

## Abstract

### Entwicklung eines theoretischen Modells zur Analyse demokratischer Unternehmenselemente und zur Er-klärung derer Wirkung

**Kurzzusammenfassung:** Aus einschlägigen Studien und Fachliteratur ist bekannt, dass sich das Commitment der Mitarbeiter positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Der Taylorismus impliziert die Gefahr der Lernblockade bei Mitarbeitern auf jeder Stufe. Was zur Folge hat, dass das Unternehmen sich durch mangelndes oder zu langsames Lernen entsprechend schlecht an die Umwelt anpasst und somit seine Existenz und sein Wachstum riskiert. Die Arbeit untersucht die jungfräuliche Thematik des «demokratischen Unternehmens». Sie beschreibt Einflüsse demokratischer Elemente auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und deren Wirkung auf den Unternehmenserfolg. Aus interdisziplinären Untersuchungen entstehen konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen, welche die Demokratisierung im eigenen Betrieb umsetzen wollen.

**Verfasser:** Miroslav Bijelic  
**Herausgeber:** Dr. oec. HSG Benjamin von Walter  
**Veröffentlichung (Jahr):** 17.06.2016  
**Zitation:** Miroslav Bijelic, 2016, BSc FHNW in Business Administration  
FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften:  
Masterarbeit MSc in Business Administration  
**Schlagworte:** Demokratisches Unternehmen

## **Ausgangslage**

Aus einschlägigen Studien und Fachliteratur ist bekannt, dass sich Commitment und Zufriedenheit der Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg positiv auswirken. Damit die Mitarbeiter sich zum Unternehmen committen können, muss das Unternehmen überhaupt erst existieren und wenn möglich gesund wachsen. Wie in der Einleitung (in der Arbeit) mit der Analogie der starr hierarchisch organisierten Makakenaffen beschrieben, impliziert diese tayloristische Art die Gefahr der Lernblockade bei Mitarbeitern auf jeder Stufe. Was zur Folge hat, dass das Unternehmen sich durch mangelndes oder zu langsames Lernen entsprechend schlecht an die Umwelt anpasst und somit seine Stabilität und sein Wachstum riskiert.

Unter dem Aspekt Risiko und Risikoprävention zeigt die globale Risikolandkarte von ACE European Group 2014, dass eines der grössten Risiken für Unternehmensmisserfolge Managementfehler, meist wegen zu mächtigen Unternehmensführer, sind (Greenberg 2014). Aktuell wurde im Frühjahr 2015 in München die Konferenz «Democratic Organization – Die Initiative zur Humanisierung der Arbeitswelt» abgehalten. Das darauf erschienene Buch «Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft» (Sattelberger/Welpe/Boes 2015) wurde prompt als das «Management Buch des Jahres 2015» von Haufe ausgezeichnet, mit u.a. der Begründung: "Das Buch legt den Grundstein für den Umgang mit einem Transformationsprozess, der die Art und Weise, wie wir arbeiten, grundlegend verändern wird».

Ferner ist im World Happiness Report ist ersichtlich, dass die Industrieländer, welche fast ausschliesslich eine demokratische Politik pflegen, die Top Rankings belegen. Selbst «noch» Schwellenländer wie Russland und China sind mit fortschreitender Demokratisierung im Ranking nach vorne gerückt. Es stellt sich die Frage, ob zwischen Demokratisierung und Zufriedenheit ein signifikanter Zusammenhang besteht und wie die demokratischen Strukturen betriebsökonomisch heute in diesen Ländern allenfalls aufgenommen wurden. Selbst die grossen Denker der Antike, welche den Begriff Demokratie erfanden, haben sich mit deren Einfluss auf die Zufriedenheit der Menschen beschäftigt. Es sprechen historisch betrachtet viele Indizien dafür, dass die Zufriedenheit des Menschen in einem demokratischen System jeweils seine Blüte entfaltet.

Die Werte «Gleichheit und Freiheit» sind spätestens nach der französischen Revolution in der modernen westlichen Welt tief verankert (Dumont/Venjakob 1976) und scheinen heute durch die Generation Y mehr denn je eine enorme Gewichtung zu haben. Flexibilität und rasche Anpassungsfähigkeit sind aktuell und in Zukunft Voraussetzung für das Überleben oder Wachsen

der Unternehmen, eine flache Hierarchie – entspricht eher der demokratischen Struktur – verspricht dies (Picot et al. 2003). «Dabei werden von der traditionellen Organisationsentwicklung grundsätzlich zwei Hauptzielsetzungen verfolgt, die beide gleichberechtigt nebeneinander stehen sollen: zum einen die Humanisierung des Arbeitslebens durch erweiterte Selbstbestimmung und –verwirklichung der Mitarbeiter und zum anderen die Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Organisation.» (Teichmann 2001).

