
C5 INNERBETRIEBLICHE DEMOKRATIE UND TRANSPARENZ

AUSGANGSLAGE UND ZIEL

Rechtlich gesehen leben wir in einer Demokratie, in der die tatsächlichen Mitwirkungsmöglichkeiten der BürgerInnen über die Wahlentscheidungen alle 4-5 Jahre hinaus entweder sehr begrenzt oder kaum bekannt sind.

In der Wirtschaft kommen die demokratischen Prinzipien noch weniger zum Tragen. Die Führungskräfte entscheiden, während die MitarbeiterInnen nur sehr eingeschränkte Rechte zur betrieblichen Mitsprache und Mitbestimmung haben. Diese besteht im Kern im Recht der ArbeitnehmerInnen sich gewerkschaftlich zu organisieren und einen Betriebsrat zu wählen, der die Interessen der Beschäftigten vor dem Arbeitgeber vertritt (repräsentative Mitbestimmung).

Faktisch gleicht das System Wirtschaft einer Monarchie, die je nach Führungskraft unterschiedliche Formen der Einflussnahme zulässt.

Unser Ideal ist eine möglichst hohe Form der MitarbeiterInnen-Mitbestimmung bei allen wesentlichen Entscheidungen (zumindest im eigenen Arbeitsbereich) und eine Legitimation der Führungskräfte durch eine Wahl von den MitarbeiterInnen.

Eine wesentliche Voraussetzung für jede Form der Demokratie ist eine umfassende Transparenz innerhalb des Unternehmens, damit die MitarbeiterInnen fundierte Entscheidungen für das Unternehmen und die Erreichung des gemeinsamen Zieles treffen können.

Innerbetriebliche Demokratie heißt nicht unbedingt Basisdemokratie. Es muss eine Form gefunden werden, die einerseits effektives und effizientes Arbeiten ermöglicht und andererseits eine Mit-Entscheidung zumindest auf der jeweiligen Ebene/ im eigenen Team ermöglicht. Dafür gibt es genügend Beispiele – siehe Best practises.

Studien belegen, dass in wirklich demokratisch organisierten Unternehmen die MitarbeiterInnen zufriedener, engagierter, innovativer und produktiver als in traditionellen Organisationsstrukturen sind.

ABGRENZUNG/ VERHÄLTNIS ZU ANDEREN INDIKATOREN

In der Matrix 4.0. gab es noch Überschneidungen von C1 und C5, die jetzt minimiert wurden.

Die Mitbestimmung/Transparenz den Kunden gegenüber findet sich in D1 wieder, gegenüber Mit-Unternehmen in D2 und D5, gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld in E5.

IMPULSFRAGEN

- Wieviel % vor allem der kritischen Daten (Vorstandsprotokolle, Gehälter, interne Kostenrechnung, Entscheidungen über Entlassungen/Einstellungen) sind unternehmensintern von allen Mitarbeitern einsehbar?
- Welche EDV-Unterstützung gibt es betriebsintern zum Thema Transparenz? Wer hat online welchen Zugriff auf welche Informationen?
- Wie werden Führungskräfte legitimiert? Wer entscheidet über die Einstellung/Beförderung? Welchen Anteil haben die neuen Mitarbeiter an der Entscheidung? Wie transparent ist der Entscheidungsprozess?

- Wie läuft der Prozess bei der Einstellung neuer Mitarbeiter ab? Wie hoch ist die Mitbestimmung des jeweiligen Teams dabei?
- Bei welchen Entscheidungen werden die MitarbeiterInnen gehört, bei welchen können sie bei der Entscheidungsfindung mitwirken, bei welchen mitentscheiden und welche Entscheidungen werden ausschließlich von den MitarbeiterInnen getroffen?
- Wie werden gemeinsame Entscheidungen getroffen? Welchen Entscheidungsprozess und welche Entscheidungsform gibt es (Mehrheitsbeschluss, Systemisches Konsensieren, Konsent, Konsens¹)?
- Welchen Anteil der Mitbestimmung haben die Mitarbeiter bei der Gewinnverteilung?
- Wie viel Prozent des Eigentums liegt in MitarbeiterInnenhand? Welche mitarbeiternahe Rechtsform gibt es (z.B. MitarbeiterInnenstiftung, Genossenschaft)? Unter welchen Bedingungen kann jeder Mitarbeiter Gesellschafter werden? Welche Bemühungen werden unternommen, aus Mitarbeitern EigentümerInnen zu machen?

