

**Gegenrede: Über die Wiederkehr der immergleichen Debatte über demokratische Unternehmen\***

# Der Mythos des demokratischen Unternehmens

**Vorstellungen vom „demokratischen Unternehmen“, von der „holokratischen Organisation“ oder der „agilen Unternehmung“ sind en vogue. Es vergeht praktisch kein Tag, an dem nicht ein Manager oder Berater die Demokratisierung der Unternehmen fordert. Kaum jemand hat die deutschsprachige Debatte über Dezentralisierung, Hierarchieabbau und Empowerment so stark geprägt wie der Bielefelder Organisationssoziologe Stefan Kühl. Anlässlich des Erscheinens der aktualisierten und erweiterten Neuauflage seiner drei Bücher über neue Managementleitbilder ordnet er die aktuelle Diskussion über die Demokratisierung von Organisationen ein.**



**Autor |**  
Prof. Dr. Stefan Kühl,  
Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld,  
arbeitet als Organisationsberater der Firma Metaplan für Unternehmen, Verwaltungen, Ministerien und Vereine.

stefan.kuehl@uni-bielefeld.de

**Die Vorstellung, dass Unternehmen nach dem Prinzip der Demokratie** organisiert sein sollen, wird regelmäßig alle zehn bis fünfzehn Jahre ins Spiel gebracht. Bereits Ende der 1970er-Jahre propagierte der US-amerikanische Zukunftsforscher Alvin Toffler das Konzept der „flexiblen Firma“, das eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter forderte. Dann verkündeten Managementberater Anfang der 1990er-Jahre im Rahmen der Lean-Management- und Business-Process-Reengineering-Wellen die „Zerstörung der Hierarchie“ in Unternehmen. Zum Ende des vorigen Jahrhunderts schließlich propagierten die Internet-Start-ups im Rahmen der New Economy demokratische Organisationsformen als ihr Erfolgsgeheimnis, bis das Zusammenbrechen des Risikokapitalmarkts die so euphorischen Unternehmensgründer verstummen ließ. Jetzt werden ähnliche Organisationskonzepte unter Begriffen wie „demokratisches Unternehmen“, „holokratische Organisation“ oder „agile Unternehmung“ wieder in die Diskussion gebracht.

Die Forderung nach einer Demokratisierung von Unternehmen hat eine spontane Plausibilität. Schon der Soziologe Ulrich Beck hat darüber geklagt, dass in modernen Staaten lediglich eine „halbe Demokratie“ existiere. Es seien zwar weite Teile der Ge-

sellschaft „enthierarchisiert“ worden, aber die Organisationen in der Wirtschaft seien demokratiefreie, hierarchisch strukturierte Gebilde geblieben. Es sei, so Beck, erklärungsbedürftig, dass zwar die Bürger eines Staates ihre Regierung wählen dürften, die Mitarbeiter eines Unternehmens aber mit den von oben bestimmten Vorgesetzten vorlieb nehmen sollen. Die Forderung angesichts des Demokratiedefizits lautet, dass zentrale Entscheidungen im Unternehmen von allen Mitarbeitern gemeinsam gefällt werden, dass Mitarbeiter Vorgesetzte selbst wählen können und dass diese bei mangelhafter Leistung von den Mitarbeitern auch wieder abgesetzt werden können.

### Demokratisierung muss sich rechnen

Bei der Vorstellung des demokratischen Unternehmens handelt es sich um eine alte Idee. Der Grundgedanke der Genossenschaften war, dass ein Unternehmen, wenn es schon nicht im Besitz der Nutzer seiner Leistungen war, dann doch wenigstens im Besitz seiner Mitarbeiter sein sollte. Die Idee der selbstverwalteten Betriebe, die im Zuge der Studentenrevolten in den späten 1960er- und frühen 1970er-Jahren an Popularität gewonnen hatte, basierte darauf, dass der

Besitz von Kapital und das Einbringen von Arbeitskraft bei den gleichen Personen zusammenfallen sollten.

