

Autowelt Hoppmann (Deutschland) ¹

Ein Fragment von Christian Rüther, www.newwork-matrix.com

Branche: Automobil Handel + Reparatur

Website: <http://www.hoppmann-autowelt.de/>

Jahr	1957	1973/4	1985/95	2006	2014 (oder aktuell?)
Umsatz	?	15,3 Mio DM?		62 Mio €?	99 Mio
MA	130	161		198	430
Gewinne	?	234`		?	?

Besonderheiten:

- fast keine MA-Fluktuation
- 64% eigene Kapitalressourcen, 50% Eigenkapitalquote (2004)
- Bisher noch kein Geschäftsjahr mit Verlust abgeschlossen (seit 1957)
- Krankenquote?

Auszeichnungen:

Hauptsitz: Siegen

Acht Niederlassungen/ Filialen im Siegerland/NRW [Check]

Inspirationsquelle: demokratischer Sozialismus der 60er/70er Jahre

1957 ²	Klaus Hoppmann übernimmt das Unternehmen nach dem plötzlichen Tod seines Vaters
1961	Einführung der Gewinnbeteiligung für die Mitarbeiter, zahlreiche Revisionen des Modells
1969	<ul style="list-style-type: none"> • Modifizierung der Gewinnbeteiligung, die bis heute anhält • Einrichtung eines Wirtschaftsausschusses, d.h. das oberste Gremium ist jetzt paritätisch besetzt, 50% AN und 50% AG • Einrichtung von Arbeitsteams mit autonom gewählten Sprechern, um auch den Arbeitsalltag zu demokratisieren
1974	Übertragung aller Eigentumsanteile von Klaus Hoppmann an die Stiftung „Demokratie im Alltag“, Hoppmann ist Vorstand der Stiftung
1982	Bruno Kemper wird 2. Geschäftsführer, er ist von der Pike auf im Unternehmen
1990	Klaus Hoppmann zieht sich als GF zurück, Bruno Kemper ist alleiniger GF
2002	Klaus Hoppmann zieht sich als Vorstand der Stiftung zurück
2013	Tod von Klaus Hoppmann

¹ Hauptquelle ist die Fallstudie der Böckler-Stiftung (http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_166.pdf), die Selbstdarstellung von Hoppmann (www.demokratie-im-alltag.de/content-images/hoppmann-stiftung-broschuere.pdf), sowie Zeuch, Andreas, [Macht,] S. 89-105. Ergänzende Literatur ganz am Ende des Artikels. Meine intellektuelle Leistung hält sich hier in Grenzen, weil ich relativ viel zitiert und zusammengefasst habe. Ich wollte wieder ein Portrait mit viel Farbe zeichnen, Detailtiefe ohne dass es zu lang wird. So zwischen Zeuch und Böckler.

² Vgl. Belitz: Alternative, S. 51

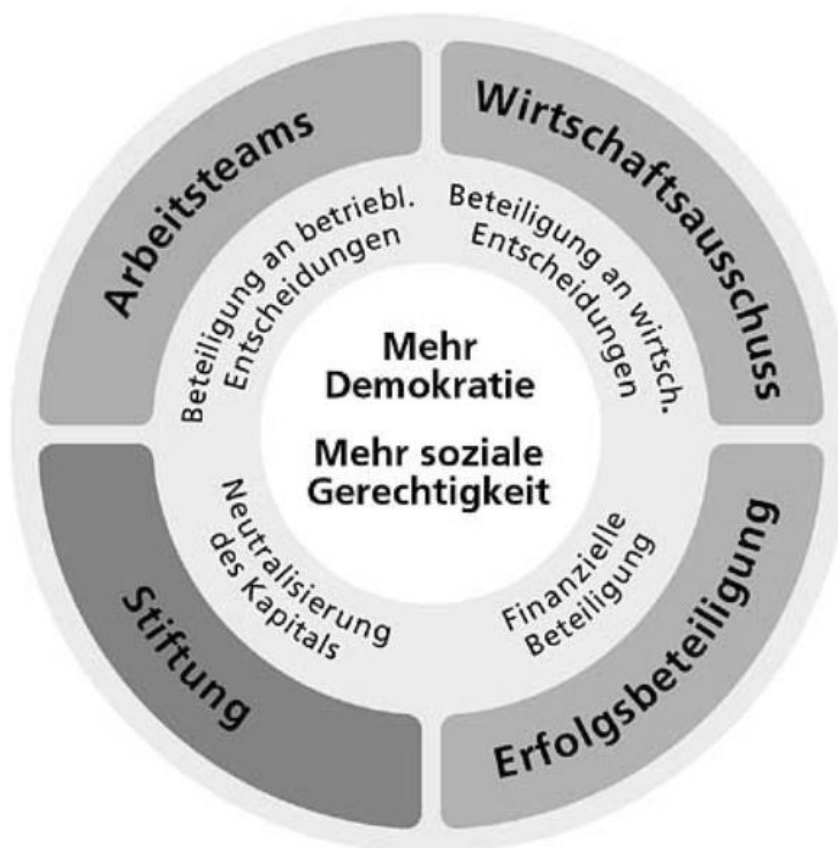
Das Demokratiemodell der Hoppmann Autowelt

In ihrer Unternehmensbroschüre hat Hoppmann einige Grundsätze für Demokratie am Arbeitsplatz aufgestellt:³

- Gemeinsame soziale Verantwortung für ein gutes Betriebsergebnis, ein menschliches Miteinander und soziale Gerechtigkeit im Betrieb
- Gegenseitiger Respekt – kategorischer Imperativ
- Freie Meinungsäußerung ohne persönlichen Nachteil
Förderung und Forderung von fachlicher+persönlicher Weiterbildung
- Möglichst viel Raum für Eigeninitiative schaffen
- Informations-, Anhörungs- und Mitspracherechte der MA (vgl. Arbeitsteams)
- Erfolgsbeteiligung der MA (vgl. Erfolgsmodell)
- Das Unternehmen gehört niemanden und nutzt allen (vgl. Neutralisierung des Kapitals)

Diese Grundsätze wurden in einem runden System als Hoppmann-Modell zusammengefasst. Im Zentrum stehen die Ziele von „Mehr Demokratie“ und „Mehr sozialer Gerechtigkeit“. Diese Ziele werden auf vier verschiedenen Wegen erreicht:

- Neutralisierung des Kapitals durch eine Stiftung
- Wirtschaftsausschuss zur Beteiligung an wirtschaftlichen Entscheidungen
- Arbeitsteams zur Beteiligung an alltäglichen betrieblichen Entscheidungen
- Erfolgsbeteiligung