BEWERTUNGSTABELLE:

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Grad der Transparenz (gering)	Erste Maßnahmen zu mehr Transparenz	Einige kritische Daten ² transparent	Wesentliche kritische Daten transparent	Alle Daten transparent, für jeden Mitarbeiter abrufbar
Legitimierung der Führungskräfte (mittel)	Anhörung/ Konsultation bei Bestellung neuer FK	Vetorecht bei der Bestellung neuer FK, in einer Testphase ³ bis zu 25% gewählt	25-75% der FK regelmäßig gewählt	76-100% der FK regelmäßig gewählt
Mitbestimmung bei Grundsatz- und Rahmen-Entscheidungen (hoch)	Anhörung/ Konsultation + Begründung, Konzept demokrat. Mitbestimmung vorhanden	Testphase, - 25% der Entscheidungen demokratisch, teilweise konsensual, inkl. Gewinn	25-75% der Entsch. demokratisch, davon mind. 25% konsensual, inkl. Gewinn	76-100% der Entsch. demokratisch, davon mind. 50% konsensual, inkl. Gewinn
Mit-Eigentum der MitarbeiterInnen (mittel)	1-24% des Betriebes Eigentum bei MA	Sperrminorität (ab 25%)	Überwiegend d.h. > 50%	Ganz, z.B. Mitarbeiter-Stiftung/ - Genossenschaft

Weitere Einzel-Maßnahmen (demokratische Mitbestimmung)

- Team wählt/ entscheidet über Einstellung der eigenen Führungskraft
- Anonyme Führungskräfte-Beurteilung, alle Ergebnisse sind online lesbar (Semco)
- Großgruppenmeeting für Strategie-Entscheidungen, die dann auch in der Großgruppe entschieden werden (in Richtung Basisdemokratie).
- Einzelne Methoden für Meeting/ Treffen, die auf hohe Mitarbeit/ Gleichwertigkeit Wert legen wie z.B. World-Cafe, Openspace, Dynamic facilitation.
- Hohe Selbstorganisation am Arbeitsplatz (vgl. C1 Arbeitsplatzqualität)
- Systemisches Konsensieren oder andere Formen der Gruppenentscheidung bei einzelnen Themen/ Fragen
- Präventive Konfliktberatung/ -klärung mit konsensualen Lösungen

¹ Konsent = Es gibt keinen schwerwiegenden Einwand gegen einen Vorschlag im Hinblick auf das gemeinsame Ziel, Konsens = Zustimmung

² Kritische Daten sind die Protokolle der Führungsgremien, Gehälter, Interne Kostenrechnung, Entscheidungen über Einstellungen/ Entlassungen

³ Testphase = Zeit, in der demokratische Entscheidungsformen „getestet“ werden, d.h. die Führungskraft verzichtet in dieser Zeit auf ihre alleine Entscheidungsmacht zugunsten einer gemeinsamen Entscheidungsform

Unternehmensspezifische Besonderheiten

Je kleiner das Unternehmen, desto leichter lassen sich innerbetriebliche Transparenz und Demokratie leben.

Innerbetriebliche Demokratie ist wesentlich mehr als die Mitbestimmung durch den Betriebsrat und umfasst vor allem die Entscheidungen im eigenen Team und zumindest dort die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen, das heißt grundsätzliche Unternehmensentscheidungen.

Fehlender Betriebsrat

Wenn es keinen Betriebsrat gibt, sollte man immer skeptisch sein und hinterfragen, ob und wie eine Betriebsratsgründung aktiv gefördert wird. Wird sie nicht aktiv gefördert oder gab es schon Bestrebungen im Unternehmen, die nicht unterstützt wurden, kann der erste Schritt in Richtung Verhinderung erfolgt sein. Semco z.B. hat in seiner Geschichte gewerkschaftliche Betätigung begrüßt, aktiv mit einem Betriebsrat zusammengearbeitet und diese Form der Zusammenarbeit als einen wichtigen Firmengrundsatz etabliert.

Wenn es keinen Betriebsrat gibt, sollten als Ausgangslage die möglichen Mitbestimmungsrechte herangezogen werden, die existieren würden, wenn es einen Betriebsrat gäbe und jeweils überprüft werden, inwieweit diese in der jetzigen Form vorliegen oder gewährleistet sind.

Prinzipiell kann ein fehlender Betriebsrat auch mit einem Abzug von 10-20% bewertet werden

Sind die Mitwirkungsrechte der Mitarbeiter geringer als die im jeweiligen Gesetz zugesicherten Rechte, kann der Aspekt „Mitbestimmung bei Entscheidungen“ nicht mehr als „Erste Schritte“ sein. Sollten wesentliche Rechte nicht vorliegen, ist kritisch zu prüfen, ob eine Verhinderung des Betriebsrates vorliegt.

Vgl. Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates in Österreich:

http://netzwerke.oegb.at/fladnitz/data/upload/ppt_Mitbestimmungsrechte_Betriebsrats.pdf

Natürlich kann es länderspezifisch unterschiedliche Regelungen für den Betriebsrat geben. Prinzipiell wird der gesetzliche Standard mit 0 Punkten bewertet.

In der EU sind entsprechende EU-Rechte als gesetzlicher Standard für alle anzusehen.

