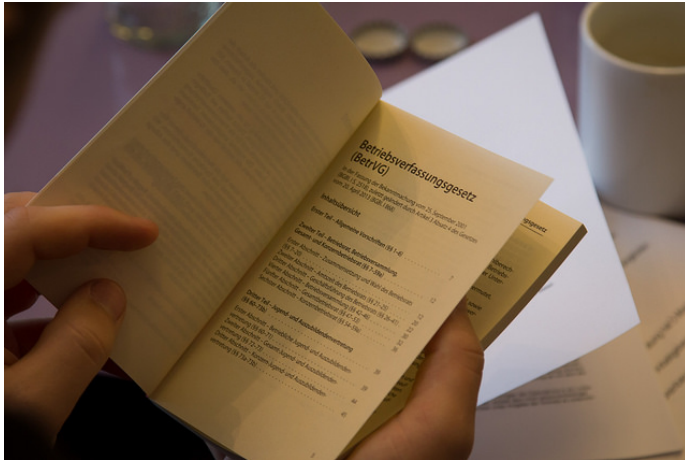


## Digitalisierung: Demokratie als Mogelpackung?

von: Marcus Schwarzbach, 22.08.2018



2015 | IGM Jugend Bayern, Flickr | CC BY-SA 2.0

Die zunehmende Digitalisierung in den Betrieben verstärkt eine Spaltung der Belegschaften in „Gewinner“ und „Verlierer“: Während Arbeiter per vernetzte Betriebsdatenerfassung und Angestellte in der Verwaltung per Workflow-System wie Anhängsel der Maschinen gesteuert werden, sind IT-Spezialisten gefragte Fachkräfte. Um sie werben Unternehmen, es wird sogar von einem „War for Talents“, einem erbitterten Kampf um die Experten gesprochen. Denn diese können sich bei unterschiedlichen Unternehmen bewerben. Oder auf die Idee kommen, ihr Wissen für die wirtschaftliche Eigenständigkeit zu nutzen.

IT-Freelancer gründen Genossenschaften, „um dadurch die Risiken einer Selbstständigkeit oder die Abhängigkeit von einem Auftraggeber zu minimieren“, sagt Dr. Burghard Flieger von der innova eG, einer Genossenschaft, die gründungswillige Teams beim Aufbau von Selbsthilfegenossenschaften unterstützt. Es gebe „inzwischen eine Vielzahl von IT-Genossenschaften mit sehr unterschiedlichen Zwecken. Sie reichen von besonderen Nutzen für die jeweiligen Mitglieder über Möglichkeiten und Experimente mit Partizipation bis hin zur Bewältigung komplexer IT-Aufgaben durch Kooperation“, so Flieger.

Wird von „Demokratie im Unternehmen“ oder „Selbstorganisation“ gesprochen, geht es um diese hochqualifizierten Fachkräfte. Von daher ist es nur konsequent, wenn dieses Wissen genutzt wird, um unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Von „drei Stufen des selbstorganisierten Arbeitens“ spricht Jaakko Johannsen von der Unternehmensberatung System Worx. „Auf der niedrigsten Stufe entscheiden die Teammitglieder eigenständig, wie sie ihre Arbeit am besten erledigen. Auf der zweiten Stufe entscheiden sie zusätzlich auch über die Güte der Arbeitsinhalte, setzen also eigene Standards und kontrollieren sich selbst. Auf der dritten Stufe agiert das Team eigenständig unternehmerisch und entscheidet über die eigenen Arbeitsinhalte, Ziele und Art der Bearbeitung. Auf dieser Stufe sind die Führungsrollen flexibel auf verschiedene Personen aufgeteilt“.

Eine aktuelle Befragung zur „Führung in der digitalen Transformation“ bestätigt

diesen Trend: Knapp zehn Prozent der befragten Führungskräfte können sich vorstellen, dass Führungskräfte von ihren Mitarbeitern gewählt werden. „Wir erklären dies durch den deutlich spürbar wachsenden Anspruch von Mitarbeitenden, beteiligt und gehört zu werden – da ist dann die Wahl der Führungskraft letztlich eine konsequente Forderung“ so Josephine Hofmann vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation.