Grafik: Das Hoppmann-Modell⁴

³ Vgl. www.demokratie-im-alltag.de/content-images/hoppmann-stiftung-broschuere.pdf, S.8

⁴ Aus: http://www.demokratie-im-alltag.de/modell_skizze.html (04.01.2017)

Neutralisierung des Kapitals durch eine Stiftung

Die Stiftung „Demokratie im Alltag“ ist 100%iger Eigentümer der Holding „Martin Hoppmann GmbH“, die nach außen als „Hoppmann Autowelt“ in Erscheinung tritt. Die Holding hat rechtlich gesehen folgende drei Töchter, die aber nach außen nicht groß sichtbar sind:

- Hoppmann Automotive GmbH
- Hoppmann Automobil GmbH
- Hoppmann Autohaus GmbH

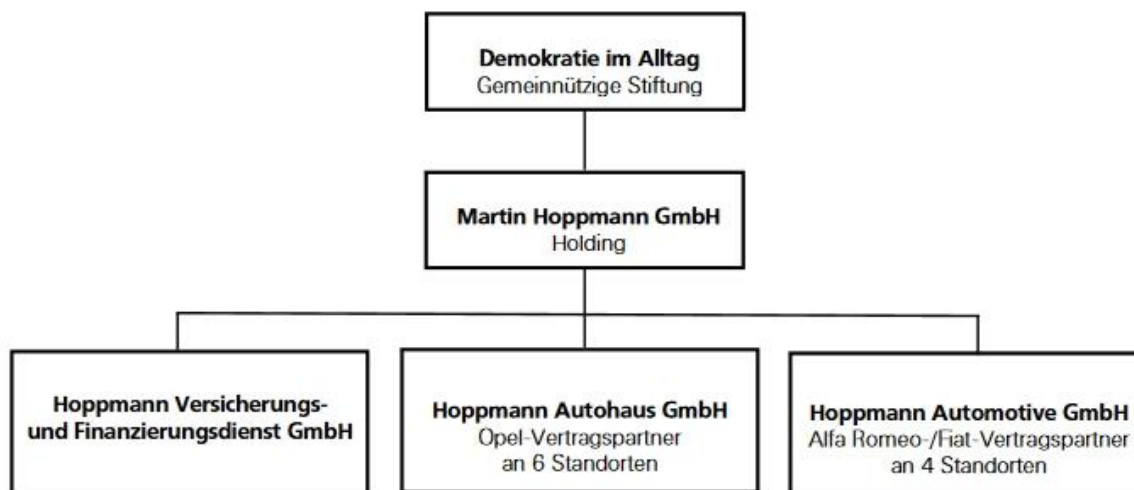


Abb. Unternehmensrechtliche Struktur der Hoppmann Autowelt⁵

Die Stiftung ist gemeinnützig und fördert allgemein die Demokratie am Arbeitsplatz, die Weiterbildung der Arbeitnehmerinnen, benachteiligte Kinder und Jugendliche sowie gemeinnützige Bürgerinitiativen. Die laufenden Mittel erwachsen aus einer 1%igen Verzinsung des Gesellschaftskapitals.

Der alleinige Eigentümer Klaus Hoppmann übertrug 1974 alle GmbH-Anteile an die Stiftung „Demokratie im Alltag.“ Sie ist formal Alleineigentümer der GmbH und erfüllt die Aufgaben der Gesellschafter, wobei der Geschäftsführer der GmbH nicht im Stiftungsvorstand sitzen darf, damit die beiden Institutionen sauber getrennt sind. Wichtige Unternehmensentscheidungen werden im Wirtschaftsrat getroffen und benötigen damit die Zustimmung der Mitarbeiterinnen. D.h. die Stiftung ist nicht unabhängig von dem Betrieb.

Der Stiftungsvorstand besteht aus mindestens fünf Mitgliedern, eine von der Arbeitnehmern, eine Führungskraft sowie drei ehrenamtlich, außerbetriebliche Personen. Der Vorstand beschließt über die Finanzen der Stiftung sowie die Bestellung des GF der Martin Hoppmann GmbH und alle Entscheidungen als Gesellschafterin im Rahmen der Vermögensverwaltung. Es gibt also nur wenige Entscheidungen, die aktiv das Geschäft der Autowelt Hoppmann betreffen. Die wesentlichen strategischen Entscheidungen werden im Wirtschaftsausschuss getroffen.

⁵ Aus http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_166.pdf, S.22, die Zahlen gehören wohl aktualisiert. Quelle internes Material Hoppmann.

Als Eigentümerin hat die Stiftung auch die Funktion der Kontrolle und Aufsicht. In der Praxis tritt diese Funktion allerdings *eher in den Hintergrund*. Solange die ökonomische und soziale Entwicklung der Firma in geregelten Bahnen läuft, erscheint eine aktivere Rolle der Stiftung auch nicht nötig. Dies führt aber zu einer Art Kontrolllücke gegenüber der Geschäftsführung, der dadurch erhebliche Macht zuwächst. Gleichzeitig haben sich unter diesen Bedingungen professionelle Managementstrukturen entwickelt. Der Geschäftsführer selbst sieht in der gesetzlich verankerten und faktisch geringen wirtschaftlichen Einmischung durch den Stiftungsvorstand einen Mangel, weil es ihm für die Diskussion von strategischen Entscheidungen im Vorfeld an kompetenten Ansprechpersonen in der Stiftung fehlt. Diese Rolle üben teils die Kollegen in der Geschäftsführung (Abteilungs- und Filialleiter) aus, teils spielt der Wirtschaftsausschuss die Rolle eines Kontrolleurs.“⁶

Wirtschaftsausschuss⁷

Im Wirtschaftsausschuss ist das höchste Beschluss- und Kontrollorgan der Hoppmann Holding und ist seit 1973 paritätisch besetzt. Es sitzen dort fünf Arbeitnehmerinnen, die vom Betriebsrat entsandt werden sowie fünf Arbeitgebervertreter, der Geschäftsführer sowie vier von ihm benannte Abteilungsleiter. Der Wirtschaftsausschuss tagt monatlich und fast alle Beschlüsse werden transparent an die Belegschaft kommuniziert.

Konkret werden folgende strategische und Kontroll-Entscheidungen dort getroffen:

- Beratung und Entscheidung in wirtschaftlichen Angelegenheiten, z.B. Verkaufs- und Investitionsplanung, Rationalisierungs- und Umstrukturierungen, Beteiligung an anderen Firmen, Verkauf/Verpachtung von Betriebsteilen
- Prüfung und Genehmigung der monatlichen und jährlichen Ergebnisrechnungen
- Vorschlagsrecht für wirtschaftliche Maßnahmen⁸

Des Weiteren gibt es eine Reihe von Entscheidungen, die erst mit der Zustimmung des Wirtschaftsausschusses wirksam werden:

- Gesellschafterbeschlüsse
- Bestellung/Abberufung des Geschäftsführers oder der Prokuristen
- Änderung des Gesellschaftervertrages.

