

Debattieren oder produzieren?

Die Diskussionen um „demokratische Unternehmensführung“ werfen Kernfragen auf

Ein Hype kündigt sich an. Dieses Mal oszilliert er um demokratische Führung in und von Unternehmen. Für diese Übertragung einer politischen Kategorie auf Wirtschaftsorganisationen werden folgende Begriffe bemüht: Gleichheit und Gleichwertigkeit, Augenhöhe und Wertschätzung, Partizipation und Agilität, Individualisierung und Identifikation.

Ist das neu? Nein. Das Plädoyer für mehr Mitbestimmung und Partnerschaft, für mehr individuelle und organisationale Flexibilität, für die fraktale Firma, Selbstorganisation, für Prozessorientierung und fluide Strukturen lässt sich bis in die 1970er Jahre zurückverfolgen. Neueren Datums sind bestenfalls Überzeugungen, die als gültige Annahmen und Fakten apostrophiert werden. Sie fungieren als Sprungbrett, von dem aus das demokratische Unternehmen als folgerichtige und notwendige Konsequenz erscheint.

Um den Schatten zu sehen, muss man der Sonne den Rücken zukehren

Jeder scheint zu wissen, worum es dabei geht. Das ist keinesfalls der Fall. Erstens

bleibt selbst im Einzelfall unklar, welche demokratisierte Variante im Unternehmen Gestalt annehmen soll. Zweitens mangelt es in den Beiträgen zu demokratischer Führung vor lauter Sonnenschein an der Thematisierung von Schattenseiten. Zwei Aspekte seien erwähnt, weil sie Hebelwirkung entfalten.

Erstens: Demokratie setzt auf Enthierarchisierung und Egalisierung, auf Augenhöhe und Inklusion. Die rhetorische Abwesenheit von Unterschieden suggeriert die faktische Abwesenheit von Unterschieden in Form von Über-, Unterlegenheit, Über-, Unterordnung, Zuständigkeit und Macht.

Nur Sandkörner sind richtig gleich

Netzwerkforschung, soziologische Erkenntnisse, Schilderungen von Betroffenen in Beispielunternehmen und Alltagserfahrungen belegen, dass formale Differenzabstinenz in der realen Menschenwelt nicht vorkommt. Unterschiede und Machtgewichtung schleichen sich durch Hintertüren wieder ein: mental („Der/ die ist mir überlegen, weil in einem Bildungshaushalt groß gewor-

den.“); operational („Der/ die ist wichtiger als ich, weil er/sie in der IT arbeitet.“); strukturell („Der/die sitzt am längeren Hebel, weil er/sie den gesamten Bereich überblickt.“); machtbezogen („Dem/ der folge ich, weil er/sie charismatisch und visionär ist.“). Soziale Foren, Netzwerke, Communities – all diese sozialen Phänomene zeigen, dass Unterschiede gemacht werden.

Enthierarchisierung geht notwendig einher mit Erosion von Struktur, Ordnung, Standards und erzwingt Partikularisierung und Adaptivität – nicht ausnahmsweise oder gezielt, sondern im Alltag jederzeit. Das Abschaffen von Routinen macht einer Dauer-Verhandlungskultur Platz. Verunsicherung ist die Folge. Auch die entlastende Funktion geht verloren: Jeder muss sich um alles permanent kümmern. Strukturen und andere allgemeingültige Übereinkünfte reduzieren Komplexität. Wird Enthierarchisierung strikt genommen, wird das Unternehmen chaotisch, zu einem Debattierclub und Verhandeln zur Dauerbeschäftigung mit offenem Ausgang.



MENÜ

DAN PRICE (29)

Der beste Boss aller Zeiten

Chef der US-Firma „Gravity Payments“ erhöht allen 120 Mitarbeitern die Gehälter und kürzte sein eigenes Gehalt um über 90 Prozent

Quelle: Bild



Wenige Monate nach seiner Demokratisierung ist „der beste Chef aller Zeiten“ praktisch pleite.

Entscheidung erzeugt Unterscheidung

Die Generallogik von Inklusion - Totalinbezug und Ununterscheidbarkeit - erschwert Entscheidungsprozesse erheblich. Doch die Realität bricht sich auch hier Bahn. Entscheiden als eine Handlung erzeugt Unterschiede, inkludiert und exkludiert. Die Unvermeidbarkeit von Unterscheidungen offenbart beispielsweise das Phänomen der informellen Führung: Personen übertragen anderen Personen ohne externen Befehl Führungsfunktionen und installieren die Differenz von Leader und Follower. Die Rhetorik um „natürliche“, „authentische“, „charismatische“ Führung gießt die Notwendigkeit von Unterscheidung in Konzepte, die – welche Ironie – gegenwärtig höchst nachgefragt sind und als Führungskonzepte mit den Labels „paradigmatisch“ und „nachahmenswert“ propagiert werden.