## **Ziel**

Die Arbeit soll die jungfräuliche Thematik des «demokratischen Unternehmens» im weiteren wie auch im engeren Kontext theoretisch untersuchen. Sie soll in erster Linie den Einfluss demokratischer Elemente auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter beschreiben. Ferner werden die Aspekte der Humanisierung, Flexibilität, rasche Anpassungsfähigkeit und der Risikofaktor Managementfehler im Unternehmen theoretisch wie praktisch illustriert. Die Arbeit soll schliesslich aus den interdisziplinären Untersuchungen aufzeigen, welche konkreten Handlungsempfehlungen sich den Unternehmen bieten, die evolutionären oder revolutionären Ansätze zur Demokratisierung im eigenen Betrieb zu verfolgen, damit die geförderte Eigenverantwortung der Mitarbeiter zum Erfolgsschlüssel wird.

## **Vorgehen**

Bei dieser Arbeit handelt es sich um eine theoretische Arbeit, basierend auf dem Studium der einschlägigen Literatur. Es wird versucht, ein theoretisches Modell zur Analyse demokratischer Unternehmenselemente und zur Erklärung derer Wirkung zu entwickeln. Im Kapitel zwei wird zunächst die Begriffsdefinition «Demokratie» interdisziplinär untersucht und beschrieben. Das im Kapitel drei grafisch dargestellte Theoriemodell wird danach untersucht, ob die darin enthaltenen verschiedenen Hypothesen verwendet werden können oder ob sie sich gegenseitig ausschliessen. Gleichzeitig werden allfällige Forschungslücken und die gängige Praxis aufgedeckt. Im Anschluss werden im Kapitel vier die Implikationen für Wissenschaft und Praxis beschrieben. Zum Schluss stehen das Schlusswort und der Ausblick. Der Lesbarkeit halber wird auf genderkonforme Schreibweise verzichtet.

## Erkenntnisse

In der Einleitung dieser Arbeit wurde das Verhalten der Makakenaffen illustriert. Die Forscher vermuten, dass die eingeschränkte Lernfähigkeit der Makaken Implikationen auf das Entwicklungsniveau dieser Affenart hat. Diese Arbeit hatte als Ziel, die demokratischen Elemente und deren Wirkung in wirtschaftlichen Organisationen u.a. in Hinblick auf solche Lernblockaden zu untersuchen.

Es soll vorweggenommen werden, dass wirtschaftswissenschaftliche Theoriemodelle in der Praxis grundsätzlich sehr selektiv angenommen werden. Den Hauptgrund dafür vermutet Nienhäuser darin, dass sich das Management aus dem Angebot der Wissenschaft vorrangig die Konzepte und Ansätze herausgreift, die es zur Legitimation von Entscheidungen benötigt. Dieser Meinung ist auch Simon. Er machte 1955 die Aussage, dass die meisten wichtigen betrieblichen Entscheidungen Mehrpersonenentscheidungen sind. Weiterhin geht er davon aus, dass sich betriebliche Entscheidungspersonen - wie alle Menschen – nur beschränkt rational verhalten: Sie streben nicht nach maximalen, sondern nach zufriedenstellenden Lösungen; Wissen ist nicht «kostenlos»; zudem ist die Wissensaufnahme- und -verarbeitungskapazität beschränkt. Nienhäuser hat seine Hypothese in vier Fragen strukturiert. Alle vier Fragen werden kurz gezeigt, doch nur eine davon ist für unser Theoriemodell relevant (fett markiert) und soll genauer beschrieben werden:

- Ist wissenschaftliches Wissen zur Lösung praktischer Probleme notwendig?
- **Welches Wissen passiert den Dissonanzfilter?**
- Ist Legitimationswissen oder praktisches Wissen verbreitet?
- In welchen Situationen ist welches Wissen funktional?

«So ist es verständlich, daß bestimmte Führungstheorien und Organisationstheorien ignoriert werden, eben weil sie das Selbstbild der Führungskräfte in Frage stellen. Ein Beispiel für solche ignorierten oder abgelehnten Theorien ist die Führungstheorie von Klaus Türk (1981). Diese erklärt das Ausmaß des Führungsbedarfs und besagt, daß Personalführung durch Führungskräfte erst dann wahrscheinlich wird, wenn andere Steuerungsmedien nicht mehr greifen. Den Führungskräften wird damit eine Art "Lückenbüßer"-Rolle zugewiesen, ihre Bedeutung für das Unternehmensgeschehen reduziert. Auch die organisationstheoretischen Überlegungen von Jeffrey Pfeffer (1981b) zum symbolischen Management dürften wenig ankommen. Pfeffer meint, daß das Management vor allem die Funktion hätte, durch externe Kräfte bewirkte Vorgänge zu rechtfertigen. Das Management wird als ein Akteur gesehen, der wenig Spielräume hat und durch externe Kräfte gesteuert wird. Solche Aussagen werden wenig Chancen haben,

angenommen und genutzt zu werden, weil sie verbreitete Auffassungen über die Rolle und Bedeutung des Managements in Frage stellen. Positiv aufgenommen werden dagegen z.B. Führungstheorien, die möglichst exklusive, erfolgsbestimmende Eigenschaften der Führer in den Vordergrund stellen.» (Nienhueser 1998)

In der Hoffnung, dass die hiesige Generation von zukünftigen Managern im Zuge ihrer relativ akkuraten Ausbildung und fortschreitender Demokratisierung immer mehr bereit sein wird, auch fundierte wissenschaftliche und demokratische Ansätze zu fahren, sollen nachfolgend Handlungsempfehlungen ohne Gewähr gesprochen werden.

