

Das eigene Paradies erschaffen?

Demokratisierung ist der Schlüssel zu mehr Agilität und Widerstandsfähigkeit

Die Demokratisierung von Organisationen ist nicht nur ein gesellschaftlicher Trend, sondern bietet auch umfassende Vorteile für die Unternehmensführung. Organisationen können von Demokratien lernen – und davon profitieren. Wie können Unternehmen von demokratischen Strukturen profitieren und welche Schritte sind notwendig, um eine demokratische Kultur zu etablieren?

von Ralph Höfliger

«Start with *why*», postuliert Simon Sinek. Glücklicherweise gibt es im Deutschen zwei Begriffe für dieses «*Why*»: «*warum*» und «*wozu*». Und genau diese beiden Fragen wollen wir in diesem Artikel beantworten.

Warum sollten sich Organisationen demokratisieren? Und *wozu*? Welche konkreten Vorteile bringt die Demokratisierung für Wirtschaftsunternehmen?

Klassische Macht-Hierarchien funktionieren zwar gut in stabilen und einfachen Kontexten. Aber sie stossen an ihre Grenzen, wenn Dynamik und Komplexität zunehmen – wie wir bei Swissair, Credit Suisse oder in der deutschen Automobilindustrie leider beobachten mussten.

Das zentrale Problem der Machthierarchie ist, dass die drei grundlegend verschiedenen Führungsaufgaben – *run* the business (Exekutive, Arbeit *im* System), *build* the business (Legislative, Arbeit *am* System) und Konfliktlösung (Judikative) – in einer einzigen Person vereint sind. Es ist, wie wenn in einem

Fussballspiel eine Person die Regeln macht, gleichzeitig mitspielt und auch noch schiedsrichtert ist. Diese Machtkonzentration führt dazu, dass diese Aufgaben oft nicht adäquat erfüllt werden.

Denn meist werden Menschen befördert, die im operativen Geschäft erfolgreich sind, die also gut *im* System «spielen» können. An der Spitze sitzen dann Personen, die zwar gut *im run*, aber schlecht *im build* sind. Die Folge sind schlecht organisierte Unternehmen mit schlechter Kultur, niedriger Produktivität und mangelnder Wandlungsfähigkeit.

Demokratie ist ein Meilenstein in der Betriebswirtschaft

Der Wandel von feudalistischer Herrschaft (Machthierarchie) zur Demokratie war ein Meilenstein in der zivilisatorischen Ent-

«Oft wird behauptet, demokratische Organisationen seien langsam. Das ist aber ein weit verbreiteter Mythos. Das Gegenteil ist der Fall: Demokratisch strukturierte Unternehmen können sich viel schneller an Veränderungen anpassen.»

wicklung. Genauso ist die Demokratisierung von Organisationen ein Meilenstein in der Betriebswirtschaft.

Die Einführung der **Gewaltenteilung** ermöglicht es, für Organisationsentwicklung (Legislative) und für Konfliktlösung (Judikative) eigene, separate Strukturen, Prozesse und Regeln zu schaffen. Damit steht endlich genügend Aufmerksamkeit, Energie, Zeit und Struktur zur Verfügung, um Kultur und Organisation kontinuierlich zu optimieren.

Die Einführung von **Wahlen** sorgt dafür, dass die Rollen im Unternehmen von geeigneten Menschen besetzt werden und nicht mehr von Verwandten und Günstlingen wie in feudalistischen Strukturen üblich (Nepotismus).

Der **Initiativprozess** macht alle Mitarbeitenden zu potenziellen Change Agents. Sie übernehmen nicht nur Verantwortung für ihren Job, sondern auch für das gesamte System. Das macht Organisation anpassungs- und widerstandsfähig (agil und resilient) – eine Notwendigkeit in Zeiten des rasanten technologischen Wandels.

Das **Referendum** nach Schweizer Vorbild ermöglicht dezentrale, situationsadäquate Entscheidungen und minimiert gleichzeitig das Risiko, dass das Gesamtsystem durch ungünstige Einzelentscheidungen gefährdet wird.

Wann ist Demokratisierung ungeeignet?