In der bisherigen Geschichte wurde der Großteil der Entscheidungen konsensual getroffen wurden und selbst bei Mehrheitsbeschlüssen gingen die Stimmen quer über die Arbeitgeber und –nehmerseite.

In einer Mitarbeiterbefragung kam heraus, „*dass es selbst bei kontroversen Diskussionen nicht zu einer Blockbildung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbank kommt und deshalb diskutiert wird, bis ein Konsens gefunden wurde*. Ein anderer Befragter führt dies eher darauf zurück, dass die wesentlichen Entscheidungen bereits im Vorfeld besprochen und abgeklärt wurden. Der Wirtschaftsausschuss sei zwar ein wichtiges Genehmigungs- und Vetogremium, in dem sehr kritische Zwischenfragen gestellt werden, aber die ‚*eigentliche Arbeit*‘ werde im Vorfeld erledigt. Diesem Arbeitsstil entspricht, dass der ‚*Neutrale*‘ seit 1983 nicht mehr benötigt wurde.“⁹

⁶ Aus http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_166.pdf, S.41.

⁷ Vgl. Mitarbeiterbeteiligung bei Hoppmann, www.demokratie-im-alltag.de/content-images/hoppmann-stiftung-broschuere.pdf, S. 10 und vgl. Zeuch, Andreas: Macht, S.94-96.

⁸ Vgl. http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_166.pdf, S.14

⁹ http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_166.pdf, S.31

Sollte es zu einer Patt-Situation kommen, dann beruft die Hoppmann-Stiftung eine neutrale Person, die den Prozess moderiert und ggf. auch mit einer eigenen Stimme die Pattsituation auflöst.

„Zu den Sitzungen wird eine Tagesordnung erstellt und allen Teilnehmenden zugesandt sowie am Schwarzen Brett ausgehängt. Im Verlauf der Sitzung ist es üblich, dass aus jeder Abteilung von deren Leiter ein kurzer Bericht gegeben wird. Hierüber wird anschließend diskutiert und ggf. entschieden. Das Klima der Sitzungen wird als „locker“ beschrieben, wobei die Diskussionsanteile der vom Betriebsrat entsandten Mitglieder aufgrund des Informationsgefälles zu ihren Lasten als niedriger eingeschätzt werden.

Informationspolitik und zum Informationsgefälle

Da die im Wirtschaftsausschuss zu treffenden Entscheidungen meist durch die Führungskräfte des Unternehmens vorbereitet werden, könnte angenommen werden, dass es ein Informationsgefälle zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbank gibt. Dies wird von manchen Befragten so bestätigt. Die Arbeitnehmerseite sei von den Themen meist überrascht und es könne deshalb kaum eine ernsthafte Diskussion geführt werden.

Dies sei nur bei wirklich sehr bedeutungsvollen Themen möglich, alles Übrige würde eher ‚abgewickelt‘.

Dennoch wird auf Arbeitnehmerseite nach Kenntnisnahme der Tagesordnung keine Vorbesprechung durchgeführt, um die Themen vorzuklären und sich durch Fragen und Argumente vorzubereiten. Dies sei wegen des guten persönlichen Verhältnisses und des gegenseitigen Vertrauens nicht üblich, so ein Befragter. Hier werde „nicht so auf den Tisch gehauen“.

Andererseits wird argumentiert, dass das Informationsgefälle nur beschränkt aufgehoben werden kann, da es systemimmanent sei und die Erfahrung wichtiger sei, dass alle gegebenen Informationen stimmen.

Es werde nicht mit dem Zeitpunkt der Weitergabe von Informationen an die Arbeitnehmerseite taktiert, sondern immer so früh wie möglich informiert. Darüber hinaus wurde darauf verwiesen, dass es allen Mitgliedern nicht nur freigestellt, sondern sogar von ihnen gewünscht sei, so lange Fragen zu stellen und die Zustimmung zu verweigern, bis alle gewünschten Informationen vorliegen.

Besondere Themen und Entscheidungen

Es gab in der Geschichte des Wirtschaftsausschusses bei Hoppmann nur wenige gravierende Konfliktfälle und Abstimmungen mit Gegenstimmen. Allenfalls enthielten sich einige Mitglieder der Stimme. Im Allgemeinen werde jedoch bis zum Konsens diskutiert.

Intensiv behandelte Themen und konfliktträchtige Entscheidungen waren:

- *Entscheidungen zu Übernahmen und zur Neustrukturierung im Jahr 2005,*
- *Aufnahme einer neue Marke,*
- *Entscheidung über Abriss und Neubau am alten Standort oder Neubau in einem Gewerbegebiet ‚auf der grünen Wiese‘ am Standort Betzdorf.*

Die ebenfalls schwierigen Entscheidungen über den betriebsbedingten Abbau von einigen (wenigen) Arbeitsplätzen wurde nicht im Wirtschaftsausschuss, sondern zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat verhandelt. Ansonsten musste der Wirtschaftsausschuss einige nach Ansicht aller Mitglieder unsinnige Entscheidungen treffen, die aber vom Hersteller gefordert wurden. Es gab im Laufe

der Jahre nur eine Entscheidung, die von einem der Befragten als ein „echter Flop“ bezeichnet wurde: Die Beauftragung eines Beraters, die keinen Nutzen brachte.“¹⁰

Die Informationen über die Entscheidungen und Diskussionen werden über die Haus-Zeitschrift „info-aktuell“ oder persönlich durch die Vorgesetzten oder bekannte Mitglieder des Ausschusses übermittelt. Daneben gibt es auch die Möglichkeit als Gast an den Sitzungen teilzunehmen.

Arbeitsteams

Im Wirtschaftsausschuss, auf oberster Ebene sitzen Führungskräfte und Angestellte auf Augenhöhe und entscheiden meistens konsensual die strategischen Fragen von Hoppman. So und mit Hilfe des Betriebsrates ist die „Mitbestimmung von oben“ gesichert.

Das operative Geschäft ist traditionell hierarchisch aufgestellt. Es gibt klassische Führungskräfte, die ihre Abteilungen leiten, Dienstweisungen geben und „normal“ die Geschäfte führen. **[ist das so?]** Um auch auf dieser operativen Ebene eine „Mitbestimmung von unten“ zu fördern, wurden Arbeitsteams gegründet, die wie kleine Betriebsrats-Einheiten fungieren. Dabei waren sie in Anfangstagen ausdrücklich ein Gegenpol zu den autoritären Vorgesetzten, die noch im Nationalsozialismus sozialisiert wurden. Heutzutage hat sich das Verhalten der Vorgesetzten deutlich in Richtung gemeinsamer Absprachen verändert.

