für ihre partizipative Demokratietheorie nutzbar. Für Pateman geht es um eine *zusätzliche* Möglichkeit sich als Bürger zu beteiligen, also sowohl im Betrieb und anderen Bereichen der Gesellschaft, als auch im Staat. Entsprechend beklagt sie die Schwierigkeit, einige ihrer Thesen empirisch zu belegen.¹⁸ Heute ist die Datenlage umfangreicher und die These, dass demokratische Unternehmen demokratieförderliche Auswirkungen haben, besser belegt. Wolfgang Weber und Christine Unterrainer, die an der Universität Innsbruck im Forschungsprogramm ODEM (Organisationale Demokratie - Ressourcen für soziale, demokratieförderliche Handlungsbereitschaften) die psychologische Wirkung von partizipativen und demokratischen Unternehmen untersuchen, schreiben 2015:

„Auch Befunde von – leider noch recht wenigen – Untersuchungen anderer Forschender unterstützen die Annahme, dass demokratische Mitwirkung und Mitbestimmung in Unternehmen für das Gemeinwesen und die Demokratie nützliche Handlungsorientierungen der Beschäftigten fördern können (...) 14 Befunden (unsere ODEM-Studien eingeschlossen), die einen positiven Zusammenhang zwischen organisationaler Demokratie und prosozialen bzw. gemeinwesenorientierten Handlungsorientierungen belegen, stehen sechs Ergebnisse gegenüber, die eine solche Beziehung nicht belegen. Somit kann vorläufig zumindest von einem moderaten sozialisatorischen Einfluss demokratischer Arbeitsverhältnisse ausgegangen werden.“¹⁹

Pateman beschäftigt sich vorrangig mit der Frage der Begründung ihrer partizipativen Theorie der Demokratie. Die konkrete Ausgestaltung, beispielsweise der Entscheidungsprozesse in Unternehmen oder deren Rechtsform behandelt sie nicht. Die Frage, ob auch Unternehmenseigentum „demokratisiert“ werden müsste, behandelt sie

17 vgl. Pateman 1995 S.72

18 vgl. ebd. S.106f

19 Weber, Wolfgang; Unterrainer, Christine: Arbeit in demokratischen Unternehmen: Ihr Potential für eine demokratische Gesellschaft. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik in Wirtschaft und Gesellschaft. 40.Jg. (2015) Heft Nr.120, S.36f.

nicht mit dem Hinweis „as this would have taken us too far from our main theme.“²⁰ Im Beitrag von Robert Dahl, der anschließend vorgestellt werden soll, spielt das Eigentum allerdings eine größere Rolle.

3. Ein Recht auf demokratische Selbstregierung (Dahl 1985)

Robert Dahl veröffentlicht sein Buch *A preface to economic democracy* 1985. Darin nimmt er Bezug auf Carole Pateman, entwickelt allerdings eine eigene, zusätzliche Argumentation.

Sein Ausgangspunkt ist das Spannungsverhältnis von Freiheit und Gleichheit, wie es Tocqueville in *Über die Demokratie in Amerika* beschreibt. Sehr prominent kommt das bei dem von Tocqueville geprägten Begriff der „Despotie der Mehrheit“ zum Ausdruck: Die Gleichheit der Vielen bedroht die Freiheit des Einzelnen. Dahl entwickelt diesen Gedanken weiter, dass auch die Freiheit Einzelner die Gleichheit der Vielen bedrohen könnte. Dass Tocqueville die Gleichheit für nicht gefährdet hielt, ist für Dahl auf Grund der damaligen gesellschaftlichen Umstände sehr gut nachvollziehbar:

„In considering the threat posed by equality to liberty, Tocqueville, like Jefferson and the Framers before him, observed a society in which it was by no means unreasonable to expect, and hope, that male citizens would be approximately equal in their resources – property, knowledge, social standing, and so on – and consequently in their capacities for influencing political decisions. For they saw a country that was still overwhelmingly agrarian: seven of every ten persons gainfully employed were in agriculture, and the citizen body was predominantly composed of free farmers, or farmhands who aspired to become free farmers.“²¹

Die industrielle Revolution führte zu einem massiven Wandel der Ökonomie, der die allermeisten Amerikaner zu Angestellten großer Unternehmen machte. Damit veränderte sich die Ressourcenausstattung der Bürger grundlegend. Dahl differenziert die Folgen weiter aus und betont die Wechselwirkung zwischen den von der Ökonomie geschaffenen Bedingungen für die Herrschaft im Staat.

„Ownership and control contribute to the creation of great differences among citizens in wealth, income, status, skills, information, control over information and propaganda, access to political leaders, (...). After all due qualifications have been made, differences like these help in turn to generate significant inequalities among citizens in their capacities and opportunities for participating as political equals in governing the state.“²²

20 Pateman 1995 S.108

21 Dahl, Robert: *A preface to economic democracy*. Oxford 1985 S.3

22 ebd. S.54f (Hervorhebung im Original)

Analog argumentiert er für Unternehmen, deren „interne Regierungen“ undemokratisch seien und kommt folglich zu einem ähnlichen Schluss:

„Hence the ownership and control of enterprises creates enormous inequalities among citizens in their capacities and opportunities for participating in *governing economic enterprises*.“²³

Dahl betont, dass unter den veränderten Rahmenbedingungen einer Industriegesellschaft die Gleichheit durch moderne Unternehmungen gefährdet wird. Die ökonomisch verstandene Freiheit Einzelner bedroht damit die Gleichheit der Vielen. Und zwar in doppelter Hinsicht: Sowohl im Bezug auf ihre Gleichheit bezüglich der Regierung des Staates, als auch in Bezug auf die Gleichheit innerhalb von Unternehmen. Dahl will eine Alternative präsentieren, die sowohl Freiheit als auch Gleichheit erweitert und zudem ökonomische Effizienz aufrechterhält. Das Modell einer *economic democracy* wird gekennzeichnet durch *self-governing enterprises*. Darunter versteht er Unternehmen, die allen Mitarbeitern gleichermaßen gehören und von diesen mit gleichen Entscheidungsrechten ausgestattet, gesteuert werden. Ihm geht es um die Demokratisierung von Eigentum (*property*) und Herrschaft (*control*).²⁴ Dieses Organisationsmodell beschreibt er als Alternative zu den typischen Organisationsformen im Kapitalismus oder Sozialismus und sieht dessen Vorteile vor allem in Bezug auf Demokratie und Gerechtigkeit.²⁵ Er greift damit zunächst die demokratieförderliche Wirkung als wichtigste Begründung auf, wie sie bereits Pateman vorgebracht hat. Anschließend erweitert er die Begründung um eine grundsätzlichere Argumentation, die unabhängig von ersterer gelten würde. In seiner knappsten Form lautet sie:

„If democracy is justified in governing the state, then it must also be justified in governing economic enterprises; and to say that it is not justified in governing economic enterprises is to imply that it is not justified in governing the state.“²⁶

Zentral für seine Argumentation ist, dass wichtige Merkmale in Staat wie in Unternehmen gleichermaßen vorliegen. Wenn auf eine Vereinigung bestimmte Bedingungen zutreffen, ist Demokratie gerechtfertigt, was mit der Forderung eines Rechts auf demokratische Selbstregierung (*a moral right for democracy*) einhergeht.

„What then does a rational belief in democracy entail? The core of such a belief, it seems to me, is the view that in a certain kind of human association, the process of government should as far as possible meet democratic criteria, because people involved in this kind of association possess a *right*, an inalienable right to govern themselves by the democratic process.“²⁷

23 Dahl 1985 S.55 (Hervorhebung im Original)

24 vgl. z.B. ebd. 1985 S.91

25 vgl. ebd. S.93

26 ebd. S.111

27 ebd. S.56f (Hervorhebung im Original)

Wenn Unternehmen Vereinigungen sind, auf welche die sieben, von ihm formulierten Bedingungen zutreffen, dann lässt sich daraus nach Dahl ein Recht auf demokratische Selbstregierung ableiten. Dieser demokratische Prozess wäre dann durch fünf Kriterien näher gekennzeichnet: Kriterien, die „wir“ alle als notwendig empfinden würden, um etwas „demokratisch“ zu nennen. Die Bedingungen stellen den Kern seiner Argumentation dar:²⁸

- „1. The collection of people in the association has a need to reach at least some decisions that will be binding on all the members of the collectivity.
2. (...) At least two distinguishable stages: a period in which the agenda is set, followed at some point by a decisive stage of »final« decisions, after which the decisions become binding on the members of the association.
3. Binding collective decisions ought to be made only by persons who are subject to the decisions, that is by members of the association (...)
4. A weak principle of equality: The good of each person is entitled to equal consideration.
5. A principle of liberty: In general, each adult person in the association is entitled to be the final judge of his or her own interest. (...)
6. A strong principle of equality: With respect to all matters, all the adult members of the association (the citizens of a government) are roughly equally well qualified to decide which matters do or do not require binding decisions. (...)
7. An elementary principle of fairness: In general scarce and valued things should be fairly allocated. Fairness sometimes requires that each person's needs or deserts be taken into account.“²⁹

Die fünf Kriterien, die er als notwendig dafür ansieht, dass ein Prozess als demokratisch angesehen werden kann ebenfalls im Original:

- „1. Equal votes (...)
2. Effective Participation: (...) and an adequate and equal opportunity for expressing a preference as to the final outcome.
3. Enlightened understanding. (...) each citizen must have adequate and equal opportunities, within the time permitted by the need for a decision, for discovering and validating his or her preferences on the matter to be decided.
4. Final Control of the agenda by the demos (...)
5. Inclusiveness: The demos must include all adult members except transients and persons proven to be mentally defective.“³⁰

Falls die Bedingungen auf Unternehmen zutreffen würden, hätten Organisationsmitglieder ein Recht zur demokratischen Selbstregierung. Das heißt für ihn allerdings nicht, dass dieses Recht zwangsläufig ausgeübt werden müsste.³¹ Er diskutiert nicht alle Bedingungen im Detail, da er davon ausgeht, dass die meisten keinen Widerspruch hervorrufen dürften.

28 Um Verzerrungen durch eine Übersetzung zu vermeiden, werden hier die Bedingungen und Kriterien im Original wiedergegeben.

29 Dahl 1985 S.57f

30 ebd. S.59f

31 vgl. ebd. S.61

Ausführlich diskutiert er nur drei typische Einwände, die er als zentral ansieht: Erstens könnte es ein höherrangiges Recht auf Eigentum geben, das von demokratischen Unternehmen verletzt werden würde. Zweitens den Einwand gegen die dritte Bedingung: Die Entscheidungen in Unternehmen wären nicht in gleichem Maße bindend wie im Staat, da die Mitgliedschaft freiwillig ist. Drittens ein praktischer Einwand, dass wirklich demokratische Unternehmen nicht möglich wären, da es natürlicherweise eine so starke Tendenz zu Hierarchie und Machtungleichheit gebe, dass Demokratisierung sich nicht lohnen würde.³² Seine Behandlung der Einwände soll hier nur stark verkürzt dargestellt werden, da Dahls Argumentation im nächsten Kapitel von Robin Archer weiterentwickelt und präzisiert wird. Dadurch erscheinen auch die Einwände in einem anderen Licht. Der dritte Einwand lässt sich relativ leicht empirisch widerlegen, da es demokratische Unternehmen gibt.³³ Gegen den zweiten Einwand argumentiert er, dass selbst wenn ein Mitarbeiter freiwillig in ein Unternehmen kommt, er während er dort arbeitet gezwungen ist, sich an diese Regeln zu halten. Zum ersten Einwand stellt er fest, dass selbst wenn man von einem Recht auf Eigentum ausgeht, dieses nicht die aktuellen Unternehmensformen abdecken würde. Selbst wenn man Eigentum an den *physical assets* eines Unternehmen hätte, müsste daraus nicht folgen, dass man auch *control* ausüben dürfte, wie das zum Teil im Aktienrecht vorgesehen ist. Er konzipiert sein Recht auf Eigentum eher bezogen auf die politische Freiheit:

„If a right to property is understood in its fundamental moral sense as a right to acquire the personal resources necessary to political liberty and a decent existence, then self-governing enterprises would surely not, on balance, diminish the capacity of citizens to exercise that right.“³⁴

Entsprechend kommt Dahl zu dem Ergebnis, dass es ein Recht auf demokratische Selbstregierung in Unternehmen gibt, was für ihn bedeutet, dass sowohl Eigentum als auch Herrschaft demokratisiert werden müssten. Bezüglich des Eigentums kommt Robin Archer, der im nächsten Abschnitt dargestellt wird, zu anderen Schlüssen.

32 vgl. Dahl 1985 S.111f

33 Für Dahl aber auch für Autoren bis heute gilt die Produktivgenossenschaft als *die* genuin demokratische Unternehmensform. vgl. exemplarisch Jacob, Daniel: Demokratie in Unternehmen? Eine liberal-egalitäre Perspektive In: Zeitschrift für Politische Theorie 2/2016. S.172

34 Dahl 1985 S.112f

4. Der Fokuswechsel vom Eigentum zur Herrschaft (Archer 1995/2010)

Robin Archer baut direkt auf Robert Dahl auf, entwickelt ihn aber in seinem 1995 erschienenen Buch *Economic democracy. The politics of feasible socialism* entscheidend weiter.³⁵ Für diesen Abschnitt nutze ich seine aktuellere Darstellung aus dem *Oxford Handbook for Participation* von 2010.

Während Dahl das gemeinschaftliche Eigentum zusätzlich zur gemeinsamen Steuerung als Bedingung für Demokratie in Unternehmen ansieht, vollzieht Archer einen Wechsel vom Eigentum zur Herrschaft. Er setzt bei dem *all affected principle* an, welches Dahl in einer früheren als der im vorherigen Kapitel dargestellten Arbeit formuliert hat. Demnach hätten alle Menschen, die von Entscheidungen betroffen sind, ein Recht an der Regierung beteiligt zu werden, die diese Entscheidungen trifft. Da dies zu praktischen Schwierigkeiten führt, da sehr viele Menschen - allerdings in unterschiedlichem Ausmaß - von Entscheidungen betroffen sind, ergänzt er das *all affected principle* um das *all subjected principle* und ordnet beiden unterschiedliche Formen der Einflussnahme (*control*) zu:

„On the one hand, control can be exercised directly by making decisions: that is, by choosing from the options allowed for by a set of given constraints. On the other hand, control can be exercised indirectly by setting those constraints in place. (...) The distinction (...) corresponds to another distinction between two ways in which individuals can be affected by an association. On the one hand, there are individuals who are affected in the sense that they are subject to the authority of an association. On the other hand, there are individuals who are affected by an association without being subject to its authority. (...) I want to suggest that direct control is the appropriate form for affected subjects and that indirect control is the appropriate for affected non-subjects.“³⁶

Archer stützt seine Argumentation auf ein Konzept von Freiheit, das er gleich zu Beginn ausführt: „An individual can only be free to the extent that his or her choices govern (or determine) his or her actions.“³⁷ Das ist die normative Orientierung, warum unterschiedlich Betroffene unterschiedliche Möglichkeiten der Einflussnahme benötigen. Als *affected non-subjects* hat er beispielsweise Kunden oder Aktionäre vor Augen und argumentiert für eine indirekte Kontrolle:

„There are various forms of indirect control or constraint. The most complete form is a personal veto. Note however, that the veto which is required is not a veto over the associations' decisions *per se*, but a veto over the ability of the association's decisions to affect me. (...) As an affected non-subject, I could also protect my freedom by

35 Archer, Robin: *Economic democracy. The politics of feasible socialism*. Oxford 1995

36 Archer, Robin: *Freedom, Democracy, and Capitalism: Ethics and Employee Participation*. In: Wilkinson, Adrian; Gollan, Paul J.; Marchington, Mick; Lewin, David (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*. Oxford 2010 S.592f

37 Archer 2010 S.590

securing direct control over the relevant association. However, to do so would be both unnecessary and unjustified. It would be unnecessary because, as we have just seen, I only need to exercise indirect control in order to protect my freedom. And it would be unjustified because I would then be making decisions which bound others (namely the association's subjects) but which did not bind me and which I did not have to obey.“³⁸

Er illustriert diese zunächst abstrakte Argumentation damit, dass Aktionäre sich relativ leicht durch den Verkauf ihrer Aktien den Auswirkungen der Entscheidungen einer Unternehmung entziehen können. Sie müssen, anders als die Angestellten dieser Organisation, den Entscheidungen nicht Folge leisten. Zentral für diese Weiterführung von Dahls Argumentation ist das Nutzen präziser Begriffe, um unterschiedliche Gruppen mit den passenden Formen der Einflussnahme auszustatten. Archer greift die weitverbreitete Unterscheidung von *exit control* und *voice control* nach Hirschman auf. *Exit control* ordnet er *indirect control* zu, während sich *voice control* auf *direct control* bezieht. Diese Begriffsunterscheidung ermöglicht eine genauere Analyse der aktuellen Situation und eine präzisere Beschreibung dessen, was er unter *economic democracy* versteht:

„This serves to highlight the distinction between the non-market, »political« character of direct control and the market-based, »economic« character of exit control. To see the difference between capitalism and economic democracy we need only focus on the position of the traditional industrial antagonists: capital (the shareholders) and labour (the employees). For under capitalism, direct »voice« control is exercised by capital. But, I will argue, in an economic democracy, it must be exercised by labour.“³⁹

Archer erwägt das Mobilitäts-Argument, dass Kapital leichter *exit control* ausüben kann als Arbeit, da es mobiler ist: Ein Investor kann in der Regel leichter mit seinem Kapital in ein anderes Land umziehen als ein Arbeitnehmer. Doch Archer will dieses Argument nicht nutzen sondern argumentiert anders: „Direct voice control should be exercised by labour because the employees who sell this labour are the only human individuals subject to the authority of the firm.“⁴⁰ Es geht nicht um die unterschiedliche Mobilität und darum, dass Menschen auf Grund hoher Umzugskosten daran gebunden sind, Gesetzen und Vorschriften zu folgen. Schließlich sei es mittlerweile für viele Menschen relativ leicht zwischen unterschiedlichen Verwaltungsbezirken umzuziehen:

„But we still think of these people as being subject to the authority of a municipality or a state and as being bound to obey their laws. (...) Rather than defining someone as bound if they are unconditionally compelled to obey an association, we should define someone as bound if they are compelled to obey an association *so long as they*

38 Archer 2010 S.595

39 ebd. S.598

40 ebd. S.598

are a member of it.“⁴¹

Archer betont die grundsätzlich andere Situation von Arbeitern und Kapitaleignern: Während Kapital vom Kapitalisten getrennt werden kann, ist dies bei Arbeit nicht möglich, da sie körperlich an dem Mitarbeiter hängt.⁴² Zentral ist, wer unter den Regeln arbeiten muss. Die Kurzfassung dessen, was er als *economic democracy* versteht, lautet:

„In brief, then, capitalism is a system where capital can exercise both exit and voice control while labour can exercise only exit, whereas economic democracy is a system where labour can exercise both exit and voice control while capital can exercise only exit. I will call this the basic model of economic democracy.“⁴³

Während Dahl davon ausging, dass die Mitarbeiter auch Eigentümer des Unternehmens sein müssten, unterscheidet sich Archers Modell in diesem Punkt deutlich davon. Kollektives Eigentum könnte hilfreich für die Einführung der Selbstregierung der Mitarbeiter sein, kennzeichnend für eine Unternehmensdemokratie sei es jedoch nicht. In seinem Modell der *economic democracy* müssen Eigentümer und Arbeiter nicht identisch sein.⁴⁴ Archer beschreibt ähnlich wie Dahl eine Systemalternative zu Kapitalismus oder Sozialismus. Bei Archer bezieht sich *economic democracy* allerdings auch auf die Demokratie in einzelnen Unternehmen. Archer ist pragmatischer und offen für schrittweise Reformen: Unternehmensdemokratie solle keine „all or nothing affair“ sein.⁴⁵

5. Zwischenfazit Teil I

2015 schreiben Hélène Landemore und Isabelle Ferreras: „What is still missing in our view is a fully-fledged version of what Isabelle Ferreras calls a »political theory of the firm« and David Cieply »a political theory of the corporation«“.⁴⁶ Aus meiner Sicht ergeben die theoretischen Beiträge der dargestellten Autoren allerdings ein Grundgerüst, was unter einem demokratischen Unternehmen verstanden und wie es begründet werden kann. Zusammengefasst in meinen Worten: In einem demokratischen Unternehmen haben alle Mitglieder eine formal gleiche Entscheidungsmacht: Ein Mensch, eine Stimme. Diese Entscheidungsmacht bezieht sich nicht nur auf Entscheidungen im direkten Arbeitsumfeld sondern schließt die Steuerung des gesamten Unternehmens mit ein (*low und high level*

41 Archer 2010 S.601 (Hervorhebung im Original)

42 vgl. ebd. S.601

43 ebd. S.600

44 vgl. ebd. S.605

45 vgl. ebd. S.606

46 Landemore, Hélène; Ferreras, Isabelle: In defense of workplace democracy: Towards a justification of the firm-state analogy. In *Political Theory* Jg. 44 (2016)Nr. 1 S.56

participation bei Pateman). Nach Archer müssen nicht alle Mitarbeiter Eigentümer des Unternehmens sein. Wichtig ist allerdings, dass mit Unternehmenseigentum keine Entscheidungsmacht (*direct control*) assoziiert ist. Diese Neutralisierung der Macht des Kapitals kann nach Archer auf unterschiedlichen Wegen erfolgen.

Begründet wird Unternehmensdemokratie zum Einen bei Pateman über ihre demokratieförderliche Wirkung in Bezug auf die Politik im Staat als auch als Teil einer partizipativen Demokratietheorie, die die demokratischen Fähigkeiten und Qualitäten jedes Individuums im Fokus hat. Zum Anderen bei Dahl über ein Recht auf demokratische Selbstregierung, das Menschen in allen Vereinigungen haben, die bestimmte Kriterien erfüllen. Diese beiden Begründungen können komplementär genutzt werden.

Neben den dargestellten Theoretikern gab es vor allem in den letzten Jahren verschiedene Ergänzungen und Vertiefungen. Tom Malleson bettet die Demokratisierung der Unternehmen in ein größeres Modell ein, das auch eine Demokratisierung des Finanzsystems mit einschließt. Er baut ähnlich wie andere sozialwissenschaftliche Autoren auf die dargestellten Positionen von Pateman, Dahl und Archer auf. Er gesteht zwar ein, dass Unternehmensdemokratie ohne gemeinschaftliches Eigentum theoretisch möglich wäre, bezieht sich anschließend aber nur auf Genossenschaften und Kollektive, weil sich in der Praxis nur Organisationen mit kollektivem Eigentum als demokratische Unternehmen finden würden.⁴⁷ Dagegen unterstützen Hélène Landemore und Isabelle Ferreras 2015 Archers Position und betonen die kategoriale Verwechslung: Bei Demokratie geht es um Herrschaft und nicht um Eigentum. In einem Aufsatz verteidigen sie die Analogie Staat - Unternehmen, indem sie wichtige Einwände prüfen und im Ergebnis als nicht zutreffend einschätzen.⁴⁸

In dieser Arbeit geht es darum, was Politische Theorie und partizipative Unternehmen voneinander lernen können. Aus dem ersten Teil wird deutlich, dass es plausible Argumentationen gibt, Unternehmen als politische Systeme zu betrachten, die sich auch demokratisieren lassen. Gleichzeitig zeigt sich als zentrales Merkmal die formal gleiche Entscheidungsmacht aller Mitarbeiter. Klare Begriffsverwendung und eine (demokratie)theoretisch fundierte Begründung sind kennzeichnend für die Perspektive der Politischen Theorie während im folgenden anwendungsorientierten Diskurs eher die Ausgestaltung und das Verhältnis zu den ökonomischen Rahmenbedingungen im Fokus steht.

47 vgl. Malleson, Tom: *After Occupy. Economic democracy for the 21st century.* Oxford 2014 S.42f

48 vgl. Landemore, Hélène; Ferreras, Isabelle: *In defense of workplace democracy: Towards a justification of the firm-state analogy.* In *Political Theory* 2016 Jg. 44 Nr. 1 S.53-81

II. Der anwendungsorientierte Diskurs zu Partizipation und Demokratie

1. Das 20. Jahrhundert im Überblick (Ackers 2010; Dörre 1996)

Demokratie ist ein politisches Konzept. Im anwendungsorientierten Diskurs wird das Thema Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungsprozessen eher unter dem Begriff „Partizipation“ diskutiert. Eine gute Übersicht bietet das *Oxford handbook of participation*, in welchem Peter Ackers eine geschichtliche Perspektive aus Sicht der *Industrial Relations* (IR) darstellt. Bis in die 1970er Jahre wurde der Diskurs aus seiner Sicht von zwei Positionen geprägt: Zum Einen von den „Realisten“, die sich für gewerkschaftlich organisierte Mitbestimmung einsetzten und zum Anderen von den „Utopisten“, die nur Betriebe, die von Arbeitern selbst verwaltet wurden, als wirkliche Demokratie ansahen. Die Webb-Geschwister und George Cole sind klassische Vertreter dieser beiden Richtungen:

„For the Webbs, industrial democracy meant extending the coverage of representative democracy through the state and unions, at the expense of the capitalist market; for Cole, by contrast, it meant direct workers' control in industry. (...) Whereas the Webbs were concerned with industrial democracy, mainly as a means for a fairer and more efficient distribution of wealth and income, Cole was concerned with »democracy as process« (...) – an end in itself.“⁴⁹

Die gewerkschaftliche Position findet sich später bei Clegg, der die Webbsche Position erneuert: „There is no effective alternative to collective bargaining as a means of protecting the interests and rights of workers.“⁵⁰ Wie im vorigen Kapitel dargestellt, kritisiert Pateman diese Argumentation und greift die radikale Position von Cole auf, der bereits 1913 schrieb: „The whole question of the control of industry is not economic but ethical.“⁵¹ Neben diesen beiden bis in die 1970er Jahre vorherrschenden Argumentationssträngen, die auch von der Politischen Theorie reflektiert wurden, gab es laut Ackers einen dritten, lange Zeit ignorierten Strang: Die vom Management freiwillig gewährte Partizipation. Diese Form wurde von den beiden anderen Positionen abgelehnt, zwar unterschiedlich akzentuiert doch mit der gemeinsamen Kritik, dass Arbeiter keine wirkliche Macht erhielten:

„As we have seen, managerial participation – team working, profit sharing, joint consultation, and various communications techniques – was actively resisted by all

49 Ackers, Peter: An Industrial Relations perspective on employee participation. In: Wilkinson, Adrian; Gollan, Paul J.; Marchington, Mick; Lewin, David (Hrsg.): *The Oxford handbook of participation in organizations*. Oxford 2010 S.60f

50 Clegg, Hugh: *A new approach to industrial democracy*. Oxford 1969 [1960] S.113 zitiert nach Ackers 2010 S.63

51 Cole, George: *The world of labour*. 1913 S.61 zitiert nach Ackers 2010 S.60

the IR theorists discussed above. Radical and pluralist alike, they had long dismissed pseudo or »phantom« participation that gave no real power to workers and only served to undermine either unions or work group militancy or real workers' control.⁵²

Die 1980er Jahre sind geprägt von erhöhtem Wettbewerbsdruck, Standortverlagerungen und stetig sinkenden Mitgliederzahlen der Gewerkschaften. Unter diesen veränderten Rahmenbedingungen verschwinden Forderungen nach mehr Mitbestimmung von der politischen Agenda. Es gibt zwar gleichzeitig eine Reihe von Neugründungen von Kollektivbetrieben, diese haben allerdings keine Auswirkungen auf die Mitwirkungsmöglichkeiten der meisten Arbeitnehmer. Eine Reaktion auf den erhöhten Wettbewerbsdruck ist es, die Mitwirkung der Mitarbeiter zu nutzen um Produktionsprozesse zu verbessern. So wird die vom Management gewährte Partizipation Teil des Mainstreams in der Managementpraxis.⁵³

Diese Entwicklungen, die von Ackers mit Fokus auf England dargestellt werden, zeigen sich auch in Deutschland. Klaus Dörre diagnostiziert 1996 für deutsche Betriebe, dass „Partizipation“ zu einem der Schlüsselbegriffe geworden ist. Die Initiative geht dabei nicht von Arbeitnehmervertretern aus, sondern es sind „Teile des Managements, die unter der Fahne von Lean Production, Business Reengineering, Gruppenarbeit und Dezentralisierung für eine aktive Einbindung der Lohnabhängigen in unternehmerische Planungs- und Entscheidungsprozesse werben.“⁵⁴ Der Erfolg der Maßnahmen wird an der gestiegenen Produktivität gemessen: „Entsprechenden Konzeptionen geht es nicht, jedenfalls nicht primär, um Mitbestimmung oder gar um eine Demokratisierung der Produktionssphäre.“⁵⁵