Die wichtigsten Beteiligungsrechte des Betriebsrates lt. BetrVG 1972:

Gegenstand \ Intensität	Soziale Angelegenheiten	Personelle Angelegenheiten	Wirtschaftliche Angelegenheiten
(erzwingbare) Mitbestimmungsrechte	§ 87: Beginn u. Ende der tgl. Arbeitszeit; Urlaubsgrundsätze/ Urlaubsplan; Lohngestaltung; Akkord- und Prämiensätze	§ 94: Personal- fragebogen § 95: Auswahl- richtlinien § 98: Betriebliche Bildungsmaßnahmen	§ 94: Sozialplan
Widerspruchsrechte	§ 91: menschen- gerechte Gestaltung der Arbeit (nach »gesicherten arbeits- wissenschaftlichen Erkenntnissen«)	§ 99: Einstellung/ Eingruppierung/ Umgruppierung/ Versetzung § 102: Kündigung	
Mitwirkungsrechte (Informations-, Anhörungs-, Beratungsrechte)	§ 89: Arbeitsschutz/ Unfallverhütung	§92: Unterrichtung und Beratung über Personalplanung § 102: Anhörung vor Kündigung	§ 90: Unterrichtung über Planung/ Beratung über Auswirkungen von Neu-, Um, und Erweiterungsbauten; techn. Anlagen; Arbeitsverfahren/ Arbeitsabläufe; Arbeitsplätze § 106: Wirtschafts- ausschuß § 111: Unterrichtung bei Betriebsänderungen

(Müller-Jentsch, 1997, S. 270)

Übersicht für Deutschland:

http://www.precht.wiso.uni-erlangen.de/download/ar/uebung/ar2_02_Beteiligungsrechte_BR.pdf

Allgemein Wikipedia-Artikel zur Betriebsverfassung:

<http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebsverfassung>

DEFINITION, ASPEKTE

MitarbeiterInnenbeteiligung bedeutet, dass die Mit-ArbeiterInnen mit-entscheiden können und nicht nur informiert oder gehört werden, sondern auch eine Möglichkeit zur Einflussnahme besitzen. Qualitativ zu unterscheiden sind unterschiedliche Formen der demokratischen Mitbestimmung. Diese reichen von Mehrheits- bis hin zu konsensualen Entscheidungen.

Leider ist das Feld der Wirtschaftsdemokratie kaum bekannt und wenig erforscht. Oftmals wird Demokratie mit Basisdemokratie gleichgesetzt, bei der alle MitarbeiterInnen bei allen Entscheidungen mitwirken und die Organisation so lähmen. Es gibt aber Mittel und Wege die MitarbeiterInnen demokratisch mit einzubinden und gleichzeitig produktiv den Unternehmenszweck zu erfüllen. Beispiele dafür sind in den „Good Practises“ zu finden. .

Wir glauben, dass es mehrfach positive Effekte einer starken MitarbeiterInnenbeteiligung gibt⁴:

- Empowerment und dadurch höhere Motivation der MitarbeiterInnen
- Mehr Identifikation mit dem Unternehmen und folglich geringere MitarbeiterInnen-Fluktuation
- Menschliches Korrektiv zu dem Shareholder-Value Ansatz
- Wandel der Unternehmenskultur in Richtung partnerschaftliche Aufgabenteilung
- Kreativere Lösungen, weil die Sichtweise aller Beteiligten gehört wird
- Engagiertere Mitarbeiter und bessere Ergebnisse.

Wolfgang Georg Weber hat im Forschungsprojekt ODEM mit anderen Kollegen mehrere demokratische Organisationen untersucht und ist zu folgenden Ergebnissen gekommen.⁵

„Je demokratischer die Organisationsstrukturen in einem Unternehmen sind,

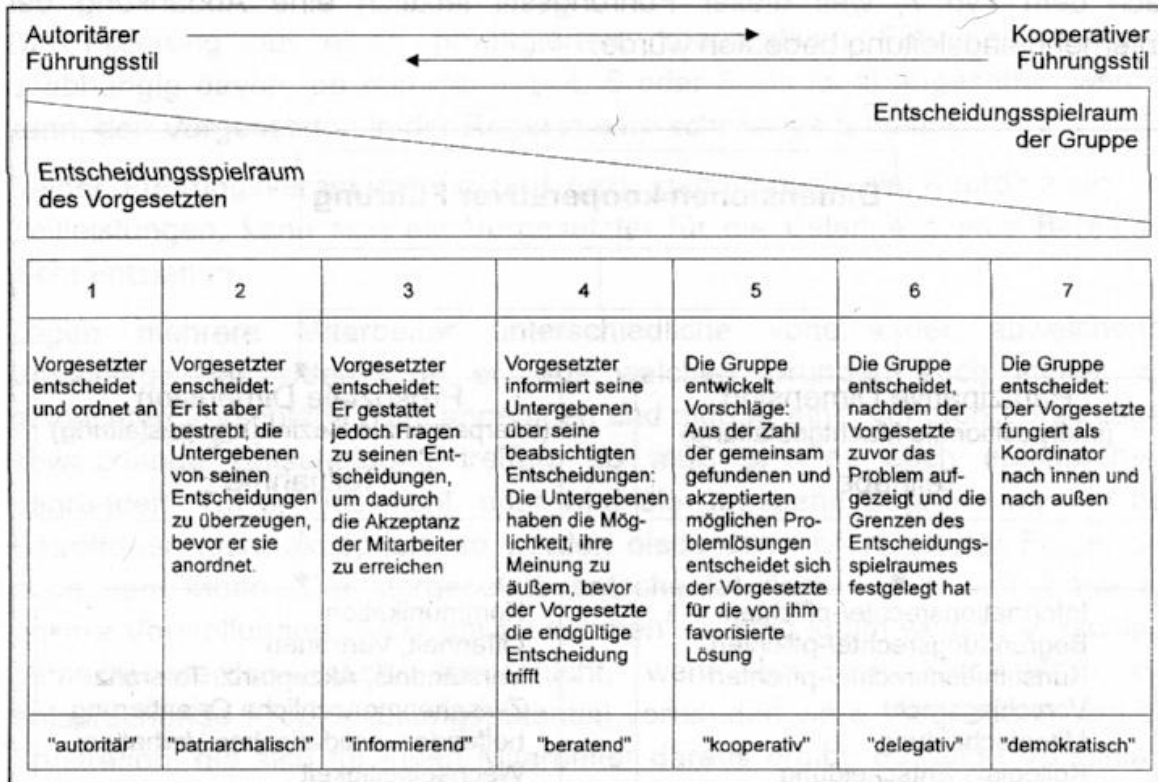
- umso bereiter sind die Mitarbeiter/innen, hilfsbereit, solidarisch und gesellschaftlich verantwortlich zu handeln,
- umso stärker tendiert das Ethikbewusstsein der Mitarbeiter/innen in Richtung humanistischer Wertorientierungen,
- umso stärker ist deren Bereitschaft zu demokratischem und gesellschaftlichem Engagement,
- umso stärker ist die gefühlsmäßige Bindung der Mitarbeiter/innen an den Betrieb.“

