

BERUF & KARRIERE

Konsens beim Controlling

Wie ein demokratisch geführtes Unternehmen funktioniert

Sie entscheiden selbst, wie viel der neue Kollege verdienen soll. Sie einigen sich auf eine gemeinsame Firmenstrategie und schlagen Alarm, wenn irgendwo die Zahlen nicht stimmen. Die 25 Mitarbeiter der Berliner Software-Firma Qudosoft experimentieren mit Konsensverfahren im Beruf. Kann das gutgehen? Pablo Rustige ist seit einem halben Jahr Software-Entwickler bei Qudosoft und erzählt, wie der demokratische Arbeitsalltag abläuft.

SZ: Ihre Firma ist demokratisch organisiert. Haben Sie als Mitarbeiter das Gefühl, Teil eines Experiments zu sein?
Pablo Rustige: Nein. Demokratie in Unternehmen ist zwar etwas Neues und etwas Anderes, aber wir haben festgestellt, dass es funktioniert. Und wir Mitarbeiter wollen das gern noch weitertreiben – die Grenzen sind noch nicht ausgelotet.

Wie genau äußert sich denn die Demokratie bislang bei Qudosoft?

Die Kollegen sind dafür zuständig, neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Alle können auf eingegangene Bewerbungen zugreifen und sich für oder gegen Kandidaten aussprechen. Im Bewerbungsprozess schauen sich die zukünftigen Teammitglieder den Bewerber an und diskutieren dann auch über dessen Gehalt. Zudem gibt es in der Firma ein Gehaltsgremium, dessen gewählte Mitarbeiter über Gehaltserhöhungen entscheiden. Derzeit probieren wir auch verschiedene Konsensverfahren aus, um über die Strukturen und Entscheidungsprozesse in der Firma zu entscheiden.



Pablo Rustige, 33, ist Software-Entwickler bei Qudosoft in Berlin. FOTO: PRIVAT

Wie bringen Sie sich persönlich ein?

Ich bin Mitglied einer unserer vielen Arbeitsgemeinschaften, der Controlling-AG. Dort schauen wir uns die Zahlen an, was eingenommen und ausgegeben wird und schlagen Alarm, wenn Diskrepanzen entstehen. Zuletzt haben wir uns in der AG entschieden, keinen internen Wettbewerb zwischen den Teams darüber einzuführen, wer die besten Zahlen hat.

Wie wirkt sich das Mitbestimmungsrecht auf Ihre Motivation aus und die Ihrer Kollegen?

Die Leute sind wirklich enthusiastisch dabei. Die Motivation, Entscheidungen umzusetzen, an denen man selbst beteiligt war, ist groß. Selbst wenn es eine schwierige Aufgabe ist – wenn sich alle dafür entschieden haben, diese so anzugehen, dann trägt das jeder Einzelne mit. Und auch die Akzeptanz für Entscheidungen ist höher, als wenn sie von einer Person von weiter oben kommt, die nicht in die Prozesse involviert ist, und einem die Entscheidung nur auferlegt.

Aber ist es nicht viel anstrengender, selbst über alles zu diskutieren, als einfach den Chef entscheiden zu lassen?

Es gibt sicher Typen von Menschen, die so empfinden. Aber die versuchen wir im Bewerbungsprozess herauszufiltern. Wir suchen nach Kollegen, die Interesse daran haben, mitzugestalten. Es ist schließlich ein politischer Prozess – und der verlangt die Teilnahme eines jeden. Ich persönlich genieße es, die Entscheidungsfreiheiten zu haben und gleichzeitig die Kraft der Gruppe dahinter. Wenn Kollegen merken, dass einer der Mitarbeiter sich nicht so stark einbringt, kommt das in den Feedback-Gesprächen auch auf den Tisch.

Haben Sie den Eindruck, dass das gemeinsame Entscheiden effizient ist? Schließlich geht es in Ihrem Unternehmen auch um Wirtschaftlichkeit.

Das glaube ich schon. Verantwortlichkeiten werden von denjenigen übernommen, die das größte Interesse daran haben und das nötige Können. Aber wir sind natürlich immer noch nicht am Ende – wir müssen uns viele Struktur- und Systemgedanken machen und gehen diesen Weg Schritt für Schritt.

INTERVIEW: MARIA FIEDLER

Beilagenredaktion
Telefon 089/21 83-305, Fax -77 76
sz-beilagen@sueddeutsche.de



„Auf Augenhöhe“ heißt ein Film, der Ende Januar in Hamburg Premiere feiert. Er ist Teil einer Initiative von Menschen, die sich mit neuen Formen der Arbeit, Organisation und Führung beschäftigen. FOTO: OH

Wir sind die Firma

Mehr als die übliche Mitbestimmung: In demokratisch geführten Unternehmen wählen die Beschäftigten ihren Chef, treffen selbständig hohe Budgetentscheidungen und stimmen über die Firmenstrategie ab. Sind das weltfremde Idealisten oder hellsehtige Pioniere?