In demokratisch geführten Organisationen haben Mitarbeitende erhebliche Einflussmöglichkeiten auf die Funktionsweise des Systems. Dies erschwert

Ausbeutung. Daher ist Demokratisierung kaum sinnvoll, wo Ausbeutung das Ziel ist. Ausserdem kann in seltenen Fällen, in denen ein Geschäft trivial und stabil ist, eine klassische Machthierarchie effizienter sein als eine demokratische Governance.

Oft wird behauptet, demokratische Organisationen seien langsam. Das ist aber ein weit verbreiteter Mythos. Das Gegenteil ist der Fall: Demokratisch strukturierte Unternehmen können sich viel schneller an Veränderungen anpassen. Für zeitkritische strukturelle Entscheidungen gibt es Notfallprozesse.

Ein anderer weitverbreiteter Irrtum ist, dass flache Hierarchien und demokratische Governance das Gleiche seien. Flache Hierarchien bedeuten lediglich, dass ein Vorgesetzter mehr direkt Unterstellte hat. Demokratische Governance ist etwas völlig anderes: Sie implementiert systematisch Methoden der kontinuierlichen Organisations- und Kulturentwicklung. Demokratisierung organisiert die Selbst-Organisation.

Beratung als Enabler der Demokratisierung

Im Demokratisierungsprozess bringt Beratung zweierlei: Zum einen Fachexpertise – Wissen, wie demokratische Strukturen aufgebaut sind und wie sie funktionieren. Zum anderen Expertise in Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement – Wissen über Gestaltung und Führung von Transformationsprozessen. Diese Fähig-

keiten sind entscheidend, um die neue Kultur, die neuen Strukturen, Prozesse und Regeln gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeitenden zu entwickeln und Widerstände im Transformationsprozess zu nutzen.

Bewährt hat sich, den Demokratisierungsprozess mit der Einführung des Initiativprozesses zu beginnen. Die bestehende Machthierarchie wird als Exekutive betrachtet, die das Geschäft betreibt, und parallel dazu beginnt der Aufbau der Legislative, die die Art und Weise optimiert, wie das Geschäft betrieben wird. Zeitgleich wird auch die partizipative Entscheidungsfindung eingeführt: Wenn es das System betrifft, entscheiden nicht mehr einzelne Führungskräfte, sondern alle von der Veränderung direkt Betroffenen.

Oft wird zusätzlich ein neuer Entscheidungsprozess eingeführt: das systemische Kondensieren (auch systemischer Konsent genannt), also die Entscheidung nach Widerstandswerten statt nach Mehrheit. Konsent führt zu besseren Entscheidungen als Mehrheitsentscheide.

Meistens ist es sinnvoll, relativ zeitnah auch Wahlen einzuführen. Dafür müssen die zu besetzenden Rollen vorab genau definiert werden, weshalb zunächst das Konzept «Rollen statt Jobs» eingeführt wird.

Ist der Initiativprozess erst einmal verstanden und eingeübt, werden nach und nach weitere Elemente der direkten Demokratie und der Systemoptimierung mittels Initiativen etabliert.

Risiken und Grenzen der Demokratisierung

Die grösste Gefahr ist, einer Organisation ein neues Governance-Modell überzustülpen. Das kann einerseits erheblichen Widerstand auslösen und andererseits auch inhaltlich dysfunktional sein. Daher ist Vorsicht geboten, das Schweizer Modell einfach eins zu eins zu übernehmen.

Mit der frühen Einführung des Initiativprozesses wird dieser Gefahr entgegengewirkt. Denn damit wird sichergestellt, dass nur Veränderungen realisiert werden, die aus dem System selbst heraus entstehen.

Freiheit und Selbstverantwortung sind zwei Seiten derselben Medaille. Poetisch ausgedrückt: «Direkte Demokratie ist die Freiheit, das eigene Paradies zu erschaffen.»



Ralph Höfliger ist Transformation Coach und Begründer von «Organisationsentwicklung 2.0» zur Organisation der Selbstorganisation. Als Lehrbeauftragter an verschiedenen Fachhochschulen lehrt er in seinen Fachgebieten Unternehmenskultur, Organisationsentwicklung / Change Management, Komplexitätsmanagement und Grossgruppeninterventionen. Er referiert regelmässig zu diesen Themen und publiziert dazu, u. a. das Sachbuch «Demokratisierung von Organisationen» / «What Organizations Can Learn From Switzerland». www.hoeffliger.ch