Aktuell gibt es 18 Arbeitsteams, davon sind 13 im Hauptbetrieb Siegen und die restlichen jeweils in den Filialen. Die Regeln für die Arbeitsteams sind in einer Betriebsvereinbarung festgelegt. *„Arbeitsteams haben das Recht auf bezahlte Arbeitsteambesprechungen nach Bedarf während der Arbeitszeit bzw. nach Feierabend als Überstunden. Diese Besprechungen sollen einmal im Monat, mindestens aber einmal im Quartal stattfinden. Sie dienen „der gegenseitigen Information, der Instruktion, der Meinungsbildung sowie der Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung“ (§5 BV). Eine Teilnahme der Vorgesetzten an den Teambesprechungen wird empfohlen, jedoch haben die Teams das Recht, eine Besprechung auch ohne die Vorgesetzten durchzuführen, um Probleme untereinander zu besprechen. Der Betriebsrat hat das Recht, nach vorheriger Ankündigung mit einem Mitglied an einer Besprechung teilzunehmen.“¹¹* Von den Teamsitzungen sollten Protokolle erstellt werden, die für alle einsichtig sind.

„Der [prinzipielle] Entscheidungsprozess ist so zu gestalten, dass die Vorgesetzten das Arbeitsteam so rechtzeitig über anstehende Entscheidungen informieren, dass noch eine Änderung möglich ist. Es soll ein Konsens gefunden werden bzw. so lange verhandelt werden, bis keine ernsthaften Einwände mehr existieren. Wenn dies auch nach einer Vertagung der Entscheidung nicht möglich ist, so können die Vorgesetzten ihre Entscheidung gegen das Votum der Beschäftigten treffen. Deren Einwände und die Begründung für die Entscheidung des/der Vorgesetzten werden im Protokoll festgehalten. Die Beschäftigten können einen Einspruch mit aufschiebender Wirkung beim Vermittlungsausschuss einlegen, wenn sie mit einer Entscheidung des/der Vorgesetzten nicht einverstanden sind. Bei Personalentscheidungen hat das Team lediglich ein Informations- und Anhörungs-

¹⁰ Aus. http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_166.pdf, S.31-33

¹¹ A us http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_166.pdf, S.17

sowie das erwähnte Einspruchsrecht. Das Mitbestimmungsrecht hierzu hat einzig der Betriebsrat.“¹²

Der Vermittlungsausschuss besteht aus dem Vorsitzenden der Hoppmann Stiftung, dem Betriebsratsvorsitzenden und dem Geschäftsführer der Martin Hoppmann GmbH, entscheidet dann einvernehmlich und endgültig.“¹³

Die Sprecher der Arbeitsteams moderieren und organisieren regelmäßige Treffen und werden zeitgleich mit dem Betriebsrat gewählt.

Die Themen der Sitzungen sind recht vielfältig, z.B.

- Probleme des Arbeitsablaufes + der Verteilung der Arbeit zwischen Mitarbeitern
- Anwesenheitszeiten und Bereitschaftsdienst
- Spezialisierung von Tätigkeiten, z.B. Lackierei
- Schnittstellenprobleme, z.B. zwischen Werkstatt und Kunden
- Größere Umorganisationen
- Zwischenmenschliche Konflikte im Team

In der Praxis werden aktuelle Probleme informell oder in kleinen Gruppen der unmittelbar Betroffenen besprochen und mit dem Vorgesetzten geklärt (ad-hoc-Besprechungen). Es gibt prinzipiell eine sehr offene Kommunikation und ein pragmatischer Umgang auf Augenhöhe. Und die konkrete Arbeit hat sich so spezialisiert, dass es kaum noch wesentliche Fragen gibt, die das gesamte Arbeitsteam betreffen. Daher finden offizielle Treffen nur noch ca. 1-2x im Jahr statt, meistens auf Drängen der Personalleitung. Diese finden meist außerhalb der Arbeitszeit statt und haben auch einen deutlich geselligen Charakter. Darüber hinaus gibt es auch großen Zeitdruck und einige Vorgesetzte lassen wenig Abweichung zu, so dass Treffen des Arbeitsteams sinnlos erscheinen. In den Zweigstellen existieren die Arbeitsteams praktisch nicht. Hier reichen meist einfache Arbeitsbesprechungen aus und es gibt wenig Unterschiede zu traditionellen Arbeitsplätzen ohne besondere Mitbestimmung.¹⁴

Böckler schreiben: „Wie soll man den Einfluss der Arbeitsteams heute beurteilen? Man könnte behaupten, dass die Firma auch gut liefe, wenn es die Arbeitsteams nicht gäbe. Der Umkehrschluss, dass man sie deshalb abschaffen könnte, wäre aber nicht gerechtfertigt. Auf der Grundlage der formalen Vereinbarung, niedergelegt in der Betriebsvereinbarung zur Mitbestimmung und Erfolgsbeteiligung, und der langjährigen Erfahrung mit den Arbeitsteams haben sich Formen herausgebildet, die aus der Sicht der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen eine sinnvolle Funktion haben. Selbst wenn sie heute weniger genutzt werden, so üben sie allein durch ihre formale Existenz einen Einfluss auf das praktische Verhalten aus und können – wenn es nötig scheint – auch wieder aktiviert werden.“¹⁵

[genauer, wann die Arbeitsteams welche Rechte hat (Information/Anhörung/Vorschlags-/Einspruchsrechte)?

Mehr zur traditionellen Führung, stimmt das so?

Vgl Entscheidungsvorhaben von Klaus Hoppmann: Entsprechen sie der Praxis?

¹² Aus. http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_166.pdf, S.18.

¹³ Zeuch, Andreas: Macht, S. 98.