## **Bestseller zu „demokratischen Unternehmen“**

Auch Thomas Sattelberger, Autor des Bestsellers über „demokratische Unternehmen“ hat sich wieder zum Thema geäußert. Der frühere Personalvorstand der Telekom fordert „weniger Fesseln für Unternehmensbürger“. Beschäftigte seien in der „modernen Arbeitswelt keine passiven Objekte“, sondern „selbstbewusste, mündige und souveräne »Bürger« ihres Unternehmens“. „Demokratische Unternehmen experimentieren mit Führung auf Zeit“, lassen Beschäftigte Führungskräfte wählen, die dann abwählt werden können. Methoden wie „Open Space“ werden als Diskussionsmöglichkeit eingesetzt. Das gebe den „Menschen die Möglichkeit, Unternehmensentwicklung zu debattieren, sie zu beeinflussen oder gar über die Unternehmensentwicklung zu entscheiden“. Das Management müsse lernen, „dass Befehl und Gehorsam“ nicht mehr funktioniere, so Unternehmensberater Sattelberger. Mit dem von ihm propagierten Prinzip der „demokratischen Unternehmen“ hat Sattelberger Großes vor. Denn ein wichtiger Aspekt betrifft die Aktionäre und Eigentümer: „Das demokratische Unternehmen erweitert den Wettbewerb der Organisationsphilosophien um eine wichtige Variante. Ich spreche hier vom Systemwettbewerb. Der Systemwettbewerb lässt Optionen offen. Die Frage ist nicht, ob sich alle Aktionäre und Eigentümer verändern. Die Frage ist: Wird es mehr geben, die den Weg der Demokratisierung von Unternehmen mitgehen?“. Ausgangspunkt der Diskussion um „Demokratische Unternehmen“ ist sein neoliberaler Ansatz der Standortkonkurrenz: „Deutschland ist in der Art der Innovation arm“, erläutert er. „Die Basisinnovationen finden im Silicon Valley in Kalifornien, im Silicon Wadi rund um Tel Aviv, in Singapur oder in der Ära um Boston mit Harvard und dem MIT als Denkfabriken statt. Dort werden ganz andere Geschäftsmodelle generiert“. Von dieser Entwicklung sei die Bundesrepublik „abgekoppelt“. Nur wenn die Unternehmen hierzulande „den Weg der Demokratisierung und des Kulturwandels gehen, können sie wieder innovationsfähiger werden“, begründet Sattelberger Forderungen nach Änderungen.

## **Beschäftigte sind nur kollektiv stark**

Gewerkschaften und Betriebsräte agieren dagegen nur „mit Schutzrechten“, kritisiert Sattelberger der inzwischen auch Bundestagsabgeordneter der FDP ist. Er will dies ändern, denn „das ist Entmündigung“. Gefordert sei deshalb auch der Gesetzgeber. „Damit diese Entwicklung eine Dynamik entfaltet, muss der gesetzliche Rahmen angepasst werden, der immer noch sehr betriebszentriert ist. In der Realität wird es den klassischen Betrieb immer seltener geben. Der Trend Industrie 4.0 entgrenzt das Unternehmen räumlich und zeitlich. Die Wertschöpfung endet nicht mehr an Unternehmensgrenzen, sondern verbindet eine Vielzahl von Unternehmen“.

Dem Versuch, unter dem Deckmantel „Demokratie“ die Arbeitsbedingungen zu

verschlechtern, müssen Gewerkschaften und Betriebsräte offensiv entgegentreten. „In Prozess-, Projekt- oder Community-Organisationen hecheln die Betriebsräte hinterher, weil sie ihren Platz in diesen Strukturen nicht mehr finden“, formuliert Unternehmensberater Sattelberger seinen Angriff auf kollektive Interessenvertretung der Belegschaften.

## **Demokratie ist kein Marketingbegriff: Was wollen die Belegschaften?**

Soll „Demokratie im Betrieb“ nicht nur ein Marketingtrick sein, setzt sie mehr voraus – sie muss auch die Produktions- und Investitionsplanung betreffen. Denn wenn Beschäftigte als Experten eigenverantwortlich immer mehr Entscheidungen treffen sollen, muss sich dies auch auf die Produktplanung, Investitionsentscheidungen und Gewinnentnahme beziehen, wenn sie ernsthaft beteiligt werden sollen. Es geht dann um Entscheidungsrechte der Belegschaft:

- nicht nur zu der Frage, „wie wird produziert“, also die Arbeitsbedingungen,
- sondern auch Entscheidungen über das „was“: Welche Produkte, welche Dienstleistungen sollen angeboten werden? Warum soll Kunden Software zur Überwachung angeboten werden? Warum sollen Maschinen hergestellt werden, die Militärs dienen?
- Auch muss es eine Personalplanung geben, bei der die Beschäftigten mitentscheiden. Kernstück der Personalplanung ist die Personalbedarfsplanung.

Es bedarf auch einer Vernetzung über die Betriebe hinaus im Sinne eines Räte-Systems, in dem gewählte Beschäftigte als Delegierte überbetrieblich aktiv werden und durch digitale Technik unterstützt Produktion im Sinne der Allgemeinheit gesteuert wird. Hier kann an Erfahrungen mit dem Cybersyn-Projekt in Chile unter der Regierung von Salvador Allende angeknüpft werden. Mit einem einfachen Computerprogramm wurde eine planerische Wirtschaftssteuerung versucht. Damit sollte für staatliche Betriebe eine Planwirtschaft auf der Grundlage des Cyberstride aufgebaut werden, die Prozesse in Echtzeit durch Computer und ein Fernschreiber-Netzwerk steuert. Eine Vernetzung wie heute war in den 70er Jahren unvorstellbar. Paul Cockshott und Allin Cottrell zeigen auf, wie in der heutigen Zeit eine Planung mit neuester Digitalisierung möglich sein kann (siehe: [isw München, Ausgeträumt? Demokratie & Internet, isw-Report 105, Kapitel 7 von Seite 16 bis 21](#)).

Darüber muss diskutieren, wer über „Demokratie im Betrieb“ reden will. All das wird aber auf erbitterten Widerstand der Kapitaleigner stoßen.