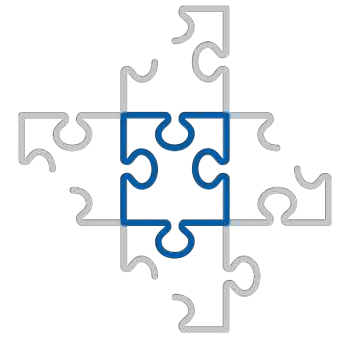


Das demokratische Unternehmen

Aufbruch in eine neue Humanisierung der Arbeitswelt?

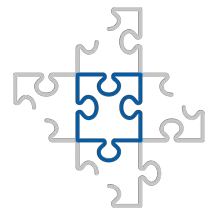


Blick der Managementforschung

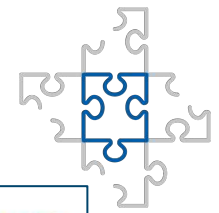
Prof. Dr. Isabell Welp

12. Februar 2015, TU München

Transparenz & Demokratie auf dem Vormarsch



Demokratie im Unternehmenskontext – Aktuell und aufregend



76 Gesellschaft NZZ am Sonntag 4. Juni 2014

Wenn der Chefsessel leer bleibt

Kein CEO, keine Personalabteilung, und den Lohn kann jeder selbst bestimmen. Der Management-Guru Heiko Fischer ist überzeugt, dass demokratisch organisierte Firmen kreativer und produktiver sind

NZZ am Sonntag: Herr Fischer, sind Sie ein Anarchist?
Heiko Fischer: Ich bin ein demokratischer Unternehmer. Chefsessel ändern man heute Demokratisierung. Warum dann nicht auch in den Betrieben?

Laufen Ihr Chefsessel auf selber wählen können, was, wie und mit wem er arbeitet?
 Wir wollen die Leute befähigen, an den Punkt zu kommen, wo sie das tatsächlich können. Die Kompetenz zur Selbstorganisation wird selbst, wenn man kann nicht einfach den Schalter umlegen. Doch zunehmend Wissensarbeiter, die meist durch Leidenschaft getrieben sind, sind in der Lage, sich

Paradebeispiel Semco
 Das berühmteste Beispiel einer radikal demokratisch organisierten Firma ist der Modeshersteller Semco in Brasilien. Als Ricardo Semler die Firma 1988 übernahm, stellte er alles auf den Kopf. Die 3000 Mitarbeiter wählten die Vorgesetzten, bestimmten ihre Löhne, entschieden in den Teams neue Angebote und teilten die Gewinne per Abstimmung auf. Semlers Buch «Das Semco-System: Management ohne Manager» wurde ein Bestseller. Unter Semlers Leitung stieg der Umsatz der Firma von 4 Millionen Dollar im Jahr 1982 auf 212 Millionen 2003. (dnt)

Sommerserie: Von goldenem Handwerk



Französischer Allgemeine Beruf & Chance

Mittwoch, 08. Oktober 2014

POLITIK WIRTSCHAFT FINANZEN FEUILLETON GESELLSCHAFT SPORT STIL TECHNIK & MOTOR

Home Beruf & Chance Arbeitswelt Mitarbeiter bestimmen Arbeitszeit und Gehalt selbst

Mitarbeiterbestimmung

Wähl' dir deinen Chef

Mehr Demokratie im Unternehmen wagen - was nach Sonntagsrede klingt, ist tatsächlich möglich. Arbeitszeit, Gehalt und sogar Vorgesetzte bestimmen Mitarbeiter heute selbst. Kann das gut gehen?

08.10.2014, von **SVEN ASTHEIMER**



Freitag 23. Mai 2014

Berliner Zeitung

Übersicht | Jobs | Abo/App

BERLINER ZEITUNG » KARRIERE

Karriere

Infos zu Jobs, Berufseinstieg, Gehalt und Weiterbildung sowie Tipps zum Thema Bewerbung, Lebenslauf, Studium und Al

DEMOKRATIE IN FIRMEN 24.03.2014

Wählen Sie Ihren Chef selbst

BERLINER JOBMARKT

SCHAFFT DIE MANAGER AB!

Das sich selbst organisierende Unternehmen muss keine Utopie bleiben. Der US-Lebensmittelhersteller Morning Star zeigt, wie es geht. Seine Mitarbeiter haben die Aufgaben des Managements einfach mit übernommen.

