

# So sieht mehr Demokratie in der Praxis aus

**M**ehrmals im Jahr zieht es mich zum Skifahren oder Bergsteigen in die Schweizer Alpen. Bei einem der abendlichen Gespräche auf einer Berghütte geht es um Geschwindigkeitsbeschränkungen und darüber, wie sich Deutsche und Schweizer an Regeln halten. Die deutschen Bergsteiger fluchen über die drakonisch hohen Strafen, die Schweizer lächeln milde. „Du musst dich halt einfach an die Regeln halten, oder?“, sagt unser Schweizer Tischnachbar trocken. „Na, komm, jetzt tu mal nicht so, als würdest du dich immer an diese lächerlichen 120 km/h halten“, hält ein deutscher Bergsteiger dagegen. Der Schweizer schaut irritiert: „Natürlich halte ich mich daran. Das haben wir gemeinsam per Volksentscheid so beschlossen.“ Ein kurzer Moment der Stille. „Dann könnten wir unsere Demokratie ja gleich abschaffen, wenn wir etwas beschließen und uns dann selbst nicht daran halten. Aber wir hatten ja auch ein paar Hundert Jahre mehr Zeit, um das zu lernen.“

In der Tat begann die Zeit der politischen Mitbestimmung in der Schweiz bereits im 16. Jahrhundert. In Anbetracht dieser Zeithorizonte wird klar, dass Gesellschaften und Unternehmen nicht von heute auf morgen Erfolge feiern, wenn sie sich demokratisieren. Diese Prozesse brauchen Zeit. Vieles scheint für eine baldige stärkere Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungen im Unternehmen zu sprechen. Dinge, die man selbst mitentschieden hat, bringen definitiv eine höhere Verbindlichkeit mit sich. Als Resultat steigen die Selbstverantwortung, Identifikation, Zufriedenheit und Motivation. Untersuchungen zeigen sogar, dass die Anzahl der Krankenstände fällt, wenn sich Belegschaften intensiver am Geschehen beteiligen können.

Doch der Weg zu mehr Demokratie im Unternehmen ist nicht einfach. Viele Entscheidungen sind hochkomplex und bedürfen tiefer gehender Auseinandersetzung. Es besteht die Gefahr von Populismus und zu großer Vereinfachung der



Komplexität. Zudem ist Mitbestimmung auch eine psychologische Belastung, weil man bei falschen Entscheidungen eben auch eine Mitschuld trägt und die Verantwortung nicht mehr bloß auf das Management abwälzen kann.

Demokratiebestrebungen in Unternehmen sind übrigens nicht so neu, wie man annehmen könnte. Bereits im späten 18. und frühen 19. Jahrhundert gab es in der Textilherstellung erste Genossenschaften,

## MITBESTIMMUNG IST AUCH EINE BELASTUNG

in denen das Prinzip der Mitbestimmung fest verankert war. Im 20. Jahrhundert existierten mehrere Unternehmen, die bereits ebenfalls mit der Idee von mehr Demokratie im Unternehmen arbeiteten. Ein Vorreiter ist hier zum Beispiel die brasilianische Firma Semco. Nach der Übernahme des Unternehmens von seinem Vater wollte der junge Unternehmer Ricardo Semler vieles anders machen. Der Hobby-Rockmusiker Semler führte radikale Änderungen ein: Die Gehälter wurden transparent gemacht. Führungskräfte wurden nicht von oben eingesetzt, sondern mussten sich vorstellen und dann von ihren Mitarbei-

tern gewählt werden. Es gab kaum noch Arbeitsteilung am Fließband, sondern jedes Gerät wurde komplett von einer Arbeitsgruppe hergestellt. Ein Großteil der Ansätze Semlers aus den 1980er-Jahren sind auch heute noch revolutionär. (...)

Persönlich bin ich ein großer Fan von mehr Mitbestimmung in Unternehmen und ich bin sicher, dass hierin eine große Chance zu mehr Selbstverantwortung liegt. Man muss sich allerdings klarmachen, was mehr Demokratie in Unternehmen genau bedeutet und dass der Weg, bis es wirklich funktioniert, meist lang und schwierig ist. Im Unternehmen auf dem Weg zu mehr Demokratie habe ich durchaus auch viel Frustration erlebt. Ein wenig ist es vielleicht so wie in der bekannten Geschichte mit dem Zirkuselefanten, der nur an einem dünnen Erdnagel angekettet ist. Es wäre ihm als ausgewachsener Elefant ein Leichtes, den Erdnagel einfach herauszuziehen und in die Freiheit abzuwandern. Doch er ist von klein auf daran gewöhnt, angekettet zu sein, und hat schließlich als Baby gelernt, dass die Kette hält. Daher zieht er nicht daran. Und selbst wenn man ihm die Kette komplett abnehmen würde, wüsste er nicht mit seiner neuen Freiheit umzugehen.

Aus: „Selbstverantwortung im Unternehmen“ von Joachim Simon, erschienen im Haufe-Verlag