Diese Entwicklung wird aus Dörres Wahrnehmung sehr kontrovers im dazugehörigen Diskurs interpretiert: Die Einen sehen die vom Management ausgehenden Partizipationsangebote als subtiles Herrschaftsmittel, die dazu dienen Mitarbeiterpartizipation für Effizienzsteigerungen zu instrumentalisieren. Sie werden als Gegensatz von Demokratisierung oder Emanzipation der Beschäftigten bewertet. Andere sehen das Potential, dass es in nachtayloristischen Organisationsformen möglich ist, industrielle Rechte auszuweiten oder sehen sogar die Chance vom Staatsbürger in demokratischen Unternehmen.⁵⁶ Dörre selbst will die Frage empirisch beantworten und stellt im Ergebnis fest: „Daß die empirisch vorfindbaren Beteiligungsformen hohen

52 Ackers 2010 S.67

53 vgl. ebd. S.67ff

54 Dörre, Klaus: Die „demokratische Frage“ im Betrieb. Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 23/1996 S.7

55 Dörre 1996 S.9

56 vgl. ebd. S.7f

Maßstäben betrieblicher Demokratisierung oder paritätischer Mitbestimmung nicht entsprechen, ist wenig überraschend.“⁵⁷ Ursächlich für die wenig weitreichenden Maßnahmen zur Mitarbeiterbeteiligung sind aus seiner Sicht unterschiedliche Zeithorizonte. Allen Restrukturierungs-Maßnahmen ginge es um die „Stärkung der Marktzulasten bürokratischer Unternehmenskoordination“⁵⁸. Das doppelte Ziel sei jeweils mehr Marktnähe und Kostenverantwortung in den dezentralen Einheiten. Es entsteht die Gefahr der einseitigen Ausrichtung am kurzfristigen Erfolg, da in dezentralen Einheiten noch leichter beurteilt werden kann, ob in ihnen die Kosten sinken und ob sie am Markt erfolgreicher sind. Die Rationalisierung der Prozesse und Strukturen soll allerdings mit Hilfe der eigenen Beschäftigten erfolgen. Dieses Vorgehen sei ein „Bruch mit der tradierten Arbeiter-Mentalität, die auch aus Gründen des Selbstschutzes, Prozeßoptimierung den Rationalisierungs-Spezialisten des Managements überlässt.“⁵⁹ Daher ist es unwahrscheinlich, dass sich kurzfristig Erfolge realisieren lassen:

„Schon die angestrebte Aufhebung der Demarkationslinie zwischen »Laien« und »Experten« des Rationalisierungshandelns signalisiert die Notwendigkeit aufwendiger Lern- und Qualifizierungsprozesse. (...) Sie benötigen dazu ein Umfeld, das die Entwicklung der sogenannten Humanressourcen *langfristig und strategisch plant*.“⁶⁰

Die Manager, die nur kurz in einem Unternehmen sind und vor allem auf gute Quartalszahlen achten, seien daher nicht die passenden Akteure, die solche Maßnahmen sinnvoll umsetzen könnten. Entsprechend sieht er gewährte Partizipation als wenig erfolgversprechenden Weg für eine stärkere Beteiligung, da sie am kurzfristigen ökonomischen Erfolg gemessen wird, der nicht zu erwarten ist, da eine langfristige Ausrichtung notwendig ist, um Mitarbeiter entsprechend weiterzubilden. Sein Fazit lautet daher:

„Zu einer tragenden Säule der Unternehmensverfassungen kann Arbeitnehmerbeteiligung wohl nur werden, wenn es gelingt, gewährte Partizipation durch *garantierte Rechte* zu ersetzen, die von den Beschäftigten eigenständig genutzt werden können. Aus der Perspektive des betrieblichen Management könnte dies durchaus Sinn machen; wären solche Beteiligungsrechte doch ein Stachel, der Rückfällen und Alltagsroutine und autoritäre Verhaltensweisen entgegenwirken könnte.“⁶¹

57 Dörre 1996 S.20

58 ebd. S.12

59 ebd. S.11

60 ebd. S.11f (Hervorhebung im Original)

61 ebd. S.21 (Hervorhebung im Original)

2. Demokratie als Folge vom „Ende des Managements“ (Cloke; Goldsmith 2002)

In den 2000ern ändert sich der Rahmen unter dem Partizipation und Unternehmensdemokratie diskutiert wird: Zentral wird der Wandel des Organisationsmodells beziehungsweise die veränderte Rolle des Managements in demselben. Die beiden Organisationsberater Kenneth Cloke und Joan Goldsmith verbinden 2002 das „Ende des Managements“ mit dem Aufstieg von Unternehmensdemokratie.⁶² Ihre nicht-wissenschaftliche Veröffentlichung ist aus meiner Sicht aus verschiedenen Gründen relevant: Sie nutzen zur Begründung von Unternehmensdemokratie ethische und ökonomische Logiken gleichermaßen. Und sie verbinden Unternehmensdemokratie mit der von ihnen diagnostizierten Krise des Managements. Diese Perspektive gewinnt in den Folgejahren an Bedeutung. Sie eröffnen ihr Buch mit der These, dass das bisherige Organisationsmodell ausgedient hat:

„Managers are the dinosaurs of our modern organizational ecology. The Age of Management is finally coming to close. (...) Nearly unnoticed, a far-reaching organizational transformation has already begun, based on the idea that management as a system fails to open the heart or free the spirit.“⁶³

Hier argumentieren sie zunächst, dass Management als System scheitert, da es nicht das „Herz öffnet“. Später betonen sie die ökonomische Begründung, wenn es darum geht, dass veränderte Rahmenbedingungen insbesondere der gestiegene Innovationsdruck dazu führt, dass die Kreativität der Mitarbeiter an Bedeutung gewinnt:

„For the first time in history, it is no longer as profitable to manage in the old as in the new way. Creativity, wisdom, risk taking, invention, motivation, and leadership cannot be forced into existence from above by hierarchical, bureaucratic, or authoritarian management. They must be elicited, facilitated, encouraged, supported, freed, challenged and critiqued by peers in an egalitarian, democratic environment and coordinated by self-managing teams and linking leaders.“⁶⁴

Ihre blumige Ausdrucksweise ist oftmals analytisch sehr unpräzise, dafür liefern sie ein neues Leitbild in diesem Diskurs:

„Employees create not only products, processes, and relationships but themselves. This requires not though, top-down management but responsible, living, evolving, self-managing webs of association. Webs ask all employees without exception to elect their leaders, work in self-managing teams (...) They ask everyone to become responsible for managing the whole organization – not as individuals arranged in competitive hierarchies but as democratic communities of self managing teams.“⁶⁵

Sie argumentieren für kleine Teams, die in großen Geweben (*webs*) verbunden sind und

62 vgl. schon den programmatischen Titel: Cloke, Kenneth; Goldsmith, Joan: The end of management and the rise of organizational democracy. San Francisco 2002

63 Cloke; Goldsmith 2002 S.3

64 ebd. S.41

65 ebd. S.157

begründen das mit einer doppelten Logik: Zum Einen ökonomisch über *reverse economies of scale*, beispielsweise höhere Kommunikationskosten bei großen Einheiten, zum Anderen damit, dass kleinere Einheiten demokratischer sein können. Größe wird nicht als hierarchischen Pyramide sondern als Netzwerke kleiner Zellen beziehungsweise als lebende Organismen konzeptualisiert:

„Living evolving webs require organizations to negotiate their differences on a human scale. (...) Multiple webs of association can be linked in a single organization, yet still function as small flexible, responsive units.“⁶⁶

Der Wandel wird als ein Paradigmenwechsel von *managed organizations* zu *self-managed organizations* beschrieben. Beispielsweise stellen sie „managers think, employees do“ und „employees think and do“⁶⁷ gegenüber. Während die politikwissenschaftliche Debatte Effizienzfragen nur am Rande behandelt, ist sie für Cloke und Goldsmith eine wichtige Bewertungsdimension: Sie gehen davon aus, dass selbst wenn demokratische Entscheidungen manchmal weniger effizient sind als autokratische, sie langfristig dennoch besser sind.⁶⁸ Die Bewertung der besten Organisationsform erfolgt an Hand von mehreren unterschiedlichen Werten:

„When the paradigm of work changes, so must organizational design, and when these change, so must responsibility for societal outcomes and organizational values. These values include recognizing the primacy of human needs over economic gain, transforming organizations into collaborative associations, and placing social contribution and environmental responsibility on a higher level than competitive advantage.“⁶⁹

Die Transformation des Organisationsmodells geht sogar so weit, dass laut Cloke und Goldsmith die gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen einen höheren Stellenwert bekommen als die Wettbewerbsfähigkeit. Demokratie wird stets als Leitbild für die Transformation der Unternehmen genutzt. Allerdings wird Demokratie sehr unterschiedlich verwendet und nie eindeutig definiert beziehungsweise ihre Begriffsverwendung reflektiert. Demokratie erscheint meist als eine positiv besetzte Idee, als ein Versprechen von Freiheit, Gerechtigkeit und Anerkennung von abweichenden Meinungen. Beispielsweise hier:

„Political democracy is not simply a technique for making better decisions; it is also a statement of social values, a method of creating community, a recognition of our essential equality, a promise of fairness, an acknowledgement of the value of dissent, and a freedom to be ourselves. Most important, it is a form of ownership and responsibility for solving problems. So it is with self-management and

66 Cloke; Goldsmith 2002 S.156

67 vgl. ebd. S.137

68 vgl. ebd. S.14 Begründet wird das ähnlich wie bei Aristoteles mit der Weisheit der Vielen.

69 ebd.S.276f.

organizational democracy, whose revolutionary implications extend far beyond efficiency to include human satisfaction, self-actualization, and ecological survival.“⁷⁰

Diesen sehr weiten Demokratiebegriff nutzen sie dann an unterschiedlichen Stellen, um für eine Demokratisierung von Unternehmen zu argumentieren:

„Since the birth of the Athenian democracy, we have known that the best form of government is self-government. (...) If we believe that all people are created equal and entitled to life, liberty, and the pursuit of happiness, how do we justify second-class citizenship and management tyranny in the workplace? If we believe in political government of, by, and for the people, must we not also accept organizational government of, by, and for the people?“⁷¹

Sie beziehen sich einmal auf das antike Athen, dann wieder auf das US-Modell:

„In the United States, we have extended suffrage to propertyless citizens under the theory that better decisions regarding the selection of leaders will be made through popular democracy than through ownership and privilege. With each great extension of the right to vote has come a broadening of democracy, social equality, and general prosperity. The same principles can be applied with equal effect to corporations.“⁷²

Sie argumentieren für eine Übertragung der Prinzipien, doch es bleibt unklar, wie genau diese Übertragung stattfinden soll beziehungsweise in welchem Verhältnis die athenische Demokratie oder die Demokratie in den Vereinigten Staaten zu dem von ihnen für Unternehmen favorisierten Modell steht. Das wird vor allem deutlich, wenn es um konkrete Aspekte der Ausgestaltung geht. Zum Beispiel bei der Diskussion von Führungskräften (*democratic leaders*) oder um das passende Entscheidungsverfahren. Unter der Überschrift *the end of blueprints* schränken sie selbst ein, dass sie eher Vorschläge als Schlussfolgerungen anbieten würden: „We do not have The solution, rather we offer a range of alternative solutions to be explored in multiple ways.“⁷³ Sie nutzen zwar die Analogie Staat-Unternehmen, beispielsweise werden im Staat *leader* gewählt, entsprechend sollte das auch im Unternehmen getan werden. Doch das Rollenverständnis und die Aufgaben werden gänzlich anders konzeptualisiert. So beschreiben sie als Aufgaben von demokratischen Führungskräften unter anderem: „Shape a context of values, ethics and integrity. (...) Form living, evolving webs of association. (...) Create complex self-correcting teams.“⁷⁴ Auch wenn es um Entscheidungsformen geht, fällt auf, dass sie eben nicht einfach eine Übertragung des vorherrschenden politischen Modells auf Unternehmen propagieren. So unterscheiden sie verschiedene Typen der Entscheidungsfindung, die Teams flexibel nutzen sollten, je nachdem welcher Typ für die

70 Cloke; Goldsmith 2002 Vorwort S.xiv

71 ebd. S.276

72 ebd. S.165

73 ebd. S.106

74 ebd. S.169f

Entscheidung passend ist. Konsens bekommt dabei eine herausragende Stellung: „Consensus is the preferred method of decision making for self-managing organizations“⁷⁵ Unter Konsens wird hier tatsächlich Einstimmigkeit verstanden und da dies nicht immer herzustellen ist, schlagen sie verschiedene Auswege vor: Einen Mediator heranziehen, das Problem vertagen oder doch mit Mehrheit entscheiden. Auffällig ist, dass sie statt dem in der politischen Demokratie vorherrschenden Mehrheitsprinzip auf Konsens setzen. Dieser wird auch als demokratisch verstanden und hätte den Vorteil, dass er Einheit stiftet und für eine gemeinsame Richtung sorgt:

„Consensus is naturally collaborative because it includes everyone, promotes understanding and ownership, involves them in brainstorming and selecting options, and prevents sabotage after decisions are made. It is democratic because it ensures that everyone has an equal voice regardless of rank or position, allows differences of opinion to surface, and builds unity and a sense of common direction.“⁷⁶

Auch wenn mit der Demokratie im Staat argumentiert wird, heißt das nicht, dass es Parlamente geben soll, in denen mit Mehrheitsprinzip abgestimmt werden soll oder dass sich Führungskräfte wie Repräsentanten verhalten sollen. Aus meiner Sicht entsteht so ein Modell, das zwar mit ähnlichen Argumenten wie Demokratie im Staat begründet wird, das sich in der konkreten Ausgestaltung, wie sie die Autoren vorschlagen, aber sehr stark davon unterscheidet.

3. Die demokratische Frage im Zeichen der Digitalisierung (Sattelberger; Boes et. al 2015)

Im deutschsprachigen Raum wird das Thema Unternehmensdemokratie 2015 von Thomas Sattelberger und Isabell Welp aufgegriffen, die den Sammelband *Das demokratische Unternehmen* veröffentlichen. Darin versammeln sie verschiedene Beiträge von Forschern und Unternehmenspraktikern. Die theoretischen Beiträge nehmen vielfach aufeinander Bezug und stellen aus meiner Sicht eine gemeinsame Perspektive dar. Ihr Ausgangspunkt ist, dass die tiefgreifenden Wirkungen der Digitalisierung in Deutschland stark unterschätzt werden und weitreichende Folgen für die Unternehmen als auch die Demokratisierung derselben haben. So schreiben Andreas Boes und Kollegen:

„Im deutschen Diskurs wird die digitale Revolution des 21. Jahrhunderts aktuell noch immer überwiegend im Maschinenparadigma des 19. Jahrhunderts gedeutet. Sie erscheint daher in erster Linie als eine neue Phase der Automatisierung“⁷⁷

75 Cloke; Goldsmith 2002 S.232

76 ebd. S.231

77 Boes, Andreas, Bultemeier, Anja et. al.: Zwischen Empowerment und digitalem Fließband. Das

Ähnlich Thomas Sattelberger, der den Unterschied zwischen amerikanischem und deutschem Diskurs betont:

„Die Tatsache, dass man dort von Smart Planet spricht und hierzulande von Industrie 4.0 ist mehr als nur ein semantischer Unterschied. Sie zeigt, dass wir es mit einer ganz anderen Form des Denkens zu tun haben. Es ist ein großer Unterschied, ob die Entwicklung im Paradigma der digitalen Räume gestaltet wird oder ob es nur um die industriebasierte Digitalisierung von Produkten und Anlagen geht.“⁷⁸

Neben den technischen Aspekten geht es aus der Sicht von Boes et al. vor allem um die Entstehung eines neuen sozialen Handlungsraums:

„Aus theoretisch-konzeptioneller Perspektive markiert der Aufstieg des Internets zu einem ubiquitären Informationsraum einen regelrechten Produktivkraftsprung. (...) Entscheidend für ein Verständnis (...) ist, dass der Informationsraum mehr ist als bloße Datenbanken und Algorithmen. Vielmehr entsteht mit dem Informationsraum ein neuer »sozialer Handlungsraum«, der Menschen in neuer Qualität miteinander vernetzt und in Beziehung bringt. Menschen können in diesem neuen Raum kommunizieren, gemeinsam arbeiten und lernen, Ideen entwickeln, Wissen teilen und Erfahrungen austauschen oder einfach zusammen »abhängen«.“⁷⁹

Während Cloke und Goldsmith das Ende des Managements mit dem Aufstieg der Unternehmensdemokratie verbinden konzipieren Boes et. al. den Wandel anders:

„Dieser Umbruch vom fordistisch-bürokratischen Großunternehmen hin zum systemisch integrierten Unternehmen bildet den strategischen Kontext für die aktuelle Debatte. Vieles spricht dafür, dass im Unternehmen der Zukunft die demokratische Frage neu gestellt werden muss.“⁸⁰

Demokratisierung ist nicht eine zwangsläufige Entwicklung sondern nur eine Option und zwar sowohl im fordistisch-bürokratischen als auch im systemisch integrierten Unternehmen. Bezogen auf ersteres wurde in Deutschland Demokratie im Unternehmen bisher vor allem mit der gesetzlich verankerten Mitbestimmung assoziiert. Aus der Sicht von Boes et. al. könne dies nur als „sehr eingeschränkte Form von Demokratie verstanden werden“.⁸¹

„Die Garantie von Rechtsansprüchen (...) bildet dennoch ein entscheidendes Korrektiv zur Herrschaft der Fürsten im Reich und trägt wesentlich zu einer Einschränkung einseitig strukturell bedingter Machtbefugnisse der Arbeitgeber bei. Die verfasste Mitbestimmung ist jedoch weit entfernt davon, im betrieblichen Alltag von den Menschen als Demokratie erlebt zu werden.“⁸²

Unternehmen der Zukunft in der digitalen Gesellschaft. In: Sattelberger, Welp, Boes (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen. Freiburg 2015 S.62

78 Sattelberger, Thomas: Abhängiger oder souveräner Unternehmensbürger – der Mensch in der Aera der Digitalisierung In: Sattelberger, Welp, Boes (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen. Freiburg 2015 S.35

79 Boes et. al. 2015 S.62

80 ebd. S.58

81 ebd. S.60

82 ebd. S.61

Entsprechend ist verständlich, dass sie, wenn es um eine Demokratisierung des systemisch integrierten Unternehmens geht, für eine Integration der verschiedenen Elemente plädieren. Es geht darum Mitarbeiterbeteiligung institutionell abzusichern und die neuen Möglichkeiten der Selbstbestimmung mit verfassten Mitbestimmungsrechten zu verbinden. Das systemisch integrierte Unternehmen ist eine eigene Beschreibung der Autoren für das neue Organisationsmodell, das ansatzweise näher bestimmt wird:

„Statt auf eine Abschottung der funktionalen Silos und den »Autismus« der Teileinheiten setzen Unternehmen nun auf eine »systemische Integration«, die die Wertschöpfungsprozesse miteinander vernetzt. Ausgehend von der Idee durchgängiger Wertschöpfungsprozesse werden alle funktionalen Teileinheiten als Momente eines interdependenten Systems begriffen, das am Ende darauf abzielt einen Kundennutzen zu bewirken.“⁸³

Aus ihrer Sicht ist dieses Organisationsmodell noch stärker auf die aktive Beteiligung seiner Mitarbeiter angewiesen. In diesem Zusammenhang argumentieren sie, dass Demokratisierung für Unternehmen eine Chance ist, um die Vorteile des neuen Informationsraums zu nutzen:

„Tatsächlich lässt sich der Informationsraum mit seinem Potential zur Neugestaltung von Unternehmen nur nutzen, wenn Unternehmen bereit sind, die Machtfrage, die in einer echten Demokratisierung immer berührt ist, zuzulassen.“⁸⁴

Allerdings kommen sie zu dem Schluss, dass es keinen Automatismus hin zu mehr Demokratie gibt. Beispielhaft werden drei gegenläufige Entwicklungen skizziert: Zu Wissensarbeit für hoch qualifizierte Beschäftigte notieren sie, dass Freiheitsgrade im Arbeitsprozess durch Standardisierung der Arbeitsformen und informatisierte Kontrollformen eingeschränkt werden. Zweitens würden zwar vielfach Hierarchien abgebaut, dies führe aber nicht automatisch zu mehr Demokratie. Stattdessen würde durch Anwendung von Führungskonzepten nach dem Prinzip „Steuern nach Zahlen“ Macht und Entscheidungskompetenz an der Unternehmensspitze zentralisiert. Drittens sind Unternehmen durch das Nutzen der *Crowd* im Rahmen des *Cloudworking* in der Lage innen und außen systematisch gegeneinander auszuspielen. Dadurch geraten Mitarbeiter in ein „System permanenter Bewährung“.⁸⁵ Davon ausgehend werden „Digitales Fließband“ oder „Empowerment der Beschäftigten“ als zwei Szenarien entwickelt. Aus ihrer Sicht bewegen wir uns hier auf eine Scheidelinie zu, wobei gilt:

„Es sich hier streng genommen nicht um eine einmalige Richtungsentscheidung handelt, sondern um eine Frage, die sich in den gegenwärtigen Suchprozessen permanent aufs Neue stellt und die entsprechend bearbeitet werden muss. (...) Dient

83 Boes et. al. 2015 S.64

84 ebd. S.69

85 vgl. ebd. S.67

die Einführung einer Maßnahme – wie z.B. der Vertrauenszeit – dem Empowerment der Beschäftigten, etwa indem sie die Zeitsouveränität der Beschäftigten stärkt, oder wird sie zum Baustein eines digitalen Fließbandes, indem sie als Hebel zur Erzeugung einer Unkultur permanenter Verfügbarkeit zur Anwendung kommt?“⁸⁶

Während Boes et. al. verschiedene Umgangsweisen innerhalb eines Meta-Modells beschreiben, stellt Sattelberger drei grundsätzliche Organisationsmodelle dar, die zueinander in einem Systemwettbewerb stehen würden: Erstens traditionelle Unternehmen mit flacheren Pyramiden, in denen Macht aber weiterhin von oben verliehen und *top-down* gesteuert wird. Zweitens Organisationstypen mit demokratischen Netzwerkstrukturen und verteilter Macht. Drittens ein hybrider Typ, „der Macht zweifach konzentriert: im Bauch der Organisation eine ungewohnte Macht der Innovation, an der steilen Spitze die geballte Macht von Finanzen und Strategie. In einem solchen Unternehmen ist die operative Handlungskompetenz voll über eine Philosophie des Empowerments dezentralisiert, die Steuerung erfolgt aber nach feudalistischen Prinzipien.“⁸⁷ Diese dritte Form bezieht sich unter anderem auf die Internetunternehmen aus dem Silicon Valley:

„Apple, Google, Facebook und IBM inszenieren ihre Arbeits-Technik-Welten mittlerweile zunehmend in radikaler Umdeutung der Freiheitsdiskurse, die ihre eigenen Communities führen. Sie adaptieren vergemeinschaftete Produktionsformen im Netz wie Open Source und wenden diese unter den Bedingungen eines kapitalistisch wirtschaftenden Unternehmens an, das ein »System permanenter Bewährung« pflegt, ständige Erreichbarkeit verlangt und kreative Arbeit industrialisiert.“⁸⁸

Boes et al. merken an, dass auf gesellschaftspolitischer Ebene Digitalisierung und Demokratie breiter diskutiert würden. Sie bedauern: „Auf Unternehmensebene liegen bisher kaum Untersuchungen vor, die die Debatte zur Demokratisierung vor dem Hintergrund der Digitalisierung betrachten.“⁸⁹ Aus meiner Wahrnehmung wird der Diskurs überwiegend von Unternehmenspraktikern geführt. Auch in dem Band zum *Demokratischen Unternehmen* schreiben vor allem Anwender, die in der Regel den Diskurs in der Politischen Theorie nicht berücksichtigen. Es fehlt an (demokratie)theoretischer Fundierung als auch an analytischer Tiefe. Dafür sind die Autoren sehr nah an der Unternehmenspraxis und damit auch aktuell, was Entscheidungsverfahren und die Herausforderungen der Digitalisierung betrifft. Mit Bernd Oestereich wird einer dieser Unternehmerautoren des Sammelbandes später aufgegriffen. Auch Andreas Zeuch, der als nächstes vorgestellt wird, schreibt als Berater in diesem anwendungsorientierten Diskurs.

86 Boes et al. 2015 S.69

87 Sattelberger 2015 S.49

88 ebd. S.47

89 Boes et al. 2015 S.58

4. Unternehmer als Akteure und innovative Entscheidungsverfahren (Zeuch 2015)

Im gleichen Jahr, 2015, veröffentlicht Andreas Zeuch *Keine Macht für Niemand* mit dem Untertitel *Aufbruch der Unternehmensdemokraten*. Der Autor berücksichtigt keine politikwissenschaftlichen Beiträge wie den von Robin Archer, dennoch kommt er zu einer ähnlichen Definition dessen, was er unter einem demokratischen Unternehmen versteht. Er grenzt Unternehmensdemokratien von selbstverwalteten Betrieben ab, da letztere über das Eigentum an Produktionsmitteln definiert sind, während das bei Unternehmensdemokratien nicht der Fall sein muss:

„Unternehmensdemokratie betrifft dagegen die Verfassung innerhalb von Unternehmen. Mit anderen Worten das Maß demokratischer Entscheidungsfindung (...). Wer entscheidet was auf welche Art und Weise? (...) Die allerwichtigste Entscheidungsfrage bei alledem lautet jedoch: *wer definiert Probleme in einem Unternehmen oder in einer Organisation?*“⁹⁰

Dies müssen aus seiner Sicht alle Beschäftigten sein – und nicht nur die Angestellten, die auch Miteigentümer sind. Er behandelt verschiedene Fallstudien aus unterschiedlichen Branchen von der Volksbank Heilbronn über Haufe-umantis bis zur Hoppmann Autowelt. Erst zum Ende fällt ihm auf:

„Bei allen Unternehmen, die einen Wandel von der alten in die neue Welt vollzogen hatten oder noch dabei sind, kam der Impuls von oben. Genauer: von der Geschäftsführung oder dem Vorstand.“⁹¹

Aus meiner Sicht werden dadurch Unternehmer und Inhaber als wichtige Akteure beschrieben, die im Partizipationsdiskurs bisher eher vernachlässigt wurden.⁹² Im 20. Jahrhundert wurde laut den Darstellungen von Ackers oder Dörre Beteiligung entweder von den Arbeitern erkämpft oder vom Management aus instrumentellen Gründen gewährt. Die Motivationen der aufgeführten Unternehmer für eine Beteiligung aller Beschäftigten sind unterschiedlich. Es werden sowohl ökonomische als auch ethische Begründungen für die Einführung von einer Unternehmensdemokratie aufgeführt. Exemplarisch für eine ökonomische Begründung ist die von Hermann Arnold von Haufe-umantis:

90 Zeuch, Andreas: *Alle Macht für niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokraten*. Hamburg 2015 S.57 (Hervorhebung im Original)

91 ebd. S.238

92 Ein weiterer Indikator für ihre wachsende Bedeutung können die Buchveröffentlichungen von Unternehmern zu ihren stark partizipativen Ansätzen sein. Während das 1993 erschienene Buch von Ricardo Semler (Semler, Ricardo: *Das Semco-System. Management ohne Manager. Das revolutionäre Führungsmodell*. München 1993) relativ lange das einzige seiner Art war, folgten im deutschsprachigen Raum in den letzten Jahren weitere, die jeweils von den Geschäftsführern veröffentlicht wurden: Pflüger, Gernot: *Erfolg ohne Chef. Wie Arbeit aussieht, die sich Mitarbeiter wünschen*. Berlin 2009, Lohmann, Detlef: *Und mittags geh ich heim*. Wien 2012, Arnold, Hermann: *Wir sind Chef. Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert*. Freiburg i.B. 2016 oder Janssen, Bodo: *Die stille Revolution: Führen mit Sinn und Menschlichkeit*. München 2016

„Wir sind der Überzeugung, dass die gesammelte Intelligenz aller Mitarbeiter zu besseren Ergebnissen führt, als wenn noch so kluge Leute in der Unternehmensleitung alleine Entscheidungen fällen.“⁹³

oder später

„Der mehr oder minder klassische Manager hat ausgedient. Alle Mitarbeiter entscheiden mittlerweile selbstbestimmt, welches der laufenden oder anstehenden Projekte am ehesten von ihrer Kompetenz und Energie profitiert.“⁹⁴

Zu Klaus Hoppmann, dem Gründer der Hoppmann Autowelt schreibt Zeuch, dass dieser in den 1970ern mit der Unternehmensdemokratie einen dritten Weg zwischen Kapitalismus und Sozialismus gehen wollte. Auf die Frage ob für die Umstellung ethische oder wirtschaftliche Motive ausschlaggebend waren, antwortet dessen Nachfolger Bruno Kemper: „Klaus Hoppmann hat gesagt: »Ich will das System gar nicht effizienter machen, sondern ich riskiere, dass das System kollabiert, dass die Partizipation scheitern kann.«“⁹⁵ In diesem Fall haben sogar ethische Überlegungen dazu geführt, das ökonomische Überleben zu riskieren.