Mit dieser Vorstellung, ein Gegenmodell zum Kapitalismus zu etablieren, haben die meisten Unternehmen, die sich heutzutage für ihre demokratischen Prinzipien preisen oder preisen lassen, jedoch wenig zu tun. Im Gegenteil – der von Beratern, Managern und Unternehmern geführte Demokratisierungsdiskurs ist ein Indiz für den von den Soziologen Luc Boltanski und Ève Chiapello konstatierten „neuen Geist des Kapitalismus“. Vom Vokabular her erinnern die Reden von Vorstandsvorsitzenden an die Rhetorik der revolutionären Befreiungsbewegungen des vorigen Jahrhunderts, viele als modern geltende Instrumente der Personalentwicklung sind in der Studentenbewegung entwickelt worden, und die Ästhetik so mancher Kampagne zur Mitarbeitermotivation hätte auch von einer marxistischen Partei stammen können. Allen Abgesängen zum Trotz hat der Kapitalismus eine beachtliche Fähigkeit entwickelt, die gegen ihn gerichtete Kritik aufzugreifen und produktiv zu wenden. Der Tenor ist: „Die neue Organisationsform muss sich rechnen“.

Der Grundgedanke der Vertreter einer demokratischen Unternehmung ist folgender: Mitarbeiter sollen nicht mehr ausschließlich über finanzielle Anreize motiviert werden, sondern stattdessen sollen sie über demokratische Einbindung dazu gebracht werden, sich verstärkt mit „ihrem“ Unternehmen und mit „ihren“ Produkten zu identifizieren. Gerade die sogenannten demokratischen Vorreiterunternehmen verkünden, dass „Geld allein nicht motiviert“, sondern dass ein gutes Arbeitsklima und eine Identifikation der Mitarbeiter mit den Prozessen wichtig seien. Mitarbeiter sollen begreifen, dass es Spaß machen kann, in Selbstorganisation Software zu programmieren, Qualitätswaagen herzustellen oder Fertigbackmischungen zu verkaufen.

## Mehr Innovation durch Identifikation

Die Identifikation der Mitarbeiter mit Märkten, Produkten und Prozessen soll ihre Innovationsfähigkeit steigern. Es herrscht die Überzeugung, dass Mitarbeiter, die sich mit Produkten und Prozessen identifizieren, ein Eigeninteresse haben, diese so zu gestalten, dass sie möglichst effizient und innovativ sind. Organisationswandel zum Besseren stelle sich, so die Hoffnung, automatisch ein, wenn nur die Identifikation der Mitarbeiter ausreichend stark sei. Mit

visionärer Begeisterung wird im Management die Geschichte des Steinmetzes verbreitet, der auf die Frage nach seiner Tätigkeit nicht mit „Ich behaue Steine“ oder „Ich verdiene mein Geld“ antwortet, sondern stolz erzählt, dass „wir an einer Kathedrale“ bauen.

Man geht davon aus, dass Unternehmen besser sind, wenn der Arbeitsprozess durch das Eigeninteresse der Mitarbeiter an dem, was sie machen, „versteift“ und „stabilisiert“ wird. Es wird geglaubt, dass Wandlungsprozesse dann besser funktionieren, wenn die Identifikation mit der Vorgehensweise nicht nur durch hohe Gehälter und Prämien, durch dicke Dienstwagen mit Teakholzausstattung oder Incentive-Reisen mit Oliver Kahn oder Heidi Klum erkaufte werden müssen, sondern als Teil des persönlichen Interesses der Mitarbeiter begriffen wird. Man geht von der Annahme aus, dass Menschen motivierter handeln, wenn sie von einer „Sache“ selbst fasziniert sind und sich deshalb mit den Werthaltungen und Normen des Unternehmens identifizieren können.