Dabei kann die innerbetriebliche Demokratie strukturell oder bei einzelnen Entscheidungen verwirklicht werden. Von Tannenbaum/ Schmidt⁶ wurde ein Führungs-Kontinuum entwickelt, das verschiedene Abstufungen von autoritär bis partizipativ unterscheidet:

⁴ Vgl. Wegge, Jürgen [u.a.]: Work Motivation, 2010, S.162ff.

⁵ Weber, Wolfgang G. [u.a.]: Handeln, 2007, S.34/5

⁶ R. Tannenbaum, W.H. Schmidt (1958): *How to choose a leadership pattern*. In: "Harvard Business Review". 36/1958, pg. 95-102



In dieser Übersicht liegt die Entscheidungsmacht bei der Führungskraft. Er/Sie entscheidet, welche Form der Beteiligung der MitarbeiterInnen er zulässt oder ermöglicht.

Wolfgang G. Weber sowie das internationale Forschungsnetzwerk OPEN⁷ zitieren folgende Abstufungen der MitarbeiterInnenbeteiligung, die eine gute Groborientierung geben:⁸

- 1) Keine Partizipation
- 2) Information
- 3) Anhörung (= Konsultation)
- 4) Mitwirkung
- 5) Mitbestimmung, Mitentscheidung
- 6) Selbstbestimmung

Bereiche der Mitbestimmung

- 1) Operationale Entscheidungen (Tagesgeschäft, Einzelfälle innerhalb der Vorgaben)
- 2) Taktische Entscheidungen (z.B. Einstellung/ Entlassungen)
- 3) Strategische Entscheidungen (z.B. Budgets, gravierende Umstrukturierungen)

Lewin, Lippit und White untersuchte bei jungen Schülern drei Führungsstile: „autoritär“, „laissez-faire“ und „demokratisch“. Die Ergebnisse zeigten, dass die Ar-

⁷ Organizational Participation in Europe Network (OPEN)

⁸ Vgl. Weber, Wolfgang: Demokratie, 1994, S.272; Wegge, Jürgen: Motivation, 2010, S. 159.

beitsleistungen bei der autoritär und der demokratisch geführten Gruppe ungefähr gleich hoch waren, während sie in der Laissez-Faire-Gruppe absanken.

Allerdings gab es unterschiedliche Verhaltensweisen bei den beiden Gruppen:⁹

Autoritär geführte Gruppe	Demokratisch geführte Gruppe
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hohe Spannung, Ausdruck von Feindseligkeiten ➤ Unterwürfiges, gehorsames Gruppenverhalten ➤ Hohe Arbeitsintensität ➤ Arbeitsunterbrechung bei Abwesenheit des Führers 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entspannte, freundschaftliche Arbeitsatmosphäre ➤ Hohe Kohäsion, geringe Austritte ➤ Höheres Interesse an der Aufgabe ➤ Hohe Originalität der Arbeitsergebnisse ➤ Weiterarbeit auch bei Abwesenheit des Führers

Marshall Rosenberg, Begründer der Gewaltfreien Kommunikation, stellt gerne folgende zwei Fragen:

1) Was möchte ich, dass mein Gegenüber tut?

2) Aus welcher Motivation möchte ich, dass mein Gegenüber das tut?

Ein autoritärer Führungsstil basiert meistens auf Angst, Bestrafungen und Kontrolle und motiviert extrinsisch, ein demokratischer Führungsstil basiert auf Kooperation, Inklusion, Gemeinschaft und motiviert intrinsisch.