Die dargestellten Unternehmen setzen weiterhin auf Führungskräfte, ihre Rolle wird aber anders konzeptualisiert. Das wird beispielsweise in der Diskussion der Führungskräftewahlen bei Haufe-umantis deutlich.⁹⁶ Zeuch fragt den, von seinen Mitarbeiter gewählten Chief Executive Officer (CEO) Marc Stoffel nach seiner Rolle:

„Wenn die Mitarbeiter mitbestimmen, wofür braucht es dann noch einen CEO? Stoffel hatte eine klare Antwort parat: Moderation, Impulse und Systembefähigung. »Agile Netzwerkorganisationen leben von Verknüpfung, von Meinungen, sie leben von der Moderation. Meine Hauptverantwortung besteht darin, eine Organisation zu schaffen, in der Mitarbeiter Außerordentliches leisten können.« (...) [Marc Stoffel] bringt Impulse ins System mit dem Ziel, den übergeordneten Zweck immer besser zu erfüllen: »Eine mitarbeiterzentrische Organisation in die Welt zu bringen.«“⁹⁷

Auch wenn an anderer Stelle die Rolle als demokratisch legitimierter Entscheider betont wird, beschreibt Stoffel Moderieren als seine zentrale Aufgabe.

Die Modelle der dargestellten Organisationen unterscheiden sich stark und Zeuch urteilt:

„Es gibt kein Best Practice. Jedes Unternehmen hat seine eigene Route gesucht und gefunden. Ein paar Gemeinsamkeiten finden sich indes schon, ob sie jedoch für andere Firmen gültig sind, weiß niemand.“⁹⁸

Es ist eine der wenigen aktuellen Veröffentlichungen, die verschiedene Fallstudien berücksichtigt. Neben gelingenden Beispielen beschäftigt er sich auch mit dem Scheitern

93 Zeuch 2015 S.110

94 ebd. S.110

95 ebd. S.100f

96 Für die Wahl wird keines der beiden später vorgestellten Verfahren genutzt sondern eine modifizierten Mehrheitsabstimmung vgl. ebd. S.117ff . An dieser Stelle liegt der Fokus auf dem Führungskonzept.

97 ebd. S.122

98 ebd. S.213

eines Herstellers von Solarmodulen, Wagner Solar. Während sein Gesprächspartner, ein Unternehmensmitarbeiter vor allem die Marktbedingungen, Absatzrückgang bei gleichzeitigem Preisverfall, als Ursache für die Insolvenz beschreibt, analysiert Zeuch, welchen Einfluss die Art des Entscheidungsdesigns hatte. Dabei zitiert er seinen Gesprächspartner:

„Aber wie genau wurden die nötigen Entscheidungen in dieser ersten Phase getroffen, in der alle mitentscheiden durften? »Die erste Stufe bestand immer im Versuch, einen Konsens zu finden. Wenn das nicht möglich war, lief es auf eine Mehrheitsentscheidung hinaus. (...)« Konsens und Mehrheitsentscheidungen wurden also auf dem üblichen Wege der Abstimmung erarbeitet: dafür, dagegen, Enthaltung. Es gab im Alltag weder alternative Entscheidungsverfahren, um einen Konsens oder eine Mehrheitsentscheidung zu erzielen, noch spezifische Instrumente um gruppenpsychologische Probleme bei der Meinungsbildung auszuschalten.“⁹⁹

Sein Fazit dazu:

„Aus meiner Sicht liegt hier eine methodische Schwäche vor. (...) Demokratie oder der Versuch einer Demokratisierung kann auch an handwerklichen Fehlern scheitern. Derart simple Entscheidungsmethoden wie bei Wagner können nicht nur bei sensiblen und existenziellen Entscheidungen schnell eine Schiefelage erzeugen.“¹⁰⁰

Er geht auf Verzerrungen ein, die beispielsweise entstehen, wenn Informationen unterschiedlich gewichtet werden, je nachdem welche Reputation ein Mitarbeiter hat, der diese Information einbringt. Er folgert: „Leider wurden diese Probleme nicht einmal in Erwägung gezogen. In der Anfangszeit wurden – so vermute ich – diese Fehler noch durch den Markt verziehen.“¹⁰¹ Interessant ist, dass hier sowohl der Versuch einen Konsens zu erzielen, als auch Abstimmungen mit Mehrheitsprinzip als „derart simple Entscheidungsmethoden“ beschrieben werden, die nur in wirtschaftlich leichten Zeiten „vom Markt verziehen“ werden. In der Diskussion der sehr erfolgreichen Autowelt Hoppmann wird der Einsatz des Mehrheitsprinzips weniger kritisch dargestellt, obwohl die Argumentation aus meiner Sicht auch dort zutreffen würde.¹⁰² Um seine Argumentation aufzugreifen, dass der Markt im Autohandel simple Entscheidungsmethoden verzeiht, während dies in der Solarbranche zur Insolvenz geführt hat. In einer Fußnote erklärt Zeuch, dass er auf Grund der Schwäche des Entscheidungsdesigns bei Wagner Solar ein Kapitel über Methoden eingefügt hätte. Darin werden neben Methoden wie Unternehmenstheater und Open Space auch das systemische Konsensieren und das soziokratische Konsentverfahren als Entscheidungsverfahren vorgestellt. Die beiden Verfahren werden im nächsten Kapitel behandelt und im vierten Teil ausführlich diskutiert.

99 Zeuch 2015 S.189

100 ebd. S.189f

101 ebd. S.190

102 vgl. ebd. S.96

5. Das kollegial geführte Unternehmen als Meta-Modell (Oestereich; Schröder 2017)

Der Unternehmer und Autor Bernd Oestereich schrieb einen Beitrag im schon erwähnten Band zum *Demokratischen Unternehmen*. In seinem eigenen Buch, das er 2017 gemeinsam mit Claudia Schröder veröffentlicht, sprechen sie allerdings nicht von „demokratischen“ sondern von „kollegial geführten Unternehmen.“ Schon zu Beginn äußern die Autoren, dass sie auf „»-kratie« endende Begriffe weniger [mögen], weil dies Herrschaftsform bedeutet und es uns um Kooperationsformen geht.“¹⁰³ Sie nutzen eigene Begrifflichkeiten, so wird kollegiale Führung definiert als „die auf viele Kollegen und Kolleginnen dynamisch und dezentral verteilte Führungsarbeit an Stelle von zentralisierter Führung durch einige exklusive Führungskräfte.“¹⁰⁴ Aus verschiedenen Einflüssen entwickeln sie die kollegial geführte Kreisorganisation als ihr eigenes Modell, das aus meiner Sicht auch demokratisch interpretiert werden kann, da Mitarbeiter in einem Team/Kreis grundsätzlich gleichberechtigt sind.¹⁰⁵ Ausgangspunkt ist eine ähnliche Lagebeschreibung wie die von Sattelberger und Boes et. al.:

„Die Umstellung auf kollegiale Führungsprinzipien ist ein Paradigmenwechsel, ein Austausch kompletter innerer Landkarten (...). Wir glauben, dass wir als Zivilisation mit diesem neuen Führungs- und Organisationsparadigma noch am Anfang stehen und dass das Zeitalter der Netzwerkökonomie gerade erst beginnt.“¹⁰⁶

Als Merkmale der Netzwerkökonomie werden diskontinuierlicher Wandel, kurze Lebenszyklen, ständiger Preisverfall, wenig loyale Kunden, wählerische Arbeitnehmer, Transparenz/gesellschaftlicher Druck und hohe finanzielle Erwartungen aufgezählt.¹⁰⁷ Als Veranschaulichung für die Notwendigkeit eines neuen Organisationsmodells dient die von Gerhard Wohland geprägte *Taylorwanne*.

103 Oestereich Bernd; Schröder, Claudia: Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München 2017 Vorwort S.viii

104 Oestereich;Schröder 2017 Vorwort S.Vii

105 Das Meta-Modell ist so abstrakt gehalten, dass es auch für Mischformen genutzt werden kann, die Selbstführung nur auf die unteren Ebenen beziehen und Inhaber weiterhin besondere Rechte haben. vgl. beispielsweise über Gesellschafterversammlungen ebd. S.92

106 ebd. Vorwort S.viii

107 vgl. ebd. S.6

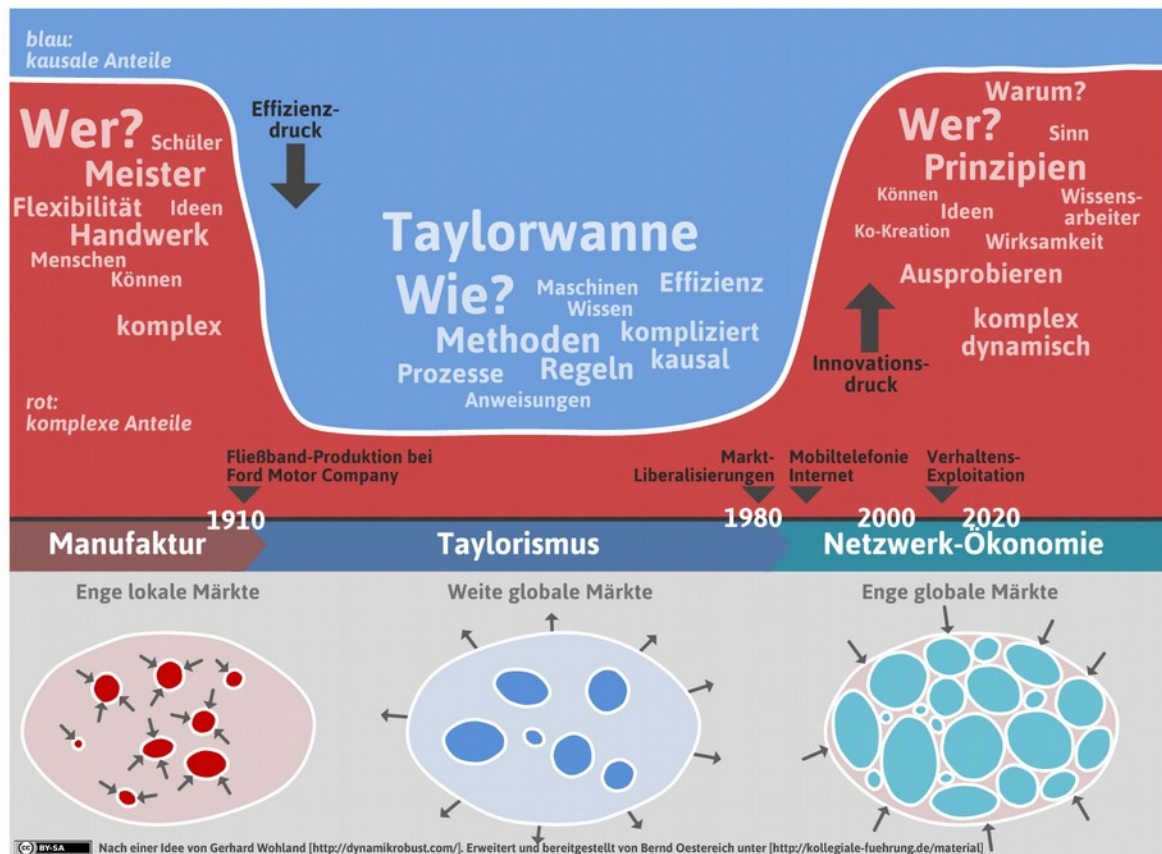


Abb. 2: Taylorwanne nach Gerhard Wohland erweitert und adaptiert von Oestereich; Schröder (2017)¹⁰⁸

Die Krise des Taylorismus und dessen Organisationsmodells wird über die Zunahme der komplexen Anteile in der Wertschöpfung erklärt (der rote Anteil in der Grafik). Der Erfolg des Taylorismus beruhte darauf, die kausalen Anteile der Wertschöpfung immer effizienter zu organisieren. In weiten globalen Märkten war es möglich die immer günstiger produzierten Waren auch zu verkaufen. In den engen Märkten der Netzwerkökonomie ist der Wettbewerb härter und Innovationen sind damit wichtiger. Globale Vernetzung führt zu einer Zunahme von Dynamik und Komplexität, da die Innovationen der Wettbewerber von überall her kommen können und sofort Auswirkungen auf das eigene Geschäft haben. Um die komplexen Anteile der Wertschöpfung zu organisieren braucht es ein anderes Organisationsmodell. Schröder und Oestereich präsentieren mit ihrer kollegialen Kreisorganisation zwar ein solches, vertreten aber eine ähnliche Haltung, wie sie bei Cloke und Goldsmith oder Zeuch zu finden ist. Ihr Ansatz sei jenseits von richtig und falsch und auch kein ein neuer Masterplan:

„Was in einem Unternehmen gut funktioniert, ist in einem anderen grandios gescheitert und umgekehrt. (...) Die in diesem Buch beschriebenen Konzepte sind nicht richtig oder falsch, sondern werden sich erst in Ihrer Praxis als mehr oder

¹⁰⁸ Oestereich; Schröder 2017 S.5 (online frei verfügbar)

weniger nützlich erweisen.“¹⁰⁹

Zudem betonen sie ähnlich wie Zeuch die Bedeutung der Inhaber: „Tatsächlich kennen wir (fast) kein Beispiel von selbstgeführten Unternehmen, in denen die Initiative dazu nicht von den Inhabern ausging.“¹¹⁰ Während sie im Text kaum andere Autoren zitieren oder konkret auf Fallstudien eingehen, zählen sie eine ganze Reihe von Einflüssen auf, die zu ihrem Modell geführt haben. Dazu gehören systemtheoretische Autoren wie Gerhard Wohland, Dirk Baecker, Fritz Simon oder Humberto Maturana. Hinzu kommt die Veröffentlichung von Frederic Laloux (siehe Teil 3 Kapitel 3) als wichtiger Bezugspunkt und es werden eine Reihe von Unternehmen genannt, von denen sie gelernt hätten: Dark Horse, it-agile oder Ministry.¹¹¹

„[Die kollegial geführte] Kreisorganisation ist eine Synthese aus sozio- und holokratischer Kreisorganisation, Netzwerkorganisation, Systemtheorie, systemischer Organisationsentwicklung und reflektierter Praxis agiler Unternehmen.“¹¹²

Es handelt sich um ein Meta-Modell, das bewusst sehr abstrakt gehalten wird. Dennoch gibt es einige fixe Merkmale, darunter die Aufgliederung in Kreisen:

„Um den spezifischen Organisationszweck zu erfüllen, gliedert sich die Organisation in eine Reihe von exklusiven (d.h. von allen anderen unterscheidbaren Verantwortungsbereichen, die Kreise genannt werden.“¹¹³

Die Kreise können Unterkreise gründen und haben jeweils ein bis zehn Mitglieder. Kreisorganisationen können sehr groß sein. Sie werden ähnlich wie bei Cloke und Goldsmith als netzwerkartige Verbindungen von sehr vielen kleinen Zellen verstanden. Als Beispiele verweisen sie auf W.L. Gore mit über 9.000 oder Buurtzorg mit rund 10.000 Mitarbeitern, wobei die Zentrale weniger als 50 Mitarbeiter umfasst.¹¹⁴ Innerhalb eines Kreises sind die Mitglieder prinzipiell gleichberechtigt mit Veto-Recht:

„In einem Kreis entstehen Entscheidungen dadurch, dass ein Mitglied einen Vorschlag macht und kein anderes Mitglied ein Veto äußert. Auf diese Weise kann der Kreis auch andere Entscheidungsverfahren beschließen.“¹¹⁵

Teams und Kreise können vor allem in kleineren Organisationen synonym verwendet werden. Daher erscheint es zunächst widersprüchlich, wenn es heißt: „Team-Entscheidungen sollten von den dafür kompetenten Mitgliedern getroffen werden, von den Experten, nicht vom Kollektiv.“¹¹⁶ Oder: „Nahezu gleichberechtigte Zweierbeziehungen

109 Oestereich; Schröder 2017 Vorwort S.ix

110 ebd. S.125

111 vgl. ebd. Vorwort S.x

112 ebd. S.80

113 ebd. S.81

114 vgl. ebd. S.4 (im Abschnitt zu Laloux spreche ich von 7.000 Mitarbeitern bei Buurtzorg, da das Buch drei Jahre früher erschien.)

115 ebd. S.81

116 Oestereich; Schröder 2017 S.152

sind möglich – egalitäre Mehrpersonenbeziehungen jedoch scheitern oder sind Verschwendung.“¹¹⁷ Dieser scheinbare Widerspruch lässt sich auflösen, da es darum geht, dass die Kreise beziehungsweise Teams verschiedene Rollen und Verantwortlichkeiten definieren und diese dann mit entsprechenden Entscheidungsbefugnissen ausgestattet werden. Es wird gleichberechtigt ein Rahmen definiert, der es ermöglicht, dass allein oder in kleineren Konstellationen entschieden wird.¹¹⁸ Sie plädieren für eine Vielfalt der Entscheidungsverfahren und empfehlen zweistufig vorzugehen:

„In jedem Fall geht es darum, nicht einfach unüberlegt das nächstbeste Entscheidungsverfahren (»Hände hoch: wer ist dafür?«) zu verwenden, sondern erst zu entscheiden, wie in einer konkreten Situation entschieden werden soll und dieses Verfahren dann auch angemessen professionell und handwerklich sauber anzuwenden bzw. moderieren zu lassen.“¹¹⁹

Auch hier findet sich wie bei Zeuch eine Kritik an der Abstimmung mit Mehrheitsprinzip als dem „nächstbesten Entscheidungsverfahren“. Was ist die Begründung dafür? In der Diskussion zur Auswahl des passenden Entscheidungsverfahrens diskutieren sie verschiedene Punkte. Sie fragen:

„Wie kann ein Team in effizienter Weise und mit guter Qualität eigenverantwortlich entscheiden?

-Widerstandsminimierung statt Zustimmungsmaximierung: Beispielsweise indem weniger danach gefragt wird, wer für welche Lösung ist, wie im (demokratischen) Konsens, sondern wie groß der Widerstand gegen einzelne Lösungen ist, wie im (soziokratischen) Konsent – also durch Fragen nach Einwänden und Vetos statt nach Vorlieben und Favoriten.“¹²⁰

Als Kriterien werden in der Frage Effizienz und Ergebnisqualität genutzt, wobei es bei Effizienz vor allem um Geschwindigkeit geht: Sie kritisieren, dass Verfahren, die der Zustimmung aller bedürfen, sehr zeitaufwendig sind. Ihre Unterscheidung von demokratischem Konsens und soziokratischen Konsent ist aus meiner Sicht missverständlich: Unter Konsens verstehen sie hundertprozentige Zustimmung. Da auch bei Entscheidungen nach Mehrheitsprinzip danach gefragt wird, wer dafür ist, wird beides unter demokratischem Konsens diskutiert. Ich halte eine dreigeteilte Unterscheidung von Konsent-, Konsens- und Mehrheitsverfahren für sinnvoll. Alle drei können als demokratisch bezeichnet werden, da jedes Mitglied der Gemeinschaft formal die gleiche

117 ebd. S.152

118 In der Unternehmenspraxis wird das Konsent-Verfahren beispielsweise mit dem konsultativen Einzelentscheid verknüpft. Dabei wird ein Entscheidungsrahmen definiert in dem Einzelne frei entscheiden können. Einzige Voraussetzung ist, dass betroffene Kollegen und relevante Experten konsultiert wurden. Vgl. dazu oose: Konsultativer Einzelentscheid. Was Warum? 22.5.2014 online unter: <https://www.oose.de/blogpost/konsultativer-einzelentscheid-was-warum/> (zuletzt eingesehen 25.2.2017) oder Rook, Stefan: How we decide at it-agile. 13.2.2014 online unter: <https://stefanroock.wordpress.com/2014/02/13/how-we-decide-at-it-agile/> (zuletzt eingesehen 25.2.2017)

119 Oestereich; Schröder 2017 S.151

120 ebd. S.151

Entscheidungsmacht hat. Mit Blick auf die Politik wird deutlich, was zudem am Mehrheitsprinzip kritisiert wird:

„In normalen demokratischen Entscheidungen lautet die Frage immer: Wer ist dafür? Dementsprechend versuchen beispielsweise Parteien, die Zustimmung zu einer Entscheidung zu maximieren. Je nach Verfassung sind bestimmte relative oder absolute Mehrheiten erforderlich. Auf Minderheitsbedürfnisse wird gewöhnlich wenig Rücksicht genommen. Bei knappen oder fehlenden Mehrheiten ist es in der Praxis üblich, weitere Stimmen dadurch zu gewinnen, dass man Kompensationsgeschäfte anbietet oder Nachteile bei anderen anstehenden Entscheidungen androht. Die typische Ergebnisqualität dieses Willensbildungsverfahrens beobachten wir täglich in der Politik.“¹²¹

Neben Effizienz und Ergebnisqualität wird die Berücksichtigung von Minderheiten noch als dritte Bewertungsdimension genutzt. Als Alternative wird von ihnen vielfach das Konsent-Verfahren dargestellt, auch wenn sie einschränken:

„Das Konsentverfahren (...) ist ein grundlegendes und universelles Entscheidungsverfahren, das aber im Einzelfall eben sowenig passend sein kann, wie ein Schraubendreher, um einen Nagel in die Wand zu schlagen.“¹²²

Konsent ist eine Lehnübersetzung des englischen *consent* und wird in der Soziokratie nach Endenburg, einem eigenen Organisationsmodell wie folgt verwendet: „Konsent heißt: Es gibt keine schwerwiegenden und begründeten Einwände gegen einen Lösungsvorschlag im Sinne der Ziele.“¹²³ Beziehungsweise falls es einen solchen Einwand gibt, muss die Entscheidung vertagt oder an den nächsthöheren Kreis delegiert werden. Oestereich und Schröder bauen zwar auf die Soziokratie auf, wobei sie den Begriff „Konsent“ anders verwenden, da sie ein Veto-Recht integrieren, das im Soziokratie-Modell von Endenburg nicht vorgesehen ist.¹²⁴ In ihrem Abschnitt über Konsent skizzieren Schröder und Oestereich sieben Einwandstufen:

1. Vorbehaltlose Zustimmung
2. Leichte Bedenken, die gehört werden sollen.
3. Schwere Bedenken, die berücksichtigt werden sollten.
4. Beiseite-Stehen. Ich mache nicht mit, habe aber kein Veto.
5. Enthaltung. Ist mir nicht wichtig oder ich habe keine eindeutige Meinung.
6. Veto. Ich blockiere die Entscheidung, sie schadet der Organisation.
7. Aus der Gruppe gehen. Ich verlasse die Gruppe, um ihr nicht im Weg zu stehen.¹²⁵

Es geht bei Entscheidungen nicht darum, dass alle oder eine Mehrheit, vorbehaltlos zustimmen können (Stufe 1), sondern das zentrale Kriterium ist, dass alle Bedenken

121 Oestereich;Schröder 2017 S.160

122 ebd. S.88

123 Strauch, Barbara; Reijmer, Annewiek: Soziokratie. Das Ende der Streitgesellschaft. Wien 2016 S.46

124 vgl. Strauch;Reijmer 2016 S.46ff

125 vgl. Oestereich;Schröder 2017 S.162 Diese Abstufungen basieren laut ihrer Angabe auf Werkstatt für Gewaltfreie Aktion Baden (Hrsg.): Konsens Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung. Eigenverlag 2004

berücksichtigt wurden und es kein Veto mehr gibt. Sie betonen, dass ein Veto nur eine Notbremse ist. Es geht nicht darum, ob derjenige die Entscheidung mag, sondern: „Ein Veto soll einen schwerwiegenden und möglicherweise existenziellen Schaden für die Organisation verhindern.“¹²⁶ Aus Sicht der Autoren entstehen durch das Verfahren bessere Lösungen, da alle an der inhaltlichen Weiterentwicklung beteiligt sind und gemeinsam versuchen Einwände zu integrieren.¹²⁷ Neben dem relativ ausführlich dargestellten Konsent-Verfahren wird das systemische Konsensieren als ein weiteres Verfahren knapp vorgestellt. Sie nennen es Widerstandsabfrage und stellen es nur verkürzt dar. Das Vorgehen hierbei ist nach dem Widerstand jedes Einzelnen auf einer Skala von 0 (kein Widerstand) bis 10 (maximaler Widerstand) zu fragen. Die Summe dieser Widerstandsstimmen ergibt den Gruppenwiderstand, der als Kriterium dient um verschiedene Vorschläge miteinander zu vergleichen. Die favorisierte Lösung ist die mit dem geringsten Widerstand, die also von den meisten mitgetragen wird. Auf beide Verfahren gehe ich im vierten Teil ausführlicher ein.

6. Zwischenfazit und eigene Weiterführung zu Teil I und Teil II

Um eine Übersicht über beide Diskurse zu gewinnen, hilft es Demokratie und Partizipation in ein Verhältnis zu setzen. Die weite Verwendung des Partizipationsbegriffes, die von Pateman 1970 kritisiert wurde, ist bis heute in der Managementforschung verbreitet. Im *Oxford handbook for participation* beispielsweise konzeptualisieren die Herausgeber Wilkinson et. al. Partizipation mit verschiedenen Dimensionen. Für diese Arbeit ist vor allem der Partizipationsgrad entscheidend, der oftmals als Treppe dargestellt wird, wobei die Partizipation stufenweise zunimmt.¹²⁸

126 Oestereich; Schröder 2017 S.165

127 vgl. ebd. S.160

128 vgl. bei Wilkinson, Adrian; Gollan, Paul J.; Marchington, Mick; Lewin, David: Conceptualizing Participation in Organizations. In: Wilkinson, Adrian; Gollan, Paul J.; Marchington, Mick; Lewin, David (Hrsg.): The Oxford handbook of participation in organizations. Oxford 2010 S.11

				Selbstführung
			Mitbestimmung	
		Konsultation		
	Kommunikation			
Information				

Abb. 3: Partizipationsgrad (*escalator of participation*) adaptiert von Wilkinson et al. (2010) und Zeuch (2015) ¹²⁹

Der im ersten Teil dargestellte politikwissenschaftliche Diskurs bezog sich immer auf den höchsten Partizipationsgrad, die Selbstführung, während im wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs teilweise auch Mitbestimmung als demokratisch bezeichnet wurde. Partizipation im Management-Mainstream reicht nicht an Mitbestimmung heran, wie beispielsweise Dörre betonte. Die beiden Diskurse lassen sich entsprechend in eine Matrix einordnen.

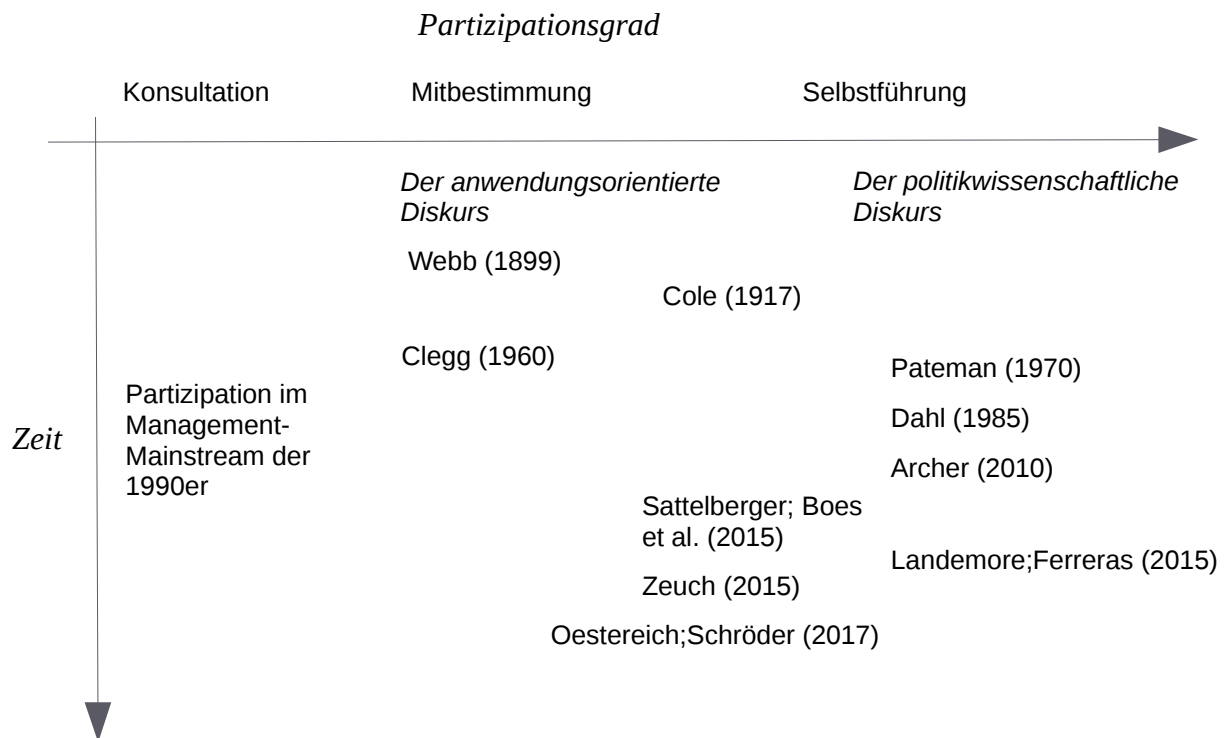


Abb.4: Zwei Diskurse im Überblick bezogen auf den Partizipationsgrad (eigene Darstellung)

Während aus meiner Sicht bis in die 2000er Jahre der anwendungsorientierte Diskurs und der politikwissenschaftliche insofern voneinander entfernt waren, dass der geforderte beziehungsweise diskutierte Partizipationsgrad voneinander abwich, gibt es in den letzten Jahren eine Annäherung: Die zuletzt dargestellten Autoren nutzen ein ähnliches

¹²⁹ Wilkinson et al. 2010 S.11 in Kombination Zeuch 2015 S.63. Die letzte Stufe, im Englischen *control* übersetzt Zeuch mit Selbstbestimmung, ich mit Selbstführung, zum Einen, da der Begriff im Deutschen aus meiner Sicht passender ist, zum anderen um gegenüber Laloux oder Oestereich; Schröder anschlussfähiger zu sein, die auch von Selbstführung sprechen.

