



Demokratische Unternehmen

Fundament einer Wirtschaft mit Zukunft?!

Prof. Dr. oec. Hans A. Wüthrich

| Selbstbestimmung –
wann und wo man arbeiten will; bis
drei Tage pro Woche Home-Office |

Belgisches Sozialministerium

| Jede(r) Mitarbeitende bestimmt
sein (ihr) Gehalt **selbst** |

Vollmer & Scheffcyk

| Keine **Vorgesetzten**,
Beschäftigte handeln ihre
Zuständigkeiten mit ihren Kollegen
aus und jede(r) beschafft sich die
nötigen Werkzeuge selbst. |

Morning Star

Demokratische Unternehmen ...

beteiligen Mitarbeitende als
«Unternehmensbürger»

- an Entscheidungsprozessen,
- am materiellen Ergebnis und
- an Fragen der Führung & Arbeitsorganisation

Organisationale Demokratie

Soziale | Psychologische **Beteiligung**

Bin ich informiert?
Haben alle gleiche Chancen?

- Transparenz
- Fairness

Finanzielle **Beteiligung**

Bin ich an Wertschöpfung
beteiligt?

- Erfolgsbeteiligung
- Kapitalbeteiligung
- Mischformen

Management **Beteiligung**

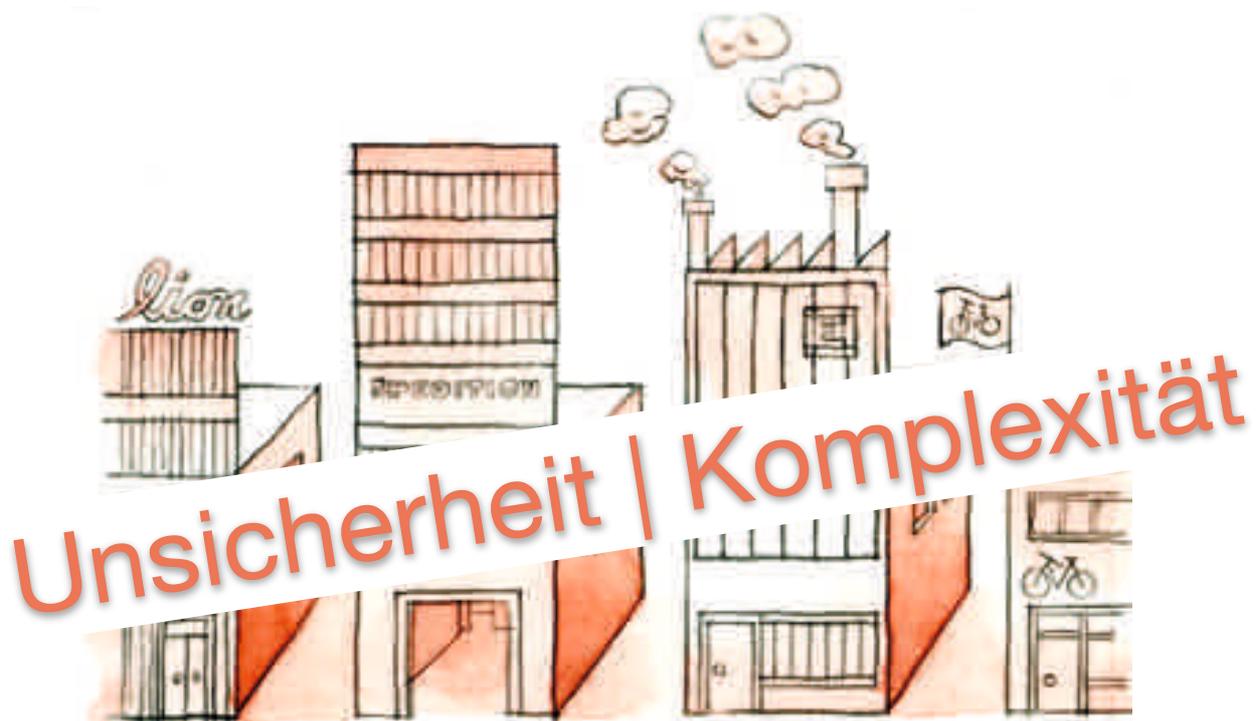
Habe ich Einfluss?
Bin ich souverän in
meiner Arbeit?

- Involvierung
- Partizipation

... von der Ideologie zur betriebswirt-

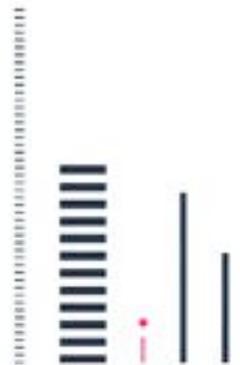
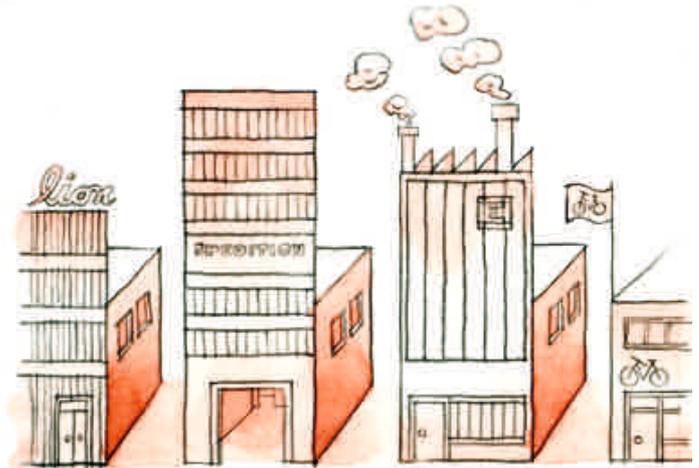
schaftlichen **Notwendigkeit**