HILFEN BEI DER UMSETZUNG

Es gibt das Modell der Soziokratie, das einen nachvollziehbaren Ablauf vom Erstgespräch über die Installierung eines Pilotkreises bis hin zur völligen Transformation der Organisation hat.

Ansonsten bräuchte es einen umfassenden Prozess der Klärung, welche demokratischen Elemente wo und wie eingeführt werden können. Am besten ist dieser Prozess schon demokratisch organisiert.

Wichtig ist bei der Einführung, dass EigentümerIn/ oberste Führungsspitze voll dahinter steht und den Prozess über einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren begleitet/ unterstützt.

Zuerst bildet sich eine Steuerungsgruppe aus externen BeraterInnen/ ExpertInnen, Mitgliedern des Vorstandes sowie weiteren Schlüssel- Mitgliedern der Organisation, die den Prozess der Implementierung begleitet:

- Welche Form der demokratischen Mitbestimmung passt zu uns?
- Wie können wir den Prozess selbst demokratisch gestalten?
- Was könnte ein Prototyp sein, wo könnten wir innerhalb des Betriebes experimentieren und dann auswerten, ob es erfolgreich war?
- Was macht den Erfolg demokratischer Mitbestimmung für uns aus – auch jenseits der Gewinn-und-Verlust- Rechnung? Wie können wir das messen?
- Wie kann der Einstieg gut kommuniziert werden?
- Welche Unterstützung brauchen wir von wem innerhalb des Unternehmens?

Prinzipiell geht es entweder radikal mit einem Schritt (a la Semco) oder besser nach und nach über einzelne Kreise/ Teilbereiche des Unternehmens (a la Soziokratie).

GOOD PRACTISES

Bei den Best Practises wurden ein erfolgreiches Demokratie-Modell sowie zwei Unternehmen angeführt, die die demokratische Mitbestimmung auf ihre spezielle Weise verwirklicht haben. Alle eint eine umfassende innerbetriebliche Transparenz,

⁹ Vgl. Manfred Becker: Personalentwicklung, S. 226, Tabelle wörtlich übernommen.

weil das erst die Voraussetzung für wirkliche demokratische Mitbestimmung ist. Sowohl bei Enderburg Elektrotechnik, das Pionier-Unternehmen der Soziokratie als auch bei Semco gehört zu der Transparenz die Schulung der MitarbeiterInnen, damit sie die Unternehmenszahlen auch lesen und verstehen können.¹⁰

Mit Wagner & Co Solartechnik haben wir einen Solar-Pionier aus Deutschland als „Good practise“, der schon auf eine mehr als 30jährige demokratische Geschichte zurückblicken kann.

SOZIOKRATIE

Soziokratie ist ein Organisationsmodell, bei dem die Mitarbeiter alle Grundsatz- und Rahmenentscheidungen auf gleichwertiger Ebene mit den Führungskräften im Konsent treffen. Konsent heißt, dass keiner im jeweiligen Team (auch Kreis genannt) einen schwerwiegenden Einwand gegen einen Vorschlag im Hinblick auf das gemeinsame Ziel hat.

Grundsatz- und Rahmenentscheidungen sind z.B. Budget, Einstellungen, Entlassungen, Strategie, Aufgabenverteilung etc. Diese Entscheidungen werden nicht mehr von der Führungskraft alleine getroffen, sondern gemeinsam im jeweiligen Team auf Basis der Gleichwertigkeit. Jeder kann „Nein“ sagen und Argumente für das Nein geben, damit eine machbare andere Lösung gefunden wird, die jeder ausführen kann.

Die Führungskräfte werden nach offener Aussprache gewählt und können ebenso wieder abgesetzt werden. Für jede höhere Hierarchiestufe gibt es gewählte Delegierte, so dass in einem möglichen Vorstand drei Vorstandsvorsitzende und drei gewählte Delegierte sitzen und auf der Basis vom Konsent entscheiden.

Die Soziokratie wurde Ende der 1960er in Holland entwickelt und ist dort und in Teilen der USA recht verbreitet, vor allem in NPOs und KMUs. In den Niederlanden braucht ein 100% soziokratisches Unternehmen keinen Betriebsrat mehr stellen.

Je nachdem wie weit die Implementierung der Soziokratie ist, können die Abstufungen wie folgt bewertet werden:

Kategorie	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Bsp. Soziokratie	Pilotkreis Soziokratie	Bis 100% Kreisstruktur ¹¹	Vollständige Kreisstruktur Soziokratie seit 2-3 Jahren	Soziokratie ist rechtlich verankert, institutionalisiert

Aus der Soziokratie ist in den letzten Jahren der Ansatz der Holacracy hervorgegangen, der in vielen Bereichen ähnlich ist. Dieser Ansatz geht in Richtung demokratischer Mitbestimmung, allerdings nicht in der Qualität der Soziokratie. In der Soziokratie entscheidet allein das Kreismitglied, ob es ein schwerwiegender Einwand ist oder nicht. In der Holacracy kann der Moderator oder die Gruppe entscheiden, ob der Einwand valide ist oder nicht.