Verständnis von Unternehmensdemokratie, das über Mitbestimmung hinausgeht. Kennzeichnend dafür ist das Merkmal ein Mensch, eine Stimme, wie es von der Politischen Theorie seit Pateman als das Merkmal einer Unternehmensdemokratie diskutiert wurde.

Das abgestufte Partizipationsmodell hilft Unternehmen differenzierter zu betrachten als nur in demokratisch und nicht-demokratisch zu unterscheiden. Neben dem Partizipationsgrad nutzen Wilkinson et al. mit Reichweite, Ebene und Form drei weitere Dimensionen. Form ist in diesem Zusammenhang zu vernachlässigen, da es in dieser Arbeit beispielsweise nicht um finanzielle Beteiligungsprogramme geht, sondern ausschließlich um Entscheidungsprozesse. Die Dimensionen Reichweite (*range*) und Ebene (*level*) verbinde ich zu einer, da sie in der Regel miteinander korrespondieren. Hier nutze ich die Unterscheidung von Zeuch, der die Reichweite nach strategisch, taktisch und operativ unterteilt, wobei diese vereinfacht mit Team-, Abteilungs- und Unternehmensebene in klassischen Unternehmen korrespondieren. Daneben werden in der Darstellung Patemans Begrifflichkeiten aufgeführt.

Unternehmen (strategisch)	<i>High level participation</i>
Abteilung (taktisch)	<i>Low level participation</i>
Team/Kreis (operativ)	

Abb. 5: Partizipationsreichweite und -ebene (eigene Darstellung)

Die Übergänge sind fließend. Zeuch nutzt Personaleinstellungen als Beispiel für taktische Entscheidungen, die aber auch von Teams vorgenommen werden können. Wenn wir Ebene und Partizipationsgrad in einer Darstellung zusammenführen, lassen sich unterschiedliche Mischformen besser darstellen. Beispielsweise kann ein Unternehmen Selbstführung auf operativer und taktischer Ebene (selbstführende Teams) mit Information bezüglich strategischen Fragen kombinieren. Diese in der Abbildung gelb dargestellte Form entspricht dem hybriden Typus bei Sattelberger, den er vor allem zur Beschreibung von Internetunternehmen nutzt. Andererseits kann ein eher klassisches Unternehmen, das nach dem Mitbestimmungsgesetz organisiert ist, ein relativen hohen Partizipationsgrad auf strategischer Ebene mit einem niedrigeren auf den Ebenen darunter kombinieren. In der Grafik grün dargestellt.

Strategisch	Information	Kommunikation	Konsultation	Mitbestimmung	Selbstführung
Taktisch	Information	Kommunikation	Konsultation	Mitbestimmung	Selbstführung
Operativ	Information	Kommunikation	Konsultation	Mitbestimmung	Selbstführung



Abb. 6: Zwei Mischformen nach Partizipationsgrad und -ebene (eigene Darstellung)

Die Frage, welches der beiden Unternehmen demokratischer oder partizipativer ist, ist schwer bis gar nicht zu beantworten. Als demokratische Unternehmen lassen sich strenggenommen nur Organisationen bezeichnen, die Selbstführung auf allen Ebenen praktizieren, wobei die Ebenen bei einer kleinen Organisation auch in einem Kreis zusammenfallen können. Der Untertitel dieser Arbeit nutzt den Begriff „partizipative Unternehmen“. Für mich passt dieser weite Begriff für alle Organisationen mit dem Anspruch, den Partizipationsgrad auf allen Ebenen schrittweise zu erhöhen oder, falls schon komplett selbstführend, diesen zu halten.

Die Rolle des Gesetzgebers wird in dieser Arbeit kaum behandelt auch wenn die Ausgestaltung der Rechtsformen insbesondere von Haftungsfragen und Kontrollrechten für die Unternehmensdemokratien von Bedeutung ist. Neben den dargestellten Pateman und Dahl plädieren verschiedene Autoren dafür, dass demokratische Staaten Anreize für demokratische Unternehmen setzen sollten. Jüngst beispielsweise Daniel Jacob, der ein solches Engagement aus einer liberal-egalitären Perspektive damit begründet, dass Menschen frei entscheiden können sollten, ob sie für ein demokratisches Unternehmen arbeiten wollen. Der Staat muss aus seiner Sicht durch Anreize für demokratische Unternehmen dafür sorgen, dass es diese Wahloption gibt.¹³⁰ John Budd und Stefan Zagelmeyer begründen die notwendige staatliche Regulierung mit externen Effekten: Partizipative Ansätze würden sich über die Unternehmensgrenzen hinweg, positiv auf Gesellschaft, Familien und beispielsweise die Gesundheit der Mitarbeiter auswirken.¹³¹

Mit Blick auf die betrieblichen Akteure lässt sich festhalten, dass sich im wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs ihre Bedeutung veränderte. Ging es bis in die

¹³⁰ vgl. Jacob 2016 S.169

¹³¹ vgl. Budd, John W.; Zagelmeyer, Stefan: Public Policy and Employee Participation. In: Wilkinson, Adrian; Gollan, Paul J.; Marchington, Mick; Lewin, David (Hrsg.): The Oxford handbook of participation in organizations. Oxford 2010 S.476f

1970er Jahre vor allem um die Arbeiter und das Erämpfen ihrer Rechte, wurden ab den 1980ern und vor allem in den 1990ern Manager wichtig, die freiwillig Partizipation gewährten. In den 2000ern gerät Management als System in die Krise und damit auch die Manager als ihre wichtigsten Vertreter. In den Veröffentlichungen der 2010ern sind die Inhaber, Gründer und Geschäftsführer zentral. Während die freiwillig gewährte Partizipation des Managements der 1990er Jahre als „undemokratisch“ bezeichnet und damit zu Recht von der Politischen Theorie ignoriert werden konnte, trifft das aus meiner Sicht auf einige von Unternehmern umgesetzten Modelle nicht zu. Ihr Anspruch (exemplarisch bei it-agile oder Haufe-umantis) entspricht dem demokratischen Prinzip ein Mensch, eine Stimme. Diese Entwicklung wurde meiner Ansicht nach vielfach noch nicht wahrgenommen. Beispielsweise schreibt Andrew Timming 2015 : „The level of »say« can be managerially initiated, with an expected return on investment (...), or derived from the collective power of employees and trade unions.“¹³² Er übersieht, dass auch Unternehmer wichtige Akteure sein können. Ähnlich Tom Malleson, der 2014 unter Unternehmensdemokratie nur konventionell hierarchisch organisierte Genossenschaften und kollektive Kleinbetriebe mit Konsensverfahren diskutiert.¹³³ Damit ignoriert er Modelle ohne kollektives Eigentum. Umfassende Darstellungen finden sich vereinzelt, so bei dem schon erwähnten Organisationspsychologen Wolfgang Weber. Er unterscheidet acht Typen, darunter beispielsweise neben den beiden von Malleson berücksichtigten auch demokratisch verfasste Reformunternehmen.¹³⁴

Dörre betont 1996 den großen Kontrast zwischen sozialwissenschaftlichen Vorschlägen, in denen die Effizienzdimension keine große Rolle spielt und der Unternehmenspraxis:

„Positive Vorstellungen, wie sich eine effiziente industrielle Produktion mit (...) einer Demokratisierung von Wirtschaft und Betrieben verbinden ließe, *existieren gegenwärtig* bestenfalls als vage Ideen.“¹³⁵

Und weiter in der dazugehörigen Fußnote:

„Hier findet sich eine demokratiethoretische Leerstelle. (...) Mit Blick auf die Produktionssphäre wäre zu klären, wie Betriebe und Unternehmen so zu organisieren sind, daß die »prozedurale Vernunft« demokratischer Verfahren überhaupt wirkmächtig werden kann. Aktive Beteiligung benötigt Zeit, Wissen, Öffentlichkeit und die Chance zur Durchsetzung des demokratisch ermittelten Willens. Wird nicht geklärt, wie sich derartiges zu den Anforderungen einer effizienten Produktion verhält, läuft man Gefahr, daß demokratische Verfahren auch seitens der Beschäftigten immer wieder produktivistischen Verhaltensimperativen geopfert werden. (...) Mitbestimmungs- und Demokratisierungskonzeptionen müssen, gerade,

132 Timming, Andrew: The 'reach' of employee participation in decision-making: exploring the Aristotelian roots of workplace democracy. In: Human Resource Management Journal Jg. 25 (2015) Nr. 3 S.383

133 vgl. Malleson 2014 S.42ff

134 vgl. Weber;Unterrainer 2015 S. 24

135 Dörre 1996 S.22 (Hervorhebungen im Original)

wenn sie auf die Produktionssphäre angewendet werden, in ein soziales, arbeitspolitisches Paradigma eingebunden werden. Ansonsten bleiben sie bei gegebenen subjektiven Präferenzen der betrieblichen Akteure im schlechten Sinne utopisch.“¹³⁶

Aus meiner Sicht besteht diese Leerstelle 20 Jahre später immer noch, da die wenigen Vertreter, die sich überhaupt mit dem Thema beschäftigen, eher die Begründung von Demokratie im Unternehmen diskutieren. Die Verteidigung der Analogie Staat – Unternehmen kann wie bei Landemore und Ferreiras zu einer Verengung der Sicht führen:

„The board of directors in the firm is compared with the government of the state, and the employees in the firm are compared to the citizens in the state. The analogical reasoning suggests that to the extent that their voices are not represented on the board of directors, employees in a classical capitalist firm are similar to disenfranchised citizens in an undemocratic state.“¹³⁷

Statt sich auf die konkreten Beispiele unterschiedlicher Unternehmensdemokratien zu beziehen, nutzen sie die „klassische kapitalistische Unternehmung“ als Bezugspunkt. Dagegen wird im anwendungsorientierten Diskurs seit den 2000er Jahren intensiv die Entstehung eines neuen Organisationsmodells diskutiert. Vielleicht finden sich die Lernmöglichkeiten für die Politische Theorie aber genau dort, wo es keine Regierungen gibt, wo die Analogie zunächst einmal schlechter passt. Aus meiner Sicht wird Unternehmensdemokratie bei Landemore und Ferreiras als Übertragung konzeptualisiert – die Stimmen der Mitarbeiter müssten in der „Regierung“ repräsentiert werden.

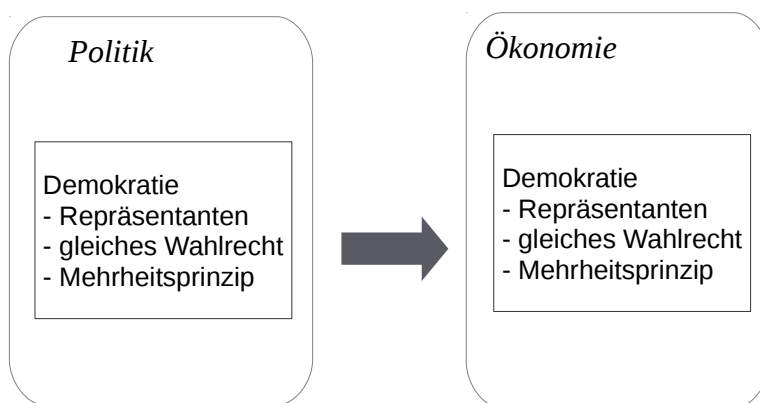


Abb. 7: Einfache Übertragung (eigene Darstellung)

Diese Übertragung „braucht“ gewissermaßen ein ähnliches Organisationsmodell, das zum Beispiel durch Repräsentanten gekennzeichnet ist, die für alle entscheiden. Es wird die Pyramide implizit auf beiden Seiten, in Politik und Ökonomie, vorausgesetzt. Ab den 2000ern verändert sich aber das Organisationsmodell beziehungsweise es entstehen

136 Dörre 1996 S.22

137 Landemore;Ferreiras 2015 S.57

verschiedene, die laut Sattelberger in einem Systemwettbewerb zueinander stehen würden. Cloke und Goldsmith haben nicht die Pyramide vor Augen, wenn sie von Unternehmensdemokratie sprechen. Sie argumentieren mit der Idee aus der Politik, um zu einem anderen Organisationsmodell zu kommen. Ich halte daher eine Differenzierung von Demokratie in Idee und Organisationsmodell für hilfreich, wobei in der Ökonomie nur die Idee übernommen wird. Das Organisationsmodell zeigt sich in einer anderen Ausprägung als in der Politik und soll in dieser Arbeit weiter erforscht werden.

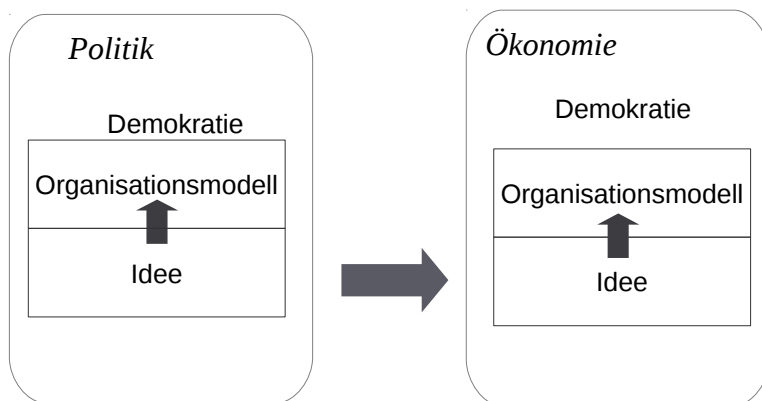


Abb. 8: Differenzierte Übertragung (eigene Darstellung)

Aus dem zweiten Teil zeigen sich schon verschiedene Merkmale: Organisationen werden als lebende Organismen mit netzwerkartig verbundenen Zellen konzipiert. Führungskräfte sind eher Moderatoren als Entscheider und neben dem Mehrheitsprinzip werden vor allem Konsens oder einwandsintegrierende Verfahren genutzt.

Aus dem ersten Teil nutze ich die demokratietheoretische Begründung. Die ökonomische Begründung, dass mehr Partizipation beziehungsweise Demokratie als solche zu einer höheren Effizienz und Produktivität führen würde, ist schwer zu belegen und wird in dieser Arbeit unter anderem deswegen kaum behandelt.¹³⁸ Da Output und ökonomischer Erfolg von zu vielen Faktoren beeinflusst wird, ist es schwer einen kausalen Zusammenhang zu dem Partizipationsgrad herzustellen.¹³⁹ Die langjährige Existenz und der Erfolg partizipativer demokratischer Organisationen lässt allerdings den Schluss zu, dass ein höherer Partizipationsgrad auch keine negativen Folgen hat. Zudem gibt es Hinweise, dass die Resilienz größer sein könnte, eine Dimension, die in unsicheren Zeiten mit einer

¹³⁸ Eine umfassende Kritik einer ökonomischen Begründung von Unternehmensdemokratie findet sich hier: Johnson, Phil: A review and critique of the conceptual dimensions and implications of the business case for organizational democracy. In: Organization Jg. 13 (2006) Nr. 2 S.245 - 274

¹³⁹ vgl. exemplarisch Ackers 2010 S.70: „Not only do a great variety of factors shape output and profitability; but often the causal chain flows in the opposite direction with successful business finding it easy to involve and motivate employees even with weak participation structures.“

größeren Wahrscheinlichkeit von Krisen an Bedeutung gewinnt.¹⁴⁰

Die Ausführungen im 21. Jahrhundert zeigen, dass sich die Anforderungen an Organisationen deutlich verändern, und wie beispielsweise Boes et al. 2015 betonen, fehlt es an Darstellungen, die Unternehmensdemokratie mit Bezug auf die Digitalisierung betrachten.

Im dritten Teil diskutiere ich drei Lagebeschreibungen und Organisationsmodelle, die in den letzten drei Jahren veröffentlicht wurden. Auch wenn sich weder Malik, Stark noch Laloux auf Unternehmensdemokratie beziehen, gehe ich davon aus, dass es möglich ist mit einer herrschaftskritischen Betrachtung ihre Analysen zu übernehmen und einige Elemente eines demokratischen Organisationsmodells zu identifizieren. Mit Malik und Laloux nutze ich zwei Veröffentlichungen, die die beiden Autoren eher in ihrer Rolle als Berater schreiben. Wie schon im zweiten Teil zeigt sich, dass es an wissenschaftlicher Forschung zu den aktuellen Veränderungen in der Ökonomie und den daraus resultierenden Organisationsmodellen fehlt. Die anwendungsorientierten Autoren ermöglichen eine solche Beschäftigung. Ich werde diese drei Perspektiven darstellen und gleichzeitig in Bezug auf Organisationsdemokratie kritisch diskutieren.

140 vgl. Malleson 2014 S.61, der für die gut untersuchte baskische Großkooperative Mondragon eine deutlich geringere Insolvenzrate als in der spanischen Wirtschaft beschreibt. Zudem gibt es anekdotische Evidenz beispielsweise von dem Demokratiepionier Semco in Brasilien oder der später erwähnten Endenburg Elektrotechnik, die größere Krisen durch die Besonderheit ihres Organisationsmodells abwenden konnten. Zentral ist dabei die Bereitschaft der Mitarbeiter gemeinschaftlich nach unkonventionellen Lösungen zu suchen um „ihre“ Unternehmen zu retten. vgl. für Endenburg Elektrotechnik Strauch;Reijmer 2016 S.40, für Semco: Semler 1993 S.305

III. Kritische Diskussion dreier Lagebeschreibungen und Organisationsmodelle

1. Managementkybernetik für das Komplexitätszeitalter (Malik 2015)

Fredmund Maliks letztes Buch *Navigieren in Zeiten des Umbruchs. Die Welt neu denken und gestalten* erscheint 2015.¹⁴¹ Aus seiner Sicht findet „die geschichtlich größte Transformation“¹⁴² statt. Ein Merkmal dieser Zeit ist, dass Organisationen in allen gesellschaftlichen Bereichen mit der gestiegenen Komplexität nicht angemessen umgehen können. Aus seiner Sicht kulminieren demografische Entwicklungen, ökologische Herausforderungen, Innovationen in Wissenschaft und Technologie sowie ökonomische Faktoren wie die Verschuldung der öffentlichen Haushalte zu einem „Haupttreiber Komplexität“.¹⁴³ Er kritisiert die oftmals unpräzise Nutzung des Komplexitätsbegriffes und definiert selbst:

„Komplexität ist *Vielfalt* – eine Vielfalt, die man messen kann. Ihre Messgröße heißt *Varietät*. Varietät ist die Anzahl unterscheidbarer Zustände, die ein System annehmen oder erzeugen kann. Komplexität ist dynamische Vielfalt, die sich ständig ändern kann. Dies ist eine der fundamentalsten Eigenschaften der Realität. Sie ist das Resultat von immer dichter werdenden Vernetzungen zwischen Personen, Objekten, Organisationen und Systemen, die vorher separiert waren. Durch ihre gegenseitige Vernetzung wird das Verhalten dieser Systeme wechselseitig voneinander abhängig. Sie werden interdependent, woraus wiederum noch größere Dynamik von sich selbst antreibendem Wandel resultiert. Daraus erwächst noch mehr Komplexität und die Dynamik steigt noch weiter. So entsteht ein sich selbst verstärkender Kreislauf.“¹⁴⁴

Die gestiegene Komplexität bringt Organisationen an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit. Um mit ihr umgehen zu können, braucht Management aus seiner Sicht kybernetisches Wissen. Kybernetik, der Begriff kommt vom griechischen *kybernetes* (Steuermann), ist für ihn eine transdisziplinäre oder „universelle Wissenschaft“. Sie erforscht die natürlichen Gesetzmäßigkeiten, die für das Funktionieren aller Systeme, egal ob biologische, soziale oder ökonomische gelten. Management-Kybernetik ist dann die Anwendung derselben auf Organisationen aller Art.¹⁴⁵ Malik unterscheidet Sach- und Managementebene: „Die erste Ebene ist je nach Organisationstyp naturgemäß völlig verschieden. So haben Regierungsministerien ganz andere Sachaufgaben als Wirtschaftsunternehmen (...). Im

141 In diesem Abschnitt nutze ich zusätzlich Malik, Fredmund: Unternehmenspolitik und Corporate Governance. Wie Organisationen sich selbst organisieren. Band 2 der Reihe „Komplexität meistern“. Frankfurt/Main 2013. Die Argumentation ist identisch.

142 Malik, Fredmund: Navigieren in Zeiten des Umbruchs. Die Welt neu denken und gestalten. Frankfurt 2015 S.11

143 vgl. Malik 2015 S.72

144 ebd. S.76

145 vgl. ebd. S.93f

Gegensatz dazu sind die Aufgaben der Steuerungsebene auf der übergeordneten Managementebene immer gleich.“¹⁴⁶ Seine Ausführungen sollen demnach immer für Organisationen aller Art gelten. Er gibt eine Vielzahl von Empfehlungen, wie Organisationen mit dieser Komplexität umgehen könnten und auch sollten. Hier sollen beispielhaft nur die Organisationsmodi und die sogenannten *master controls* dargestellt werden.

Malik zitiert Ross Ashby: „Only variety can control variety“ und baut auf dessen Gesetz der erforderlichen Vielfalt auf, das für das Management komplexer Systeme dieselbe Bedeutung wie das Gravitationsgesetz für die Physik hätte.¹⁴⁷ Eine Schlussfolgerung, die er daraus zieht ist, dass Organisationen verschiedene Modi besitzen müssen, um mit unterschiedlichen Situationen angemessen umgehen zu können. Der Vielfalt der Umweltsituationen wird mit einer Vielfalt der Organisationsmodi begegnet. Die sieben Modi, die für alle Organisationen gelten sollen, sind: Normalbetrieb, explizit forciertes Wachstum, Change, Sonderfall, expliziter Rückzug, Meistern einer Krise oder Notfall.¹⁴⁸ Er vergleicht diese Modi mit denen von Tieren, die zwischen fressen, fliehen oder angreifen unterscheiden oder mit der Feuerwehr, die vom Ruhe- in den Notfallmodus wechselt. Im Komplexitätszeitalter werden solche Modi für alle Organisationen wichtig und „eine Organisation jeweils rasch genug in den situationsgerechten Verhaltensmodus zu versetzen, gehört zur obersten Lenkungs Aufgabe.“¹⁴⁹

Ein anderes Beispiel sind die obersten Gesetze einer Organisation, in Maliks Terminologie *master controls*. Sie haben für ihn eine herausragende Bedeutung, da sie einer Organisation ermöglichen, sich selbst zu organisieren: „Die richtigen systempolitischen Regeln befähigen eine im Prinzip unlimitierte Zahl von Mitarbeitern, sich selbst zu koordinieren.“¹⁵⁰ Aufgabe von Management ist es nicht, viele operative Entscheidungen zu treffen, sondern mit *master controls* passende Rahmenstrukturen zu gestalten und nur in Notfällen einzugreifen:

„Wenn solche Regelungen wirksam in Kraft gesetzt sind, kann das Top-Management gewissermaßen in Ruhe zusehen, wie das System von allein läuft – vorausgesetzt, dass man zusätzlich die übergreifend nötigen Systeme installiert hat, die verlässlich anzeigen, wenn etwas außer Kontrolle zu geraten beginnt.“¹⁵¹

Aus diesen Beispielen wird deutlich, dass er zwar „klassisches Management“ für ein

146 Malik 2015 S.100f

147 vgl. ebd. S.81 (er zitiert Ashby ohne Buch/Seitenangabe)

148 vgl. ebd. S.109f

149 ebd. S.107

150 ebd. S.102

151 ebd. S.103

„Auslaufmodell“¹⁵² hält, aber weiterhin auf ein „Top-Management“ baut. Dessen Aufgaben ändern sich zwar, eine stärkere Partizipation der Mitarbeiter oder gar eine Demokratisierung spielt bei diesem Prozess allerdings keine Rolle. Trotz der „größten geschichtlichen Transformation“ verändert sich sein Managementmodell in dieser Hinsicht nicht. Es ändern sich die Aufgaben eines Managers, während die Strukturen gleich bleiben:

„Die Standardsituation jedes Managers ist ein Netzwerk, bestehend aus fünf Elementen, nämlich aus ihm selbst, seinem Chef, seinen Kollegen, seinen Mitarbeitern und der Außenwelt, zum Beispiel Kunden. Dieses System ist invariant, unabhängig von Firma, Branche, Stufe und Kulturkreis. Auch der CEO hat einen »Chef« - seinen Aufsichtsratspräsidenten und zuletzt die Kunden und Aktionäre.“¹⁵³

Das wird auch deutlich, wenn es um Regeln für das Management-Team geht: „Jedes Mitglied eines Top-Management-Teams hat in seinem Verantwortungsgebiet das letzte Wort, spricht für und verpflichtet das ganze Team.“¹⁵⁴ Oder in Bezug auf Teams innerhalb eines Bereiches:

„Ein Team ist kein Komitee; daher braucht es einen Vorsitzenden mit Stichtscheidungsrecht. Ein Team ist entgegen einer weit verbreiteten Auffassung nicht eine Gruppe von Gleichgestellten. Teams haben mit Wirksamkeit zu tun, nicht mit Demokratie.“¹⁵⁵

Er relativiert zwar diese deutlichen Machtunterschiede durch verschiedene Regeln, sodass gewisse Entscheidungen der Zustimmung aller bedürfen oder, dass es in der Regel darum gehen würde, Konsens aus Einsicht zu ermitteln. Dennoch wird deutlich, dass er kein Befürworter einer Unternehmensdemokratie ist. Ursächlich ist vor allem, dass er Expertise eher in einzelnen Individuen und nicht in „der Mehrheit“ vermutet:

„Die Mehrheit hat nachweislich fast nie die Wahrheit. Historisch waren es einzelne Köpfe, die die Fehler in den Mehrheitsmeinungen entdeckt haben, etwa Kopernikus, Galilei, Einstein, Karl R. Popper (...). Sie waren oder sind, was man Contrarian Thinker nennt und konnten nur so die neuen Paradigmen für den Fortschritt schaffen. Auch der erfolgreiche Unternehmer ist ein *Contrarian Thinker*. (...) Top-Manager müssen die Kraft haben, sich vom Mainstream zu lösen, diesen von einer übergeordneten Werte aus kritisch zu prüfen und unter Umständen dagegen anzutreten.“¹⁵⁶

Selbst, wenn man die Einschätzung teilt, dass es einzelne geniale Persönlichkeiten waren, die in der Wissenschaft Durchbrüche ermöglicht haben, ist es fragwürdig, ob diese Übertragung auf Wirtschaft und erfolgreiche Unternehmer hilfreich ist. Es gibt eine Vielzahl von Unternehmern, die für ihren Erfolg keine Qualitäten eines Einsteins

152 vgl. Malik 2015 S.24

153 Malik 2013 S. 230

154 ebd. S.299

155 ebd. S.300

156 ebd. S.206

benötigen. Entsprechend gibt es wohl genügend Unternehmen, in denen die Mitarbeiter keine „contrarian thinkers“ sein müssten, um erfolgreich diese Unternehmen zu steuern. Aus meiner Sicht verbindet Malik eine radikale Gegenwartsanalyse, die nicht mit Superlativen spart, mit sehr konservativen Schlussfolgerungen bezüglich seines Managementmodells. Während er verschiedene Kategorien in Frage stellt, werden Konzepte wie Chef oder Top-Management relativ unkritisch verwendet. Dass erscheint paradox vor dem Hintergrund der Bedeutung der Transformation aus seiner Sicht:

„Entsprechend der Grundthese dieses Buches geht es (...) um Kategorialen Wandel: Wandel von der Alten Welt zur Neuen Welt, vergleichbar mit dem vom geozentrischen zum heliozentrischen Weltbild, vom Scheiben- zum Kugelmodell der Erde. Ein Wandel von der Geldgesellschaft zur Komplexitätsgesellschaft, vom ökonomistischen Gewinnmaximierungsdenken zur Architektur von lebensfähigen Systemen.“¹⁵⁷

Die Architekten in diesem Prozess sind weiterhin Manager ohne demokratische Legitimation. Die Bedeutung von Herrschaft oder von Regierungsformen bezieht er nicht auf Unternehmen, sondern sie bleibt auf die gesellschaftliche Ebene beschränkt:

„Dieser Jahrhundertprozess der grundlegenden Umwandlung verändert auch die Regierungsformen. Die Praxis der demokratischen Prozesse, die Formen der Meinungs- und Willensbildung, der Kommunikation, Partizipation und Koordination sowie die Methoden der gesellschaftlichen Konflikt- und Problemlösung.“¹⁵⁸

Oder an anderer Stelle:

„Noch größer als in der Wirtschaft werden die Change-Herausforderungen für die öffentlichen Organisationen sein. Mit ihren heutigen Strukturen, Abläufen und Entscheidungsprozessen können sie nicht überleben.“¹⁵⁹

Dass die Entscheidungsprozesse von Unternehmen sich verändern müssen und von Konzepten wie Partizipation oder Demokratie profitieren könnten, ist für ihn keine Option. Doch er geht davon aus, dass öffentliche Organisationen von Unternehmen lernen können. Management oder auch Governance stamme zwar ursprünglich aus der politischen Sphäre, werde heute aber vor allem in Unternehmen systematisch weiterentwickelt.¹⁶⁰

Während Malik eine Managementkybernetik vertritt, die für Organisationen ob Unternehmen oder Staatsregierungen gleichermaßen gelten soll, kann aus meiner Sicht ein solcher Managementansatz von einer demokratiethoretischen Perspektive profitieren, wie sie im ersten Teil dargestellt wurde. Aus meiner Sicht ist es möglich, Maliks (systemtheoretische) Analyse zu teilen, ohne seine (herrschaftsunkritischen) Schlüsse zu ziehen. Die Organisationsgestaltung hin zu selbstorganisierenden Systemen ist zwar

157 Malik 2013 S.263

158 Malik 2015 S.28

159 ebd. S.27

160 vgl. ebd. S.95f

notwendig, kann aber auch demokratisch gestaltet werden. Mitarbeiter können sich selbst kybernetisches Wissen aneignen oder diese Aufgabe der Organisationsgestaltung an einzelne Kollegen oder Externe mit entsprechenden Kompetenzen delegieren. Analysen wie die von Malik können dabei hilfreich sein, denn auf Fragen der gestiegenen Komplexität müssen Organisationen Antworten finden – ob sie sich autokratisch, aristokratisch oder demokratisch (selbst-) organisieren: Selbstorganisation und Herrschaftsform sind unterschiedliche Kategorien. Die „Architektur lebensfähiger Systeme“ kann von einem, von wenigen oder von allen gestaltet werden.

