

## Unternehmens- und Führungskultur – Unternehmensführung – eine basisdemokratische Veranstaltung?

Im Tagesgeschäft ist Mitsprache und Partizipation heute bereits vielerorts selbstverständlich. Bei Firmenzusammenschlüssen und Übernahmen, wie zum Beispiel der Übernahme von Putzmeister durch die chinesische Sany-Gruppe sieht es schon deutlich anders aus. Das stellte Uwe Misselbeck in seinem Erfahrungsbericht „Sany und Putzmeister – die perfekte Ehe unter Maschinenbauern - Herausforderungen für die Führungskultur?“ im Rahmen meiner Vortragsreihe klar heraus.

**Wie demokratisch kann Führung im betrieblichen Umfeld sein, wie viel Partizipation ist möglich und sinnvoll?**

Demokratie, Partizipation und Bürgergesellschaft sind letztlich Ausdruck des menschlichen Bedürfnisses nach Selbstbestimmung. Der Begriff "Selbstbestimmung" bezeichnet laut BROCKHAUS "die Möglichkeit und Fähigkeit des Individuums ... frei dem eigenen Willen gemäß zu handeln" (BROCKHAUS, 1993, 87). Keller & Novak bezeichnen den Begriff Selbstbestimmung als "die (relativ) freie Verfügbarkeit des Menschen über sich selbst und sein Verhalten" (KELLER/NOVAK 1993, 313). Dass Selbstbestimmung und Freiheit Ihre Grenzen in demselben Recht der Mitmenschen finden, sei an dieser Stelle nur der guten Ordnung halber als Selbstverständlichkeit erwähnt.

Partizipation ist demnach keine Mode oder keine Frage des Stils („partizipativer Führungsstil“), es ist vielmehr eine Frage des Menschenbildes und der inneren Haltung. Menschen wollen ihr Leben selbst bestimmen. Wie kann dies in einem betrieblichen Kontext verwirklicht werden?

Am 10.11.2012 nahm ich an der 7. Jahresveranstaltung des Alumnivereins der Master Arbeits- und Organisationspsychologie der Bergischen Universität Wuppertal e. V. teil. Es war wie immer eine sehr gelungene Veranstaltung, deren Beiträge in diesem Jahr das Thema „Führung“ als roten Faden hatten.

Ich selbst leitete bei dieser Veranstaltung den Workshop „Demokratische Führung – neue Ansätze der Führungsforschung“. Eine meiner wesentlichen Quellen war der Artikel „News forms of management – shared and distributed leadership in organizations“ von Prof. Jürgen Wegge et. al., veröffentlicht im Journal of Personnel Psychology, Heft 4/ 2010, Seite 154 ff.

Beim Studium dieses hochinteressanten Artikels kamen mir Zweifel, ob der Weg von der Kommandowirtschaft über die Partizipation hin zu quasi basisdemokratischen Strukturen im unternehmerischen Kontext möglich ist oder möglich sein kann. Ja, bis hin zur Frage, ob eine solche Entwicklung überhaupt wünschenswert ist.

Es hat eine Weile gedauert bis ich für mich eine Antwort gefunden hatte. Zwei wesentliche Aspekte, die für meine Meinungsbildung zentral waren, stellte ich als Gruppenarbeit in dem o.a. Workshop zur Diskussion:

## a. Unser Wirtschaftssystem

Die Unternehmen in unserem Wirtschaftssystem sollen nicht nur mit Ihren Produkten und Dienstleistungen das Leben der Kunden in vielfältiger Weise angenehmer gestalten. Sie sind auch dazu verpflichtet, dies wirtschaftlich zu tun. Dabei ist diese Verpflichtung keine selbst-auferlegte Verpflichtung durch die Shareholder. Über die Frage der Höhe der Rentabilität als Maß der Wirtschaftlichkeit kann man trefflich streiten, nicht aber über das „Ob“.

In unserem Rechts- und Wirtschaftssystem gibt es die Insolvenzordnung. Diese definiert in § 17 die Zahlungsunfähigkeit als Auslöser des Insolvenzverfahrens. Dort heißt es in Absatz (1): „Allgemeiner Eröffnungsgrund ist die Zahlungsunfähigkeit.“ Absatz (2) führt dann noch näher aus: „Der Schuldner ist zahlungsunfähig, wenn er nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Zahlungsunfähigkeit ist in der Regel anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen eingestellt hat.“

Dass § 19 der Insolvenzordnung bestimmt, dass bei einer juristischen Person auch die Überschuldung ein Eröffnungsgrund für das Insolvenzverfahren darstellt, sei hier nur der guten Ordnung halber erwähnt.

Das bedeutet also, dass eine existentielle unternehmerische Entscheidung bereits im Rechtssystem „demokratisch“ entschieden ist: ein Unternehmen muss auf lange Sicht in jedem Fall mindestens eine „schwarze Null“ schreiben, sonst erlischt die Existenzberechtigung in unserem Rechtsrahmen.

