

Interview mit Sven Franke, Projekt AUGENHÖHE

# Demokratisierung in Unternehmen – Ein Widerspruch?



© Milla Hasenau

Das frühere Idealbild einer gut geöhlten „Unternehmensmaschine“, hierarchisch geführt, mit klaren Regeln und eindeutigem „Oben“ und „Unten“, weicht heute der Vorstellung von einem lebendigen sozialen Organismus, der von allen Akteuren bewusst gestaltet wird. In diesem Zusammenhang wird derzeit in vielen Unternehmen mit verschiedenen Selbstorganisations- und Selbstführungsprinzipien experimentiert. Die entstehenden Spannungen zwischen der individuellen Selbstführung und den organisationalen Interessen stellen hierbei häufig eine permanent zu gestaltende Herausforderung dar. Ist hier „Demokratisierung“ ein Schlüsselfaktor, eine *Conditio sine qua non*, oder eher hinderlich?

Sven Franke,  
Mitinitiator des  
Projekts AUGENHÖHE  
(augenhoehe-film.de)  
sven.franke@coplusx.de  
www.coplusx.de

**Weiterbildung:** Was ist Demokratisierung und wie zeigt diese sich?

**Sven Franke:** Vielleicht ist Demokratisierung keine Frage des Begriffs. Wir alle haben ein Bild dazu im Kopf. Wir gehen zum Beispiel alle vier Jahre wählen, aber ist das Demokratie? Das Kernthema ist, wie wir das „Wir“ in Unternehmen fassen. Mitsprache, Mitinitiiieren, Mitgestalten sind Teile von Demokratisierung. Sie ist also auch weiter gefasst als der gängige Begriff Mitbestimmung. Es müsste in meinem Verständnis „Mitsprechen“ heißen, um das „Wir“ abzuholen. Es stellt sich immer die Frage, wie genau macht ein Unternehmen das? Wie wird es dem Wunsch nach Individualisierung und Mitgestaltung gerecht? Welche Maßnahmen, Möglichkeiten, Spielräume werden eingeräumt beziehungsweise aktiv angeboten?

**Ist Demokratisierung ein vorübergehendes Phänomen oder die logische Entwicklung in unserer Gesellschaft?**

Wir erleben ein größeres Bedürfnis von Mitarbeitern und Führungskräften nach Einflussnahme und Mitreden. Gleichzeitig spüren immer mehr Unternehmen

den Marktdruck nach schnelleren Entscheidungen – Organisationen sollen schneller werden, Mitarbeiter sollen fundierter Antworten liefern. In unserer heutigen VUCA-Welt ist Demokratisierung, wie oben umrissen, keineswegs ein Selbstzweck, sondern eher eine Notwendigkeit geworden. Heute ist das Ziel, dass Führungskräfte das Spielfeld gemeinsam mit den Mitarbeitern möglichst groß gestalten. In diesem Spielfeld trifft der Mitarbeiter die Entscheidungen selbstständig.

**Mit dem Film „AUGENHÖHE“ hat das Thema „Demokratisierung“ einen gewissen Höhenflug erfahren. Wie erklären Sie sich den Erfolg?**

2013 ist die Idee entstanden, zum Thema Zusammenarbeit – also in welcher Art begegnen sich Mitarbeiter, Führungskräfte in einem Unternehmen – einen Film zu machen. Als Mitinitiator habe ich das Thema unter dem Titel „AUGENHÖHE“ 2014 in die Welt getragen. Zu Beginn und auch heute noch ist es ein großes Experiment. Wir haben ohne eine großartige Planung begonnen und uns auf ein offenes Format eingelassen, bei dem wir die Entwicklung einiger kulturinnovativer

Unternehmen nachgezeichnet haben. Die Offenheit, mit der wir auf die Firmen zugehen, ist für jeden spürbar in den authentischen Interviews und Stellungnahmen. Sicherlich haben wir mit unserem Ansinnen gewisse Sehnsuchtsaspekte der sich veränderten Gesellschaft getroffen. Auch der Fokus auf den Grundgedanken „Wofür machen Sie das?“ sowie den Sinn von Augenhöhe in den Mittelpunkt zu stellen, haben sicherlich zum Erfolg beigetragen. Vielleicht auch die Tatsache, dass wir die Filme für nicht-kommerzielle Zwecke kostenfrei zur Verfügung gestellt haben.