VON GARY HAMEL

Keine Funktion in Ihrem Unternehmen ist ineffizienter als das Management. Denken Sie nur an die unzähligen Stunden, die Teamleiter, Abteilungschefs und Vice Presidents damit verbringen, die Arbeit von anderen zu steuern. Daran sind nicht die Manager selbst schuld - die meisten von

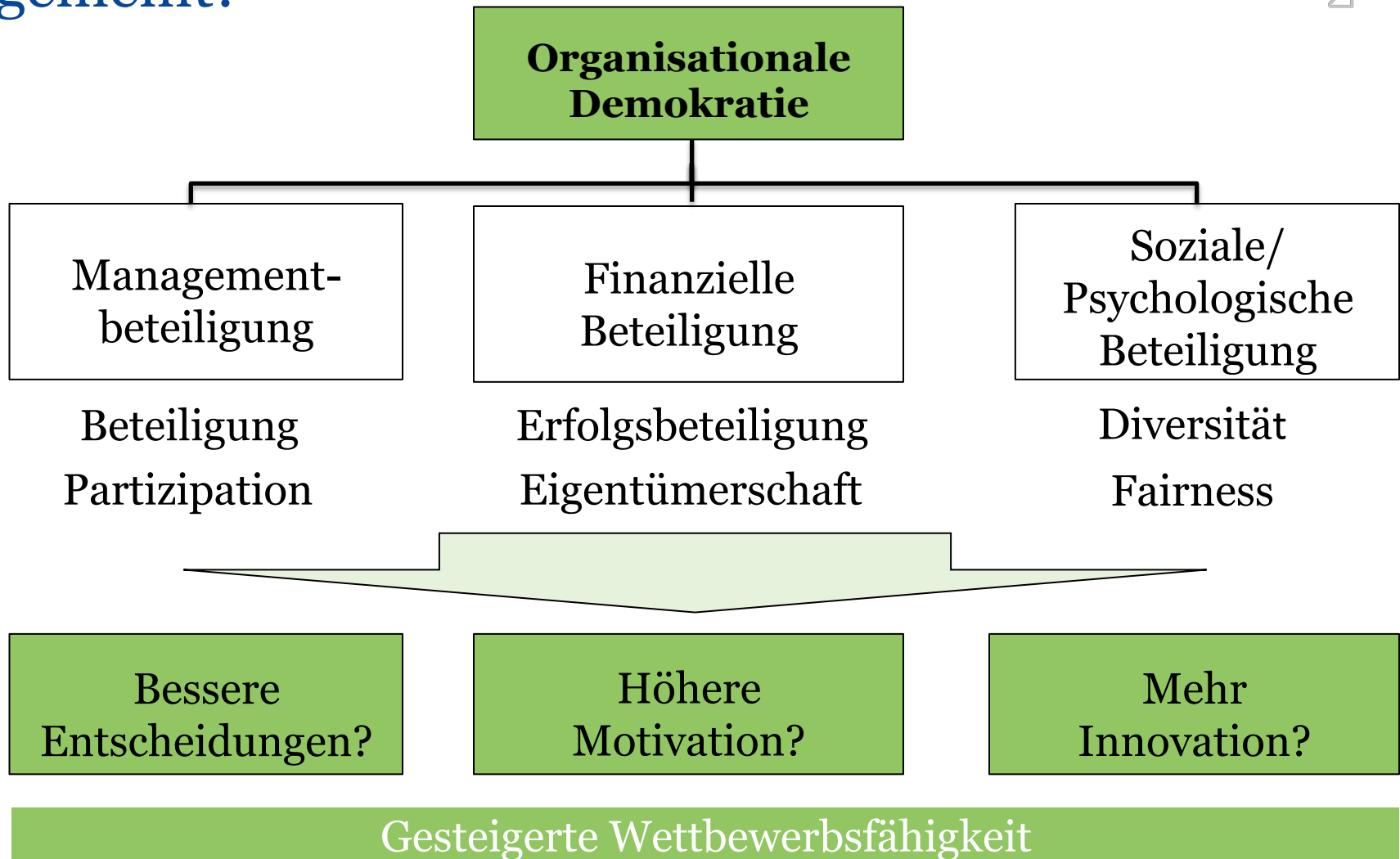
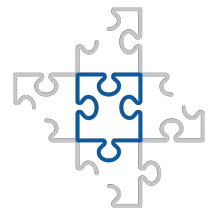
ihnen arbeiten durchaus hart. Die Ineffizienz ist Folge eines kopflastigen Managementmodells, das ebenso schwerfällig wie teuer ist.