Letztendlich müsste im Einzelfall geprüft werden, inwieweit ein holokratisches Unternehmen in die obige Abstufung hineinpasst und wie es zu bewerten ist.¹²

¹⁰ Vgl. Semler, Ricardo: Maverick, 1993, Kap. 17, S.128-129.

¹¹ Die Kreisstruktur überlagert die lineare Struktur. Auf der Kreisebene sind alle Mitarbeiter gleichwertig in der Beschlussfassung, auf Augenhöhe. Hier werden die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen getroffen. Daneben existiert weiterhin die lineare Struktur für das Tagesgeschäft oder die operationalen Entscheidungen. Hier kann es weiterhin Vorgesetzte geben, die ohne Absprache innerhalb von bestimmten Vorgaben entscheiden können.

Weitere Ressourcen zur Soziokratie

[Umfassendes Skript zur Soziokratie](#) (mit einer Liste von soziokratischen Unternehmen weltweit)

[Portrait von Endenburg Electronics \(Skript/ Buch\)](#)

[Brandeins-Artikel \(Endenburg/ Reykx\)](#)

[Umfassende Materialsammlung zur Soziokratie](#)

SEMCO¹³

Semco ist ein brasilianischer Mischkonzern, der eine einmalige Unternehmenskultur hat. 2003 gibt es ca. 3000 Mitarbeiter, die meist in kleinen Einheiten zusammenarbeiten. Es gibt keine Richtlinien, nur ein bebildertes Überlebensbuch, viel Selbstorganisation und hohe Mitbestimmung der Mitarbeiter. Sie können ihre Führungskräfte selbst auswählen, bestimmen ihre Arbeitszeiten und Gehälter selbst, jeder kann an allen Meetings teilnehmen und mitentscheiden. Als wesentliches Regulativ gelten Transparenz und Ergebnisorientierung in den Teams. Gehälter müssen vor den Kollegen gerechtfertigt und selbst erwirtschaftet werden. Es gibt eine hohe Transparenz von Zahlen, Fakten und Entscheidungen und ein höchst innovatives Arbeitsklima.

Daneben gibt es eine halbjährliche Führungskräftebefragung vom jeweiligen Team. Bei einem Abschneiden unter 70% müssen sie sich innerhalb eines Jahres deutlich verbessern. Normalerweise erhalten die Manager 80-85%.¹⁴

Semco ist wirtschaftlich sehr erfolgreich: Die jährlichen Wachstumsraten liegen zwischen 25% und 40%, der Gewinn ist von 1993 - 2004 von 35 auf 160 Millionen US-Dollar gestiegen.

Alle Entscheidungen bei Semco werden demokratisch getroffen. Dabei kann jeder einen Entscheidungsprozess anregen. Einfach eine Email an die Mitarbeiter, ein Treffpunkt und los geht's. Wenn Leute auftauchen, ist das Thema von Interesse und die Gruppe arbeitet solange, wie Energie da ist und der Entscheidungsprozess fortschreitet. Dabei kann sich die Gruppe immer wieder neu zusammensetzen. Am Ende wird von den Anwesenden demokratisch mit einfacher Mehrheit (eine Person = eine Stimme) entschieden. Auch Ricardo Semler, der Haupteigentümer von Semco, hat nur eine Stimme und wurde mehrfach überstimmt. Zwar hat er formell ein Vetorecht, hat aber bisher laut Eigenauskunft nie davon Gebrauch gemacht, weil dann das gesamte System für ihn gefährdet scheint. Es könnte sonst bei den Mitarbeitern eine Haltung entstehen wie: „Wir können abstimmen was wir wollen, der Chef entscheidet eh nach seinen Wünschen.“

Das Besondere an dieser Form der Mitbestimmung ist, dass sie sehr einfach und flexibel ist. Jeder, der Interesse an dem Thema hat, kann mitentscheiden. Wer sich nicht einbringt, der stimmt zu. So entstehen recht schnell Entscheidungen, die jeweils von den Involvierten/ Interessierten getragen werden.

¹² [Vgl. die Unterschiede zwischen Soziokratie und Holacracy](#)

¹³ Die Quellen über Semco beziehen sich auf die beiden Bücher von Ricardo Semler, wobei das letzte 2003 erschienen ist. Es ist stark zu vermuten, dass Semco auch in den letzten Krisenzeiten Schwierigkeiten hatten. Inwieweit diese durch das demokratische Miteinander abgefedert werden konnten oder diese Elemente in der Krise heruntergefahren wurden, dazu fehlen mir im Moment die Quellen.

¹⁴ Vgl. Semler, Ricardo: Maverick, 1992, Kap.22, S.160-63 und Semler, Ricardo: 7day, 2003, S. 212/3.