## Die Schattenseiten der Demokratisierung

Es gibt jedoch eine nicht zu unterschätzende Schattenseite, wenn sich Mitarbeiter mit bestimmten Prozessen oder Produkten identifizieren. Das Unternehmen büßt – und das mag auf den ersten Blick überraschend klingen – stark an Wandlungsfähigkeit ein. Es verliert an Elastizität, wenn sich die Mitarbeiter mit einem Produkt oder einem Prozess identifizieren. Für Mitarbeiter ist es schwer einzusehen, weswegen sie denn Veränderungen akzeptieren sollen, die nicht ihrem Selbstbild von Prozessen und Produkten entsprechen.

Hier wird die andere Seite der Medaille deutlich: Ist der Arbeitsprozess durch Eigeninteressen der Mitarbeiter „versteift“ und „stabilisiert“, bereitet eine Veränderung dieser versteiften und stabilisierten Prozesse erhebliche Schwierigkeiten. Der Steinmetz, der sich darüber definiert, dass er an der Erbauung einer Kathedrale mitwirkt, wird nur unter größten Schwierigkeiten auf den verschiedenen Baustellen des Mittelalters einsetzbar gewesen sein. Es ist wie mit einem Fußballspieler, der sich stark mit seiner Position als Angriffsspieler identifiziert und deswegen dort gute Leistungen erbringt, aber eben kaum noch in der Lage ist, auf einer anderen Position zu spielen.

Ein Mitarbeiter, der seine Motivation maßgeblich daraus zieht, ein ganz bestimmtes Produkt an den

Kunden zu bringen, wird nur schwerlich dafür zu begeistern sein, ein anderes Produkt zu verkaufen. Eine Mitarbeiterin, die innerhalb ihrer Gruppe für die flexible Bearbeitung von Aufgabenpaketen zuständig ist und sich mit dieser Gruppe stark identifiziert, kann Motivationsprobleme haben, wenn man plötzlich von ihr verlangt, ganz andere Tätigkeiten auszuführen. Ein Vertriebsmitarbeiter, der stolz darauf ist, dass sein Unternehmen ein besonders modernes Abrechnungssystem hat, würde einen Motivationseinbruch erleiden, wenn die Unternehmensleitung dieses Abrechnungssystem wieder abschaffen würde.

### **Geld als flexibler „Motivator“**

Die Lösung, die Managementberater für dieses Problem anbieten, lautet, dass sich Mitarbeiter eben nicht mit engen Aufgabenbereichen identifizieren sollten, sondern mit umfassenderen Prozessen: Mitarbeiter sollten sich nicht mit ihrer Position an ihrem Schreibtisch identifizieren, sondern mit umfassenden Prozessen oder am besten mit dem Unternehmensteil, in dem sie tätig sind, insgesamt. Am besten sei es, wenn sich der Mitarbeiter mit der Zufriedenheit des Kunden identifiziert. Motto: Ich bin froh und zufrieden, wenn mein Kunde zufrieden ist. Der Kunde ist König, und ich als Dienender ziehe mein Glück daraus, wenn der König mir ein Lächeln und einen Teil des Inhalts seiner Geldbörse schenkt.

Dieser Ansatz wird besonders von dem amerikanischen Managementguru Peter Senge gepredigt. So berichtet er von einem großen amerikanischen Stahlunternehmen, das mehrere Niederlassungen schließen musste. Es bot den Arbeitern an, eine berufliche Umschulung zu machen. Aber diese Umschulungsmaßnahme hatte keinen Erfolg, und die Mitarbeiter drifteten in die Arbeitslosigkeit ab. Als Ursache meinte Senge erkannt zu haben, dass sich die Arbeiter so sehr mit ihrem alten Job identifiziert hätten, dass sie glaubten, keine anderen Tätigkeiten ausführen zu können. „Wie könnte ich je etwas anderes tun?“, fragten die Arbeiter. „Ich bin nun mal mit Leib und Seele Dreher.“ Senge spricht von dem Lernhemmnis „Ich bin meine Position“ und schlägt eine Identifizierung der Mitarbeiter mit umfassenderen Unternehmensprozessen vor.