2. Heterarchien und die Bedeutung des Forschens (Stark 2012)

David Stark veröffentlicht *The sense of dissonance* 2012. Den darin genutzten Ansatz bezeichnet Stark als *economic sociology*, da er Soziologie und Ökonomie verbindet. Er schildert anekdotisch, wie Talcott Parsons in den 1930ern an der Harvard University einen Pakt mit den Ökonomen geschlossen hätte. Um sich nicht in die Quere zu kommen, würden Ökonomen Wert und Soziologen Werte erforschen. *Economic sociology* verbindet diese beiden Perspektiven:

„Although Parsons’s Pact suggests that we must choose a single vantage point - value or values, economy or social relations - I adopt an analytic strategy of fusing the two notions across this divide. The key concept in this fusion is the notion of worth. (...). Rather than the static fixtures of value and values, it focuses instead on ongoing processes of *valuation*“¹⁶¹

Er bezieht sich auf Luc Boltanski und Claude Thévenot, deren Modell sechs klar unterscheidbare Rechtfertigungsordnungen (*orders of worth*) umfasst, nach denen solch eine Bewertung erfolgen kann.¹⁶² Diese Ordnungen werden am Beispiel eines Empfehlungsschreibens für die Besetzung eines Lehrstuhls illustriert:

„In fact, a given letter might include performance criteria from each of the six orders of worth. We would not be surprised, for example, to read that a given candidate is »very creative« (the order of inspiration); that she is incredibly »productive« (the industrial); and that she is a »good citizen« (the civic). Moreover, the same letter could note that her work is »frequently cited« (the order of fame or renown) and that she is fiercely »loyal to her graduate students« (check off another). Has the letter writer neglected the market order? (...) Look through the letter again and you might find that the candidate »has a strong record of getting grants.«“¹⁶³

161 Stark, David: *The sense of dissonance. Accounts of worth in economic Life*. Princeton. 2012 S.8

162 Boltanski, Luc; Thévenot, Laurent: *On justification: economies of worth*. Princeton 2006 (Original:

Boltanski, Luc; Thévenot, Laurent: *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris 1991)

163 Stark 2012 S.12

Stark selbst greift das Konzept von unterschiedlichen Rechtfertigungsordnungen auf, nutzt allerdings für seine ethnographischen Studien jeweils von Fallstudie zu Fallstudie spezifische Ordnungen. Damit analysiert er die Aktivitäten dreier Unternehmen: Minotaur, eine ungarische Werkzeugfabrik, ein New Yorker Medienunternehmen und eine Abteilung einer Investmentbank. Zudem kommt er zu anderen Schlüssen als Boltanski und Thévenot: Bei diesen macht das Vorhandensein und die Kenntnis bestimmter Rechtfertigungsprinzipien planbares Handeln in einer Organisation möglich. Bei Stark dagegen geht es um das Eröffnen neuer Handlungsmöglichkeiten, die durch Unsicherheit über die Geltung der Ordnungen entsteht.

„In fact, at Minotaur, action was possible precisely because there was uncertainty about which order of worth was in operation. Some actors, moreover, were attempting to benefit, not from asserting or fixing their worth in one order, but maintaining an ongoing ambiguity among the coexisting principles. This ongoing rivalry produced an organizational reflexivity (...) pointing to possibilities for the real entrepreneurial activity of recombination.“¹⁶⁴

Die Unsicherheit ist nicht ein Problem, das es zu beheben gilt, sondern sie ermöglicht unternehmerisches Handeln. Darauf aufbauend entwickelt er das Konzept der Heterarchie, ein Organisationskonzept, das durch das gleichberechtigte Gelten verschiedener Ordnungen ständige Innovation ermöglicht:

„Why not foster organizational forms that regularly and recursively produce perplexing situations within the organization itself? Organizations that adopt such forms will then be poised to undertake the challenging task of ongoing innovation. (...) Instead of enforcing a single principle of evaluation as the only legitimate framework, they recognize that it is legitimate to articulate alternative conceptions of what is valuable, what is worthy, what counts. Such organizations have heterogeneous criteria of organizational »goods«. To signal that this organizational form is a mode of governance that differs from a hierarchy of command and a conceptual hierarchy of cognitive categories, I refer to it as a heterarchy.“¹⁶⁵

Dieses neu entstehende Organisationsmodell gewinnt in sich schnell wandelnden Zeiten an Bedeutung. Die Spannungen, die durch das Gelten der verschiedenen Logiken entstehen, können daher in Kauf genommen werden, da im Gegenzug eine größere organisationale Reflexivität entsteht:

„Such organizations, we shall see, are not frictionless. But friction is not something to be avoided at all costs. (...) Having multiple performance criteria can produce a resourceful dissonance. If you are confident that you know precisely what resources your organization will need in the indefinite future to meet stable and predictable markets (or continue to get grants to meet your unchanging mission as a nonprofit or a research operation), then dissonance is an avoidable headache that you need not abide. But for many organizations the »foreseeable future« is not long distant. Where

164 Stark 2012 Vorwort S.xiiif
165 ebd. S.5

the organizational environment is turbulent and there is uncertainty about what might constitute a resource under changed conditions, contending frameworks of value can themselves be a valuable organizational resource. Entrepreneurship then, in this view, exploits uncertainty.“¹⁶⁶

Seine Analyse baut ähnlich wie die von Malik oder anderen anwendungsorientierten Autoren im zweiten Teil darauf auf, dass sich die Umweltbedingungen der Ökonomie grundlegend wandeln. Durch die erhöhte Dynamik und Komplexität sind die Herausforderungen andere als bis in die relativ stabilen 1980er Jahre hinein. Während es damals darum ging auf Erfolg aufzubauen (*adaptation*), ist es heute wichtiger, die Organisationsstruktur schnell ändern zu können (*adaptability*) und dafür sogar kurzfristige Effizienz zu „opfern“:

„The radical lesson that heterarchical organizations put into practice can be posed even more provocatively: (...) they are willing to sacrifice allocative efficiency (*adaptation*) in the short run for dynamic efficiency (*adaptability*) over the long haul.“¹⁶⁷

Konkret heißt das, unterschiedliche Rechtfertigungsordnungen aufrechtzuerhalten, weil sie langfristig das Überleben der Organisation sichern können.

Für Stark ist Suchen (*search*) der Prozess, der die Herausforderungen heutiger Organisationen am besten beschreibt. Damit ist allerdings nicht das Suchen nach schon Bekanntem gemeint, das man nur vergessen oder verloren hat, sondern das Aufbrechen und Erforschen des Unbekannten:

„The fundamental challenge is the kind of search during which you do not know what you are looking for but will recognize it when you find it. Academics are familiar with the process. In fact, to distinguish it from the search for the already known, we have a ready term: *research*.“¹⁶⁸

Aus seiner Sicht war der Modus von Unternehmen bisher vor allem das Einordnen (*classify*) von bekannten Phänomenen in Probleme, die es dann möglichst effizient zu lösen galt. Aus seiner Sicht ändert sich das jetzt:

„There are indications that such a classificatory logic is giving way to – certainly being augmented by – an alternative logic. Whereas the rationality of hierarchy is organized around processes of classification, emerging heterarchical forms are organized around processes of search.“¹⁶⁹

Um besser forschen zu können, braucht es verschiedene Logiken die gleichzeitig gelten, da die daraus entstehenden organisationsinternen Disruptionen neue Kombinationen der Ressourcen ermöglichen.¹⁷⁰ Die Vielfalt der Rechtfertigungsprinzipien aktiv lebendig zu

166 Stark 2012 S.5f.

167 ebd. S.178

168 ebd. S.1 (Hervorhebung im Original)

169 ebd. S.169

170 vgl. ebd. S.17

halten, ist Kennzeichen einer solchen Organisation. Unternehmertum, das nicht die Eigenschaft eines Menschen, sondern einer Organisation ist, definiert er entsprechend: „Entrepreneurship is the ability to keep multiple principles of evaluation in play and to benefit from that productive friction.“¹⁷¹

Stark diskutiert das Entstehen neuer Organisationstypen unter diesen veränderten Umweltbedingungen. Zentral sind für ihn Internetunternehmen wie Facebook oder Google, die durch ihre Aktivitäten Ökonomie und Gesellschaft verändern: „Google is the paradigmatic firm in our era, transforming how we work, shop, and even how we locate ourselves in social and physical space.“¹⁷² Oder in Bezug auf Internetplattformen wie Facebook, deren Geschäftsmodell Ausdruck einer neuen Ökonomie ist:

„The new social networking sites (...) mark a shift to a new economy in which value is not embedded in social relations but social relations are a primary source of value. (...) When social relations are the valuable property, the network, as much or perhaps even more so than the products, defines the (evolving) brand.“¹⁷³

Dadurch verschwimmen die Unternehmensgrenzen: Er illustriert diese Entwicklung am Beispiel des Medienunternehmens Bolt.com, das Artikel für Teenager zur Verfügung stellte. In der Anfangszeit verfassten diese Inhalte zum Einen angestellte Journalisten, zum Anderen konnten Nutzer ihre eigenen Texte hochladen. Letzteres wurde viel stärker genutzt, wie das Tracking des Nutzerverhaltens ergab. In der Folge wurde der Großteil der Journalisten entlassen. Er zitiert den damaligen Vizechef:

„We don't have people sitting around thinking »What do teens want?« It doesn't work, even if you could figure it out, it wouldn't last. (...) Now 95 percent of our content is written by teens themselves.“¹⁷⁴

Solche Organisationstypen machen es schwieriger zu entscheiden, ob nur die Mitarbeiter oder auch die Nutzer, die Inhalte bereitstellen, Teil dieser Organisation sind. Er fragt:

„Should we not have a voice in the means and the goals of organizations that prosper from our participation and from the structure of our communities?“¹⁷⁵

Auch wenn ich diese Beschreibung teile, dass das Entstehen solcher Plattformunternehmen Herrschaftsfragen stark verändert, verliert Stark aus meiner Sicht die weiterhin existente Hierarchie in diesem Organisationsmodell aus den Augen: Wer entlässt die Journalisten? Wer trifft diese oder andere strategische Entscheidungen? Stark geht davon aus, dass sich in Heterarchien Macht- und Herrschaftsfragen gänzlich neu stellen würden:

171 Stark 2012 S. 6

172 ebd. S.173

173 ebd. S.173

174 ebd. S.209

175 ebd. S.209

„The new organizational forms of hyperentrepreneurial capitalism are complex systems in which the core problems can no longer be expressed in the straightforward language of *control*.“¹⁷⁶

Alte Formulierungen würden nur ein falsches Gefühl von Sicherheit vermitteln:

„Old metaphors like the »reins of power« are misleading. So, too, is the notion that power is »exercised« (...) these metaphors of power as something that can be held or grasped are comforting, for they suggest that if power could be seized by others who do not currently hold it, then things could be righted and brought back under control. But such notions are falsely comforting, for power in its heterarchical forms is suffused throughout the organization, distributed rather than concentrated.“¹⁷⁷

Ich teile das nur bedingt und würde eher argumentieren, dass Macht sowohl verteilt als auch konzentriert wird. Mit Sattelberger (siehe Teil 2 Kapitel 3), der sich ebenfalls auf die genannten Internetunternehmen bezieht, lässt sich argumentieren, dass im „Bauch“ der Organisation Gleichberechtigung auf der operativen Ebene herrscht und beispielsweise Softwareentwickler gemeinsam an Produktlösungen arbeiten. Allerdings innerhalb eines Rahmens, den sie nicht selbst definieren. Dieser Rahmen wird ihnen von der Spitze, die nach „feudalistischen Prinzipien“(Sattelberger) steuert, vorgegeben. Ich würde gegen Stark einwenden, dass sich Heterarchien autokratisch, aristokratisch oder demokratisch organisieren lassen: Dass sich die Herrschaftsfrage nicht auflöst, sondern eher reformuliert wird: Wer entscheidet mit welcher Macht darüber, welche Rechtfertigungsordnungen gelten? Unter den veränderten Marktbedingungen erscheint es ökonomisch sinnvoll, für erfolgreichere Suchprozesse verschiedene Prinzipien gelten zu lassen. Damit wird aber die Heterarchie mit einer Hierarchie verknüpft: Ökonomischer Erfolg, gemessen im monetären Profit, ist den anderen Prinzipien übergeordnet. Gleichzeitig ist die Heterarchie mit einem Organisationsmodell verknüpft. Im Falle von Google oder Facebook, einem, das Hierarchien nicht auflöst, sondern die Bedeutung der Hierarchie vor allem auf strategische Fragen beschränkt. So bleibt die Heterarchie im „Bauch“ weiterhin davon abhängig, welche Prinzipien ihre disziplinarischen Vorgesetzten und Strategen anlegen.

Auch im Hinblick auf die persönlichen Auswirkungen einer Heterarchie erscheint Stark relativ unkritisch in Bezug auf die weiterhin existenten Vorgesetzten („superiors“):

„Authority is no longer delegated vertically but instead emerges laterally. As one symptom of these changes, managers socialized in an earlier regime frequently express their puzzlement to researchers: »There’s one thing I can’t figure out. Who’s my boss?« Under conditions of distributed authority, managers might still »report to« their superiors, but increasingly they are accountable to other work teams. (...) Authority in the heterarchical firm takes the form of lateral accountability.“¹⁷⁸

176 Stark 2012 S.209 (Hervorhebung im Original)

177 ebd. S.209

178 ebd. S.22f

Ich teile zwar die Beobachtung, dass *lateral accountability* wichtig wird, sehe diese aber als zusätzlich. Die Bedeutung der Vorgesetzten wird bei Stark einfach ignoriert, da ein bestimmtes Organisationsmodell unkritisch vorausgesetzt wird. Das zeigt sich auch bei den Herausforderungen, die für das Individuum entstehen:

„Being accountable to many, in different registers, can be emotionally exhausting. Burnout (...) is curiously both a badge of extreme dedication (giving your all for the company) and a mark of shame (failure in the management of the self). The most valued employee is the one who pushes right to the psychological edge without falling over the emotional precipice.“¹⁷⁹

Hier geht es aus meiner Sicht um eine Verknüpfung verschiedener Phänomene: *Lateral accountability* ist mit einem zwar anders organisierten aber weiterhin hierarchischen Organisationsmodell und einer implizit angenommenen Überordnung des ökonomischen Erfolgs verbunden. Stark lässt sich hier mit Stark kritisieren: Welche Logik legt er in diesem Ausschnitt selbst zu Grunde? „Most valuable“ bezüglich welcher Rechtfertigungsordnung? Und wer trifft diese Einschätzung mit welcher organisatorischen Macht? Stark setzt aus meiner Sicht ein bestimmtes Modell eines Unternehmens voraus, welches das Verfolgen seines Unternehmenszwecks, gemessen im ökonomischen Erfolg, über die Heterarchie stellt. In einer demokratischen Organisation könnten ansonsten alle Mitarbeiter eine Ausrichtung aushandeln, die Erfolg nach mehreren Logiken gleichermaßen bewertet und in denen die Gesundheit des Mitarbeiters einen hohen Stellenwert hat. Starks Perspektive, die relativ unkritisch gegenüber Herrschaft ist, führt dazu, dass Demokratie auf Unternehmensebene keine Rolle spielt. Dadurch übersieht er aus meiner Sicht Erkenntnisse, die sein Modell der Heterarchien bieten würde. Auf gesellschaftlicher Ebene argumentiert er durchaus mit Demokratie. Er erklärt das Scheitern der kommunistischen Staaten mit ihrer fehlenden Anpassungsfähigkeit:

„Communism not only eliminated market competition but also suppressed the coexistence and competition of organizational forms in the economy. In the subsequent transformation from an industrial to a postindustrial age, the system lacked requisite variety and so was unable to adapt economically, politically, or militarily.“¹⁸⁰

In Bezugnahme auf seine Forschung zu den Nachfolgestaaten der Sowjetunion dann:

„As I have argued that the most effective response to the problems in newly emerging democracies is not less democracy but more democracy, the response to the problems of heterarchy is not less heterarchy but more – a rivalry of evaluative principles not only within organizations but more broadly in the society. As such, the answer lies not in control but in politics, a heterarchical politics that openly challenges the

179 ebd. S.204f
180 ebd. S.178f

market metric of value by articulating alternative principles of the valuable.“¹⁸¹

Und im Schlussplädoyer des Buches dann im Angesicht sozialer und ökologischer Krisen:

„To face the current crises of adaptability of our own society, literally of the destruction of our natural and social environment, we need new forms of entrepreneurship, empathically not limited to the market variant, combining new ends and means, to build policies and practices that create wealth in forms that sustain our communities and our environment. (...) To guide that search by the quest for wealth, defined in market terms, will leave us impoverished and our planet depleted. What does it profit us to gain more wealth but lose our world?

Is it worth it? We do better when more of us with varied voices ask this question from different standpoints of what is worthy. Heterarchical search will be dissonant, but it is dissonance that leads to discovery.“¹⁸²

Aus meiner Sicht gilt das Argument, das er hier auf gesellschaftlicher Ebene vertritt, analog auf Unternehmensebene: Demokratisierung, verstanden als formal gleiche Entscheidungsmacht, ist eine Grundbedingung dafür, dass verschiedene Logiken gelten können. In gewisser Hinsicht deutet er eine solche Schlussfolgerung an, wenn er davon ausgeht, dass „new forms of entrepreneurship“ notwendig sind. Entrepreneurship ist bei ihm, wie oben gezeigt, die Eigenschaft einer Organisation, nicht die eines einzelnen Menschen. Ich argumentiere, dass Menschen in Organisationen gleichberechtigt sein müssen, damit diese Eigenschaft umfassend zum Tragen kommen kann. Dass also demokratische Heterarchien eine neue Organisationsform sind, die bessere Lösungen für soziale und ökologische Krisen finden, da sie mit der Vielfalt ihrer Logiken besser forschen können.

3. Die nächste Stufe der Organisationsentwicklung (Laloux 2015)

Während bei Stark und Malik die gestiegene Komplexität dazu zwingt das Organisationsmodell grundlegend weiterzuentwickeln, ist der Zugang bei Frederic Laloux ein anderer. Das zeigt sich gleich zu Beginn seines 2014 erschienenen Buches *Reinventing Organizations*.¹⁸³ Sein Ausgangspunkt ist dort, inwiefern die Weltsicht Menschen in ihrer Erkenntnisfähigkeit beschränkt. Er schildert, dass Aristoteles 350 v. Chr. behauptete, dass Frauen weniger Zähne hätten als Männer:

„Heute wissen wir, dass das Unsinn ist. Aber fast 2000 Jahre lang war es anerkanntes Wissen in der westlichen Welt. Dann kam eines Tages jemand auf die Idee: *Lasst uns*

181 Stark 2012 S.210f

182 ebd. S.212

183 Laloux, Frederic: *Reinventing organizations. A guide creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brüssel 2014 Ich nutze die deutsche Ausgabe, die ein Jahr später erschien.

nachzählen! (...) Könnten sich zukünftige Generationen genauso über uns wundern? Könnten wir Gefangene einer vereinfachenden Sichtweise der Welt sein?“¹⁸⁴

Obwohl die „Technologie“, das Nachzählen schon lange verfügbar war, wurde die Entdeckung erst möglich als die Gleichwertigkeit von Männern und Frauen Teil der Weltsicht einzelner Forscher wurde. Diesen Gedanken überträgt er auf die Organisationsgestaltung, die möglicherweise durch die gegenwärtige Weltsicht begrenzt ist und er fragt: „Könnten wir eine wirkungsvolle, sinnvolle und beseelte Form der Zusammenarbeit entwickeln, wenn wir unser Glaubenssystem verändern würden?“¹⁸⁵ Er baut auf die Forschungen verschiedener Disziplinen, vor allem der Psychologie und der Anthropologie auf, die die Entwicklung des menschlichen Bewusstseins untersuchten und zur Erkenntnis kamen, dass die Menschheit sich in Stufen entwickelt.¹⁸⁶ Exemplarisch hier nur Clare Graves, der die Problemlösefähigkeit von Menschen mit unterschiedlicher Entwicklungsstufe untersuchte:

„Ich formte Gruppen mit Menschen, die ähnlich dachten, und ich konfrontierte sie mit Situationen, (...) in denen sie Probleme lösen mussten, für die es verschiedene Antworten gab, (...) und siehe da, als die Antworten hereinkamen, fand ich dieses seltsame Phänomen: die [integrale Perspektive] fand mehr Antworten als alle anderen zusammengenommen. (...) Zudem erschien mir die Qualität ihrer Lösungen in erstaunlichem Ausmaß besser zu sein. (...) Ich fand auch heraus, dass die durchschnittliche Zeit, die die [integrale] Gruppe brauchte, um zu einer Lösung zu kommen, in erstaunlichem Ausmaß kürzer war, als bei jeder anderen Gruppe.“¹⁸⁷

Was aus Laloux' Sicht oftmals von Forschern übersehen wurde, ist, dass mit der Entwicklung des Bewusstseins auf einer neuen Stufe auch ein neues Organisationsmodell einhergeht, da Menschen auf einer späteren Stufe auch andere Strukturen und Praktiken in ihren Organisationen entwickeln würden.

„Wodurch wird bestimmt, aus welcher Stufe eine Organisation handelt? Es ist die Stufe, aus der die Führung der Organisation die Welt betrachtet. Bewusst oder unbewusst etablieren Führungskräfte in der Organisation diejenigen Strukturen, Praktiken und Kulturen, die ihnen sinnvoll erscheinen und mit ihrem Umgang mit der Welt korrespondieren.“¹⁸⁸

Er selbst untersucht zwölf Organisationen, die aus seiner Sicht bereits nach Strukturen und Prozessen arbeiten, die mit den Merkmalen der nächsten Entwicklungsstufe einhergehen.

184 Laloux, Frederic: Reinventing organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München 2015 S.1 (Hervorhebung im Original)

185 Laloux 2015 S.2

186 vgl. ebd. S.12 In Bezug auf die Entwicklung des menschlichen Bewusstseins nennt er verschiedene Autoren, die unterschiedliche Aspekte desselben untersucht haben: Weltsichten (Jean Gebser), kognitiven Fähigkeiten (Jean Piaget), Werte (Clare Graves), der moralischen Entwicklung (Lawrence Kohlberg, Carol Gilligan), Selbstidentität (Jane Loevinger), Spiritualität (James Fowler), Führungsstile (Susanne Cook-Greuter, Robert Kegan, Bill Torbert). Zudem stützt er sich vor allem auf die Meta-Betrachtungen von Ken Wilber und Jenny Wade.

187 Clare Graves: The Never Ending Quest. Santa Barbara 2005 S.371 zitiert nach Laloux 2015 S.50f

188 ebd. S.41

Obwohl seine Beispiele sich nicht kannten, haben sie ähnliche Strukturen und Praktiken entwickelt. Damit entsteht ein neues kohärentes Organisationsmodell, das auch als solches beschrieben werden kann:

„Wenn wir anerkennen, dass die menschliche Evolution eine Richtung hat, dann zeigt sich hier etwas Außergewöhnliches: ein Entwurf für die Zukunft von Organisationen. (...) Ich schreibe diese Zeilen in dem vollen Bewusstsein, dass wir uns in den frühen Tagen dieses neu entstehenden Phänomens befinden. (...) Aber ich bin der Überzeugung, dass wir schon jetzt einen Entwurf erkennen können, der uns zeigt, wie wir unterschiedliche Organisationen so gestalten können, dass sie weitaus produktiver, erfüllender und sinnorientierter arbeiten.“¹⁸⁹

Auffällig ist hier, dass er dieses neue Modell in verschiedenen Logiken bewertet – es ist gleichzeitig „produktiver“, „erfüllender“ und „sinnorientierter“. Da größere Organisationen von verschiedenen Führungskräften geprägt werden, sind sie nicht völlig einheitlich, er präzisiert: „Der Begriff »moderne Organisation« bedeutet, dass der Großteil der Strukturen, Praktiken und Prozesse einer Organisation durch das moderne leistungsorientierte Paradigma geformt wurden.“¹⁹⁰ Hier sollen die in seinem Modell letzten Vier knapp dargestellt werden, da sie den Großteil der Organisationen, die heute existieren abdecken:

1. Traditionell-konformistische Organisationen
2. Modern-leistungsorientierte Organisationen
3. Postmoderne-pluralistische Organisationen
4. Integral-evolutionäre Organisationen

Er charakterisiert alle Organisationstypen mit wichtigen „Durchbrüchen“, die helfen um einen kurzen Einblick in diese Sicht zu bekommen. Bei den traditionell-konformistischen Organisationen waren diese Durchbrüche formale Rollen, das Einrichten von stabilen und skalierbaren Hierarchien sowie das Etablieren von Prozessen, die eine langfristige Perspektive ermöglichten: „Stabilität ist der höchste Wert und wird durch exakte Prozesse gesichert.“¹⁹¹ Er sieht die meisten Regierungsorganisationen, öffentliche Schulen, religiöse Institutionen und das Militär als Beispiele für dieses Organisationsmodell.¹⁹² In der Ökonomie dominieren modern-leistungsorientierte Organisationen. Ihre Durchbrüche waren Innovation, Verlässlichkeit und das Leistungsprinzip. Es geht vor allem darum Profite zu erwirtschaften und durch Innovation die Konkurrenzfähigkeit zu sichern.¹⁹³ Für diese Organisationen ist die Maschine die vorherrschende Metapher, während es für die

189 Laloux 2015 S.8f

190 ebd. S.41

191 ebd. S.36

192 vgl. ebd. S.19

193 vgl. ebd. S.36

nächste Stufe die Familie ist. Für Organisationen der postmodern-pluralistischen Stufe ging es um Empowerment der Mitarbeiter, Berücksichtigung aller Stakeholder-Interessen und eine werteorientierte Kultur. Für diese Arbeit besonders relevant ist, dass er selbstverwaltete Betriebe der 1970er Jahre als postmodern-pluralistische Organisationen einordnet. Aus dieser Weltsicht sollten Hierarchie und Macht komplett abgeschafft werden. Entsprechend wurden weitreichende Versuche gestartet:

„Alle Arbeiter sollten zu gleichen Teilen das Unternehmen besitzen und alle Entscheidungen sollten per Konsens getroffen werden, wobei niemand eine Leitungsfunktion innehat (oder wenn es nötig ist, sollte es wechselnde Führungskräfte geben.)“¹⁹⁴

Er bilanziert kurz darauf:

„Rückblickend wissen wir, dass diese extremen Formen egalitärer Organisationen meist nicht aufrechterhalten werden konnten – sie erreichten weder eine nennenswerte Größe, noch bestanden sie für eine längere Zeitspanne. In einer großen Gruppe von Menschen zu einem Konsens zu kommen, ist ein sehr schweres Unterfangen. Fast unvermeidlich führt es zu erschöpfenden Gesprächsrunden und schließlich zu einem Stillstand.“¹⁹⁵

Die integral-evolutionären Organisationen sind bei Laloux das neue Organisationsmodell, das sich gerade erst entwickelt. Ihnen wird die Metapher Organisationen als lebendige Systeme zugeordnet. Ihre drei Durchbrüche sind: Selbstführung, Ganzheit und evolutionärer Sinn. Aus meiner Sicht zeigt sich hier eine neue Form organisationaler Demokratie. Laloux charakterisiert die Selbstführung näher:

