

Mitlenken erlaubt

Unternehmen bekunden oft Mühe, Mitarbeitende an Entscheidungsprozessen zu beteiligen und geben Anweisungen noch immer «top-down» weiter. Wer seine Arbeitskräfte jedoch stärker miteinbezieht, fördert nicht nur das unternehmerische Denken, sondern auch die Mitarbeiterbindung. Wir haben drei «demokratische» Firmen zu ihren Erfolgsrezepten befragt.

Mitarbeitende wollen mitreden und mitentscheiden. Das zeigen die Studienergebnisse des kürzlich veröffentlichten HR-Barometers der Universität und der ETH Zürich: Vier von fünf Beschäftigten gestalten ihre Arbeit ohnehin aktiv mit und passen ihren Jobinhalt den eigenen Bedürfnissen und Zielen an. «Mitsprachemöglichkeiten erlauben es den Beschäftigten, Missstände und Chancen in der Arbeitsgestaltung frühzeitig anzusprechen und gemeinsam mit dem Arbeitgeber anzupacken», verdeutlicht Gudela Grote, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der ETH Zürich und Mitautorin der Studie.

Demgegenüber stehen in der Realität jedoch sinkende Partizipationsmöglichkeiten. Denn seit der Erstausgabe des HR-Barometers im Jahr 2010 werden Mitarbeitenden laufend weniger Mitspracherechte gewährt. Obendrein sind sie oft mit starren Hierarchien konfrontiert, die noch auf den Modellen der Frühindustrialisierung des 20. Jahrhunderts beruhen. Nicht nur die Generation Y nimmt diese Befehl-Gehorsamketten als antiquiert wahr. In der globalisierten Welt entpuppen sich festgefahrene Hierarchien zudem zunehmend als Stolpersteine. Sie werden der zunehmenden Komplexität und der Geschwindigkeit, mit welcher Entscheide getroffen und

«Mitarbeitende sind am Puls des Geschehens und wissen, was zu tun ist. Die Geschäftsleitung ist hingegen oft stark vom Tagesgeschehen abgekoppelt.»

Hermann Arnold, VR-Präsident, Haufe-umantis

umgesetzt werden müssen, immer weniger gerecht und gefährden damit schlimmstenfalls sogar das Unternehmen. Alternativmodelle wie partizipativ, beziehungsweise demokratisch geführte Unternehmen erfreuen sich deshalb zunehmend Beliebtheit.

Meist ist es der Unternehmensgründer, der diese demokratische Denkweise einbringt und damit die Unternehmenskultur prägt. So etwa bei Ergon Informatik, einem mittelständischen Softwareunternehmen mit 220 Mitarbeitenden. Oder bei Haufe-umantis, einem Softwareanbieter für Talent- und Managementlösungen. Doch nicht nur in der «hippen» IT-Branche sind demokratische Konzepte zu finden. So setzte der Konsumgüterhersteller Trisa schon in den 1960er-Jahren auf demokratische Mitspracherechte – wenn auch nicht ganz frei-

willig: Das Unternehmen stand kurz vor dem Konkurs. Die Unternehmensstrategie, welche die Geschäftsleitung damals zusammen mit den Mitarbeitenden entwickelte, brachte jedoch die Wende. Seitdem befindet sich Trisa, mit mittlerweile 1000 Mitarbeitenden, auf stetem Wachstumskurs.

Mitarbeitende als Mitunternehmer

Dass eine solche Art und Weise der Mitarbeiterbindung gar lebensrettend sein kann, davon weiss Hermann Arnold, ehemaliger CEO und heutiger Verwaltungsratspräsident der Haufe-umantis AG, zu erzählen: «Unser Unternehmen gäbe es heute nicht mehr, wenn wir vor einigen Jahren nicht einen radikalen Strategiewechsel gemacht hätten, der von meinen Mitarbeitenden initiiert wurde.» Das gibt Arnold unumwunden zu. Hatten die Mitarbeitenden doch noch vor der Geschäftsleitung erkannt, dass die stark individualisierte Kundensoftware bei gleichzeitig anhaltend hohem Wachstum die Qualität des Kundendienstes stark gefährdete – und deshalb auf einen schnellen Richtungswechsel mit standardisierteren Produkten gepocht.