Explizite und implizite Unterscheidungen sind für Stabilität, Erwartbarkeit, Handlungsfähigkeit und gezielte Kooperation unverzichtbar. Strukturen, Prozeduren, Rollen sind Bedingung der Möglichkeit, unternehmerisch erfolgreich zu sein. Es geht nicht um ein Entweder-Oder, sondern um erfolgswirksame Auswahl von Freiheiten und Grenzen.

Zweitens: Demokratie meint Partizipationsoption plus Individualisierung

und Identifikation. Die meisten Apologeten mischen basis- und repräsentativ-demokratische Komponenten: Mitsprache und –bestimmungsrecht sowie Wahl von Führungspersonen.

Arbeitsteilung braucht feste Standards

Eine der das Unternehmen schwächenden Implikationen liegt in der skizzierten Verabschiedung von Verlässlichkeit. Mitbestimmung stellt alles jederzeit auf den Prüfstand, sodass Standards an Gültigkeit verlieren. Im Gegensatz dazu wird auf Individualisierung gesetzt: Unternehmerische Regularien sollen sich am individuellen Bedarf entlang spezifizieren, um Mitgestaltung zu ermöglichen.

In diesem Kontext ertönt die Behauptung: „Demokratisches Führen erhöht die Identifikation mit dem Unternehmen und motiviert zu mehr Engagement.“ Dieses Junktim unterstellt, dass Mitbestimmen und Wahlberechtigung zwangsläufig mit der Bereitschaft einhergehen, sich auf dem Niveau des High Performers für das Unternehmen einzusetzen. Selbst wenn diese Kausalität zuträfe (unbewiesen!), wäre dies für Unternehmen nicht unbedingt ein Vorteil. Denn: Wer ein Projekt oder ein Produkt „mein Baby“ nennt, wird es nicht leicht hergeben. Identifikation macht unflexibel, unagil.



Über die Autorin

Dr. Regina Mahlmann, promovierte Soziologin und Philosophin, arbeitet als Coach, Beraterin und Referentin in und für Unternehmen – als Sparringpartnerin für das Topmanagement und als Impulsgeberin und Begleiterin von Gruppen, insbesondere in veränderungsreichen und daher spannungsreichen Phasen eines Unternehmens. www.dr-mahlmann.de

„Wahlen“ als neuester Urschrei

Die Wahl von Vorgesetzten gilt als neuester Schrei. Die nach dem Mehrheitswahlssystem (!) Gewählten sind, wollen sie wieder gewählt werden, immer Zuwählende. Sie befinden sich stets im Wahlkampf, betreiben Reputations- und Impression Management, schmieden Allianzen, bedienen Klientelwünsche, flankiert von vorauseilendem Gehorsam („Was werden die Wähler denken, meinen, tun, wenn ich...?“). Diese und weitere mikropolitische Anstrengungen fressen einen enormen zeitlichen Anteil der Arbeitszeit auf. Psychische Kosten gesellen sich hinzu, vor allem Druck, Belastung, Erschöpfung, gegebenenfalls berufliche Fehl- oder Minderleistung.

Wahldemokratie labilisiert das Unternehmen zudem durch das Auftauchen neuer Akteure bzw. alter Akteure in neuer Funktion. In diesem Fall wirkt die gruppendynamische Wahrheit, dass sich alle Betroffenen neu orientieren, sortieren und positionieren. Veränderungen schränken für eine Weile unweigerlich das Leistungsniveau ein. Erst nachdem eine Veränderung verdaut und eine neue Ordnung installiert ist, steigt die Performance wieder. Bis zum nächsten Wahlkampf!

Möglich, dass bereits in wenigen Jahren diese Frage nicht einmal mehr zum Schein gestellt werden kann. Denn dann könnten das „Internet der Dinge & Menschen“ (Social-physical-cyber-system) mit Maschinen und Programmen dank Künstlicher Intelligenz und Emotional Computing soweit entwickelt sein, dass das, was bereits geschieht, perfektioniert sein wird: Algorithmen, Daten, selbst lernende und -entscheidende vernetzte Systeme geben als Programme und technische Assistenten vor, was Menschen zu tun und zu lassen haben. ■

Regina Mahlmann