### Was meinen Sie, wie geht es weiter? War das nur vorübergehend oder ist eine Welle entstanden?

Für mich zeigt sich eine wunderbare Weiterentwicklung. Neue Themen bekommen immer mehr Raum. Zu sehen an Beispielen wie NewPay, New Work Women und weiteren Experimentierräumen, die entstanden sind und entstehen – es ist ein Stein ins Rollen gekommen. Wir sehen das in der Entwicklung unserer Lizenzen: Die Menschen interessieren sich für das Thema „AUGENHÖHE“, wollen mitmachen. Irgendwie ist ein „Denken in Veränderung“ in Gang gekommen. Übrigens ist es auch ein Zeichen, wenn sich die Arbeitsministerin für diese Entwicklung interessiert; immerhin, sie hat uns zu Diskussionsrunden eingeladen.

### Was waren Erfolgsfaktoren in den Projekten?

Individualität zulassen und nutzen, die Frage nach dem Sinn (wofür?) beantworten, nicht nur die Analyse um das „Was“ und „Wie“, die Perspektive des „Wofür“ betonen und dem Tun eine Richtung geben. Raum lassen und Gestaltungsmöglichkeiten ermöglichen, weniger Vorgaben und definierte Prozesse – all das zieht Mitarbeiter und Führungskräfte an, bedingt aber, dass sich die Organisation auf solch ein Vorhaben einlässt, Zeit gibt, anregt zum Mitdenken und Selbermachen und das Prinzip Freiwilligkeit hochhält, um so einen sich selbst tragenden Prozess in Gang zu setzen. Es geht auch darum, die Angst zu überwinden: „...da meldet sich keiner, da macht keiner mit“. Dieses Sicherheitsbedürfnis hinten anzustellen, ist nicht einfach.

### Was sind Vorteile von Demokratisierung?

Organisationen können es sich heute nicht mehr leisten, auf die Potenziale jedes Einzelnen zu verzichten.

Demokratisierung ist ein Mittel, um weiterhin ein Höchstleistungsunternehmen zu sein. Kleine und große Beispiele, wie die Wahl der Führungskräfte bei UMANTIS oder die Wahl zwischen Urlaub und Geld bei der DB AG, deuten ganz klar in diese Richtung.

### Kommen wir zum Thema: Ist Demokratisierung und unternehmerisches Handeln nicht ein Widerspruch in sich?

Grob gesagt, ging es in Unternehmen eigentlich immer darum, das Tayloristische Prinzip der Arbeitsteilung, die Trennung von Planung, Entscheidung, Arbeitsvollzug und Kontrolle immer weiter zu perfektionieren. Viele Unternehmen können aber mit dieser Art der Arbeitsorganisation die Anforderungen ihres Markts nicht mehr erfüllen. Die neue Frage ist, wie kann in Zeiten der Unsicherheit Sicherheit entwickelt werden? Die Antwort lautet: Indem alle mitdenken und mitziehen. Dafür taugen aber die althergebrachten Blaupausen nicht mehr, den darin meist vorausgesetzte Sicherheitsaspekt gibt es nicht mehr; das Morgen kann schon ganz anders aussehen als das Heute. Für uns hat das die Konsequenz, dass wir Unternehmen als „Anti-Berater“ begleiten und nicht unser Modell einbringen und umsetzen, sondern die Eigenkräfte des Unternehmens und seiner Kunden für die Veränderung nutzen. Insofern ist Demokratisierung und unternehmerisches Handeln nicht ein Widerspruch, sondern ein Muss. Eben um den schnell sich drehenden Entwicklungen gerecht werden zu können.