VON MARIA FIEDLER

Früher oder später will sich Henning Wolf überflüssig machen. Er ist Geschäftsführer der IT-Beratungsfirma IT-Agile GmbH in Hamburg – und schon jetzt gehen nur noch einzelne Verwaltungs- und Personalfragen über seinen Tisch. Ob Reisekostenabrechnung oder Anschaffung: Seine gut 30 Mitarbeiter entscheiden in den meisten Angelegenheiten selbst. Wichtige Beschlüsse über Strukturen, Strategien und Produkte treffen alle gemeinsam – die GmbH gehört mehrheitlich einer Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft. Werden die Kollegen sich nicht einig, wählen sie einen Mitarbeiter, der verschiedene Meinungen einholt und dann eine Entscheidung fällt. Das ist aufwendig. „Durch unsere flexiblen Strukturen können wir uns aber besser auf Veränderungsprozesse am Markt einstellen“, sagt Wolf.

Wie IT-Agile glauben mittlerweile mehrere Unternehmen in Deutschland, dass eine Demokratisierung der internen Strukturen die Firma voranbringen kann. Auch bei Europas größter Fachmesse für Personalmanagement, „Zukunft Personal“, war die Demokratisierung in der Arbeitswelt ein zentrales Thema. Thomas Sattelberger, ehemals Telekom-Vorstand und Themenbotschafter der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ beobachtet das Phänomen in unterschiedlichen Ausprägungen.

„Bei uns zu arbeiten ist sogar anstrengender als in einem stark hierarchischen Unternehmen“

„Demokratisierung kann bedeuten, dass ich entscheide, wer mich führt“, erklärt Sattelberger. „Aber auch: Ich bin an Willensbildungsprozessen beteiligt oder habe Souveränität über meine Arbeitszeit und ihren Inhalt.“ Große strukturelle Veränderungen könnten vor allem weniger etablierte, mittelständische Unternehmen umsetzen, meint er. „Börsennotierte Konzerne tun sich aufgrund ihrer Steuerungslogik schwer, weitreichende Einschnitte zu machen. Das gilt auch für patriarchalisch geführte Mittelständler.“

Das wohl bekannteste Beispiel eines demokratisch geführten Unternehmens im deutschen Sprachraum ist die Haufe-Umantis AG, ein Anbieter von Talentmanagement-Lösungen mit Sitz in Sankt Gallen. Aufsehen erregte die Firma, als sie begann, ihre Führungskräfte von den Mitarbeitern wählen zu lassen. Für Geschäftsführer Marc Stoffel war das aber gar kein „Riesenschritt“. Wichtiger ist ihm, dass relevante Entscheidungen dort getroffen werden, wo die Informationen sind – „und das ist eben nicht nur ganz oben.“

Je nach Projekt und Ziel finden sich die Teams immer wieder in anderen Konstellationen zusammen und bestimmen die Führungsrollen jedes Mal neu. „Schwarmmodell“ nennt Stoffel das. Wer jetzt in der Firma paradiesische Zustände wittert, irrt aber. „Bei uns zu arbeiten ist sogar anstrengender als in einem stark hierarchischen Unternehmen – wir nehmen die Leute sehr in die Verantwortung.“ So müssten sie schwierige Entscheidungen übernehmen und auch Entlassungen würden von Teams durchgeführt.

„Die Hierarchie wird nicht abgeschafft, aber Führungskräfte werden von unten legitimiert“

Dass es eine ganze Reihe weniger bekannter Unternehmen gibt, die ebenfalls auf solche Rezepte setzen, weiß Sven Franke. Er ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Equity Change Management, die Firmen bei der Einführung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen unterstützt. Franke nennt als Beispiel die Firma Qudosoft, wo Mitarbeiter den Einstellungsprozess übernehmen und neue Kollegen auswählen. Bei der Getränkemarkte Premium-Cola könnten Lieferanten, Spediteure, Händler und Kunden bei allen Unternehmensentscheidungen mitreden. Und bei Allsafe Jungfalk, einem Spezialisten für Ladegurt-Sicherung, habe die Geschäftsführung viel Verantwortung abgegeben, so dass Mitarbeiter etwa selbst über Anschaffungen im sechsstelligen Bereich entscheiden dürfen. „Das erfordert natürlich eine Menge Vertrauen. Führungskräfte müssen auch loslassen können und akzeptieren, dass Fehler gemacht werden“, sagt Franke.