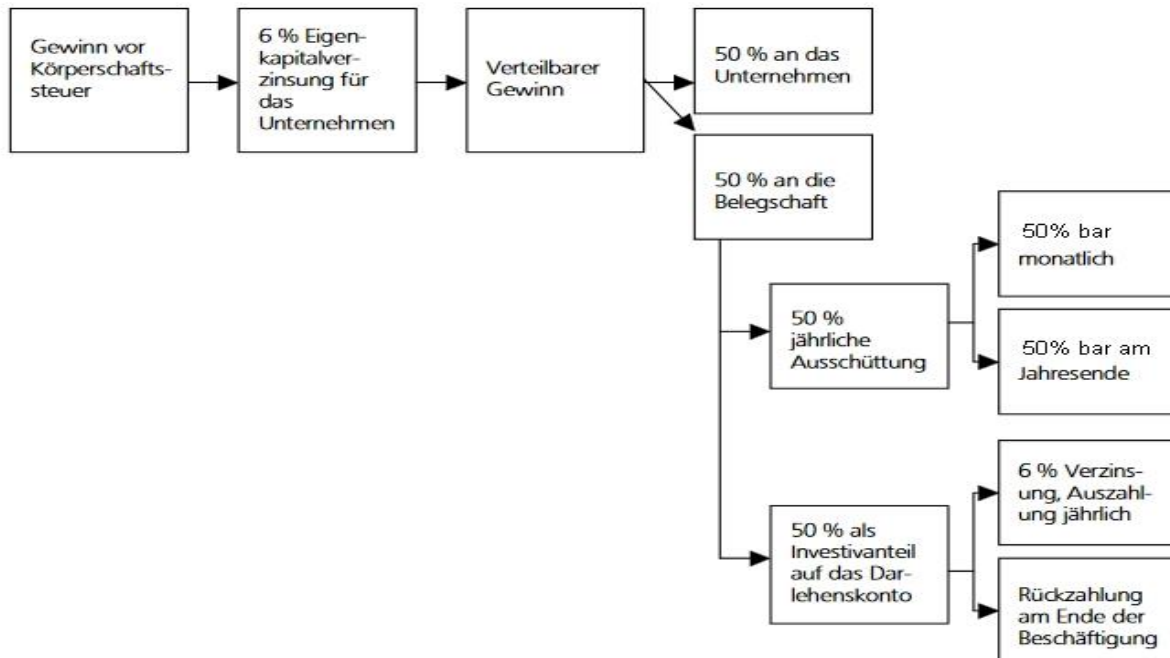
¹⁴ Vgl. http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_166.pdf, S. 35-37.

¹⁵ Aus. http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_166.pdf, S.39.

Beispiele für Arbeitsausschüsse – die Entscheidungswege – mehr Fleisch
 Wie häufig wurde bisher der Vermittlungsausschuss angerufen?
 Wie ist der Geist des Miteinanders. Formell kann der Vorgesetzte entweder auf
 Konsens aus sein oder eben seins durchdrücken, beides ist möglich.
 Querschnitt-Teams beschreiben? (S.38)]

Erfolgsbeteiligung bei Hoppmann:

Mit der Erfolgsbeteiligung hat das Experiment Mitarbeiterbeteiligung begonnen. Sie wurde 1969 überarbeitet und ist seitdem in der jetzigen Form installiert. Rechtliche Grundlage ist eine Betriebsvereinbarung, die nicht einseitig gekündigt werden kann. Die zugrunde liegenden Prinzipien sind wirtschaftliche Nachhaltigkeit sowie soziale Gerechtigkeit. Das Unternehmen ist ja rechtlich selbstständig und mit dem Gewinn kann die Eigenkapitalquote erhöht, Rücklagen erhöht und Investitionen getätigt werden. Dafür bekommt das Unternehmen einerseits eine angemessene Eigenkapitalverzinsung von 6% und andererseits 50% des verteilbaren Gewinnes.



Grafik: Erfolgsbeteiligung (EB) bei Hoppmann¹⁶

Die Mitarbeiter bekommen die restlichen 50% des verteilbaren Gewinnes. Dabei bekommen sie 50% jährlich direkt ausgeschüttet und die andere Hälfte wird als Investivanteil auf einem Darlehenskonto geparkt, das jährlich mit 6% Zinsen verzinst wird. Die Auszahlung des Darlehenskonto erfolgt nach Ende der Beschäftigung in 300,- Euro Monatsraten. Im Konkursfall verlieren die MA ihren Darlehensanteil und übernehmen damit ähnlich wie die Stiftung eine Risiko-Haftung.

„Der Anspruch auf eine Beteiligung am Erfolg entsteht nach dem 3. vollen Monat der Betriebszugehörigkeit. Die EB wird auf alle beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gleichen Teilen verteilt. Teilzeitkräfte erhalten die Erfolgsbeteiligung in Abhängigkeit von ihrer wöchentlichen Arbeitszeit. Lediglich Auszubildende beziehen geringere Anteile nach einer separaten Staffelung.[...]“

¹⁶Aus http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_166.pdf, aktualisiert nach <http://www.demokratie-im-alltag.de/erfolgsbeteiligung.html> (04.01.2017)

Am Verlust eines Geschäftsjahres nimmt die Belegschaft nicht teil. Sie trägt jedoch das Risiko, im Konkursfall ihren Investivanteil zu verlieren.“¹⁷

Die Mitarbeiter werden laufend über die wirtschaftliche Lage informiert und erhalten so einen umfassenden Einblick.

Weiterbildung bei Hoppmann¹⁸

Als fünftes Element des Hoppmann Modells könnte die Bildungsarbeit ergänzt werden. Demokratisches Verhalten, soziale Kompetenz und betriebswirtschaftliche Basiskenntnisse werden selten durch Schule oder Ausbildung vermittelt. Deshalb braucht es da ein kontinuierliches Lernen, damit die Mitarbeiter wirklich in diesem Zugang verankert werden.

Die Bildungsarbeit wird vom Bildungsausschuss der Stiftung koordiniert. *„Danach sollen die verschiedenen Zielgruppen (z.B. Meister, Arbeitsteams, Auszubildende) etwa jährlich an einem bis zu dreitägigen Seminar teilnehmen.*

Darüber hinaus werden sog. Querschnittsseminare angeboten, die sich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten, unabhängig von ihrer Funktion im Unternehmen. Die Teilnahme ist freiwillig. Der Bildungsausschuss legt jeweils thematische Schwerpunkte fest. Der Inhalt sollte explizit nicht unmittelbar mit der beruflichen Situation zusammenhängen, sondern allgemeine Fähigkeiten der Person, der Kommunikation und der Zusammenarbeit fördern. Beispiele waren Frauenseminare, Seminare zu bestimmten Lebensphasen, erlebnisorientierte Seminare (z.B. Bergsteigen).