Senge verkennt jedoch, dass er, genauso wie einige andere Berater, lediglich das Lern- und Veränderungshemmnis „Ich bin meine Position“ durch ein neu-

es Lern- und Veränderungshemmnis – nämlich „Ich bin der Prozess“ oder „Ich bin mein Unternehmensbereich“ – ersetzt. Eine Identifikation der Mitarbeiter mit einem Profitcenter, einem innovativen Prozess oder einem umfassenden Produkt ist nämlich im Prinzip genauso problematisch wie die Identifikation mit einer Position: Sie löst die gleichen Formen der Blockierung gegenüber Wandel aus. Das Problem besteht eben nicht darin, dass sich Mitarbeiter nur mit einer zu eng definierten Position identifizieren, das Problem ist, dass sich Mitarbeiter überhaupt mit irgendetwas identifizieren. Aus dieser Perspektive wird der Vorteil der Mitarbeitermotivation über so schnöde Dinge wie Geld, Dienstwagen und Incentives deutlich: Geld abstrahiert von den Zwecken, für die man etwas tut, und ist deswegen als „Motivator“ flexibel einsetzbar.

### **Weniger Hierarchien, mehr Machtspiele**

Wenn Demokratisierung nicht lediglich ein Ornament auf der Schauseite der Organisation sein soll, dann bedeutet sie den Verzicht auf Hierarchie. Natürlich – auch die Wahl von Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter führt dazu, dass es eine Hierarchie gibt. Aber diese Hierarchie ist dadurch geschwächt, dass die Vorgesetzten ja jederzeit damit rechnen müssen, von ihren Mitarbeitern wieder abgesetzt zu werden. Das führt zwangsläufig dazu, dass gewählte Hierarchen und Hierarchinnen eine deutlich größere Zurückhaltung dabei zeigen, Erwartungen mit Hinweis auf ihre hierarchischen Weisungsbefugnisse durchzusetzen.

Es herrscht die Vorstellung, dass in diese Lücke eine verstärkte Steuerung über Verständigung und Vertrauen treten kann. Sicherlich – man darf die Bedeutung von Verständigung und Vertrauen in Organisationen nicht unterschätzen, aber die Steuerungsform, die durch Demokratisierung am stärksten an Bedeutung gewinnt, ist Macht. Das mag überraschen, weil Macht mit Hierarchie in dieser Diskussion häufig gleichgesetzt wird. Wenn die Hierarchie an Bedeutung verliert, dann müssten sich doch – so die Vorstellung – auch die Machtprozesse reduzieren. Wir wissen aber schon aus Studien über demokratische Staaten, dass der umgekehrte Effekt eintritt. Durch die Einführung von Demokratie kommt es in einem Staat nicht zu einer Abnahme, sondern zu einer Zunahme von Machtspielen. Wer dafür eine Illustration braucht, sollte sich die zurzeit populäre Fernsehserie

„House of Cards“ ansehen, in der eine nur leicht verzerrte Beschreibung von Machtspielen geboten wird.

Dies hat einen ganz einfachen Grund: Hierarchien verstetigen Machtbeziehungen, weil sich alle Mitglieder – wenigstens in ihrer offiziellen Selbstdarstellung – an die hierarchische Ordnung gebunden zeigen müssen und Vorgesetzte in vielen Fällen Auseinandersetzungen mit Verweis auf ihre formal abgesicherten Weisungsbefugnisse entscheiden können. Sicherlich – mikropolitische Spiele gehören in jeder Organisation – auch der hierarchischen – zum Alltag und lassen sich nicht vermeiden. Die Arbeitsteilung führt zur Ausbildung von Abteilungen mit unterschiedlichen lokalen Rationalitäten, und Macht ist einer der zentralen Mechanismen zur Aushandlung einer gemeinsamen Vorgehensweise. Mit Hierarchie steht dann aber ein Mechanismus zur Verfügung, der eine Lösungsmöglichkeit beinhaltet.