## b. Verfassungsgarantie des Eigentums

Noch fundamentaler erscheint mir jedoch der zweite Aspekt zu sein, ein Aspekt mit Verfassungsrang. Es ist das in Artikel 14 des Grundgesetzes verbriefte Recht auf Eigentum: „Das Eigentum und das Erbrecht werden gewährleistet.“

Der eine oder andere mag jetzt die Sozialverpflichtung des Absatzes 2 einwenden: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“

Der Adressat dieser Vorschrift ist jedoch der Staat selbst: wegen des Artikel 14 Abs. 2 Grundgesetz ist der Gesetzgeber bei der Ausgestaltung eigentumsrelevanter Normen verpflichtet, einen verhältnismäßigen Ausgleich zwischen der grundsätzlich gewährleisteten Privatnützigkeit des Eigentums und der Sozialpflichtigkeit des Gebrauchs des Eigentums herzustellen. Die Sozialpflichtigkeit begründet jedoch **keine individuelle Verpflichtung** des einzelnen Eigentümers.

Dies bedeutet, dass der privatrechtliche Eigentümer im Rahmen sonstiger rechtlicher Vorschriften frei über sein Eigentum und dessen Verwendung entscheiden kann.

Jede unternehmerische Entscheidung hat am Ende des Tages Einfluss auf das Eigenkapital des Unternehmens, im positiven wie im negativen Sinne. Zwänge man den Eigentümer dazu, im Rahmen von demokratisch geprägten Entscheidungsprozessen in Unternehmen auch solche Entscheidungen zu akzeptieren und in der Folge durch- und umsetzen zu lassen, die seinen eigenen Vorstellungen diametral entgegenstehen, ist dies im besten Fall eine Entmündigung. Im Fall von Entscheidungen mit negativen Auswirkungen auf das Eigenkapital und damit letztlich auf das Eigentum käme es einer Enteignung gleich.

Es geht dabei letztlich nicht um die Frage, ob eine Entscheidung richtig oder falsch ist. Diese Frage kann im Entscheidungszeitpunkt ohnehin niemand mit Sicherheit beantworten. Es geht um die Frage, inwieweit freie Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung für die Handlungsfolgen zusammen- bzw. auseinanderfallen.

An dieser Stelle möchte ich Ludwig Erhard, den Vater der sozialen Marktwirtschaft zitieren: „Freiheit und Verantwortung sind unteilbar, und das heißt auch: „Freiheit und Ordnung“ sind unteilbar, denn Freiheit ohne Ordnung droht immer im Chaotischen zu entarten, während Ordnung ohne Freiheit im brutalen Zwang zu ersticken droht. Deshalb gilt es, die Synthese zu finden zwischen Ordnung und Freiheit.“

Diesen Aspekt brachte auch Uwe Misselbeck, Personalleiter der Putzmeister Holding GmbH in seinem Erfahrungsbericht am 15.11.2012 über den Verkauf von Putzmeister an die chinesische Sany-Gruppe drastisch, in meinen Augen aber zutreffend zum Ausdruck: „Unternehmensführung ist keine basisdemokratische Veranstaltung. Unternehmen werden von oben geführt – nicht von unten“.

Partizipation ist von daher keine rechtliche oder moralische Institution, sondern hat als Führungsprinzip oder Führungs“stil“ vor allem handlungspsychologische Konsequenzen bei den Geführten. Und auch diese Konsequenzen sind nicht allgemeingültig, sondern sehr stark von der Situation ab-

hängig. In Krisenzeiten muss anders geführt werden als in Zeiten evolutionärer Entwicklung. Ein Hauseigentümer hätte wohl wenig Verständnis, wenn bei einem Hausbrand die Feuerwehr eintrifft und diese dann in Arbeitskreisen die günstigste Brandbekämpfungsstrategie erarbeitet.

Anders verhält es sich, wenn man bei einem Neubau das Brandsicherungskonzept diskutiert wird. Beim Flughafen Berlin Tegel ist zu besichtigen, wie es nicht sein sollte.

Das handlungspsychologische „Gebot“ der Partizipation gilt vor allem in der Gestaltung der Arbeitsplätze und von Arbeitsprozessen, bei denen die Mitarbeiter unmittelbar betroffen sind. Entscheidungen der Führungskräfte wirken in die Zukunft und haben unter Umständen vielfältige und schwerwiegende Auswirkungen. Forschungen und Untersuchungen haben gezeigt, dass die tatsächlichen oder auch nur befürchteten Auswirkungen bei den Mitarbeitern Sorgen und Ängste auslösen.

Diese Widerstände und Ohnmachtsgefühle können von der Unternehmensführung und den betrieblichen Führungskräften minimiert werden, in dem sie frühzeitig gegensteuern: „aus Betroffenen Beteiligte machen“ lautet hierzu das bekannte und geflügelte Wort.