Den Zielen werden vier Schwerpunkten zugeordnet:

- *Persönlichkeitsbildung,*
- *Soziales Lernen im Sinne des Umgangs mit Kollegen, Kunden und Personen im privaten Bereich,*
- *Klarstellung der Aufgaben einzelner Arbeitsplätze und Abteilungen,*
- *Kenntnisse über die Firma als Wirtschaftsunternehmen und in ihrer gesellschaftspolitischen Ausrichtung, ferner Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht.¹⁹*

Positive Auswirkungen des Modells

Dabei berufe ich mich ausschließlich auf die Ergebnisse der Studie der Böckler-Stiftung:²⁰

Betriebsklima, Unternehmenskultur

Das Betriebsklima wurde von allen Befragten als sehr gut beschrieben und als Grund für die hohe Motivation der Belegschaft und den Erfolg des Unternehmens genannt. Das Klima wurde als offen, vertrauensvoll, familiär und angstfrei

¹⁷ <http://www.demokratie-im-alltag.de/erfolgsbeteiligung.html> (04.01.2017)

¹⁸ Auch Gerhard Endenburg, Begründer der Soziokratie, hat darauf hingewiesen, wie wichtig eine ständige Schulung der MitarbeiterInnen ist. Wir haben alle eher hierarchische Verhaltensweisen im Elternhaus, Schule, Ausbildung erlebt und die sind so vertraut, dass sie relativ schnell wieder sich zeigen. Deshalb muss das „andere Verhalten“ ständig geübt und bewusst gemacht werden, vgl. <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf>, S.48

¹⁹ Aus http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_166.pdf, S.23/24.

²⁰ Ich weiß, ich weiß, sehr viel direkt zitiert. Normalerweise passt das nicht, aber aufgrund von persönlicher Bequemlichkeit und dem Wunsch, etwas detailliert zu beschreiben, belasse ich es bei den vielen Zitaten. Bei fast keinem anderen Fallbeispiel gibt es eine „wissenschaftliche“ Untersuchung, sondern nur Anekdoten oder gefärbte Erfahrungsberichte von Beraterkollegen oder stolze Selbstauskünfte der Betroffenen. So eine Studie hat schon mehr Glaubwürdigkeit und Tiefe, deshalb auch hier diese umfangreichen Zitate.

bezeichnet. Das Mitbestimmungsmodell leiste hierzu einen wesentlichen Beitrag, denn es führe zu Meinungsfreiheit und engagierter Zusammenarbeit. „Man muss keine Angst haben, weder vor dem Chef, noch vor sonst jemandem“ (A).

Als wesentliches Element der Unternehmenskultur gilt der hohe Stellenwert des Individuums und des persönlichen Kümmerns um die Bedürfnisse und Sorgen eines/einer jeden Einzelnen (S, H, R). Die Firma sei „sagenhaft gerecht und eher wie eine Familie“ (P).

Wichtig erschien den Befragten auch das Bewusstsein aller, dass „kein Chef allwissend ist“ (G). Durch die Erfolgsbeteiligung und die Zusammenarbeit in Arbeitsteams werde deutlich, dass alle zusammenarbeiten und ihren Beitrag leisten müssen. Durch das Modell werde ein Korrektiv für mögliche Fehlentscheidungen geschaffen und damit gleichzeitig die Kritikfähigkeit, auch der Führungskräfte, gefördert. So entstehe eine positive Fehler- und Feedbackkultur, bei der niemand angeschrien oder heruntergemacht wird (H).

Der familiäre Charakter des Betriebsklimas und die engen persönlichen Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen wie Vorgesetzten haben allerdings auch ihren Preis, wie manche Befragte bemerken: „Der Firma Hoppmann muss man auch was wiedergeben, wenn man so behandelt wird. Man hat die Pflicht, dass man sich für die Firma ein Bein ausreißt“ (P). Auch ein gewisser Gruppenzwang sei spürbar und man lasse sich öfter mal von der Gruppe mitziehen (D). [...]

Kommunikation

Der Stil der Kommunikation bei Hoppmann wird als rücksichtsvoll und liebevoll bezeichnet (C). Es herrsche ein guter Umgangston (O) und eine lockere und lustige Stimmung, was auch durch die Kultur des Duzens gefördert werde (D). Abgesehen von den nicht überall regelmäßig stattfindenden Arbeitsteamsitzungen erscheinen die Informationsprozesse eher unsystematisch und informell. [...] Die regelmäßig erscheinende Hauszeitung wurde selten als wichtige Informationsquelle genannt. [...] Die Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen und Standorten wurde als positiv beschrieben. Man helfe sich gegenseitig bei auftretenden Fragen mit dem jeweiligen Spezialwissen aus und es sei kein Problem, Hilfe zu erhalten (P). Zu dieser funktionierenden Schnittstellenkommunikation tragen die Querschnittsseminare, an denen Beschäftigte unterschiedlicher Abteilungen teilnehmen, deutlich bei. [...] Ein weiterer Grund für funktionierende Kommunikation dürfte in der hohen Arbeitsplatzsicherheit liegen, die den Beschäftigten das Absichern der eigenen Vorteilsposition weniger notwendig erscheinen lässt und angst- und konkurrenzfreie gegenseitige Unterstützung fördert. [...]

Arbeitszufriedenheit

Es gab in unseren Interviews niemanden, der angab, mit seiner Arbeit und der Firma Hoppmann unzufrieden zu sein. Im Gegenteil: Die Antworten auf die Frage nach der Arbeitszufriedenheit klangen wie aus dem Bilderbuch: „Hier ist mein Zuhause.“, „Ich fühle mich sehr gut hier.“; „Ich arbeite gern hier.“ – so oder ähnlich äußerten sich alle Befragten.

Ihre hohe Zufriedenheit begründeten die Beschäftigten mit der guten und respektvollen Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen und Vorgesetzten, dem guten Betriebsklima und der angenehmen Unternehmenskultur sowie der Sicherheit des Arbeitsplatzes und des Einkommens. Auch persönliche Dankbarkeit für die erhaltenen beruflichen Chancen spielten eine Rolle. Die Seminare und der

offene Umgang miteinander in angstfreier Atmosphäre förderten die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und das Selbstvertrauen (D). [...] Von einigen wurde darauf hingewiesen, dass man erst im Vergleich mit anderen Arbeitgebern sehe, wie gut man es bei Hoppmann habe (B, P). Obwohl sie sich insgesamt als sehr zufrieden bezeichneten, erwähnten einige Befragte auch unangenehme Seiten an ihrer Arbeit. So hätte der eine gerne eine andere Arbeitszeit (N), ein anderer vermisst sein eigenes Weiterkommen (F) und eine Dritte hat schlechte Erfahrung mit der Mitbestimmung in der Praxis gesammelt und erlebt, dass Vorgesetzte gegen den Willen des Teams entscheiden (S). Diese geäußerten Kritikpunkte veränderten jedoch den Gesamteindruck einer hohen Arbeitszufriedenheit nicht entscheidend. [...]