## Dauerpolitisierung interner Prozesse

Die Auflösung oder Schwächung von Hierarchien führt – und das zeigen alle Experimente, von den selbstverwalteten Betrieben der 1970er- über die Start-ups der New Economy Ende der 1990er-Jahre und die demokratischen Unternehmen der 2010er-Jahre –, zu einer „Dauerpolitisierung“ interner Prozesse. Der kanadische Managementforscher Henry Mintzberg illustriert die Effekte eindrucksvoll: „Keine Struktur ist darwinistischer, keine fördert mehr den Fitten – solange er fit bleibt –, und keine ist verheerender für den Schwachen. Die verflüssigten Strukturen begünstigen die inneren Konkurrenzen und sind manchmal Nährboden für heftige Machtkämpfe. Die Franzosen haben eine bildhafte Beschreibung für solche Prozesse: un panier de crabes – ein Korb voller Krebse; alle kneifen sich, um höher oder gar herauszukommen.“

Und wenn die Machtkämpfe eskalieren, dann wird noch eine Frage zentral – nämlich die Frage danach, wer das Kapital am Unternehmen hält. Aller Anti-Hierarchie-Rhetorik zum Trotz ist es bisher in keiner Organisation mit mehr als fünfzig oder sechzig Mitarbeitern zu einem völligen Verzicht auf Hierarchie gekommen. Wenn es hart auf hart geht, hat jede Organisation die Möglichkeit, eine Entscheidung zentral durchzusetzen. Insbesondere bei der Durchsetzung sensibler Entscheidungen wird mit mehr oder minder

offenem Verweis auf die Kapitalverhältnisse auf eine – wenn auch jetzt tabuisierte – Hierarchie zurückgegriffen.

## Jenseits der Neuigkeitsdramatisierung

Bei den mit großem Brimborium präsentierten innovativen Organisationskonzepten handelt es sich um postbürokratische Organisationsprinzipien, die bereits seit Langem bekannt, nun aber neu verpackt sind. Die Innovation bei neuen Organisationskonzepten liegt inzwischen fast nur noch in der Erfindung neuer Begriffe. Die „flexible Firma“ von gestern wird heute als „agiles Unternehmen“ und morgen als „systemischer Betrieb“ bezeichnet. Die Adhocratie von gestern wird heute „teambasierte Organisation“ und morgen „holokratische Organisation“ genannt. Was früher als „Expertennetzwerke“ gepriesen wurde, wird heute als „Communities of Practice“ und morgen als „Crowds of Wisdom“ vermarktet.

Dieser Drang nach Neuigkeitsdramatisierung ist nachvollziehbar. Gerade Manager, die neu in eine Organisation eintreten, sehen sich gezwungen, durch begriffliche Innovationen zu zeigen, dass sie die Dinge anders angehen als ihre Vorgänger. Berater befinden sich nicht nur in einer Konkurrenz um Kunden, sondern gerade auch um die Meinungsführerschaft über Organisationskonzepte, und erfinden deswegen immer wieder neue „buzz words“ für das Management. Auch Wirtschaftsjournalisten können ihren Lesern, die sich an aktuellen Entwicklungen orientieren, schwerlich verkaufen, dass – trotz aller Phantasie bei der Erfindung neuer Managementkonzepte – in den Organisationen vom Prinzip her häufig alles beim Alten bleibt, und beteiligen sich deshalb immer wieder daran, wenn eine neue Sau durch die organisationalen Dörfer getrieben wird. Es wird aber durch die Erfindung immer neuer Namen für postbürokratische Organisationsformen übersehen, dass die Probleme, die durch diese Organisationsformen produziert werden, die immergleichen sind. ■■■

\* Eine gekürzte Fassung dieses Beitrags ist in *Wirtschaft und Weiterbildung* 6/2015, S. 18–24 erschienen. Eine ausführliche Darstellung der Argumentation findet sich bei Stefan Kühl: *Wenn die Affen den Zoo regieren*, 7. Aufl., Frankfurt/M. 2015 und Stefan Kühl: *Sisyphos im Management. Die verborgene Suche nach der optimalen Organisationsstruktur*, 2. Aufl., Frankfurt/M. 2015.