Mitarbeitende in demokratisch geführten Unternehmen nehmen eine hohe Eigenverantwortung wahr, ergreifen die Initiative und schöpfen ihren Handlungsspielraum aus. Sie handeln autonom, verstehen sich als Mitunternehmer und verhalten sich gegenüber dem Unternehmen loyaler, so die übereinstimmende Meinung der genannten Firmen.

Keine leeren Floskeln: «Trisa erzielt heute 30 Prozent des Umsatzes mit Innovationen wie der Sonic-Power-Zahnbürste, deren Herstellungstechnologie aufgrund einer Mitarbeiteridee entstand», sagt Lucien Baumgaertner, HR-Leiter von Trisa. Bei Ergon Informatik ist die geringe Fluktuationsrate ein bedeutender Erfolgsfaktor, denn die Mitarbeitenden beraten auch langjährige Kunden: «Das wirkt sich positiv auf den Geschäftsgang aus und ist ein Plus für das Unternehmen sowie für die Kunden», verdeutlicht Claudia Zirn, Personalleiterin von Ergon Informatik, die Vorzüge eines demokratisch geführten Unternehmens.

Betriebsblinde Geschäftsleitungen

Auch Haufe-umantis-Chef Hermann Arnold glaubt an das Wollen und das Können seiner Mitarbeitenden: «Sie sind am Puls des Geschehens und wissen, was zu tun ist. Die Geschäftsleitung ist hingegen oft schon zu stark vom Tagesgeschäft abgekoppelt.» Als Beispiel für eine ins Verderben führende Betriebsblindheit von Geschäftsleitungen nennt er Nokia, den ehemaligen Weltmarktführer für mobile Telefoniegeräte. Dort wurde eine neue



Foto: 123RF

Geschäftsleitung eingesetzt, die eine neue Unternehmensstrategie entwickelte und durchsetzte und Nokia damit innert weniger Jahre in die Bedeutungslosigkeit manövrierte.

Dass die Führungscrow von Haufe-umantis die Bodenhaftung nicht verliert, dafür sorgen die Mitarbeitenden, die ihren CEO gleich selbst wählen. Was noch immer für mediale Furore sorgt, hat das Potenzial, sich zum Ritual zu entwickeln. Denn im selben Mass sind die Mitarbeitenden auch auf strategischer und operativer Ebene miteinbezogen. Zum Beispiel bei der Personalrekrutierung, wo sie Jobinserate selbst formulieren und auch den finalen Einstellungsentscheid treffen. Bei Haufe-umantis wird die demokratische Mitsprache momentan noch mehrheitlich informell gelebt. Doch das Unternehmen mit stetigem Wachstum stösst nun an Grenzen und plant deshalb, sich neue und der Grösse angepasste Regeln zu geben. Und demokratische Instrumente, wie das Initiativ- oder Referendumsrecht, strukturell zu verankern.

Dank einer über 30-jährigen Unternehmensgeschichte ist man bei Ergon Informatik schon weiter. Allen Mitarbeitenden steht ein modernes

und rege genutztes Intranet zur Verfügung, worin alle demokratischen Rechte aufgeführt sind. Ergon-Mitarbeitende stossen Diskussionen an, reichen Ideen ein oder nutzen ihr Vetorecht. Sie reden auf allen Ebenen mit, und diskutieren gleichermassen über Personalthemen wie auch über Strategie- und Geschäftsentscheide. Ob es um die Wahl der Vorgesetzten geht, die Festsetzung der Saläre oder einen unpopulären Geschäftsleitungsentscheid – über wichtige Themen wird grundsätzlich abgestimmt. Sind mehr als fünfzig Prozent der Mitarbeitenden derselben Meinung, wird der Basisentscheid umgesetzt.