Implikationen für die Wissenschaft:

- Die Weltwirtschaft scheint in ein Stadium eingetreten zu sein, in dem bahnbrechende Erfindungen und nachhaltiges Wachstum nicht mehr – wie bisher – mit Materiellem oder Monetärem erreicht werden können. Die Forschung sollte daher ihren **Fokus vermehrt auf die wirtschaftswissenschaftliche Metafrage, dem «Was»**, richten.
- Die von Arrow formulierte Theorie im Kap. 3.1.6, dass kein Wahlsystem existiert, welches wirklich die Präferenzen der Wählerschaft wiedergibt, sollte überprüft werden. Gegebenenfalls sollte hierbei das Ziel ein **besseres Wahlsystem** sein.
- Auch wenn Malik für die Management-Theorie anderer Meinung ist, ist die weitere **Forschung mit grossen Erhebungen und repräsentativen Proben aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten** und Institutionen mit robuster statistischer Modellierung und Multi-Level-Frameworks notwendig, um mehr Licht in diese wichtigen Partizipations-Frage zu bringen. Dass das alleinige Vorhandensein der Demokratie, unabhängig von deren Gebrauch, einen positiven Einfluss auf die Menschen hat, scheint allerdings bestätigt.
- Viele Studien beziehen sich auf die sehr schwierig zu messende und subjektive Variable Arbeitszufriedenheit und weniger auf das **Commitment der Mitarbeiter** (objektiv besser messbar). Um dieser Problematik entgegenzuwirken, könnte man bspw. eine empirische Forschung mit **A/B-Tests oder Vorher/Nachher-Berichten** in der Praxis durchführen. Hinzu kommt, dass die Einflussintensität des Persönlichkeitsfaktors auf die Arbeitszufriedenheit offensichtlich nicht abschliessend erforscht ist. Dies sollte im Sinne einer Differenzierung nach Formern der Arbeitszufriedenheit weiter untersucht werden.
- Um zu prüfen, ob bei gegebener Mitarbeiterpartizipation die Mitarbeiter tatsächlich zu besseren Entscheidungen kommen, wird Forschung benötigt, die eruiert, ob Teams oder Abteilungen mit demokratischen Elementen bessere Arbeitsergebnisse und -leistungen erzielen.

Handlungsempfehlungen für die Praxis:

- Mitarbeiter sollten sich **auf Augenhöhe begegnen und sich gegenseitig unterstützen**. Das gute Gefühl, ich habe meinem Kollegen etwas beigebracht, dass ihm persönlich, fachlich, methodisch oder sozial in seiner Arbeit bzw. zum Erreichen **unseres Ziel**es hilft, sollte als Kulturansatz gefördert werden. Dabei muss der Mitarbeiter keine Bedenken haben, dass er durch seinen mutmasslich wertvollen Input hierarchisch oder karrieremässig schlechter gestellt ist als seine Kollegen. Dies funktioniert, weil die Strukturen so aufgebaut sind, dass man bspw. von seinen Mitarbeitern - falls Hierarchien existieren - gewählt wird.
- Rollierende Finanzplanung statt Orientierung an fixe Budgets soll helfen, sich agiler an Marktbedürfnisse anzupassen. Die **Mitbestimmung und Verantwortung** liegt dabei in den Händen der Mitarbeiter, welche die grösste Nähe zum Produkt oder zur Dienstleistung haben, darum am besten Bescheid wissen und somit das Recht und die Pflicht haben, in die Diskussion der Entscheidungsfindung miteinbezogen zu werden. Gleichzeitig wird dadurch ihrem Commitment gefrönt.
- Das kapitalistische System, auch wenn es demokratische Züge aufweist, bringt dem Unternehmen in der Praxis wenig Partizipation von aussen. Darum ist umso mehr Acht zu geben, wenn **Macht und/oder Gier Einzelner** ihren Spielraum im Unternehmen erhalten, damit Handlungen Einzelner nicht intransparent und aus Eigennutz geschehen.

## Literaturquellen

Nienhueser, W. (1998): "Das schlechte Wissen verdrängt das gute". "Warum setzen sich bestimmte sozialwissenschaftliche Paradigmen und Managementkonzepte in der Unternehmenspraxis gegen andere durch?" In: Pankoke, E. (Hg.): Wert- und Wissensmanagement - Motivationsprobleme und Evaluationsprozesse, Essen 2002, S. 31-53

Sattelberger, T./Welpel, I./Boes, A. (2015): Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft, 1. Aufl., Freiburg im Br. u.a.