„Evolutionäre Organisationen funktionieren vollständig ohne Hierarchie (und auch ohne Konsens). Sie haben den Schlüssel gefunden, um die Funktionsweisen von komplexen adaptiven Systemen, wie man sie in der Natur kennt, auf Organisationen zu übertragen. Dies erweist sich in der Praxis der altbekannten hierarchischen Pyramide um ein Vielfaches überlegen.“¹⁹⁶

Die Überlegenheit des Organisationsmodells sieht man in diversen Dimensionen, Laloux zeigt das exemplarisch in diesem Abschnitt für das niederländische Pflegeunternehmen Buurtzorg. Er betont, dass es weniger um messbare Erfolgsdaten ginge als vielmehr darum, dass Pflegekräfte den Eindruck haben, dass sie ihren Beruf wieder wirklich ausüben können. Das drückt sich allerdings auch in Zahlen aus:

„Pflegekräfte verlassen in Scharen die herkömmlichen Pflegeorganisationen, um bei Buurtzorg mitzuarbeiten. So entwickelte sich Buurtzorg von zehn Pflegekräften im Jahre 2006 zu einem Unternehmen, das zwei Drittel aller mobilen Pflegekräfte in den Niederlanden beschäftigt. Im Alleingang transformiert Buurtzorg also ein Schlüsselement des holländischen Gesundheitswesens.“¹⁹⁷

194 Laloux 2015 S.32

195 ebd. S.32

196 ebd. S.54

197 Laloux 2015 S.65

Neben diesem rasanten Wachstum auf über 7000 Mitarbeiter in weniger als zehn Jahren sind auch andere Zahlen beeindruckend: Die Fluktuation der Mitarbeiter ist um 33 Prozent, die Fehlzeiten wegen Krankheiten sogar um 60 Prozent niedriger sind als bei modernen leistungsorientierten Pflegeunternehmen.¹⁹⁸ Zudem werden laut einer Studie von 2009 40 Prozent weniger Arbeitsstunden pro Patient benötigt:

„Das ist ironisch, wenn man bedenkt, dass Pflegekräfte sich Zeit für einen Kaffee und Gespräche mit den Patienten, Familien und Nachbarn nehmen, während andere Organisationen ihre »Produkte« minutiös planen.“¹⁹⁹

Die Mitarbeiter bei Buurtzorg sind jeweils in Teams mit zehn bis zwölf Personen organisiert, die sich teilen, wenn sie größer werden.²⁰⁰ Bei FAVI, einem Automobilzulieferer, den er als zweites Beispiel in diesem Abschnitt näher diskutiert, ist die Struktur, trotz des ganz anderen Bereichs, sehr ähnlich: Die 500 Mitarbeiter sind in 21 Teams mit 15 bis 35 Mitarbeiter organisiert.²⁰¹ Es gibt keine übergeordneten Vorgesetzten aber dennoch eine Hierarchie. Deren Rolle ist aber eine ganz andere: Bei Buurtzorg gibt es Berater die 40 bis 50 Teams betreuen und diese unterstützen, bei FAVI sprechen sie von „umgekehrter Delegation“ in Bezug auf die Unterstützungsfunktionen auf die alle Teams zugreifen: „Es gilt die Erwartung, dass die Teams vor Ort alles übernehmen, außer den Dingen, die sie aus eigener Entscheidung nach „oben“ abgeben.“²⁰² Im Nachwort des Buches von Laloux unterscheidet Ken Wilber zwischen Herrschafts- und Verwirklichungshierarchien. Anders als integral-evolutionäre könnten postmoderne (und alle früheren) Organisationen den Unterschied zwischen beiden nicht erkennen:

„Die Postmodernen können Herrschaftshierarchien, die in der Tat schrecklich sind, und Verwirklichungshierarchien, die die natürliche Form natürlichen Wachstums von der Entwicklung und Evolution in der Welt darstellen – z.B. von Atomen zu Molekülen zu Zellen zu Organismen - nicht voneinander unterscheiden. Die Postmodernen verneinen alle Hierarchie als böse. (...) Aber mit der Emergenz der integralen Entwicklungshöhe finden sich überall Hierarchien – sie sind buchstäblich allgegenwärtig.“²⁰³

Die Hierarchien bei Buurtzorg oder FAVI sind nach Wilber Verwirklichungs- und keine Herrschaftshierarchien. Das Merkmal Ganzheit der Stufe wird bei Laloux nur andiskutiert, darunter versteht er, dass Mitarbeiter ihre gesamte Persönlichkeit einbringen können.²⁰⁴

198 vgl. ebd. S.65; Im Abschnitt zu Oesterreich; Schröder wird Buurtzorg mit 10.000 Mitarbeitern erwähnt, da deren Buch 3 Jahre später erschien.

199 ebd. S.64f

200 vgl. ebd. S.69f

201 vgl. ebd. S.74

202 ebd. S.79

203 Wilber, Ken: Nachwort. In: Laloux, Frederic: Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München 2015 S.351

204 vgl. Laloux 2015 S.48f

Ausführlicher ist er, wenn es um den evolutionären Sinn geht, der eine andere Ausrichtung der Organisationen deutlich macht. Über die Gründer und Geschäftsführer der Unternehmen seiner Fallstudien schreibt er:

„Sie haben nicht mit den neuen Managementmethoden experimentiert, weil sie hofften, dadurch mehr Erfolg zu haben. Der Impuls zur Erfindung eines neuen Organisationsmodells kam aus der inneren Notwendigkeit, ihre Arbeitsumgebung zu verändern und in Übereinstimmung mit ihrer Weltsicht zu handeln. (...) Rückblickend stellen aber alle fest, dass die neuen Modelle, die sie entwickelt haben, weitaus produktiver waren.“²⁰⁵

Und etwas später zur Frage des Erfolges:

„Wie definiert man Erfolg? Profitabilität, Marktanteil oder steigende Aktienpreise? Diese Daten kann man leicht messen, aber aus einer evolutionären Perspektive sind sie nicht besonders relevant. In der evolutionären Perspektive ist vielmehr diese Frage interessant: In welchem Ausmaß sind die Erfolge der Organisation ein Ausdruck ihres Sinnes? Das ist die Variable, die man nicht auf einen einzigen messbaren Wert reduzieren kann?“²⁰⁶

Aus seiner Sicht verwischen diese Beispiele die Grenze zwischen gemeinnützigen und gewinnorientierten Organisationen, da beide einem evolutionären Sinn dienen. Sie unterscheiden sich nur dadurch, dass gewinnorientierte in der Regel einen Teil ihrer Überschüsse an Investoren abgeben würden, während gemeinnützige alles nutzen würden um ihren Sinn noch besser erfüllen zu können.²⁰⁷

Laloux spricht nie von Unternehmensdemokratie. Demokratie wird nur auf die gesellschaftlicher Ebene bezogen und auch nur in einem Absatz behandelt.²⁰⁸ Auch die Entscheidungsverfahren werden bei ihm nicht eindeutig benannt. Für Buurtzorg beschreibt er, dass alle neu gegründeten Teams Fortbildungen durchlaufen: „Dabei lernen sie eine systematische Sammlung von Fertigkeiten und Methoden um in Gruppen auf gesunde und effiziente Weise Entscheidungen zu treffen.“²⁰⁹ Anschließend schildert er eine Teambesprechung, die zunächst einen Moderator wählt, dann in einer ersten Runde zu besprechende Punkte zusammen trägt, um in einer zweiten Runde dafür Entscheidungsvorschläge auf einem Flipchart zu sammeln und in einer dritten Runde darüber zu entscheiden: „Die Grundlage für die Entscheidungsfindung ist *nicht* Konsens. Damit eine Entscheidung angenommen wird, reicht es aus, dass niemand einen prinzipiellen Einwand hat.“²¹⁰ Ohne es so zu benennen, beschreibt er hier aus meiner Sicht das klassische

205 ebd. S.283

206 ebd. S.284

207 vgl. ebd. S.297f

208 vgl. ebd. S.295 Wo er unter anderem Überlegungen anstellt, dass eine „evolutionäre Demokratie“ durch mehr Bürgerbeteiligung vertieft werden könnte und „Crowdsourcing könnte auf alle exekutiven und legislativen Bereiche der Regierung angewendet werden.“

209 ebd. S.66

210 Laloux 2015 S.66

soziokratische Konsent-Verfahren. Die Gleichberechtigung der Teammitglieder wird nicht weiter thematisiert, sondern für die integral-evolutionäre Stufe fast als selbstverständlich vorausgesetzt. Wenn er von Selbstführung und adaptiven Systemen spricht, meint er, anders als Malik, tatsächlich Gruppen mit gleichberechtigten Mitgliedern. Dass es Organisationen mit formal gleicher Entscheidungsmacht gibt, ist allerdings nicht auf diese Stufe beschränkt. Aus meiner Sicht unterscheiden sich die Formen auf unterschiedlichen Stufen unter anderem durch ihre verschiedenen Entscheidungsverfahren: Bei traditionell-konformistischen Organisationen beispielsweise als Regierungsorganisationen mit Mehrheitsprinzip, bei postmodern-pluralistischen als selbstverwaltete Kollektivbetriebe mit Konsensverfahren und auf der integral-evolutionären Stufe die eben beschriebenen Organisationen mit einwandsintegrierenden Verfahren, wie dem soziokratischen Konsent. Diese Reihenfolge bedeutet aus meiner Sicht, dass es auch frühere oder spätere Demokratiemodelle gibt. Laloux diskutiert typische Einwände gegen Stufen-Modelle und erwidert:

„Das Problem ist nicht die Realität der Stufen; es liegt vielmehr in unserer Betrachtungsweise der Treppe. Wir schaffen Probleme, wenn wir glauben, dass die späteren Stufen »besser« sind als die früheren. Eine angemessenere Interpretation wäre, dass sie »komplexer« in ihrem Umgang mit der Welt sind.“²¹¹

Er illustriert das mit dem Vergleich von Kleinkind und Jugendlichen: Der Jugendliche ist nicht besser, kann aber mehr machen.²¹² Entsprechend lässt sich argumentieren, dass die späteren Demokratiemodelle zwar nicht absolut besser sind, allerdings sind sie in der Lage angemessener mit Komplexität umzugehen. Mit einwandsorientierten Verfahren haben sie beispielsweise leistungsfähigere Praktiken zur Verfügung und können gleichzeitig die Verfahren, der früheren Stufen flexibel nutzen, falls sie sich als hilfreich erweisen.²¹³

4. Zwischenfazit und eigene Weiterführung Teil III

Im Zwischenfazit nach Teil I und II habe ich argumentiert, dass es sich bei der Unternehmensdemokratie, die ab den 2000ern im Zentrum der Betrachtung steht, um ein anderes Demokratiemodell handelt, als das in der Politik vorherrschende. In Teil III wurden drei Autoren diskutiert, die sich mit Organisationsgestaltung in der heutigen Zeit beschäftigen ohne sich explizit auf Unternehmensdemokratie zu beziehen. Mit einer herrschaftskritischen Perspektive war es möglich, bestimmte Abschnitte ihrer Analyse zu

211 ebd. S.38

212 vgl. ebd. S.37

213 vgl. z.B. Oestereich; Schröder 2017 S.88 wo sie für eine Vielfalt der Verfahren plädieren.

übernehmen und daraus resultierende Merkmale für ein demokratisches Organisationsmodell zu identifizieren. Bei Malik war das die systemtheoretisch begründete Selbstorganisation, die es ermöglicht angemessener mit Komplexität umzugehen. Exemplarisch indem durch verschiedene Organisationsmodi die innere Komplexität der Organisation erhöht wird, um der äußeren Komplexität besser zu entsprechen. Das Konzept der Heterarchien von Stark wurde weiterentwickelt: Durch Gleichberechtigung ihrer Mitglieder sind Unternehmensdemokratien noch besser in der Lage, die organisationale Reflexivität, die durch die Spannung verschiedener Logiken entsteht, zu nutzen.²¹⁴ Bei Laloux' Stufenmodell zeigte sich, dass es zwar auf allen Stufen demokratische Modelle geben kann, die integral-evolutionäre aber insgesamt durch Selbstführung gekennzeichnet wird. Die Gleichberechtigung der Mitglieder bei Entscheidungsprozessen ist dabei selbstverständlich. In dem ersten Teil der Arbeit wurde diese Gleichberechtigung als das entscheidende Merkmal für Organisationsdemokratie identifiziert. Dadurch lassen sich die Merkmale dieser Stufe für Unternehmensdemokratien späterer Art verallgemeinern.

Stark nutzt implizit modern-leistungsorientierte Unternehmen als Bezugspunkt, da der ökonomische Erfolg als primäre Ausrichtung vorausgesetzt wird. In der Verknüpfung von Laloux' Stufenmodell mit Starks Heterarchie ergeben sich neue Einsichten. Die Heterarchie ist, wie im Abschnitt zu Stark bereits argumentiert, bei ihm nicht nur mit einer organisationalen Hierarchie (Vorgesetzte) sondern auch mit einer Wertehierarchie verknüpft: Das bei Stark implizit zu Grunde liegende Organisationsmodell setzt den Markterfolg über andere Erfolgskriterien. Es gelten zwar verschiedene Ordnungen gleichermaßen (Heterarchie), dabei werden aber Logiken, die nicht auf den Markterfolg zielen ausgeblendet (grau markiert).



Abb. 9 Bei Stark implizit angenommenes Unternehmensmodell (eigene Darstellung)

Mitarbeiter können zwar das Einbeziehen einer ausgeblendeten Logik wie beispielsweise ökologische Nachhaltigkeit einfordern, allerdings muss das bezogen auf den Markterfolg

²¹⁴ Dies kann als eine Output bezogene Begründung für Unternehmensdemokratien genutzt werden, wie ich in Teil V betone.

begründet werden. Das Einbeziehen muss sich „rechnen“.

Auch integral-evolutionäre Organisationen, die an einem evolutionären Sinn ausgerichtet sind, blenden aus, was nicht für dessen Erfüllung notwendig ist. Sinn ist ein deutlich weiteres Konzept und kann laut Laloux nicht auf eine einzige messbare Variable reduziert werden. Dieser Unternehmenstypus unterscheidet sich stark von dem, was Kritiker einer Unternehmensdemokratie in der Regel vor Augen haben. Die Demokratisierung wurde mit dem Hinweis auf die unterschiedliche Ausrichtung abgelehnt. Die Analogie zwischen Unternehmen und Staaten würde nicht halten. Andrew Timming greift diese Kritik auf, um anschließend Aristoteles auf Unternehmen anzuwenden.

„MacIntyre (1981) is probably the fiercest, and most well-known, contemporary critic of the treatment of organisations as though they were states. (...) He argues that, because managers are primarily, or perhaps even exclusively, concerned with »efficiency and effectiveness« (...), and in the light of the imperative of profitability in a capitalist system, managers and firms are qualitatively different from political leaders and states. In short, whereas the telos of the state, according to Aristotle (1996), is to contribute to »the good life«, the telos of (at least private sector) organisations is to accumulate capital, plain and simple.“²¹⁵

Aus meiner Sicht bezieht sich MacIntyres Kritik nicht auf alle, sondern besonders auf modern-leistungsorientierte Unternehmen. Diese sind zwar das vorherrschende Modell, decken aber nur einen Teil der Organisationen ab. Bereits im ersten Teil dieser Arbeit wurde argumentiert, dass selbst wenn die Ausrichtung eine andere ist, Unternehmen eine politische Dimension haben und damit demokratisierbar sind. Bei diesem neuen integral-evolutionären Organisationsmodell läuft MacIntyres Argumentation gänzlich in die Leere: Die Führungskräfte sind nicht mehr vorrangig mit Effizienz und Effektivität beschäftigt. Es geht um den übergeordneten Zweck, die Erfüllung des Sinns der Organisation. Laloux betont, dass die Grenze zwischen gewinnorientierten und gemeinnützigen Organisationen verschwimmt. Dass einige Unternehmer ihr Unternehmenseigentum einer Stiftung übertragen haben, verstärkt die Entwicklung.²¹⁶ Ich führe die Argumentation noch einen Schritt weiter: Das Verfolgen eines evolutionären Sinnes kann als Teil des guten Lebens im aristotelischen Sinne interpretiert werden. Die Ausrichtung politischer Systeme als auch Unternehmen kann in dem Verfolgen des guten Lebens konvergieren. Organisationen unterscheiden sich dann darin, welche Aspekte desselben sie in den Fokus nehmen.

Wenn eine Organisation ein so offenes Konzept wie das gute Leben als Ausrichtung hat, können im Prinzip alle Logiken von ihren Mitgliedern genutzt werden. Dies stellt einen Sonderfall einer vollständigen Heterarchie dar, während die meisten Organisationen sich

215 Timming 2015 S.385

216 Exemplarisch von den schon erwähnten Unternehmen Endenburg Elektrotechnik vgl. Strauch;Reijmer 2016 S.41 oder Autowelt Hoppmann vgl. Zeuch 2015 S.92

nur einem Aspekt desselben widmen und dadurch dynamisch bestimmte Rechtfertigungsprinzipien ausblenden.

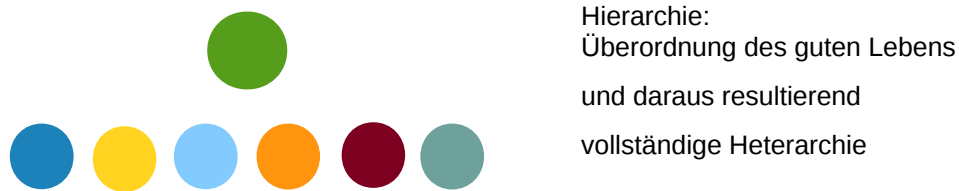


Abb. 10 Sonderfall einer demokratischen Organisation (eigene Darstellung)

Die formal gleiche Entscheidungsmacht aller Mitarbeiter ist in doppelter Hinsicht relevant: Zum Einen bezüglich der Heterarchie im gleichberechtigten Heranziehen verschiedener Prinzipien. Welche Lösung beantwortet ein Organisationsproblem am besten? Zum Anderen bezüglich der Hierarchie, welche Ausrichtung der Organisation diesen Suchprozessen übergeordnet ist. In welchem Maße werden unterschiedliche Interessen von Gesellschaft, Umwelt, Kunden oder Mitarbeitern bedient?²¹⁷ Diese beiden Ebenen sind vielfältig verknüpft, so dass beispielsweise das häufige Heranziehen bestimmter Prinzipien auch die Ausrichtung einer Organisation verschieben kann. Diese Wirkung kann sich auch schon bei stark partizipativen Unternehmen zeigen.²¹⁸ Statt von „Sinn“ spreche ich eher von der Ausrichtung einer Organisation, da so aus meiner Sicht deutlicher wird, dass diese etwas ist, die von allen Beteiligten ausgehandelt wird.

Neben der Ausrichtung der Organisation und den Logiken, die bei einer Entscheidung von Mitgliedern zur Begründung herangezogen werden können, ist das Entscheidungsverfahren zentral. Im Abschnitt zu Laloux habe ich unterschiedliche Verfahren verschiedenen Stufen zugeordnet, wobei genau genommen sich die letzte Stufe durch die Kombination verschiedener Verfahren je nach Situation kennzeichnet.

217 In dieser Arbeit gehe ich davon aus, dass damit in der Regel alle Mitarbeiter gemeint sind. Die Schwierigkeit der Abgrenzung bei Plattformunternehmen wurde schon im Abschnitt zu Stark diskutiert. Auch in Bezug auf Teilzeit-Arbeit oder Crowdfunding ist die Frage der Abgrenzung wichtig. Malleson diskutiert die Abgrenzungsproblematik unter anderem in Bezug auf öffentliche Einrichtungen wie Schulen oder Krankenhäuser vgl. Malleson 2014 S.43ff Auf diese wichtige Frage kann in dieser Arbeit leider nicht ausführlicher eingegangen werden.

218 vgl. exemplarisch Erbeltinger, Jürgen: Freiwilligkeit und 180 Tage Arbeitszeit – ein radikaler Ansatz. In: Sattelberger, Welp, Boes (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen. Freiburg 2015. S.190 Dort wird ein Mitarbeiter von Partake zitiert: „So beschäftigen wir uns bei Partake inzwischen nicht mehr mit Projekten, für die sich niemand begeistern kann. Wir arbeiten stattdessen mehr an Fragen, die uns als Personen bewegen und die eine gesellschaftliche Relevanz haben.“

<i>Stufe der Organisation bei Laloux</i>	<i>Entscheidungsverfahren</i>
Traditionell-konformistisch	Abstimmung/Wahl mit Mehrheitsprinzip
Modern-leistungsorientiert	
Postmodern-pluralistisch	Konsens-Verfahren
Integral-evolutionär	Einwandsintegrierende Verfahren (SK-Prinzip, soziokratischer Konsent)

Abb. 11 Entscheidungsverfahren je nach Stufe (eigene Darstellung)

Im folgenden vierten Teil sollen diese beiden einwandsintegrierenden Verfahren näher dargestellt werden und es soll mit ihren Vertretern argumentiert werden, dass sie den vorherigen in verschiedenen Dimensionen überlegen sind.

IV. Einwandsintegrierende Entscheidungsverfahren

1. Der soziokratische Konsent

Das Konsent-Verfahren ist in das Organisationsmodell der Soziokratie eingebettet. Schon 1926 gründeten Kees Boeke und Betty Cadbury eine Reformschule, um sie soziokratisch zu organisieren. In den 1970ern adaptierte Gerald Endenburg diesen Ansatz für das elterliche Unternehmen Endenburg Elektrotechnik. 2016 erschien das erste deutschsprachige Buch zur Soziokratie nach Endenburg von Barbara Strauch und Annewiek Reijmer, das ich für diesen Abschnitt nutze. Zur Soziokratie fehlt es bisher an wissenschaftlichen Veröffentlichungen. Der Ansatz wird ähnlich wie das systemische Konsensieren über die Ausbildung von Moderatoren verbreitet. Strauch und Reijmer sind solche Anwender und ihre Veröffentlichung dient vor allem der Verbreitung der Methodik. Die Darstellung entspricht daher der eines Handbuchs.

Der Konsent entstand laut Strauch und Reijmer nicht nur in Abgrenzung zum Mehrheitsprinzip sondern auch zum bei Boeke und Cadbury genutzten Konsens, da dieser viel Zeit benötigt, eine hohe Homogenität voraussetzt und damit Organisationen lähmen könnte. Gerade für die Anwendung im Unternehmen war es für Endenburg wichtig mit unterschiedlichen Menschen und Gruppen schnell zu Entscheidungen zu kommen.²¹⁹ Als Elektroingenieur nimmt er die Inspiration aus der Analogiebildung zwischen technischen und sozialen Systemen: In technischen Betriebssystemen arbeiten alle Teile im Konsent –

²¹⁹ vgl. für den Abschnitt Strauch;Reijmer 2016 S.36ff

der Abwesenheit von entscheidenden Einwänden – zusammen. Alle Teile müssen funktionieren, damit das ganze System arbeiten kann. Beim Konsent ist die Schwelle folglich deutlich niedriger als beim Konsens: Es braucht keine einstimmigen Beschlüsse, sondern es reicht, wenn es keine schwerwiegenden Einwände mehr gegen einen Vorschlag gibt. Der soziokratische Konsent wird damit zum primären Entscheidungsverfahren für alle Grundsatzfragen in seinem soziokratischen Organisationsmodell. Anschließend entstanden in der Anwendung die vier Basisregeln der soziokratischen Kreismethode (SKM), die bis heute den Kern der Soziokratie nach Endenburg bilden. Sie lauten: „Grundsatzentscheidungen mit Konsent beschließen, Kreise errichten um Grundsatzentscheidungen zu treffen und zu realisieren, doppelte Verknüpfung zwischen den Kreisen und die Wahl der Personen für Funktionen und Aufgaben im Konsent.“²²⁰

Wenn sich eine Organisation soziokratisch organisiert, nutzt sie also nicht nur ein anderes Entscheidungsverfahren, sondern sie nutzt für ihren Aufbau miteinander verknüpfte Kreise. Die doppelte Verknüpfung geschieht dadurch, dass ein Delegierter in den übergeordneten Kreis und von dort ein Vertreter in den untergeordneten Kreis gesandt wird. Die Kreisstruktur wurde bereits im Kapitel zur kollegial geführten Kreisorganisation von Oestereich und Schröder diskutiert, da diese unter anderem von der Soziokratie inspiriert ist. Der Aufbau in Kreisen führt dazu, dass Wahlprozesse für Repräsentanten immer in relativ überschaubaren Gruppengrößen durchgeführt werden können. Für diese offene Wahl hat sich ein spezifischer Wahlprozess entwickelt: Zunächst werden Funktions- und Aufgabenbeschreibung im Konsent beschlossen, anschließend schreibt jedes Mitglied einen Vorschlag auf einen Zettel. In der ersten Runde nennt jeder seinen Vorschlag und der Wahlleiter, der den Prozess moderiert fragt jeweils nach den Argumenten des Wählers. In der zweiten Runde hat jedes Mitglied die Möglichkeit, seine Wahl auf Grund der gehörten Argumente zu ändern. Anschließend kann vom Wahlleiter eine Person für eine Konsent-Entscheidung vorgeschlagen werden, für die die besten Argumente genannt wurden. Idee hinter dem Prozess ist es, dass alle Mitglieder die Person wählen, die am geeignetsten für die Position ist.²²¹ Dass dieser Prozess auch die Ergebnisse verändert, zeigt sich exemplarisch an dem Beispiel eines gemeinschaftlichen Wohnprojektes. Diese Fallstudie wird von Katharina Lechthaler im gleichen Band aus einer Gender-Perspektive diskutiert.²²² Sie betont, dass die Einführung der Soziokratie die Besetzung von Positionen

220 Strauch;Reijmer 2016 S.40

221 vgl. ebd. S.50

222 vgl.: Lechthaler, Katharina: Auswirkungen der SKM aus der Genderperspektive. In: Strauch, Barbara; Reijmer, Annewiek: Soziokratie. Das Ende der Streitgesellschaft. S.274 – 279 Es handelt sich um das gemeinschaftliches Wohnprojekt „Pomali“ mit rund 50 Erwachsenen in der Nähe von Wien.

verändert hat. Vorher nominierten sich Menschen in der Regel selbst, was auf Grund ihrer Sozialisation überwiegend selbstbewusste Männer waren:

„Erst das Wahlverfahren mit dem Fokus auf Eignung statt auf Bereitschaft ermöglichte den Wandel, dass nun auch zunehmend Frauen machtvollere Positionen übernahmen. Bei der Wahl von Funktionen wurde dabei auch immer unwichtiger, ob eine Frau oder ein Mann gewählt wurde, da wir lernten, dass es um die Fähigkeiten einer Person geht und nicht welchem Geschlecht sie angehört.“²²³

Durch den anderen Wahlprozess werden aus ihrer Sicht Menschen gewählt, die sich vorher die Aufgabe nicht zugetraut hätten oder sich nicht selbst vorgeschlagen hätten, obwohl sie gut geeignet wären. Ihre vorherige konsensorientierte „Basisdemokratie“ führte zu Verzerrungen, die die Entscheidungsqualität in Bezug auf die gewählten Personen minderten, da Bereitschaft und Selbstbewusstsein wichtiger war als Eignung.²²⁴

2. Systemisches Konsensieren (SK-Prinzip)

Während das Konsent-Verfahren Teil des Organisationsmodells der Soziokratie ist, geht es bei dem SK-Prinzip um ein anderes Entscheidungsverfahren, das in sehr unterschiedlichen Kontexten angewendet werden kann. Das erste Buch mit dem Titel *SK-Prinzip – wie man Konflikte ohne Machtkämpfe löst* wurde 2005 von Erich Visotschnig und Siegfried Schrotta veröffentlicht und das Verfahren damit erstmals der Öffentlichkeit präsentiert. 2006 wurde es vereinfacht und seitdem in der hier dargestellten Form verbreitet. Die Bücher der beiden Entwickler sind als Handbücher konzipiert und dienen vor allem dem Erlernen der Methodik. Bisher fehlt es an wissenschaftlichen Veröffentlichungen, die sich mit dem Verfahren beschäftigen oder es sogar empirisch untersucht hätten. In dem für die Darstellung hier genutzten Sammelband von 2011 skizziert Schrotta die Entwicklung dieses Entscheidungsprinzips ausgehend von den beiden „akzeptierten“ Entscheidungsverfahren dem Mehrheitsprinzip und dem Konsens mit Veto-Recht. Für ihn sind beides machtorientierte Verfahren: Im ersten Fall das Recht des Stärkeren und das Sieger-Verlierer-Prinzip, im zweiten Fall das Recht des Schwächeren und das Blockade-Prinzip.²²⁵ Die Kritik am Konsensverfahren ist, dass der Versuch einen solchen zu finden, sehr aufwendig ist und durch Einzelne blockiert werden kann. Am Mehrheitsprinzip kritisiert er vor allem das Konfliktpotenzial, das in diesem Verfahren stecken würde und die schlechte Ergebnisqualität. Den beiden aus seiner Sicht machtorientierten Verfahren

223 Lechthaler 2016 S.277

224 vgl. Strauch;Reijmer 2016 S.233

225 vgl. Schrotta, Siegfried: Tragfähig entscheiden. In: Schrotta Siegfried (Hrsg.): Wie wir klüger entscheiden. Einfach – schnell – konfliktlösend. Gratkorn 2011 S.26

soll mit dem SK-Prinzip eine lösungsorientierte Alternative gegenübergestellt werden. Die Logik des systemischen Konsensierens ist aus seiner Sicht nicht neu, sondern im privaten Umfeld durchaus vertraut: „Wer kennt nicht die wohlwollenden Fragen: »Könnt ihr damit leben?« oder »Ist das für euch in Ordnung?«“²²⁶ Dieses Vorgehen, das nach Einwänden und dem Widerstand gegen einen Vorschlag fragt, sollte aus seiner Sicht „auch im großen Stil das Grundmotiv demokratischer Willensbildung sein.“²²⁷ Durch die Quantifizierung des Widerstandes kann diese Logik skaliert werden und ist für beliebig große Gruppen anwendbar, wobei es bei Schrotta immer um Gruppen von Gleichberechtigten geht. Während es im privaten Umfeld ein Entscheiden unter Menschen ist, bei denen man eine freundliche Grundhaltung voraussetzen kann, ist dies für größere Gruppen oder Entscheidungen in der Politik nicht möglich. Daher geht es um Systemgestaltung, die kooperatives Verhalten fördert. Schrotta versteht unter gemeinsamer Willensbildung, „wenn es einer überzeugend großen Mehrheit der Beteiligten gelingt, das Einvernehmen herzustellen und dementsprechend zu entscheiden.“²²⁸ Während Enthaltungen die „große Unbekannte der Demokratie“²²⁹ sind, wird im SK-Prinzip präziser erfasst, ob Menschen wirklich gegen einen Vorschlag sind oder ob sie ihn gut akzeptieren können, wenn sie auch nicht dafür stimmen würden.