Mitarbeiter im Verwaltungsrat

Während anderswo noch über die Einführung demokratischer Strukturen diskutiert wird, sind diese bei Trisa seit langem fest verankert. Auch heute erhalten neu eintretende Arbeitnehmende jeweils eine Aktie – und werden damit zu Mitinhabern. So befinden sich rund ein Drittel aller Trisa-Aktien in Mitarbeiterbesitz. Wer Mitinhaber ist, redet ebenso auf strategischer Ebene mit. Der fünfköpfige Verwaltungsrat setzt sich paritätisch aus Mitarbeitenden und Mitgliedern der In-

haberfamilie zusammen, wobei die Mitarbeitenden in wiederkehrenden Kampagnen direkt von ihren Kollegen gewählt werden. Wer nicht direkt im Verwaltungsrat eingebunden ist, bringt seine Anliegen in der Erfolgsbeteiligungskommission ein, wo rund zwanzig Mitarbeitendenvertreter Anträge diskutieren und über die Weiterleitung an die Geschäftsleitung oder den Verwaltungsrat entscheiden. Beim «Trisa-Champion» reichen sie Verbesserungsvorschläge oder Ideen ein, von denen die besten prämiert werden. Zwischen 500 und 750 Ideen kommen pro Jahr zusammen. So auch der Vorschlag, Produktion und Verpackung örtlich näher zusammenzubringen, was erhebliche Einsparungen ermöglichte.

Wettgemachter Kontrollverlust

Damit eine partizipative Unternehmenskultur erlebbar wird, muss das Management bereit sein, Freiräume zu gewähren. Denn mit der demokratischen Unternehmensführung gehe ein gewisser Kontrollverlust einher, gibt Claudia Zirn zu bedenken. «Das Management muss das demokratische Modell mittragen und sich bewusst machen, dass seine Entscheidungen hinterfragt oder gar umgestossen werden könnten.» Dabei spiele das Vertrauen in die Fähigkeit der Mitarbeitenden und darin, dass alle einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten wollen, eine grosse Rolle, glaubt die HR-Chefin von Ergon Informatik. Dass der Top-down-Kontrollverlust durch engagierte und loyale Mitarbeitende mehr als wettgemacht wird, bestätigt auch Lucien Baumgaertner. Für Hermann Arnold ist sogar der Begriff «Führung» relativierbar, denn in demokratisch geführten Unternehmen übernehme derjenige die Führerschaft, der sich in einem Thema besonders auskenne.

Nicht nur das klassische Führungsverständnis wird in solchen Unternehmen radikal über den Haufen geworfen, auch die Unternehmenskultur bleibt von diesem Wandel nicht verschont. Es gelte, Geschäftsvorgänge transparent und verständlich darzustellen sowie Meinungsverschiedenheiten auszuhalten und Differenzen auszu diskutieren, damit eine Entscheidung von allen mitgetragen werden könne, meint Hermann Arnold, «nur Reibung erzeugt Harmonie».

Daneben gewinnen aber auch Konfliktfähigkeit und Fehlertoleranz an Bedeutung. «Mehr Mut zum Ausprobieren», das fordert deshalb Claudia Zirn, für die darin der Grund der hohen Kundenzufriedenheit bei Ergon Informatik liegt: «Mitarbeitende dürfen etwas ausprobieren, denn für unsere Kunden zählt nicht die erstbeste Lösung, sondern die bestpassende.»

Mitunter kann so der Eindruck entstehen, dass die aufgezeigten, demokratisch geführten Prozesse sehr zeitaufwendig sind. Dem widersprechen Claudia Zirn, Hermann Arnold und Lucien Baumgaertner entschieden. Zwar daure die Entscheidungsphase etwas länger, weil viel diskutiert werde und unterschiedlichste Meinungen auf einen Nenner gebracht werden müssten, dafür sei die Umsetzung umso nachhaltiger, weil sie von allen mitgetragen werde. ■

Corinne Pärer