Gern wird in der Berichterstattung Demokratisierung in Unternehmen mit der Abschaffung von Hierarchien und Führungskräften gleichgesetzt. „Das ist aber Unsinn. Die Hierarchie wird nicht abgeschafft – auch in einer Demokratie gibt es Führungskräfte, sie werden aber von unten legitimiert und nicht von oben diktiert“, sagt Franke. Führungskräfte seien ebenso wichtig wie in einem stark hierarchischen Unternehmen, nur dass Führung situativer und projektbezogen sei – nach dem Motto: „Beim nächsten Mal führt jemand anders.“ Geschäftsführer Marc Stoffel betont aber, dass das nur funktioniert, wenn Führung nicht mit Macht und Status verbunden wird. „Sonst wird eine Abwahl aus einer herausgehobenen Position zu Bitterkeit führen.“

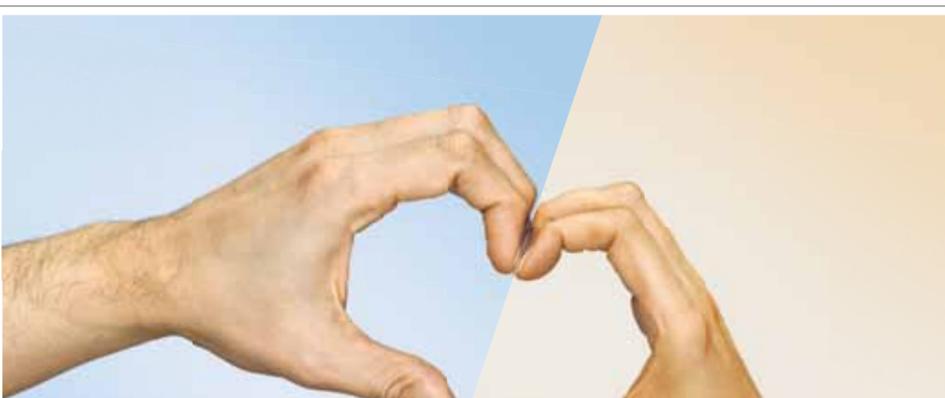
Doch was erhoffen sich Unternehmen, die sich auf das Experiment Demokratisierung einlassen? „Enge Führung ist Gift für Innovationen. Zwischen den Freiheiten, die ein Mitarbeiter hat, und der Innovationskraft eines Unternehmens besteht ein direkter Zusammenhang“, sagt Ex-Vorstand Sattelberger. Viele Unternehmen, die noch mit dem „alten Stiefel operieren“, täten sich schwer – da sei es klug, mit neuen Formen zu experimentieren. Berater Franke weist ebenfalls auf die Geschwindigkeit von technischen Entwicklungen hin. Man habe nicht mehr die Möglichkeit, für eine Entscheidung alle Stufen in der Hierarchie abzuklappen. „Dann hinkt das Produkt möglicherweise hinter der Konkurrenz hinterher oder der Kunde ist weg“, sagt er. Es ginge aber auch darum, das Potenzial der Mitarbeiter besser zu nutzen und das Unternehmen menschlicher zu machen.

Im Februar wird sich in München gleich eine ganze Konferenz unter dem Titel

„Das demokratische Unternehmen“ mit den neuen Organisationsformen beschäftigen. Zudem entsteht derzeit mit „Augenhöhe“ unter der Mitwirkung von Berater Franke eine aufwendige Dokumentation zum Thema, die am 30. Januar im Hamburger Museum der Arbeit Premiere hat.

In vielen Unternehmen ist die Demokratisierung der Strukturen trotzdem noch Zukunftsmusik. Der Mannheimer Managementprofessor Torsten Biemann bezeichnet sie sogar als „Randphänomen“, weil sich deutsche Personalabteilungen derzeit eher mit demografischem Wandel

oder der Sicherung von Führungskräften nachwuchs beschäftigen. Und auch Geschäftsführer Wolf sagt: „Die Demokratisierung ist noch ein zartes Pflänzchen. Es wird mehr darüber geredet als tatsächlich getan wird – doch das Interesse vieler Firmen ist da.“



SIE HABEN ECHTES INTERESSE AN DEN MENSCHEN?

Ihnen unsere Möglichkeiten vor Ort und in unserem beruflichen Chancen in unserem starken Netzwerk, der Genossenschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken, und ein Team, das Ihnen den Rücken freihält.

Informieren Sie sich jetzt über unser einzigartiges Geschäftsmodell und die Perspektiven und Möglichkeiten, die wir Ihnen als Arbeitgeber bieten.

Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

Wir machen den Weg frei.

vr.de/karriere

Volksbanken Raiffeisenbanken



Wir machen den Weg frei. Gemeinsam mit den Spezialisten der Genossenschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken: DZ BANK, WGZ BANK, Bausparkasse Schwäbisch Hall, DG HYP, DZ PRIVATBANK, easyCredit, MünchenerHyp, R+V Versicherung, Union Investment, VR Leasing Gruppe, WL BANK.