Managementhierarchien sind in mancherlei Hinsicht eine schwere Belastung für jede Organisation. Zunächst einmal erhöhen Manager den Verwaltungsaufwand - wenn eine

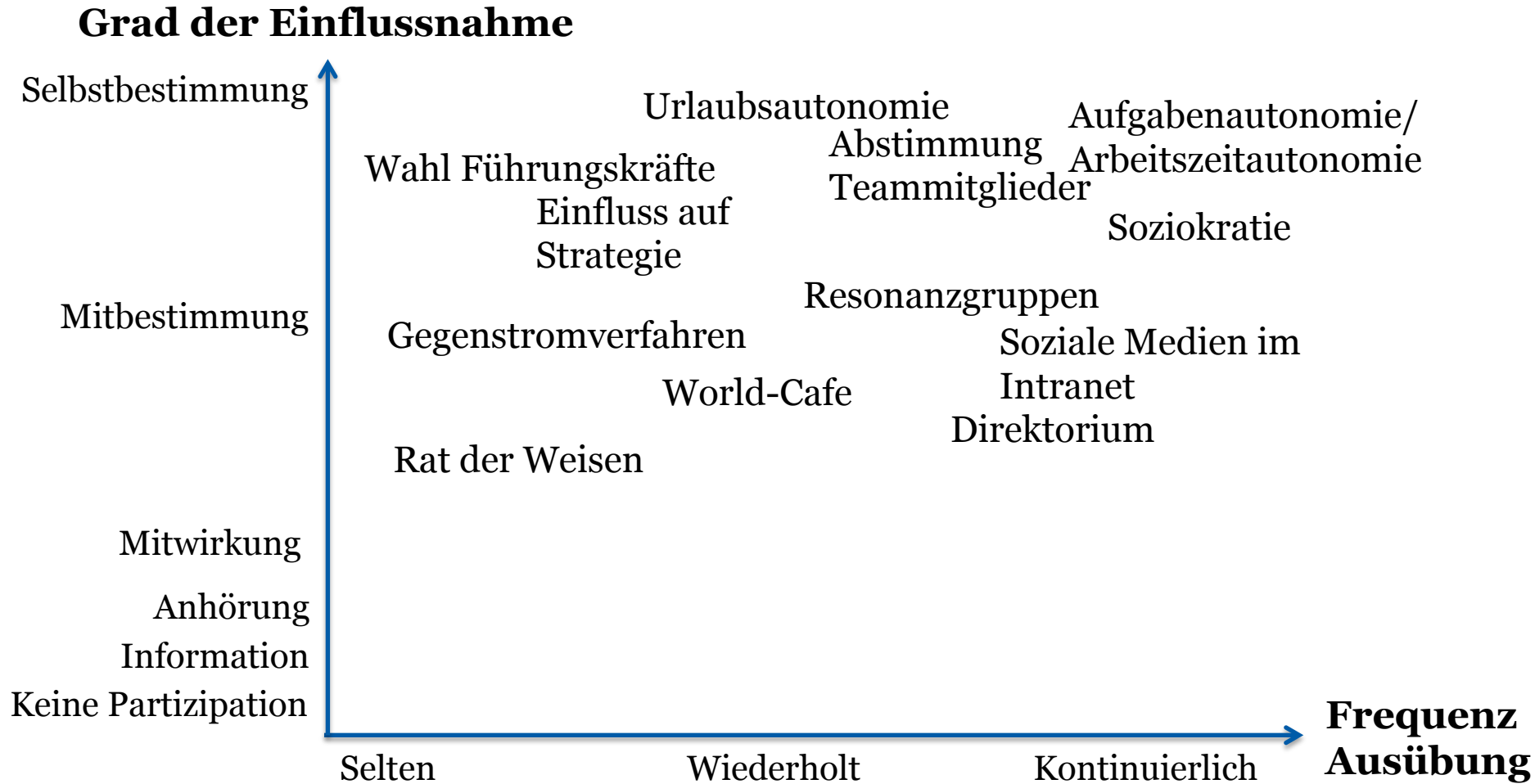
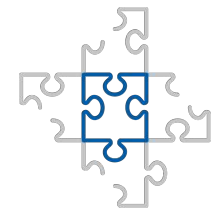
HARVARD BUSINESS MANAGER 1 / 2012

Restaurants und Chef.