Neben der Nutzung des Sachverstandes der betroffenen Mitarbeiter und deren Bedürfnis nach Gestaltung kommen noch handfeste, auch wirtschaftliche Gründe ins Spiel, die von den Führungskräften bei der Mitarbeiterpartizipation zu berücksichtigen sind. Je geringer die Möglichkeit der Teilhabe, der Partizipation und Mitsprache, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit von Widerständen bis hin zum Scheitern von Vorhaben.

In der Tendenz gilt: je mehr und je früher Sie als Führungskraft die Betroffenen einbeziehen, sie informieren und ihnen die Möglichkeit geben, sich einzubringen, desto höher wird die Akzeptanz der Maßnahmen und desto geringer werden die Widerstände dagegen sein.

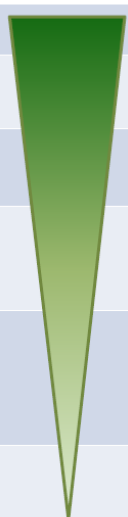

Partizipation erhöht auf der anderen Seite natürlich den zeitlichen Aufwand, der erforderlich ist, um geplante Veränderungen ins Werk zu setzen. Das ist bei der Planung solcher Veränderungsprozesse stets zu berücksichtigen. Das ist auch der wesentliche Grund dafür, dass partizipative Führung in Krisensituationen an ihre Grenzen stößt.

Comelli (Comelli, G. (1979): Menschenführung und Organisationsentwicklung. Schriftenreihe der Textilverbände Nord-West, Heft 41, Münster) hat diese beiden Aspekte – Zeitaufwand und Widerstand - in der nachfolgenden Grafik sehr anschaulich dargestellt:

Je weniger die Führungsmannschaft vorab entscheidet, desto länger dauert tendenziell der Prozess der Entscheidungsfindung. Demgegenüber steht in der Regel ein Zeitgewinn in der Umsetzung, weil die Widerstände gegen beschlossene Maßnahmen geringer ausfallen.

Aber nicht nur der Zeitgewinn in der Umsetzung ist wichtig. Ohnmacht, Frust und Widerstand binden Energien, die für einen Umsetzungserfolg nicht verfügbar sind. Das führt zu schlechterer Leistung in der Umsetzung bis hin zum Scheitern von Veränderungsprozessen. Diese Effekte sind im Großen wie im Kleinen hinreichend zu besichtigen.

Die Grundsätze der Partizipation können im Kleinen, zum Beispiel bei der Arbeitsplatzgestaltung, noch relativ einfach umgesetzt werden. Sind Investitionen notwendig, wird echte Partizipation vor allem dann schwieriger, wenn die Wünsche und Bedürfnisse das verfügbare Budget sprengen. In dem Beispiel wird die Geschäftsleitung bereits regelmäßig die Fragen des „Was“ und des „Wie“ entscheiden. Gute und klare Kommunikation ist in solchen Fällen das Mittel der Wahl, um Widerstände sowie Frust und Ohnmacht auf einem erträglichen Niveau zu halten.

Führung hat vorab entschieden ...	Betroffene Mitarbeiter sind einbezogen ...	Zeitaufwand durch Partizipation	Widerstand und Frust/ Ohnmacht
gar nichts	ob etwas geschieht		
dass etwas geschieht	was geschieht		
was geschieht	wann, wie, wo, durch wen usw. etwas geschieht		
wann, wie, wo, durch wen usw. etwas geschieht	Betroffener erfährt die Gründe, warum etwas geschieht; er kann nachfragen und Stellung beziehen		
alles	Betroffener nimmt entgegen, was entschieden worden ist, kann aber selbst keinen Einfluss mehr nehmen (Einweg-Kommunikation)		
alles	Betroffener erfährt nichts von der Entscheidung, bzw. nicht rechtzeitig und/ oder nicht auf dem formalen Weg		

Wirklich schwierig in diesem Zusammenhang sind aber die „großen“ Entscheidungen, die aufgrund des Trends zur Globalisierung heute eher die Regel denn die Ausnahme darstellen: Firmenaufspaltungen, Firmen(teil)verkäufe sowie Zusammenschlüsse und Fusionen.

## Fazit und Ausblick:

Die Diskussionen um die richtige, das heißt Ergebnisse liefernde und dem Menschen gerecht werdende Führung wird spannend bleiben.

Dies umso mehr, als zwei Megatrends hinsichtlich deren handlungspsychologischen Implikationen gegenläufig sind: ein allgemeiner Trend zu demokratischen Strukturen (Stichwort: Bürgergesellschaft) einerseits sowie eine noch zunehmende Geschwindigkeit von Veränderungen andererseits.

Es wird daher aus meiner Sicht in Zukunft zunehmend wichtig sein, dass ein gemeinsames Werte- und Zielsystem die Klammer bilden, welche die Organisation zusammenhält. Wertebasiertes Vertrauen und ein klares Zielsystem schaffen das erforderliche Commitment, welches die Transaktionskosten gering und die Anpassungsgeschwindigkeit an die sich ständig ändernden Umfeld- und Marktveränderungen hoch halten.

Herzliche Grüße und viel Freude bei der Umsetzung

Ihr

Michael Kohlhaas