„Statt zu fragen: »Wer ist für den Vorschlag?« erweitern wir das Mehrheitsprinzip durch die Frage: »Wer hat nichts gegen den Vorschlag einzuwenden?« (...) Der scheinbar kleine Unterschied in der Fragestellung ist der erste Schritt aus der demokratischen Denkfalle. Er macht sichtbar, dass es zusätzlich zu den Befürwortern des Vorschlags weitere Personen gibt, die keinen Einwand dagegen haben. (...) Wie die Praxis zeigt, entsteht eine stark erweiterte akzeptierende Mehrheit, die umso größer ist, je näher der Vorschlag an den Konsens herankommt.“²³⁰

Das Vorgehen beruht darauf, den Widerstand gegen einen Vorschlag messbar zu machen. Daher bewerten alle Beteiligten jeden Vorschlag mit 0 bis 10 Widerstandsstimmen (kurz W-Stimmen):

„0 W-Stimmen bedeuten: Ich habe keinen Einwand gegen diesen Vorschlag. 10 W-Stimmen bedeuten: Dieser Vorschlag ist für mich völlig unannehmbar. Zwischenwerte werden nach Gefühl aus eigenem Ermessen gewählt. (...) Summiert man die Einzelwiderstände aller Beteiligten erhält man den »Gruppenwiderstand« gegen einen Vorschlag. Er ist ein Maß für das Konfliktpotenzial, das er in der Gruppe hervorruft, und damit ist er auch gleichzeitig die gesuchte Messzahl für die Nähe zum Konsens.“²³¹

Im einfachsten Fall wird der Vorschlag mit dem geringsten Gruppenwiderstand gewählt.

226 Schrotta 2011 S.24

227 ebd. S.24

228 ebd. S.37

229 ebd. S.28

230 ebd. S.30

231 Schrotta 2011 S.38f

Dass dies auch der Vorschlag mit dem größten Rückhalt in der Gruppe ist, wird durch die Gegengröße zum Gruppenwiderstand deutlich, die Akzeptanz eines Vorschlags. Diese entsteht durch den Prozentsatz der nicht verwendeten Widerstandsstimmen. Die Logik dahinter: Jeder könnte zehn W-Stimmen abgeben, „nutzt“ man nur drei, heißt das, dass sieben nicht eingesetzt wurden. Mit dem Verfahren kann eine Rangordnung der Vorschläge gebildet werden. Das Verfahren ändert die Erfolgchancen der Vorschläge im Vergleich dazu, wenn mit dem einfachen Mehrheitsprinzip abgestimmt worden wäre. Die sieben Vorschläge (in der Grafik V1 bis V7) sind nach ihrer Akzeptanz sortiert. Grün markiert ist die Zustimmung, wenn mit Ja-Stimmen abgestimmt worden wäre. Rot markiert der Gruppenwiderstand. Das Beispiel ist so gewählt, dass die größte Zustimmung auch den größten Gruppenwiderstand und folglich auch die geringste Akzeptanz hat.²³² Der in diesem Verfahren erfolgreichste Vorschlag V1 hat eben nicht die meisten Befürworter aber den größten Rückhalt in der gesamten Gruppe.

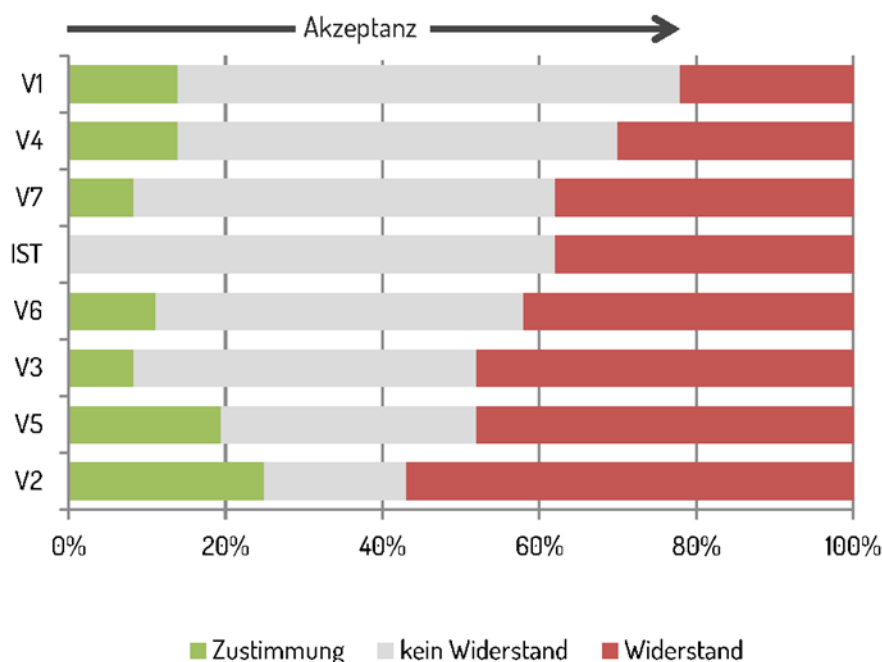


Abb. 12 Unterschied zwischen Abstimmen mit SK-Prinzip und Mehrheitsprinzip übernommen von Oesterreich; Schröder 2017²³³

In der Grafik ist gleichzeitig der Ist-Zustand als „IST“ dargestellt, in der Terminologie des SK-Prinzips die „Null-Lösung“. Damit wird zusätzlich zu den inhaltlichen Vorschlägen zur

²³² Mit Blick auf die Wahl des amerikanischen Präsident Trump erscheint das Beispiel nicht unrealistisch: Vielen Befürwortern stehen viele Gegner gegenüber, weshalb das Time Magazine ihn zur Person des Jahres 2016 kürte mit dem Zusatz „President of the divided States of America“. Siehe das Cover online: <http://time.com/time-person-of-the-year-2016-donald-trump-choice/> (zuletzt eingesehen 22.2.2017)

²³³ Oesterreich; Schröder 2017 online frei verfügbar (<http://kollegiale-fuehrung.de/material/>), eine nahezu identische Darstellung findet sich bei Schrotta 2011 S.54

Entscheidung gestellt, nicht zu entscheiden, also den Status-Quo beizubehalten. Dies ist die empfohlene Mindestlatte über die ein Vorschlag kommen muss. Es wäre nicht rational einen Vorschlag zu wählen, der schlechter als der Status-Quo abschneidet. Durch dieses Vorgehen, das nicht die Zustimmung sondern den Widerstand misst, wird das Konfliktpotenzial eines Vorschlags deutlich und zentrales Kriterium der Bewertung. Die Anwendung des Mehrheitsprinzips hat dagegen aus Sicht von Schrotta eine spaltende Wirkung, die inhaltlich unbegründet sein kann, aber aus der Anwendung des Prinzips resultiert:

„Bei nur zwei Vorschlägen kann man zwar vermuten, dass die Befürworter des ersten Vorschlags die Gegner des zweiten sind. (...) Doch dieser Blick auf die »bösen Anderen« muss keineswegs gerechtfertigt sein. Der zweite Vorschlag könnte auch nur vergleichsweise etwas weniger gewünscht werden als der erste.“²³⁴

Schrotta argumentiert, dass die verschiedenen Gruppen in der politischen Praxis oftmals den Fehlschluss ziehen würden, sie wären von Gegnern umgeben:

„Auch wenn tatsächlich keine echten Gegner vorhanden wären, entstünde mangels besserer Information in den Splittergruppen der zwanghafte Eindruck, von »bösen Anderen« umgeben zu sein, gegen die man sich durchsetzen muss. (...) Wir machen in diesem Fall den Fehler, aus einer ungenügenden Entscheidungsgrundlage auf die Wirklichkeit zu schließen. Solange »Widerstand« nicht gemessen wird, ist kein Verfahren imstande, Unzufriedenheit anzuzeigen oder vor Gegner zu warnen. Wir leisten uns durch fehlende Information einen Blindflug durch die Wirklichkeit, der systembedingt im Kampf gegeneinander endet.“²³⁵

Schrotta betont die kriegerische Herkunft des traditionellen Mehrheitsprinzips, die sich in der Sprache der Politik zeigen würde: Dort sei die Rede von Machtkampf und Wahlkampf oder, dass Wahlschlachten geschlagen werden müssen.²³⁶ Schrotta belegt die These der kriegerischen Herkunft des Mehrheitsprinzips nicht weiter, sie findet sich allerdings auch bei David Graeber, der die Bedeutung des Militärs für die Anwendung des Mehrheitsprinzips in der Athener Demokratie diskutiert. Da die Infanterie und beispielsweise nicht die zahlenmäßig kleinere Kavallerie in Athen die wichtigste Einheit war, konnte sie die Minderheit auch physisch zwingen, ihren Entscheidungen zu folgen.²³⁷ Neben dieser konfliktverursachenden Logik des Mehrheitsprinzips bemängelt Schrotta die

234 Schrotta 2011 S.32

235 ebd. S.33f

236 vgl. ebd. S.18f

237 vgl. dazu Graeber, David: Einen Westen hat es nie gegeben. In: Graeber, David: Frei von Herrschaft. Fragmente einer anarchistischen Anthropologie, S.186 bis 254. Wuppertal 2012 S.206ff Die athenische Demokratie stellt aus seiner Sicht einen Sonderfall demokratischer Entscheidungsfindung dar, in der Regel wurden in egalitären Gemeinschaften konsensorientierte Verfahren angewandt, da das Erzeugen von Verlierern durch Abstimmungen, die ganze Gemeinschaft gefährden konnte. Graeber verweist auch auf diesen miliärischen Hintergrund der Verfassungen, der bei Aristoteles zum Ausdruck kommt, dass sich von der vorherrschenden Form des Militärs auf die Verfassung schließen ließ.

schlechte Ergebnisqualität. Auch diese würde durch das Entscheidungsverfahren begünstigt. Die Architektur des SK-Prinzips dagegen führt zu mehr und besseren Vorschlägen. Gerade im Angesicht der in dieser Arbeit vielfach diskutierten, steigenden Dynamik und Komplexität ist dieser Aspekt relevant. Mit Malik wurde im dritten Teil argumentiert, dass Organisationen der Komplexität in der Unternehmensumwelt, nur mit Komplexität im Inneren begegnen können. Die Vielfalt der Handlungsmöglichkeiten muss daher in einem Entscheidungsverfahren abgebildet werden. Das SK-Prinzip ist in der Lage mehrere Vorschläge parallel zu konsensieren, während das einfache Abstimmen nach Mehrheitsprinzip bei mehreren Vorschlägen leicht zu Verzerrungen führt:

„Würde man bei mehreren oder vielen Vorschlägen über jede einzelne Alternative getrennt abstimmen, so würde mit hoher Wahrscheinlichkeit keine der kleinen Splittergruppen ihre Wunschlösung durchsetzen können. Jeder dieser Vorschläge würde von der Mehrheit der anderen abgelehnt werden können.“²³⁸

Wenn dennoch gleichzeitig abgestimmt wird, ist das Ergebnis nur eine relative Mehrheit und wenige Beteiligte könnten ihren Vorschlag gegen eine absolute Mehrheit durchsetzen. Das Konfliktpotenzial wäre dementsprechend hoch. Wenn der Stimmenvorsprung einer Lösung nur sehr knapp wäre, würde teilweise versucht mit einer Stichwahl zu entscheiden. Dieses Vorgehen hätte aber auch Schwierigkeiten: „Viele Mitwirkende sehen nicht ein, warum sie jetzt für eine Lösung stimmen sollen, die sie früher nicht unterstützt haben. Es kommt daher häufig zu Stimmenthaltungen als Protest gegen die beiden zur Entscheidung vorgelegten Vorschläge.“²³⁹ Schrottas Fazit:

„Das demokratische Mehrheitsprinzip erweist sich daher für die vergleichende Beurteilung einer Vielfalt von Lösungen als absolut ungeeignet. (...) Insgesamt betrachtet kann es nicht überraschen, wenn das demokratische Mehrheitsprinzip vorwiegend für das Abstimmen über nur einen oder wenige Vorschläge verwendet wird. Es erweist sich als eine unnachgiebige Kreativitätsbremse. Von ihm geht keinerlei Anreiz zur Entwicklung einer Lösungsvielfalt aus. Ganz im Gegenteil wird unter diesen Systembedingungen die Kreativität zum Problem, weil über ihre Ergebnisse nicht zweifelsfrei entschieden werden kann.“²⁴⁰

Bei steigender Komplexität erscheint die Anwendung eines Verfahrens, das mit einer Vielfalt von Lösungsvorschlägen nicht umgehen kann, als wenig hilfreich. Wenn Organisationen mit der Kreativität ihrer Mitglieder viele gute Lösungen entwickeln wollen, würde das Abstimmen mit Mehrheitsprinzip mit dieser Vielfalt nicht umgehen können. Mit dem SK-Prinzip dagegen lassen sich mehrere Vorschläge gleichzeitig unverzerrt bewerten. Vor allem in kleineren Gruppen lassen sich auch Nachfragen stellen, die helfen eigene Vorschläge weiterzuentwickeln. Damit hat das SK-Prinzip einen systemimmanenten Anreiz

238 Schrotta 2011 S.33

239 ebd. S.34

240 ebd. S.34

zur Kooperation und damit zur gemeinsamen inhaltlichen Weiterentwicklung von Vorschlägen: „Wer keine Rücksicht auf andere nimmt, weckt deren Widerstand, was seine Erfolgsaussichten drastisch schmälert. Die Mitwirkenden nähern sich dadurch im eigenen Interesse gemeinsam dem Konsens.“²⁴¹ Es sind keine „moralischeren“ oder „demokratischeren“ Menschen notwendig: Der andere Kontext erzeugt ein anderes Verhalten:

„Die Beteiligten zeigen demnach ein grundlegend anderes Verhalten als beim traditionellen Mehrheitsprinzip. Jetzt nützt es nichts mehr, möglichst viele Anhänger um sich zu scharen, jetzt kommt es auf die Qualität der Vorschläge in den Augen aller Beteiligten an. Das verursacht eine totale Umkehr gegenüber eigennützligen Verhaltensmustern, Gruppenegoismus und rücksichtslosen Machtstrategien.“²⁴²

3. Zwischenfazit Teil IV

Systemisches Konsensieren und soziokratischer Konsent sind zwei unterschiedliche Verfahren mit einem gemeinsamen Kern: Beide Verfahren fragen nicht nach Zustimmung sondern nach Einwänden gegen eine Lösung. Das SK-Prinzip quantifiziert diese Einwände, was die Anwendung in beliebig großen Gruppen ermöglicht, während das Konsentverfahren in ein soziokratisches Organisationsmodell eingebettet ist. Die Aufgliederung in miteinander verknüpfte Kreise ermöglicht, dass Entscheidungen in kleinen Einheiten getroffen werden können, die Quantifizierung innerhalb dieses Rahmens gar nicht relevant erscheinen lässt. Ich sehe die beiden Methodiken als komplementär an: Für überschaubare Einheiten die Soziokratie, für größere Gruppen das SK-Prinzip. Der Preis etwas skalieren zu können und gleichzeitig handlungsfähig zu bleiben, ist das Übergehen von Einzelwiderständen. Alternativ lässt sich ein System kleinteiliger organisieren, was in der Regel allerdings eine grundlegende Transformation bestehender Organisationen bedarf. Beiden Verfahren geht es um das Bevorzugen von Lösungen mit einem möglichst großen Rückhalt und nicht mit einer möglichst große Anzahl von Befürwortern. Ich argumentiere, dass beide gleichermaßen dem Konsens- als auch dem Mehrheitsprinzip überlegen sind.

1. Ihre Anwendung führt zu einem niedrigeren Konfliktpotenzial.
2. Sie können angemessener mit Komplexität umgehen.

241 Schrotta 2011 S.24

242 Ebd. S.23 Auch taktisches Verhalten wäre wenig aussichtsreich. An einem Beispiel zeigt Schrotta, dass das pauschale Bewerten aller anderen Vorschläge mit dem Maximum von 10 W-Stimmen nicht sinnvoll ist, da es dazu führt, dass man anderen die Entscheidung überlässt. Wer ehrlich seine zweit- und drittliebste (usw.) Variante durch entsprechende Widerstandswerte sichtbar macht, würde die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass diese Vorschläge gewinnen. vgl. Schrotta 2011 S.42f

3. Ihre Ergebnisqualität ist höher.

Die Argumentation beruhte hier auf Einzelbeispielen und einer theoretischen Begründung. Die Entscheidungsarchitektur sowohl des SK-Prinzips als auch des soziokratischen Konsents besitzt aus meiner Sicht Mechanismen, die zu einer höheren Ergebnisqualität führen, da diese in der Auswahl der Vorschläge eine wichtigere Rolle einnimmt. Die Verfahren haben gleichzeitig einen Mechanismus zur inhaltlichen Weiterentwicklung von Vorschlägen. Es gibt einen Anreiz zur Kooperation. Dadurch, dass aber gleichzeitig kein Konsens angestrebt wird und Einzelne den Entscheidungsprozess nicht mit einem Veto blockieren können, sind die Verfahren effizienter und schneller als das Konsensverfahren. Statt einem Plenum für alle Entscheidungen, kann die Soziokratie mehr Komplexität durch ihre Struktur verknüpfter Kreise bewältigen. Der Konsent ist daher nicht für große Gruppen geeignet – die Skalierung erfolgt über die Vielzahl der Kreise. Das SK-Prinzip dagegen kann für beliebig große Gruppen angewendet werden. Dadurch, dass mehrere Lösungen parallel unverzerrt bewertet werden können, kann das Verfahren mehr Komplexität abbilden. Auch hier ist eine Kombination möglich – Strukturierung in kleine Kreise als auch das parallele Entwickeln und Bewerten verschiedener Lösungen.

Da beide Verfahren Einwände integrieren und gemeinsam nach Lösungen suchen, wird die Gruppe anders als beim Mehrheitsprinzip nicht in Befürworter und Gegner gespalten. Im SK-Prinzip ist der Widerstand sogar explizit entscheidend für die Auswahl eines Vorschlags. Beim Konsent wird Konfliktpotenzial vermieden, in dem schwerwiegende Einwände integriert werden müssen.

Die praktische Relevanz dieser Entscheidungsverfahren für Unternehmen als auch politische Systeme soll hier noch an einem Aspekt illustriert werden: Der Schwäche des Mehrheitsprinzips mehr als zwei Optionen unverzerrt bewerten zu lassen. Ob es um die Wahl des amerikanischen Präsidenten oder um die deutsche Bundeskanzlerin geht: Das mit Mehrheitsprinzip operierende System reduziert die Anzahl der Optionen in der Regel auf zwei Kandidaten, bevor das Volk endgültig entscheiden kann. Erfolgchancen überhaupt eine dieser Optionen zu werden hat nur, wer möglichst viele Anhänger um sich scharen kann. In der Regel also von einer größeren Partei nominiert wird. Viele Kandidaten sowohl innerhalb der großen Parteien als auch über das gesamte Parteispektrum hinweg, können vom Volk gar nicht auf ihre Eignung hin bewertet werden. Wenn Unternehmen dieses Verfahren übernehmen, reproduzieren sie diese Schwäche: Beim schon erwähnten Softwareunternehmen Haufe-umantis wurden 2014 mit einem modifizierten Mehrheitsprinzip alle Führungskräfte gewählt: Für 21 Stellen standen 25 Kandidaten zur

Wahl.²⁴³ Durch das Verfahren werden potentiell geeignete Kandidaten in beiden Bereichen sehr früh ausgeschlossen.

Auch das Verhältnis von Großbritannien zur europäischen Union muss auf Grund des Mehrheitsprinzips in einer Volksentscheid auf Zustimmung oder Ablehnung des „Brexit“ reduziert werden. Die Vielzahl an Möglichkeiten durch das Entscheidungsverfahren auf zwei zu reduzieren, erscheint komplexen Herausforderungen kaum angemessen – vor allem wenn es Alternativen dazu gibt, die in Unternehmen und anderen Organisationen angewendet werden. Oftmals verstehen sich diese Unternehmen aber nicht als demokratisch, da Demokratie alltagssprachlich mit dem Wählen von Repräsentanten assoziiert wird. Daher verwundert es nicht, dass die Unternehmensdemokratie von Haufe-umantis sehr prominent in den Medien vertreten ist. Zum Einen liegt das sicher an ihrer Selbstvermarktungsstrategie wie Zeuch immer wieder betont,²⁴⁴ zum Anderen aus meiner Sicht aber daran, dass die Wahl von Führungskräften eine Ähnlichkeit zur Politik darstellt und daher leichter als demokratisch wahrgenommen wird. Vertreter wie Oestereich und Schröder sehen die Soziokratie als Alternative zur Demokratie. Aus meiner Sicht ist eine solche Begriffsverwendung hinderlich, da Unternehmen, in denen gleichberechtigt entschieden wird, dann nicht als „demokratisch“ sondern als „soziokratisch“ bezeichnet werden²⁴⁵ oder wie die Darstellung von Buurtzorg bei Laloux zeigte, nicht einmal als solche.

Bisher fehlt es an Veröffentlichungen sowohl zum soziokratischen Konsent als auch zum SK-Prinzip, die diese Entscheidungsverfahren kritisch darstellen oder ihre Auswirkungen in unterschiedlichen Kontexten empirisch untersucht hätten.²⁴⁶ Da die Vertreter dieser Methodiken voneinander wissen, gibt es punktuell Diskussionen beispielsweise auf Blogs.²⁴⁷ Die Kritik der Soziokratie-Vertreter am SK-Prinzip ist, dass durch die

243 Haufe-umantis Pressemitteilung vom 11.2.2014 online unter:

<http://presse.haufe.de/pressemitteilungen/detail/article/haufe-umantis-ag-mitarbeiter-waehlen-management/> (zuletzt eingesehen 22.2.2017)

244 Exemplarisch auf seinem Blog: Zeuch, Andreas: Unternehmensdemokratie wird in den USA diskutiert. 13.6.2016 online unter <http://www.unternehmensdemokraten.de/unternehmensdemokratie-wird-in-den-usa-diskutiert/> (zuletzt eingesehen 22.2.2017)

245 Diese aus meiner Sicht wenig sinnvolle Unterteilung wird leider immer wieder reproduziert, so nutzt Manuel Schmidt in einem Artikel mit Bezug auf seine Bachelorarbeit die drei „Konzepte“: Holakratie, Soziokratie und Demokratie. Schmidt, Manuel: Unternehmen im Wandel – Holakratie, Soziokratie oder Demokratie 1.12.2016 online unter <https://agile-unternehmen.de/holakratie-soziokratie-demokratie/> (zuletzt eingesehen am 22.2.2017)

246 Zur Soziokratie gibt es einzelne Veröffentlichungen. Einen Überblick gibt Pamini, Paolo: The corporate governance of consent. Sociocracy in comparative perspective. Dissertationsschrift. Zürich 2011 S.19 Seine eigene Untersuchung bezieht sich auf das gesamte Organisationsmodell in vergleichender Perspektive und ist für diese Arbeit daher nicht direkt relevant.

247 vgl. exemplarisch die Diskussion bei Bartonitz, Martin: Eine wichtige Methode der direkten Demokratie: Systemisches Konsensieren. 17.11.2012 auf: <https://faszinationmensch.com/2012/11/17/eine-wichtige-methode-der-direkten-demokratie-systemisches-konsensieren/> (zuletzt eingesehen 20.2.2017)

Quantifizierung das Übergehen vom Minderheiteninteressen möglich wird, also auch von sehr schwerwiegenden Einwänden Einzelner. Umgekehrt wird kritisiert, dass bei der Soziokratie Einzelne den Prozess leicht blockieren und Organisationen dadurch leicht gelähmt werden können. Weitere typische Einwände gegen das SK-Prinzip aus meiner Sicht sind, die Hürde für neue Anwender den eigenen Widerstand gegen einen Vorschlag quantifizieren (zu müssen) oder der größere Aufwand beim Auswerten von Ergebnissen durch das differenzierte Bewerten mehrerer Optionen. Schrotta und Visotschnig betonen, dass das Verfahren der Situation angemessen sein muss und schlagen für kleinere Entscheidungen ein vereinfachtes Konsensieren vor, das dann sehr nah dem Abfragen von Einwänden wie beim soziokratischen Konsent ist. Aus meiner Sicht lassen sich daher beide Verfahren tatsächlich als zwei sich ergänzende Bausteine darstellen: Bei umfangreicheren Entscheidungen ist es notwendig mehrere Optionen gleichzeitig weiterzuentwickeln und für deren Vergleich hilfreich, Einwände in quantifizierbare Widerstände zu übersetzen. Für kleinere Entscheidungen ist es einfacher direkt nach Einwänden zu fragen und diese in die Lösung zu integrieren.

Die Ausrichtung dieser Arbeit soll nicht alles Handeln auf Entscheidungsprozesse verengen. Stark betont:

„Action is about habit as much or more than about choice. (...) The challenge is to retain the insight that embodied practical action should not be reduced to »choice« or »decision« without reducing cognition to unreflexive activity.“²⁴⁸

Der Fokus auf Entscheidungsprozesse in dieser Arbeit war notwendig, um die Machtverhältnisse und Herrschaftsbeziehungen im Blick zu behalten: Diese zeigen sich vor allem dann, wenn es darum geht, wer Probleme definieren und entscheiden kann. Ich gehe nicht davon aus, dass in partizipativen Unternehmen ständig bestimmte Entscheidungsverfahren angewandt werden.²⁴⁹ Der Alltag wird vielmehr wie Stark beschreibt von Verhalten (*habit*) geprägt. Dieses Verhalten wird aber durch den Einsatz der Entscheidungsmechanismen in einer Organisation beeinflusst: Die einwandsintegrierenden Verfahren mit ihrem Anreiz zur Kooperation haben eine andere Wirkung auf das Verhalten als der Einsatz des Mehrheitsprinzip oder das autokratische Entscheiden von Vorgesetzten.

248 Stark 2012 S.184

249 Das ist aus meiner Sicht ein Grund, warum dieses Thema relativ wenig beschrieben wird.

V. Gesamtfazit: Ein demokratisches Organisationsmodell

„Was können Politische Theorie und partizipative Unternehmen voneinander lernen?“, war die Leitfrage dieser Arbeit. Um diese Frage zu beantworten, sollte ein eigenes demokratisches Organisationsmodell entwickelt werden, das sowohl für Unternehmen als auch politische Systeme Anregung bieten kann.

Dass Politik von demokratischen Unternehmen lernen könnte, ist ein Argument, das sich bei verschiedenen Autoren findet. Beispielsweise argumentiert Malleson, dass Unternehmen leichter experimentieren können:

„There is vastly greater opportunity for democratic experimentation – workplaces can experiment with different governing structures (...) in this respect workplaces offer much more fertile ground for the flourishing democracy than the state which has been its historical pasture.“²⁵⁰

Oder Zeuch, der Unternehmen als Demokratielabore sieht:

„Wenn wir Demokratie wirklich wollen, wenn wir gesamtgesellschaftlich keine Monarchie, Tyrannei oder Oligarchie wünschen, dann bietet sich die Möglichkeit, unser tägliches Schaffen endlich demokratisch zu gestalten – und auf diesem Weg Demokratie neu zu beleben und weiterzuentwickeln.“²⁵¹

Aus meiner Sicht bieten aber auch diese Autoren kein entsprechend abstrahiertes Modell, das als Anregung für eine solche Weiterentwicklung der Demokratie dienen kann. Anders ist die Situation bei Oestereich und Schröder gelagert, da sie zwar ein Meta-Modell entwickeln, dieses aber nicht als „demokratisch“ bezeichnen und sich auch nur auf Unternehmen beziehen. Durch ihren verengten Demokratiebegriff ist ihre Begriffsverwendung daher eher hinderlich, so schreiben sie:

„Ein wichtiger Unterschied zwischen einer demokratischen und einer soziokratischen Entscheidung besteht also darin, dass bei der soziokratischen Entscheidung die Beteiligten sehr viel stärker in die inhaltliche Weiterentwicklung der Entscheidungen eingebunden sind und nicht nur »Wähler« sind.“²⁵²

Sie diskutieren die genutzten Entscheidungsverfahren als Alternative zum demokratischen Entscheiden, während es aus meiner Sicht eher sinnvoll ist, den soziokratischen Konsent als eine Variante demokratischen Entscheidens zu behandeln, da Demokratie, das allgemeinere Konzept ist und es *die* Demokratie eben nicht gibt. Es also Demokratieformen geben kann, in denen Bürger nur Wähler sind und andere beispielsweise partizipativere Entwürfe, in denen sie auch in die inhaltliche Weiterentwicklung eingebunden werden.