Was ist mit Organisationaler Demokratie gemeint?

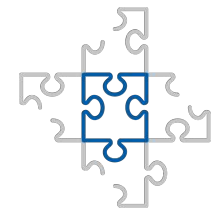


Wie leben Unternehmen Demokratie?



Quelle: Yanzdani (2010), Weber (1999), Sparks (2006), Ray (2005), Kerr (2004), Great Place to Work 2014

Beispiele für demokratische Elemente in Unternehmen (1/2)



„Rat der Weisen“ (Sparda-Bank München)



12 zufällig ausgewählte Mitarbeiter
Benennung der wichtigsten Themen und „blinden Flecke“ des Unternehmens
Vorstellung Ergebnisse zum Jahresauftakt
Alle Mitarbeiter können sich in Open-Space Atmosphäre einbringen und wichtigste Themen herausheben und durchsetzen

„Gegenstromverfahren“

Anonym

Workshops mit Mitarbeitern ohne Führungs-verantwortung vor grundlegenden Entscheidungen
Umsetzung der Fachworkshop-Ergebnisse durch Führungskräfte
Anerkennung von Fachwissen im Unternehmen

„Direktorium“ (ConSol* Consulting & Solutions Software GmbH)

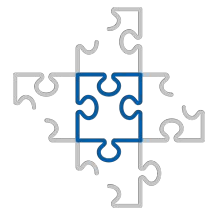


Diskussion wesentlicher Unternehmens-entscheidungen mit langjährigen Mitarbeitern und Gästen als Multiplikatoren
Veröffentlichung von Protokollen im Intranet
Mitglieder werden jeweils für 4 Jahre gewählt (Rotationsprinzip)
Alle Mitarbeiter können zur Wahl vorgeschlagen werden



Quelle: Great Place to Work

Beispiele für demokratische Elemente in Unternehmen (2/2)



„Resonanzgruppen“ (SMA Solar Technology AG)



Internationale Resonanzgruppen als Frühwarnsystem

Direkter und systematischer Feedbackprozess von Mitarbeitern

Anonyme Weitergabe an betroffene Funktionsbereiche

„Soziokratie“ (Sparda-Bank München eG)



Soziokratie als Organisationsmodell für Genossenschaft

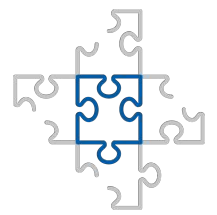
„Kollektive Intelligenz ist der Einzelintelligenz langfristig überlegen“

Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen auf gesamte Bank

Pilotprojekt in der Unternehmensentwicklungs-abteilung

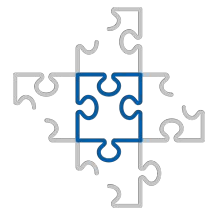


Quelle: Great Place to Work



Bitte nicht verwechseln

Demokratische
Organisation



Bitte nicht verwechseln

Demokratische
Organisation

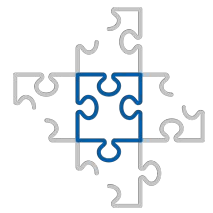


Führen ohne
Hierarchie

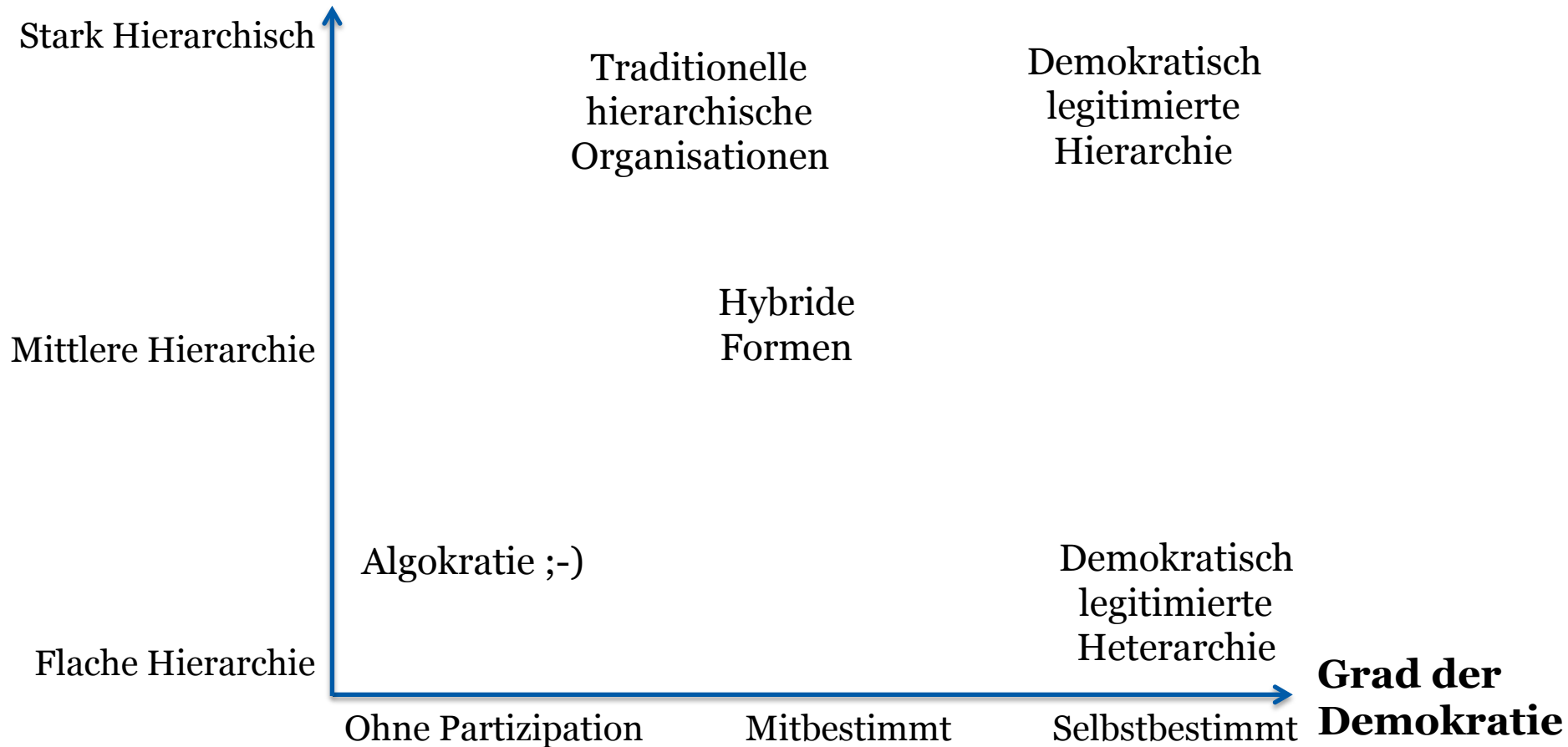


Zustimmungsraten von 95%

Demokratische Arbeitsprozesse verändern Legitimation nicht Organisation



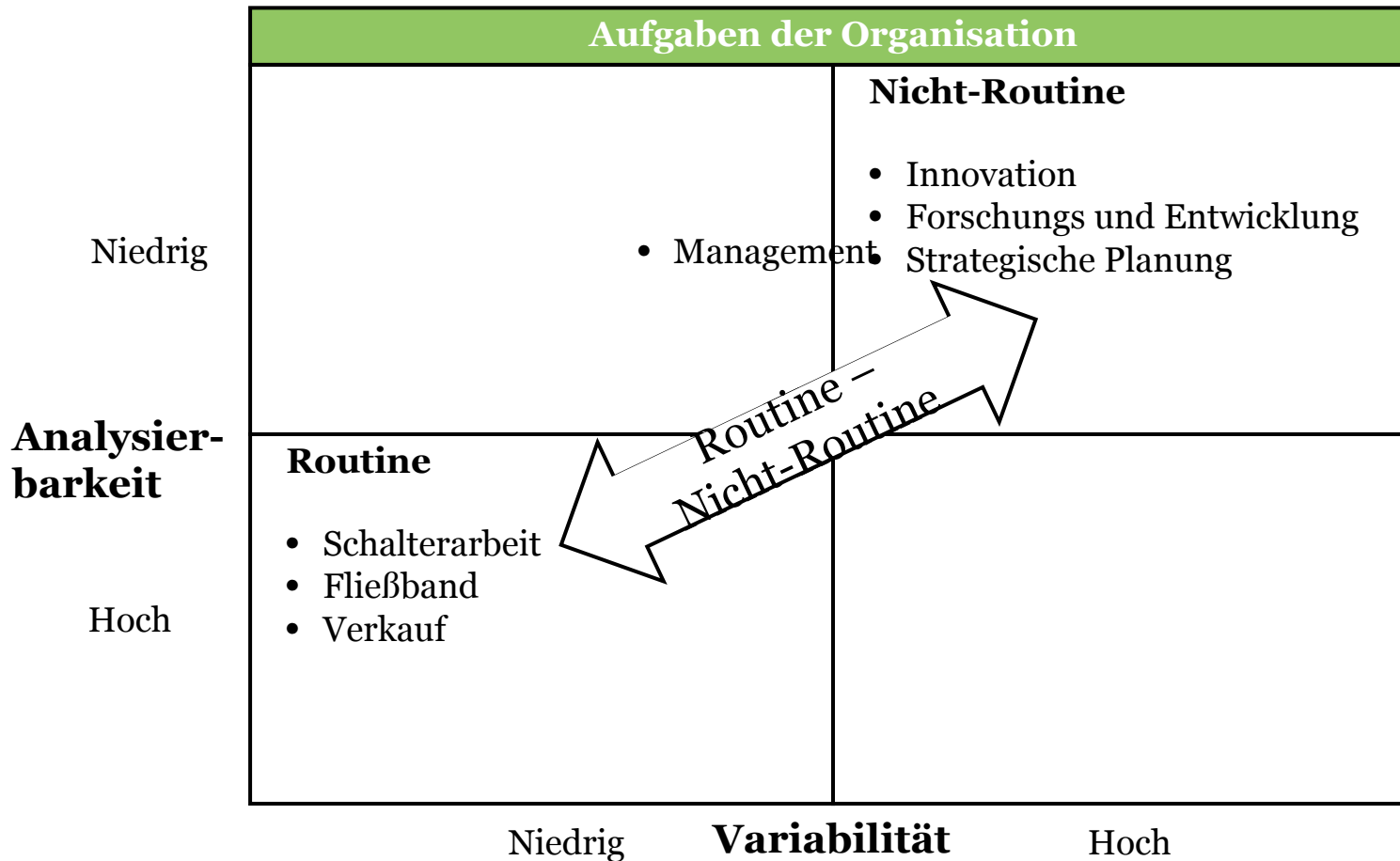
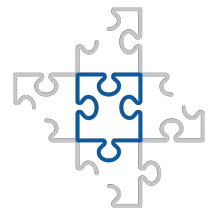
Grad der Hierarchie