Entscheidungsprozesse

In mitbestimmten Unternehmen, so die häufig geäußerte Befürchtung von Kritikern, dauern Entscheidungsprozesse durch die erforderlichen Abstimmungs- und Diskussionsprozesse unverhältnismäßig lange und entziehen dem Unternehmen dadurch die notwendige Flexibilität und Wendigkeit. Dies konnten die Befragten unserer Studie nicht bestätigen. Nach ihrer Ansicht dauern die Entscheidungen zwar länger, aber ihre Qualität wird durch die Entschleunigung eher gesteigert (E, N). Schnelle und einsame Entscheidungen eines Chefs seien nicht immer richtig (H, O). Fehlentscheidungen würden durch die Diskussion mit anderen Beteiligten minimiert, weil Entscheidungsvorschläge bereits gut durchdacht und begründet sein müssen (O) oder auch neue Argumente und Gedanken als Entscheidungskriterien einbezogen werden können (G). „Oft werden weise Entscheidungen getroffen, weil viele daran mitwirken“ (H).

Eine Führungskraft habe es in einem mitbestimmten Unternehmen zwar schwerer, weil alle Entscheidungen diskutiert, rückversichert und begründet sein müssen. Der Nutzen dieser Mühen sei aber, dass die gemeinsam getroffenen Entscheidungen von den Beschäftigten mitgetragen würden und es nachträglich keine Widerstände und Beschwerden gebe. Die Anforderungen an die soziale Kompetenz einer Führungskraft, an ihre Fähigkeit, Fehler zugeben und Kritik annehmen zu können, seien in einem Unternehmen wie Hoppmann höher als anderswo (H). Durch die höhere Qualität der Führungsarbeit und der Führungskräfte sei die Flexibilität sogar höher als in nicht mitbestimmten Unternehmen (E).

Wenn auch die Qualität der getroffenen Entscheidungen (im Sinne ihrer Richtigkeit) und die erforderliche Flexibilität des Unternehmens von den Befragten als ausreichend gegeben angesehen wurden, so deutete sich uns in den Interviews mit Entscheidungsträger/innen dennoch ein möglicher Verlust an Kreativität und Dynamik der unternehmerischen Entscheidungen an. So konnte sich keine/r der Befragten vorstellen, dass

sich die Firma Hoppmann mit etwas völlig anderem beschäftigt als Autos zu verkaufen, zu warten und zu reparieren, um ihr Überleben zu sichern.“²¹

²¹ Aus http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_166.pdf, S. 46-48

Kritikpunkte²²

- Die Stiftung übernimmt kaum eine Kontrollfunktion, daher große Machtfülle des GF – ggf. einen Beirat einsetzen, der diese Kontrollfunktion besser ausübt.
- Die Effektivität des Wirtschaftsausschusses könnte gesteigert werden, wenn die Mitgliederzahl von zehn auf sechs reduziert wird.
- Die Arbeitsteams haben ganz ihre ursprüngliche Rolle etwas verloren und tagen formell aus unterschiedlichen Gründen nicht mehr so regelmäßig. Stattdessen könnte mehr Selbstorganisation oder das Konsent-Prinzip eingeführt werden, so dass die Mitbestimmung notwendig wird.
- Die jungen Mitarbeiter sowie die der neu hinzugekommenen Filialen haben eine geringe Identifikation mit dem Hoppmann Modell – dazu braucht es kontinuierliche Schulung und Austausch
- Arbeitsplatzsicherheit und nachhaltiges Wirtschaften verringern etwas die Risikobereitschaft sowie radikale/disruptive Umbrüche im Geschäftsmodell. Das kann ein Vor- oder Nachteil sein.

Vom Kopf her gesund – Bruno Kemper, der Geschäftsführer:

Wie schon bei Allsafe Jungfalk als auch in anderen Firmen kann die Bedeutung des Geschäftsführers oder des Architekten der Umgestaltung nicht stark genug gewürdigt werden. Ohne dessen klare Haltung und Ausrichtung, gäbe es in den meisten Fällen eine besondere Unternehmensform gar nicht.²³

Böckler: *„In allen geführten Interviews gab es nicht ein einziges negatives oder kritisches Wort über den Geschäftsführer. Er wird von allen gelobt und wird als Inbegriff und Garant des Modells geschildert. In den Worten eines Interviewten (P): „Das Auftreten von B. K. (Name des Geschäftsführers) ist einfach nur Klasse. Der ist perfekt.“ Andere (B) sehen in ihm den „Erfolgsfaktor Nr. 1“ für die Firma und das Modell. Umgekehrt wird es als „absolute Katastrophe“ (O) bezeichnet, wenn er plötzlich ausscheiden müsste. Für die Beschäftigten verkörpert er eine Kombination aus geschicktem Geschäftsmann und effektivem Kommunikator, und er steht als Symbol für die politischen und sozialen Ideale des Modells. Ein solches Lob ist beinahe beängstigend.“²⁴*

Rückfragen bei Bruno Kemper, Geschäftsführer von Autowelt Hoppmann
Andreas Zeuch hat für sein Buch „Alle Macht für Niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokraten“ den Geschäftsführer Bruno Kemper 2015 interviewt. Einige Passagen habe ich aus seinem Buch zusammengefasst:

Und was waren die Herausforderungen bei Implementierung des Hoppmann Modells?

Kemper beschreibt, wie die weitreichende Mitbestimmung bei einigen Führungskräften Ängste ausgelöst hätten. Sie haben sich schnell in Frage gestellt oder angegriffen gefühlt. Zum Glück haben sie auch eingesehen, dass diese demokratische Veränderung nachhaltig und dauerhaft sein muss, damit sie wirken.

²² Vgl. Aus http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_166.pdf, S. 53-55. Ich habe nur die ausgewählt und ergänzt, die mir relevant erschienen.

²³ Vgl. z.B. bei Endenburg Elektrotechnik, dem Mutterbetrieb der Soziokratie. Dort gibt es seit ein paar Jahren einen GF, der nicht so verbunden mit der Soziokratie ist und auch einiges heruntergeschraubt hat. Vgl. sonst Tony Hsieh bei Zappos, ??? bei Upstalsboom, ???(Blake) bei dem Energie-Versorgen in den USA ... Der Übergang in die zweite Generation hat bei Hoppmann geklappt, es ist sicherlich wichtig, den Schritt in die nächste Generation gut abzusichern.

²⁴ Aus http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_166.pdf, S.41/42.