soziale und technologische Trends



Arbeit im System

Top down Führung
mit Fokus
Systemperfektionierung



Reduktionslogik



Enthusiasmus



Erstarrung

Mitarbeitende ohne Leidenschaft

Ersticken in der Bürokratie

Fehlender Spaß an der Arbeit

Egoismen & Finanz

„Sternbetrug

Zahlen-Daten-Faktenkult

Innere Kündigung

Kollektive Erschöpfung

Reformmüdigkeit

«Das Spannendste bei uns ist der Feueralarm.»

Kybernetisches Grundprinzip ...



Law of requisite variety
Gesetz der Komplexitätsentsprechung

W. Ross Ashby 1956

«Only variety can destroy variety»

Varietät $V = (\#Zustände)^{\#Elemente}$

Organisationale Demokratie

Soziale | Psychologische Beteiligung

Bin ich informiert?
Haben alle gleiche Chancen?

- Transparenz
- Fairness

Finanzielle Beteiligung

Bin ich an Wertschöpfung
beteiligt?

- Erfolgsbeteiligung
- Kapitalbeteiligung
- Mischformen

Management Beteiligung

Habe ich Einfluss?
Bin ich souverän in
meiner Arbeit?

- Involvierung
- Partizipation

Nutzen und Mehrwert

- > Intelligenz im Kollektiv wird nutzbar
- > Bessere Qualität der Problemlösungen
 - > Höhere intrinsische Motivation
 - > Mehr Innovation

Quelle: In Anlehnung an Welppe, I. | Quant, S.

«Intelligenz im Kollektiv



SYNAXON AG
MIT DENKEN HANDELN

Europas größte IT-Verbundgruppe

160 Mitarbeitende

41,5 Mio. Euro Umsatz

Liquid Feedback:

als Weiterentwicklung und Mittel zur Demokratisierung von
Entscheidungen

Initiative zu einem Thema | 10% Unterstützer als Hürde |
Abstimmung – alle Initiativen mit einfacher Mehrheit werden
umgesetzt



Frank Roebbers

«Höhere Qualität von Lösung

$$V \times D = HQL$$

Velfalt Dialogische Diskurskultur Höhere Qualität von Lösung



David Bohm,
Quantenphysiker,
1917-1992

1. Zuhören
2. Respektieren
3. Artikulieren - authentisches an- und aussprechen
4. Suspendieren - Gefühle aufnehmen ohne Bewertung
5. Partizipieren - an etwas Grossem teilhaben
6. Das Denken beobachten

«Intrinsische Motivation»



«Results-Only Work environment!»

- > 30% Produktivitätssteigerung
- > Rückgang Kündigungen um 90%
- > Personalfuktuation < 5%

«Mehr Innovation»

3M

«20% Kreativzeit»

mehr Demokratie wagen

... die Führung ist gefordert



Voraussetzungen

Bescheidenheit

Akzeptanz der Vorläufigkeit des Wissens

Annahme der Nicht-Steuerbarkeit komplexer
Systeme

Souveränität des Nicht-Recht haben müssen

zutrauen

Vertrauen in die
Mündigkeit und Urteilskraft von Menschen

... «Soziale» Programmierung des Gehirns

Soziale Fairness, Mitgefühl und Gerechtigkeit stellen
neurobiologisch verankerte Gefühle dar Joachim Bauer

Nutzenkalkül, Rücksichtslosigkeit und Gier sind
nicht die Haupttriebkkräfte des Menschen sondern
Ergebnis einer gezielten Züchtung Ernst Fehr

loslassen

Wenig harte Pole und
maximale Freiheiten



Margret Rasfeld



... «ESBZ» Evangelische Schule Berlin Zentrum

Kein Frontalunterricht - Arbeit in Lernbüros

Keine Klassen - Siebt-, Acht- und Neuntklässler als Einheit

Noten erst ab der 9. Jahrgangsstufe

Zwei neue Hauptfächer: *Verantwortung* und *Herausforderung*

Bessere Abschlüsse als im Berliner Landesdurchschnitt

experimentieren

Organisation als **Experiment** verstehen

«Demokratie ist alternativlos!»

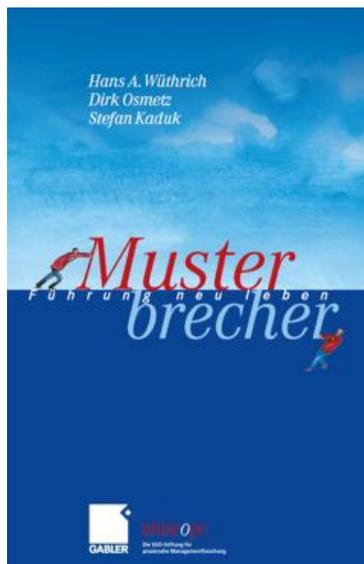
«... überfordertes westliches Demokratiemodell -
Entzauberung der Demokratie»

Helmut Wilke, Soziologe

haben wir den **Mut** !



Für Interessierte !



Hans A. Wüthrich
Universität der Bundeswehr München
Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen
Lehrstuhl für Internationales Management
D-85577 Neubiberg
hans.wuethrich@unibw.de

www.musterbrecher.de