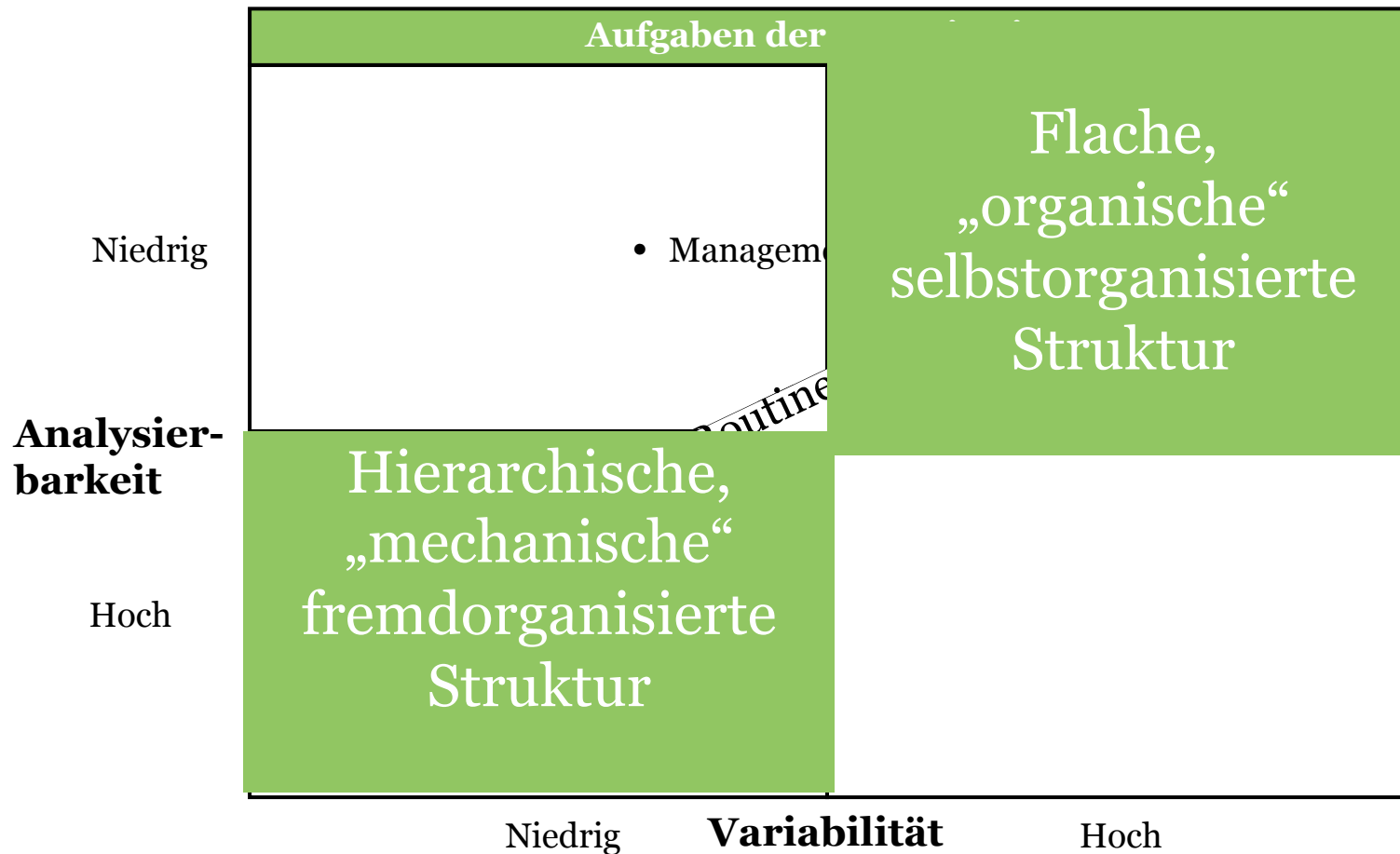
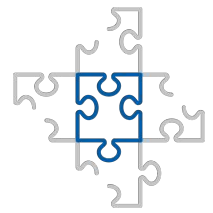
Grad der Demokratie

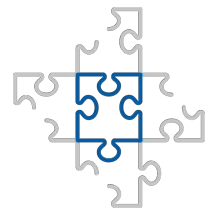
Quelle: Eigene Darstellung

Die optimale Organisationsstruktur folgt aus der Aufgabe, die zu bewältigen ist



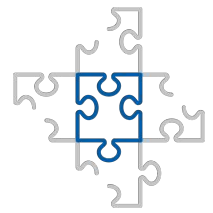
Die optimale Organisationsstruktur folgt aus der Aufgabe, die zu bewältigen ist





Offene (Forschungs-)Fragen

- Entwicklung/Performance demokratisch geführter Firmen über die Zeit?
- Typologisierung unterschiedlicher Grade und Formen von Unternehmensdemokratie – wo beginnt Unternehmensdemokratie und wie weit kann sie gehen?
- Hemmnisse und Gefahren demokratisch geführter Unternehmen?
- Notwendige Voraussetzungen demokratisch geführter Unternehmen?
- Welche Art von Unternehmen eignen sich besonders gut?
- Welche Unternehmen werden besonders große Schwierigkeiten mit demokratischen Strukturen haben?



Vielen Dank.