Dieses Hin-und-Her, heute Mitbestimmung, morgen wieder traditionelles Führen funktioniert langfristig nicht. „*Wer erfolgreich eigenverantwortlich gearbeitet hat, möchte nicht wieder zum Erfüllungsgehilfen degradiert werden. [...]* Es ist auch unsere Erfahrung, dass es gut ist, Mitarbeitern Vertrauen zu schenken, ihnen eigene Initiative zuzutrauen. Das trägt vielfach Früchte. Dann werden Menschen engagierter, identifizierte, motivierter. [Das] ist von Vorteil. Unsere Belegschaft interessiert sich für die betriebswirtschaftlichen Hintergründe, interessiert sich dafür, wie es dem Unternehmen geht, für die Herausforderungen des Marktes.“²⁵

Und heute? Gibt es besondere Schwierigkeiten oder Entwicklungen?

Kemper beschreibt die gegenwärtige Lage wie folgt:

„Aktuell gibt es bei Hoppmanns runden System keine Schwierigkeiten, keine besonderen Herausforderung. Das liegt auch dran, dass dieses System nicht in Stein gemeißelt, sondern weiterhin lebendig ist. Es darf auch hinterfragt werden. Mit den Jahren verändert sich zum Teil das Verständnis des Arbeitsteams: `Die waren an der Basis in den einzelnen Abteilungen quasi als Gegenmacht zu den Vorgesetzten angelegt. Das hat in den Anfangsjahren so gut funktioniert, weil diese Gegenmacht wichtig war. Aber in den letzten Jahren ist die Notwendigkeit geringer geworden. Denn die Vorgesetzten empfinden sich nicht mehr so sehr als Inhaber der Macht, sie entscheiden mit den Betroffenen vieles gemeinsam, weil sie wissen, dass das am sinnvollsten ist. Deshalb finden nicht mehr so regelmäßig Teamsitzungen statt, wie wir sie am Anfang gehabt haben oder auch jetzt noch gerne hätten. Also haben wir die Arbeitsteams vor zwei Jahren grundsätzlich infrage gestellt. Wenn man es heute neu kreieren würde, wie würde man das dann machen? Und das Ergebnis war: Es ist gut so, wie es ist. `“²⁶ Sie verstehen dann auch die verschiedenen Widrigkeiten oder Expansionshintergründe viel besser.

Und lohnt sich überhaupt der ganze Aufwand?

Kemper sagt: „Wir glauben, dass der Mehraufwand, den wir betreiben, durch die besserer und sinnvollere wirtschaftliche Vorgehensweise mit unserem Modell kompensiert wird. Wir sind tendenziell, das zeigen auch die Zahlen, Vergleiche innerhalb der Branche [...], vom betriebswirtschaftlichen Ergebnis her etwas besser als unsere Wettbewerber.“²⁷

²⁵ Zeuch, Andreas: Macht, S.102-3.

²⁶ Zeuch, Andreas: Macht, S. 104. Der erste Teil ist eine Zusammenfassung von Andreas Zeuch, der zweite Teil ein direktes Zitat.

²⁷ Zecuh, Macht, S.101/02

[Noch Verwertbares?!:]

„Die Macht, die in der Position des Geschäftsführers konzentriert ist, wird noch verstärkt durch die Gruppe der Abteilungs- und Filialleiter, die – zusammen mit dem Geschäftsführer – die „Arbeitgeberbank“ im Wirtschaftsausschuss darstellen. Von diesen derzeit 9 Personen haben sechs als Auszubildende in der Firma angefangen, zwei waren vorher im Betriebsrat und Arbeitnehmersvertreter im Wirtschaftsausschuss und wurden später zum Abteilungsleiter befördert. Nur zwei Abteilungsleiter, für die Funktionen „Finanzen“ und „EDV“, wurden von außen rekrutiert. Obwohl Entscheidungen über den Aufstieg einzelner vom Wirtschaftsausschuss getroffen werden, kann man annehmen, dass die jeweiligen Karrieren stark von der Einschätzung der Person und Leistung durch den Geschäftsführer abhängen.“²⁸

Deutlicher Unterschied Stammhaus/Filialen – in den Filialen weniger Interesse an dem Modell (Böckler, S. 45/46)

[Noch einzuarbeiten?]:

- Führungsverständnis und Macht der FK?²⁹
- Entscheidungsvorgaben:³⁰
- 24 Mitbestimmungsgrundsätze für MA, Nov 2002 – Broschüre S. 15 (Schulung + andere Sichtweise)
- Betriebsvereinbarung zur Mitbestimmung und Erfolgsbeteiligung³¹
- Kundenorientierung im Vordergrund³²

²⁸ Aus http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_166.pdf, S.42.

²⁹ Vgl. Führungsgrundsatz 2006, Alternative, S. 318ff

³⁰ Vgl. Hoppmann-König, Klaus: Mitbestimmung ohne Grenzen, Belitz/ Alternative S. 54-56

³¹ Vgl. Alternative, S. 323ff

³² Vgl. Alternative, 310+316 (Artikel, reicht das aus?)

Literatur + Ressourcen

- Belitz, Wolfgang (Hrsg): [Hoppmann, 2011] Hoppmann, eine unternehmerische Alternative. Mit demokratischer Beteiligung und sozialer Gerechtigkeit zum wirtschaftlichen Erfolg, Lengerich: Pabst, 2011
- Belitz, Wolfgang (Hrsg): [Vorwärts, 1998] „Vorwärts und nicht vergessen. Das Reformunternehmen Hoppmann 1961-97, Hille: Ursel Busch Fachverlag, 1998
- Hoppmann, Klaus/ Stölzel, Berthold: Demokratie am Arbeitsplatz. Ein Modellversuch zur Mitwirkung von Arbeitnehmern an betrieblichen Entscheidungsprozessen, Frankfurt/NY: Campus, Verlag, 1981.
- Hoppmann-König, Klaus: [Gerechtigkeit, 2006] Mehr Gerechtigkeit wagen, Autobiographie Collage, Berlin: LIT Verlag, 2006
- Pullig, Karl-Klaus: [Unternehmenskulturen, 2000], S.71-84
- Stiftung Demokratie im Alltag: Mitarbeitermodell bei Hoppmann, auf <http://www.demokratie-im-alltag.de/content-images/hoppmann-stiftung-broschuere.pdf>
- Wächter, Harmut: [Möglichkeiten, 2010] Möglichkeiten und Grenzen der Wirtschaftsdemokratie – Der Fall Hoppmann, in Zeitschrift für Personalforschung, 24(1), S. 7-28, 01/2010 [kopiert]
- Wächter, Harmut/Jochmann-Döll, Andrea: Das Hoppmann Mitbestimmungsmodell in Siegen, Hans Böckler Stiftung, auf: http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_166.pdf
- Zeuch, Andreas: Macht, S. 89-105