Im höchsten Gremium von Semco sitzen insgesamt acht Mitglieder. Einer ist für Ricardo Semler, drei sind permanent besetzt mit Vorstandsvorsitzenden von Teilfirmen, auf zwei Plätzen rotieren hochrangige Manager unterhalb der Vorstandsebene und zwei können von jedem Mitarbeiter nach dem „Wer-zuerst-kommt,-mahlt-zuerst-Prinzip“ besetzt werden. Diese einmaligen Mitglieder haben das gleiche Stimmrecht, wie die permanenten Mitglieder in dem Gremium. Die Protokolle können von jedem eingesehen werden, allerdings im Vorstands-Büro und nicht via Intranet.¹⁵

Weitere Ressourcen über Semco

[Umfassender Artikel mit Materialsammlung](#)

[Artikel im Brandeins](#)

[Artikel in Sein](#)

[Homepage von Semco](#)

WAGNER SOLAR

Wagner & Co Solartechnik ist ein Pionier auf dem Gebiet der Solartechnologie, da sie schon seit gut 30 Jahren aus einer Umweltinitiative heraus gegründet auf dem Markt sind.

Wagner & Co besteht aus zwei Gesellschaften:

- Solartechnik GmbH, die den Vertrieb, die Entwicklung und Produktion von Anlagen für Solarwärme, Solarstrom und Pellet Heiztechnik (effektive Holzverbrennung) organisiert
- Immobilien GmbH, die die Firmengrundstücke – und gebäude besitzt.

Daneben gibt es Niederlassungen in Spanien, Frankreich, Italien, Großbritannien und den USA.

Wagner & Co ist seit seiner Gründung ein MitarbeiterInnenunternehmen, d.h.

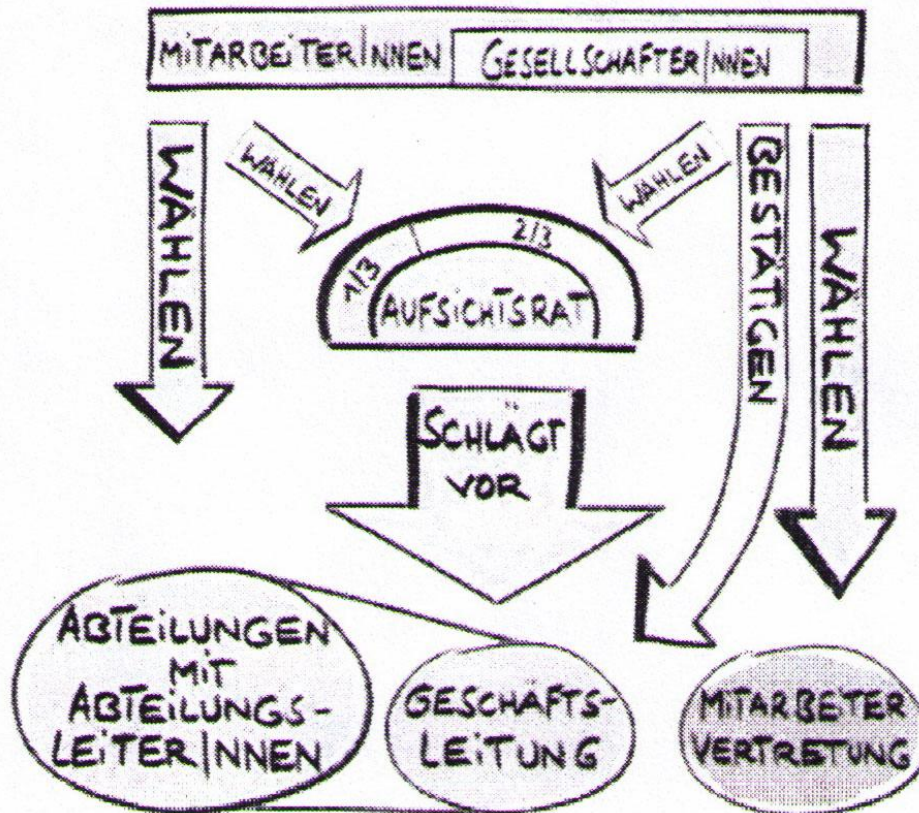
- das Unternehmen gehört nur MitarbeiterInnen, es gibt keine externen Eigentümer.
- das Unternehmen ist demokratisch organisiert, d.h. die Führungskräfte werden demokratisch gewählt und die Entscheidungen werden in den Teams so dezentral wie möglich getroffen.

Derzeit gibt es 400 MitarbeiterInnen und 100 GesellschafterInnen. Nach zwei Jahren Betriebszugehörigkeit kann ein Mitarbeiter einen Antrag bei der Aufnahmekommission stellen, die aus neun gewählten GesellschafterInnen und dem Personalbeauftragten besteht.

Die Gesellschaftsanteile wachsen genau wie die Gewinnbeteiligung mit steigender Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Es gibt also eine enge Verzahnung von Mitarbeit, Eigentum und Gewinnbeteiligung.

¹⁵ Vgl. Semler, Ricardo: 7day, 2003, S.223.



(Abbildung aus: Wagner & Co – Eine kleine Unternehmensgeschichte, S. 3.)

Das oberste Entscheidungsgremium ist die Gesellschafterversammlung, die mindestens zweimal im Jahr tagt und die Grundsatz- und Richtungsentscheidungen trifft. Dazu gehören auch die Entscheidungen nach dem Gesellschaftsvertrag wie z.B. die Gewinnverwendung, weitreichende Finanzentscheidungen sowie Änderung von Strukturen. Die Stimmabgabe erfolgt nach Köpfen und unabhängig von Kapitalanteilen.