### Was sind aus Ihrer Sicht die größten Stolpersteine, solch eine Entwicklung in Unternehmen anzustoßen?

Leben mit Unsicherheit, Aufgeben von Planbarkeit, Zutrauen zu dem Mitarbeitern und unternehmerischer Mut, auch die Zähigkeit, permanent in Bewegung zu bleiben und nicht in sich verfestigenden Strukturen und Prozessen hängenzubleiben: Das geht nur, wenn diese Last auf breite Schultern verteilt ist. Eine wichtige Rolle spielt nicht zuletzt das Thema Macht oder gefühlter Machtverlust. Führungskräfte müssen sich bewusst sein, dass sich ihre Rolle hin zum Personalentwickler, zum Coach und Potenzialschöpfer wandelt. Es interessieren nicht Titel, Position, Status, sondern Förderung und Entwicklung der anvertrauten Potenziale. Unter dem Gesichtspunkt Demokratisierung ist Führung neu zu denken. Das fällt nicht jedem leicht.

## Was unterscheidet Ihre Lesart von Demokratisierung von den mitbestimmungsrechtlichen Möglichkeiten?

Individualität kann kollektivrechtlich nicht eingefangen werden. Ist eine Betriebsvereinbarung wirklich ein demokratisches Element? Ja und nein. Das hängt von der gesamten Situation ab. Was wäre, wenn das Setting ganz neu, mitarbeiterbezogen und nicht nur rechtsbezogen gestaltet wird? Wie wäre es mit einer virtuellen Betriebsversammlung? Es hilft nicht, nur eine Seite zu denken. Heute besteht das Erfordernis, für beide Seiten ein gemeinsames Denken anzustrengen. Der rechtliche Rahmen ist die eine Sache, die Motivation, das Mitdenken, das Einbinden und Ermöglichen von Gestaltung der Mitarbeiter die andere.

## Wie müsste das System Unternehmung oder müssten auch Behörden und andere Institutionen gestaltet sein, damit Demokratisierung greift?

Eine generelle Antwort gibt es da sicherlich nicht. Es sind stets individuelle Lösungen erforderlich. Man stelle sich bloß die jeweiligen Lerngeschichten solcher Organisationen vor, die alteingeübten Vorgehensweisen, Führungsriten und Erwartungsmuster von Geführten und Führenden. Da hilft nur ein individueller Ansatz um im einen Fall langsam, Schritt für Schritt und behutsam, im anderen mit einem ver-

gleichweisen Hau-Ruck-Ansatz neue Formen der Zusammenarbeit und Mitwirkung umzusetzen.

Maßstab ist und bleibt, ob ein Unternehmen oder eine Behörde weiterhin erfolgreich bleibt und dies auch in fünf Jahren noch so ist. Wenn nicht, erhebt sich die Frage: Könnte eine Öffnung in Richtung Demokratisierung eine Lösung sein? Könnte eine solche Veränderung ein Beitrag sein? Dies ist vielmehr eine Haltung, nicht eine Sache der Arbeitsbedingungen oder der Qualifikation der Mitarbeiter, es ist eine Frage des Muts und Willens.

## Ist Demokratisierung in Unternehmen nicht auch eine Art gesamtgesellschaftlicher Bildungsauftrag?

Eindeutige Antwort: Ja! Wir sind alle „historisch“ belastet, da wir in der Schule letztlich doch patriarchalische Strukturen erleben, auch in der Ausbildung und in Universitäten, und später in Unternehmen ebenfalls. Eigentlich müsste demokratisches Handeln viel früher eingeübt werden. Ansätze gibt es vereinzelt, nicht aber in der Breite. Um die komplexe Welt von heute zu bewältigen, brauchen wir offene, risikobereite, experimentierfreudige Menschen, die sich austauschen wollen, verschiedene Perspektiven einnehmen und aufeinander beziehen wollen und können. Da könnten Unternehmen, Institutionen, erwerbswirtschaftliche wie Non-Profit-Organisationen noch viel leisten und ihren Teil zur Demokratisierung beitragen.

Das Interview führte Ulrich Althausen.



„Und jetzt fragen Sie sie, ob sie noch Milch und Zucker möchte.“