250 Malleson 2014 S.42

251 Zeuch 2015 S.44f

252 Oestereich;Schröder 2017 S.160

Auch bei Malik, Stark und Laloux zeigt sich dieser verengte Demokratiebegriff, der dazu führt, dass bestimmte Schlüsse von den Autoren nicht gezogen werden, beziehungsweise gezogen werden können. So geht beispielsweise Malik davon aus, dass Organisationen egal welcher Art von kybernetischem Wissen profitieren können, also auch Regierungsorganisationen von Unternehmen lernen können, da Management in letzteren systematischer weiterentwickelt wurde. Dagegen „übersieht“ er die Herrschaftsdimension, die in beiden Kontexten vorhanden ist und er stellt die Steuerung durch das Top-Management als einzige Option dar, wohingegen es aus meiner Sicht nur eine von mehreren Möglichkeiten ist, sich zu organisieren.

In der politischen Theorie ist ein pluraler Demokratiebegriff üblich. Schon im Zwischenfazit zu Teil I und II habe ich daher eine Differenzierung zwischen Idee und konkretem Organisationsmodell angewendet, um zu zeigen, dass beispielsweise Cloke und Goldsmith mit der Idee argumentieren, sie aber nicht mit einer Übertragung des Modells der amerikanischen Demokratie verbinden, sondern ein eigenes Demokratiemodell für Unternehmen entwickeln.

Stark betont, dass es beim Forschen nicht nur darum geht etwas zu finden, sondern dieses auch als solches zu erkennen. Bezogen auf gesellschaftliche Suchprozesse schreibt er, dass es sich um eine Suche handelt bei der wir nicht wissen, was wir suchen und „we are in danger of not even recognizing it when we find it.“²⁵³ Aus meiner Sicht betrifft diese Gefahr mögliche Weiterentwicklungen demokratischer Modelle – in der Ökonomie wie in der Politik. Dass es also schon Elemente gibt, die eine Weiterentwicklung darstellen, aber als solche nicht erkannt werden. Während anwendungsorientierte Autoren und Unternehmensvertreter diese Entwicklungen zum Teil nicht als demokratisch erkennen, definieren einige Politikwissenschaftler wie exemplarisch Hennis in dieser Arbeit, Unternehmen als nicht demokratisierbar, um sie „begründet“ zu ignorieren. Oder falls sie sich wie die anderen, in der Arbeit dargestellten, politikwissenschaftlichen Autoren mit Unternehmensdemokratie beschäftigen, liegt ihr Fokus auf der Begründung derselben oder der Verteidigung der Analogie von Unternehmen und Staat. Dieser theoretische Fokus, der auch eine Verengung darstellt, führt dazu, dass sie aus meiner Sicht neuere Entwicklungen in der Ökonomie nicht berücksichtigen. Wie im zweiten und dritten Teil gezeigt, entstehen unter veränderten Umweltbedingungen andere Organisationsmodelle. Deren demokratische Ausprägung stellt, so argumentiere ich, ein späteres Demokratiemodell dar, als das derzeit in der Politik vorherrschende Modell mit gewählten Repräsentanten und Abstimmungen mit Mehrheitsprinzip.

²⁵³ Stark 2012 S.205

Unternehmensmodelle mit paritätisch besetzten Gremien aus gewählten Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern sind aus meiner Sicht tatsächlich keine Inspiration zur Weiterentwicklung des politischen Systems, die Späteren dagegen schon. Die doppelte Argumentation sieht vor, dass das aus den späteren Unternehmensdemokratien entwickelte Modell sowohl zur Gestaltung und Veränderung von partizipativen Unternehmen als auch für politische Systeme relevant ist. Für politische Systeme sind kommunale Einheiten besonders interessant, da in ihnen ähnlich wie in der Wirtschaft bei kleinen Unternehmen im Vergleich zu Konzernen leichter mit neuen Ansätzen experimentiert werden kann. Für Unternehmen sind die Inhaber und Geschäftsführer von zentraler Bedeutung wie an unterschiedlichen Stellen betont wurde. Gleichzeitig kann Gründertum ein Weg sein für Mitarbeiter solche demokratischen Organisationen selbst zu schaffen.²⁵⁴

Das demokratische Organisationsmodell lässt sich an Hand von verschiedenen Merkmalen charakterisieren, die in dieser Arbeit an unterschiedlichen Stellen diskutiert wurden. Dazu gehören:

- demokratietheoretische Begründung: Recht auf demokratische Selbstregierung und die demokratieförderliche Wirkung
- offene Ausrichtung, die demokratisch verhandelt wird
- Größe als lebendiges Gewebe miteinander verknüpfter Zellen
- Hierarchie als Verwirklichungs- nicht als Herrschaftshierarchie
- Führungskräfte als demokratisch legitimierte Moderatoren
- Heterarchien, das gleichberechtigte Gelten verschiedener Logiken
- einwandsintegrierende Entscheidungsverfahren.

Diese Merkmale wurden im Laufe der Arbeit in den verschiedenen Teilen ausführlich diskutiert. Der Aufbau war folgender:

254 vgl. dazu Erbedinger 2015 S.197 der als Gründer und Geschäftsführer von Partake schreibt: „Das Entwickeln von neuen Geschäftsmodellen und das Attackieren von bestehenden Strukturen durch das Gründen neuer Unternehmen kann und sollte auch als politische Willensbekundung verstanden werden. Die weltweit wachsende Gründerszene ist auch, wenn nicht sogar hauptsächlich, Folge einer immer größer und stärker werden[den] Verdrossenheit und Unzufriedenheit mit den bestehenden Institutionen.“

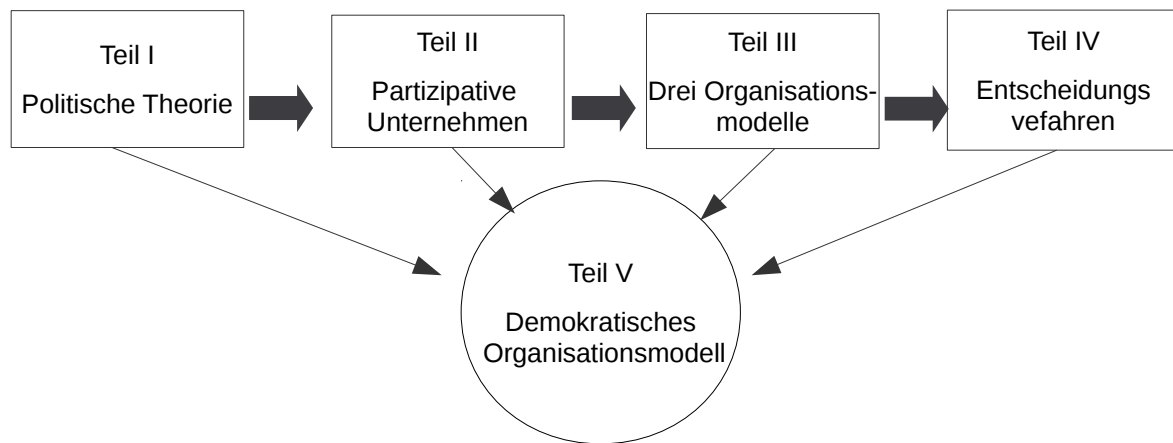


Abb. 13 Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)

Die Idee der Demokratie stammt aus der politischen Sphäre und zur Begründung nutzte ich in Teil I Vertreter der Politischen Theorie: Das Modell wird über das Recht zur demokratischen Selbstregierung als auch über seine demokratieförderliche Wirkung begründet. Als Merkmal gilt ein Mensch eine Stimme. Kollektives Eigentum wird nicht vorausgesetzt, nur dass der Einfluss von Kapital „neutralisiert“ werden muss, wobei dies auf unterschiedlichen Wegen geschehen kann.²⁵⁵

Aus dem anwendungsorientierten Diskurs in Teil II zeigte sich, dass Unternehmensdemokratie keine Übertragung des vorherrschenden Modells des politischen Systems ist. Es zeigen sich ansatzweise weitere Merkmale: Größe und Führungskräfte anders konzeptualisiert: Unternehmen als lebende Systeme mit miteinander verknüpften Zellen und Führungskräfte als demokratisch legitimierte Moderatoren.

In einer eigenen Weiterführung nach den ersten beiden Teilen habe ich Partizipation und Demokratie in ein Verhältnis gesetzt, um unterschiedliche Unternehmen differenzierter hinsichtlich ihres Partizipationsgrades beurteilen zu können.

Aus der Diskussion von Malik, Stark und Laloux im dritten Teil stammen weitere Bausteine für das demokratische Organisationsmodell: Unternehmen als selbstorganisierende Systeme, die der äußeren Komplexität durch innere Komplexität begegnen. Durch ihre Ausrichtung beschränkte Heterarchien, die durch die spannungsvolle Interaktion verschiedener Rechtfertigungsordnungen eine größere organisationale Reflexivität besitzen und daher besser Lösungen finden können. Die offene Ausrichtung, die demokratisch verhandelt wird, als eine Weiterführung von Laloux' Modell. Ergänzend

²⁵⁵ Für Unternehmen wurde auf Stiftungen und Genossenschaften, in denen alle Mitarbeiter Mitglieder sind Bezug genommen. Auch GmbHs mit allen Beschäftigten als Gesellschafter sind eine Möglichkeit. Desweiteren sind andere Regulierungen durch den Gesetzgeber möglich. Für politische Systeme spielt Eigentum insofern keine Rolle, da die Bundesrepublik ihren Bürgern nicht „gehört“.

dazu können Unternehmen, gemeinnützige Organisationen und politische Systeme konvergieren, wenn der Sinn als ein Aspekt des guten Lebens interpretiert wird.

Als primäre Entscheidungsverfahren dienen die in Teil IV vorgestellten einwandsintegrierenden Ansätze wie der soziokratische Konsent oder das SK-Prinzip, da sie besser mit Komplexität umgehen können, eine höhere Entscheidungsqualität haben aus ihrer Anwendung ein niedrigeres Konfliktpotenzial resultiert. Die Verfahren dienen vor allem dazu Rahmenentscheidungen gemeinsam festzulegen und bei Bedarf zu ändern, um ansonsten dem Einzelnen möglichst große (Entscheidungs-) Freiheit zu ermöglichen.²⁵⁶

Alle Puzzleteile des eigenen Modells sind nicht neu. Neu ist vor allem das entstandene Gesamtbild mit seinen Querbezügen zu verschiedenen Diskursen. Durch das Aufeinanderbeziehen unterschiedlicher Perspektiven konnten einige Teile jedoch weiterentwickelt werden. Zudem war es notwendig einige Puzzleteile kritisch zu diskutieren, um sie anschlussfähig oder „passend“ zu machen. In Anlehnung an Stark, der Ökonomie und Soziologie verbindet, stellt dieser Ansatz den Versuch einer anwendungsorientierten politischen Organisationstheorie dar. Grafisch dargestellt:

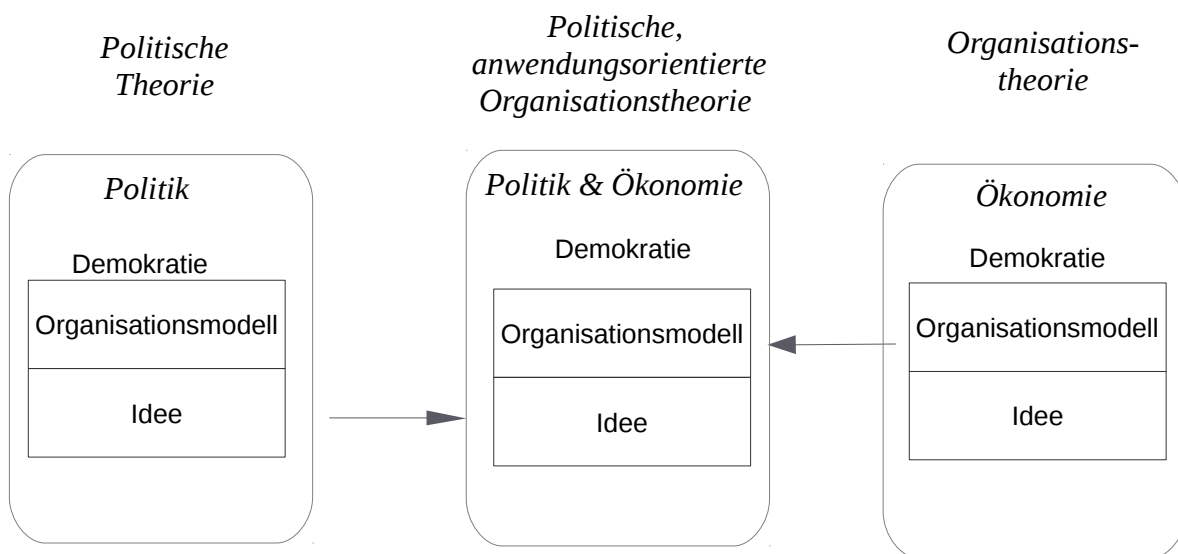


Abb. 8 Vereinfachte Darstellung der Entstehung einer politischen, anwendungsorientierten Organisationstheorie (eigene Darstellung)

Dass Unternehmen von Politik lernen können, wurde durch die Nutzung der originär aus der politischen Sphäre stammenden Idee der Demokratie deutlich. Durch die Rezeption von Politischer Theorie lässt sich Unternehmensdemokratie auch anders begründen: Über ihre demokratieförderliche Wirkung und das Recht auf demokratische Selbstregierung.

²⁵⁶ Das Modell bietet daher eine neue Variante wie das Spannungsverhältnis von Freiheit und Gleichheit moderiert werden kann.

Unternehmer als wichtige Akteure können daher für die Einführung solche Begründungen nutzen und müssen nicht primär auf Output-Legitimation setzen. Auf die potentiell höhere Resilienz von partizipativen Unternehmen wurde hingewiesen. Zusätzlich wurde in dieser Arbeit aus der Adaption der von Stark konzeptualisierten Heterarchien für Unternehmensdemokratien eine weitere Begründung geschaffen, die weniger auf das Bewältigen von Krisen als vielmehr auf das bessere Forschen zu allen Zeiten hinausläuft.

Politische Theorie und damit verbunden auch Politische Systeme können von partizipativen Unternehmen verschiedene Merkmale eines anderen demokratischen Organisationsmodells lernen. Dazu gehört erstens der Aufbau in kleinteilige Zellen, die miteinander verknüpft sind, die Macht und damit Handlungsfähigkeit nicht in der Spitze einer Pyramide konzentrieren sondern in der gesamten Organisation verteilen. Zweitens demokratisch legitimierte Führungskräfte, die nicht für ihre Mitarbeiter entscheiden sollen, sondern als Repräsentanten die Interessen ihres Teams vertreten und die Kompetenz desselben der Organisation zur Verfügung stellen. Oder eben Führungskräfte als Moderatoren von Entscheidungsprozessen, die sich vor allem auf Rahmenstrukturen beziehen, in denen jeder Einzelne größtmöglichen Entscheidungsspielraum genießt. Und drittens der Einsatz von einwandsintegrierenden Entscheidungsverfahren, die sowohl dem Abstimmen mit Mehrheitsprinzip als auch dem Konsensverfahren in verschiedenen Dimensionen überlegen sind.

In dieser Arbeit wurden diese Elemente in ein eigenes demokratisches Organisationsmodell integriert, dessen Ausrichtung von Gleichberechtigten verhandelt wird. Solche demokratischen Organisationen sind dadurch zwangsläufig Heterarchien, wie sie von Stark konzeptualisiert wurden. In ihnen geht es um das gleichberechtigte Gelten verschiedener Rechtfertigungsprinzipien. In sich schnell ändernden Zeiten sind sie in der Lage bessere Lösungen zu finden, da ihre internen Spannungen zu einer größeren organisationalen Reflexivität führen. Durch kleinteilige Organisationsstrukturen, demokratisch legitimierte Moderatoren und den Einsatz einwandsintegrierender Verfahren sind sie in der Lage, diese Spannungen gut zu moderieren und erfolgreicher entsprechend ihrer Ausrichtung zu handeln.

Schlussworte über das Individuum

Die Ausführungen dieser Arbeit bezogen sich auf Vereinigungen mehrerer Menschen. Die Erkenntnisse lassen sich aus meiner Sicht aber auch auf das Individuum beziehen. In der Psychologie gibt es eine lange Tradition, innere Prozesse mit Anteilsmodellen besser verstehbar zu machen. Der Ansatz ist in der Regel ein Bild anzubieten und nicht zu behaupten der Mensch wäre beispielsweise solch ein inneres Team.²⁵⁷ Auch den Gedanken der inneren Demokratie gibt es bereits seit einigen Jahren.²⁵⁸ Die Frage wie dieses innere Team dann moderiert wird, kann von den in dieser Arbeit diskutierten Entscheidungsverfahren profitieren. Auch das ist nicht neu: Im Sammelband zum SK-Prinzip findet sich ein Kapitel zum Konsens finden mit sich selbst. Im Glossar des Buches zur Soziokratie wird der innere Konsent erläutert.²⁵⁹ An dieser Stelle möchte ich nur auf den Zusammenhang mit dem hier diskutierten, demokratischen Organisationsmodell eingehen, da das Abstimmen mit Gleichberechtigten in einer Heterarchie leicht zur Überlastung des Einzelnen führen kann. Die Bewältigungsstrategie kann aus meiner Sicht analog zu derjenigen der Organisationen gebildet werden: Organisationen können mit der zunehmenden Komplexität in ihrer Umwelt umgehen, indem sie ihre eigene innere Komplexität erhöhen. Menschen sind zusätzlich zur steigenden Komplexität in der Organisationsumwelt mit der gestiegenen Komplexität in ihrer direkten Organisationsumwelt konfrontiert, wenn sich Organisationen in einer hier beschriebenen Weise verändern. Plastischer ausgedrückt: Die Organisation „schützt“ ihre Mitglieder nicht mehr vor den Spannungsverhältnissen zwischen verschiedenen Logiken, die außerhalb der Organisation herrschen und die durch die Überordnung des Markterfolgs ausgeblendet und von hierarchischen Vorgesetzten konsequent durchgesetzt wurde. Die Hierarchie der Eigentümer und Manager war daher doppelt „entlastend“ - sowohl Zielsetzung als auch Zielerreichung wurden vorgegeben. In dem hier beschriebenen Demokratiemodell gilt es dagegen sowohl die Ausrichtung als auch die Art der Zielverfolgung derselben mit anderen gleichberechtigt auszuhandeln. Der daraus entstehenden Komplexität können Menschen durch die aktive Integration und Moderation ihrer inneren Anteile begegnen. Bei Laloux wird dies ansatzweise unter dem Begriff „Ganzheit“ diskutiert.²⁶⁰ Sich selbst als ein Team

257 vgl. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Hamburg 1998

258 vgl. Stierlin, Helm: Die Demokratisierung der Psychotherapie: Anstöße und Herausforderungen. Stuttgart 2003

259 vgl. Nagl-Zehetner, Elisabeth: Den Konsens finden mit sich selbst. In: Schrotta Siegfried (Hrsg.): Wie wir klüger entscheiden. Einfach – schnell – konfliktlösend. Gratkorn 2011 S.116 – 122 und Strauch/Reijmer 2016 S.323

260 vgl. Laloux 2015 S.48f

verschiedener Anteile zu verstehen, schafft neue Möglichkeiten mit Komplexität umzugehen, da verschiedenste Teamkonstellationen denkbar sind. Das einheitliche Subjekt, das *einen* Willen, *ein* klares Interesse hat, wird so abgelöst von einem Team mit unterschiedlichen, zum Teil widersprüchlichen Interessen, die es zu moderieren gilt, um weiterhin handlungsfähig zu bleiben beziehungsweise zu werden. Den Fokus von Patemans Demokratietheorie auf die demokratischen Qualitäten des „einfachen Bürgers“ teile ich, ebenso, dass die von ihr genannten Fähigkeiten, eine Lage zu beurteilen oder die eigenen Interessen zu formulieren, weiterhin relevant bleiben. Zusätzlich werden aber aus meiner Sicht inneres und äußeres Moderieren zu den beiden demokratischen Kernkompetenzen für diese neue Phase demokratischer Organisationsgestaltung.²⁶¹

Für das Entstehen dieser Arbeit war das Moderieren des inneren Betriebswirtschaftlers und des inneren Politikwissenschaftlers entscheidend. So musste das Interesse nach einer starken Anwendungsorientierung und einer möglichst leicht verständlichen Sprache mit dem Wunsch nach theoretischer Fundierung und präzisen Begrifflichkeiten in Ausgleich gebracht werden. In diesem Zuge führte ich die beiden Perspektiven meines staatswissenschaftlichen Studiums zu einer anwendungsorientierten, politischen Organisationstheorie zusammen.²⁶² Im Idealfall leistet diese Arbeit einen Beitrag sowohl zu sozial- als auch zu wirtschaftswissenschaftlichen Diskursen. Aus meiner Sicht ist das Führen von Diskursen allerdings kein Selbstzweck, sondern dient dazu, Menschen zu inspirieren und zu unterstützen, anders in der Welt zu handeln. Bezüglich des Themas also für das Gründen und Weiterentwickeln demokratischer Organisationen, die das gute Leben für alle wahrscheinlicher machen.

261 Inneres oder internes bezieht sich auf die verschiedenen Persönlichkeitsanteile – äußeres oder externes auf die Positionen verschiedener Organisationsmitglieder.

262 Staatswissenschaften an der Universität Erfurt bedeutet, dass Wirtschafts- Rechts und Sozialwissenschaften an einer Fakultät und in einem Studiengang verbunden werden. Im ersten Jahr werden alle drei, in der Folge nur noch zwei Disziplinen studiert.

Literaturverzeichnis

Ackers, Peter: An Industrial Relations perspective on employee participation. In: Wilkinson, Adrian; Gollan, Paul J.; Marchington, Mick; Lewin, David (Hrsg.): The Oxford handbook of participation in organizations. Oxford 2010 S.52 – 75

Archer, Robin: Freedom, democracy, and capitalism: Ethics and employee participation. In: Wilkinson, Adrian; Gollan, Paul J.; Marchington, Mick; Lewin, David (Hrsg.): The Oxford handbook of participation in organizations. Oxford 2010 S.590 – 608

Budd, John W.; Zagelmeyer, Stefan: Public Policy and Employee Participation. In: Wilkinson, Adrian; Gollan, Paul J.; Marchington, Mick; Lewin, David (Hrsg.): The Oxford handbook of participation in organizations. Oxford 2010 S.476 – 503

Blühdorn, Ingolfur: Simulative Demokratie. Neue Politik nach der postdemokratischen Wende. Berlin 2013

Boes, Andreas, Bultemeier, Anja et. al.: Zwischen Empowerment und digitalem Fließband. Das Unternehmen der Zukunft in der digitalen Gesellschaft. In: Sattelberger, Welp, Boes (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen. Freiburg 2015 S.57 – 73

Cloke, Kenneth; Goldsmith, Joan: The end of management and the rise of organizational democracy. San Francisco 2002

Dahl, Robert: A preface to economic democracy. Oxford 1985

Jacob, Daniel: Demokratie in Unternehmen? Eine liberal-egalitäre Perspektive In: Zeitschrift für Politische Theorie Jg. 7 (2016) Nr. 2 S.169 – 184 im Erscheinen

Johnson, Phil: A review and critique of the conceptual dimensions and implications of the business case for organizational democracy. In: Organization Jg. 13 (2006) Nr. 2 S.245 - 274

Erbeldinger, Jürgen: Freiwilligkeit und 180 Tage Arbeitszeit – ein radikaler Ansatz. In: Sattelberger, Welp, Boes (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen. Freiburg 2015 S.173 - 197

Graeber, David: Einen Westen hat es nie gegeben. In: Graeber, David: Frei von Herrschaft. Fragmente einer anarchistischen Anthropologie. S.186 bis 254, Wuppertal 2012

Hennis, Wilhelm: Demokratisierung. Zur Problematik eines Begriffs. In: Hennis, Wilhelm: Politikwissenschaft und politisches Denken. Politikwissenschaftliche Abhandlungen II. S.194 – 227 Tübingen 2000

Laloux, Frederic: Reinventing organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München 2015

Landemore, Hélène; Ferreras, Isabelle: In defense of workplace democracy: Towards a justification of the firm-state analogy. In: Political Theory Jg. 44 (2016) Nr. 1 S.53 - 81

Lechthaler, Katharina: Auswirkungen der SKM aus der Genderperspektive. In: Strauch, Barbara; Reijmer, Annewiek: Soziokratie. Das Ende der Streitgesellschaft. S.274 - 279 Wien 2016

Malik, Fredmund: Unternehmenspolitik und Corporate Governance. Wie Organisationen sich selbst organisieren. Band 2 der Reihe „Komplexität meistern“. Frankfurt/Main 2013

Malik, Fredmund: Navigieren in Zeiten des Umbruchs. Die Welt neu denken und gestalten. Frankfurt/Main 2015

Malleson, Tom: After Occupy. Economic democracy for the 21st century. Oxford 2014

Nagl-Zehetner, Elisabeth: Den Konsens finden mit sich selbst. In: Schrotta Siegfried (Hrsg.): Wie wir klüger entscheiden. Einfach – schnell – konfliktlösend. Gratkorn 2011 S.116 - 122

Oestereich Bernd; Schröder, Claudia: Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München 2017

Pamini, Paolo: The corporate governance of consent. Sociocracy in comparative perspective. Dissertationsschrift. Zürich 2011

Pateman, Carole: Participation and democratic theory. Cambridge 1995 [1970]

Phillips, Anne: Geschlecht und Demokratie. Hamburg 1995

Sattelberger, Thomas: Abhängiger oder souveräner Unternehmensbürger – der Mensch in der Aera der Digitalisierung In: Sattelberger, Welp, Boes (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen. Freiburg 2015 S.33-56

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Hamburg 1998

Schrotta, Siegfried: Tragfähig entscheiden. In: Schrotta Siegfried (Hrsg.): Wie wir klüger entscheiden. Einfach – schnell – konfliktlösend. Gratkorn 2011 S.15 – 114

Semler, Ricardo: Das Semco-System. Management ohne Manager. Das revolutionäre Führungsmodell. München 1993

Stark, David: The sense of dissonance. Accounts of worth in economic life. Princeton. 2012

Stierlin, Helm: Die Demokratisierung der Psychotherapie: Anstöße und Herausforderungen. Stuttgart 2003

Strauch, Barbara; Reijmer, Annewiek: Soziokratie. Das Ende der Streitgesellschaft. Wien 2016

Timming, Andrew: The ‘reach’ of employee participation in decision-making: exploring the Aristotelian roots of workplace democracy . In: Human Resource Management Journal, Jg. 25, Nr. 3, 2015, S.382 – 396

Wilber, Ken: Nachwort. In: Laloux, Frederic: Reinventing organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München 2015 S.343 - 352

Wilkinson, Adrian; Gollan, Paul J.; Marchington, Mick; Lewin, David: Conceptualizing participation in organizations. In: Wilkinson, Adrian; Gollan, Paul J.; Marchington, Mick; Lewin, David (Hrsg.): The Oxford handbook of participation in organizations. Oxford 2010 S.3 – 28

Zeuch, Andreas: Alle Macht für niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokraten. Hamburg 2015

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende schriftliche Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die anderen Werken wörtlich oder sinngemäß entnommen sind, wurden in jedem einzelnen Fall unter Angabe der Quellen (einschließlich des World Wide Web und anderer elektronischer Text- und Datensammlungen) kenntlich gemacht. Dies gilt auch für beigegebene Zeichnungen, bildliche Darstellungen, Skizzen und dergleichen.

Ich versichere weiter, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht Bestandteil einer anderen Prüfungsleistung war. Mir ist bewusst, dass jedes Zuwiderhandeln als Täuschungsversuch zu gelten hat.

Ich bin mir weiter darüber im Klaren, dass die Abteilung Studium und Lehre der Universität Erfurt über jeden Betrugsversuch informiert wird und Plagiate rechtlich als Straftatbestand gewertet werden.

Die auf der Homepage der Universität Erfurt befindlichen Ausführungen zum Umgang mit Täuschungsversuchen (<http://sulwww.uni-erfurt.de/pruefungsangelegenheiten/taeuschung/taeuschen.asp>) habe ich zur Kenntnis genommen.

.....
Ort, Datum

.....
Unterschrift