GesellschafterInnen und MitarbeiterInnen wählen alle zwei Jahre einen zwölfköpfigen Aufsichtsrat. Dieser wird zu 2/3 von den GesellschafterInnen und zu 1/3 von den MitarbeiterInnen gewählt. Der Aufsichtsrat benennt und kontrolliert die siebenköpfige Geschäftsleitung. Die einzelnen Mitglieder der Geschäftsleitung werden vom Aufsichtsrat vorgeschlagen und mit einfacher Mehrheit der GesellschafterInnen bestätigt. Die Geschäftsleitung führt die Geschäfte der Firma Wagner & Co und erarbeitet die Strategien. Drei Mitglieder treten nach außen als Geschäftsführer auf. Neben der Geschäftsleitung und dem Aufsichtsrat gibt es die Mitarbeitervertretung, die sich um die Belange der MitarbeiterInnen kümmert und bei Personalfragen hinzugezogen wird. Sie MitarbeitervertreterInnen werden auf einer mind. einmal jährlichen Mitarbeiterversammlung von den festangestellten MitarbeiterInnen ohne Funktion im Aufsichtsrat oder Geschäftsleitung gewählt.

Unterhalb der Geschäftsleitung und den einzelnen GeschäftsleiterInnen zugeordnet gibt es 22 Abteilungen. Die jeweiligen AbteilungsleiterInnen werden von ihren MitarbeiterInnen gewählt.

Auf Abteilungs- und Teamebene gibt es eine Kultur der demokratischen Entscheidungsfindung. Allerdings ist das nicht genau festgelegt und der Abteilungsleiter/die

Abteilungsleiterin könnte auch autokratisch entscheiden. Die Frage ist dann, ob er dann von den MitarbeiterInnen wiedergewählt wird.

Über die Gewinnverteilung wird jährlich von den GesellschafterInnen entschieden. Nach einer festen Regel werden abhängig von der Umsatzrendite ein 13., 14. und ggf. auch weitere Monatsgehälter an die MitarbeiterInnen gezahlt. Der Gewinn selbst wird so aufgeteilt, dass alle GesellschafterInnen mit zehn Jahren oder mehr Gesellschafterzugehörigkeit einen `Vollanteil` erhalten und wer kürzer dabei ist entsprechend weniger, z.B. wer seit vier Jahren Gesellschafter ist, erhält 4/10 vom Vollanteil.

Weitere Ressourcen über Wagner Solar¹⁶

Homepage: www.wagner-solar.com

[Kleine Unternehmensgeschichte von Wagner-Solar](#)

[Auszug Mitarbeiterbefragung 2010](#)

[Kleine Geschichte von Unternehmensstrukturen](#)

LITERATUR

- [Bontrup, Heinz: Wirtschaftsdemokratie statt shareholder value](#)
- [Demokratie in Organisationen](#): Wiki-Seite der Soziologischen Fakultät der Uni München
- [Fenton, Traci: The democratic Company. Four Organizations Transforming our Workplace and our World, 2002](#) – (kostenloses PDF)
- Naphtali, Fritz: Wirtschaftsdemokratie: ihr Wesen, Weg und Ziel (1928), Frankfurt/M 1966
- Rüter, Christian: Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis, 2. korrigierte Auflage, 2010 – als [PDF verfügbar](#)
- Semler, Ricardo: [7 day, 2003] The Seven-Day Weekend. A better way to work in the 21st century, 2003
- Semler, Ricardo: [Maverick, 1993] Maverick! The success story behind the world's most unusual workplace, 1993
- Tannenbaum/Schmidt: How to choose a leadership pattern – Review 1973 <http://www.expert2business.com/itson/Tannenbaum.pdf>
- Ungericht, Bernhard-Mark: [Wirtschaft, 2011] Wirtschaft und Demokratie – eine Illusion. Vorlesungsskript, als [PDF verfügbar](#)
- Weber, Wolfgang G.: [Demokratie, 1999] Organisationale Demokratie. Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation, in Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 53 (25 NF) 1999/4, [als PDF verfügbar](#)
- [Wolfgang Weber G.: Wirtschaftsdemokratie von Unten](#) (Powerpoint-Präsentation)
- Wegge, J (u.a.): [Motivation, 2010] Promoting Work Motivation in Organizations: Should Employee Involvement in Organizational Leadership Become a New Tool in the Organizational Psychologist's Kit? Journal of Personnel Psychology, 9 (4), 154-171.

Redakteur: Christian Rüter chrisruether@gmail.com, Experten: Wolfgang Weber, Bernhard Mark-Ungericht

¹⁶ Ältere DVD über Wagner Solar mit dem Titel: Organisationale Demokratie im Unternehmen. Wie Mitbestimmung zu wirtschaftlichen Erfolg beitragen kann (Bm:bwk) kann bei Wolfgang Weber kostenlos bestellt werden: wolfgang.weber@uibk.ac.at