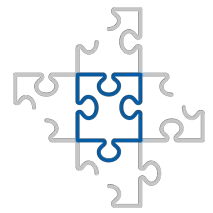


Prof. Dr. Isabell Welp

Email: welp@tum.de

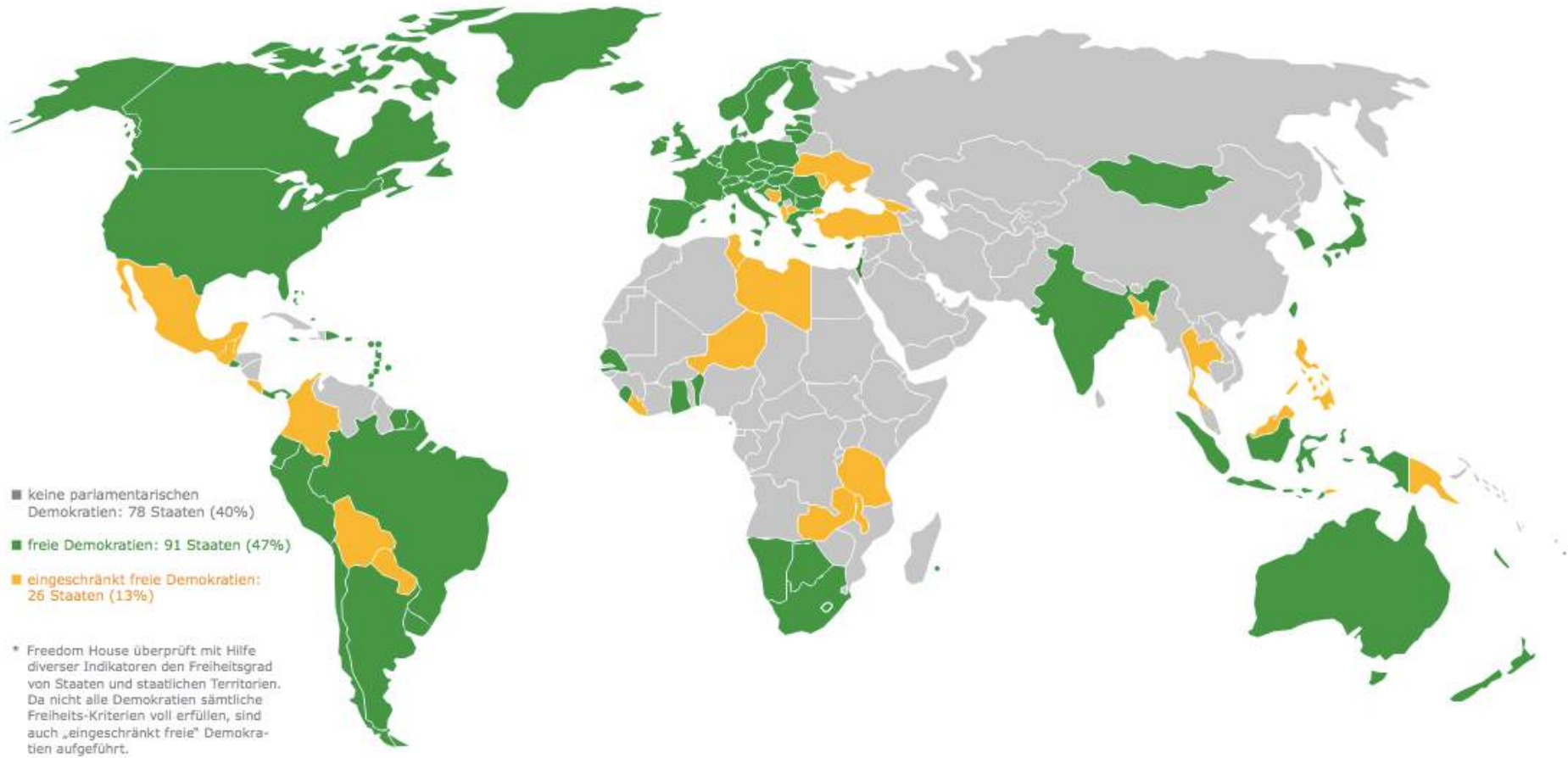
Kontakt:

Univ.-Prof. Dr. Isabell M. Welp
Lehrstuhl für Strategie und Organisation
TUM School of Management
Technische Universität München
Arcisstraße 21
D-80333 München (Germany)
Tel. ++49/89/289-24800
Fax ++49/89/289-24805
welp@tum.de
<http://www.strategie.wi.tum.de>



Impressum & Disclaimer

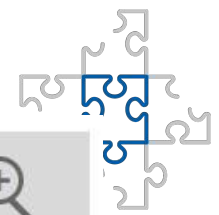
© 2015 Alle Rechte vorbehalten. Jede kommerzielle Verwendung zur Schaustellung einschließlich Internet, sowie Vervielfältigung – auch auszugsweise – dieser lediglich zur persönlichen Information der Teilnehmer der Veranstaltungen zur Verfügung gestellten Charts, nur mit vorheriger Zustimmung des Verfassers und der Rechteinhaber.



Quelle: Freedom House: Freedom in the World 2013
 Lizenz: Creative Commons by-nc-nd/3.0/de
 Bundeszentrale für politische Bildung, 2013, www.bpb.de



Quelle: <http://www.bpb.de/internationales/weltweit/menschenrechte/38794/demokratische-staaten>

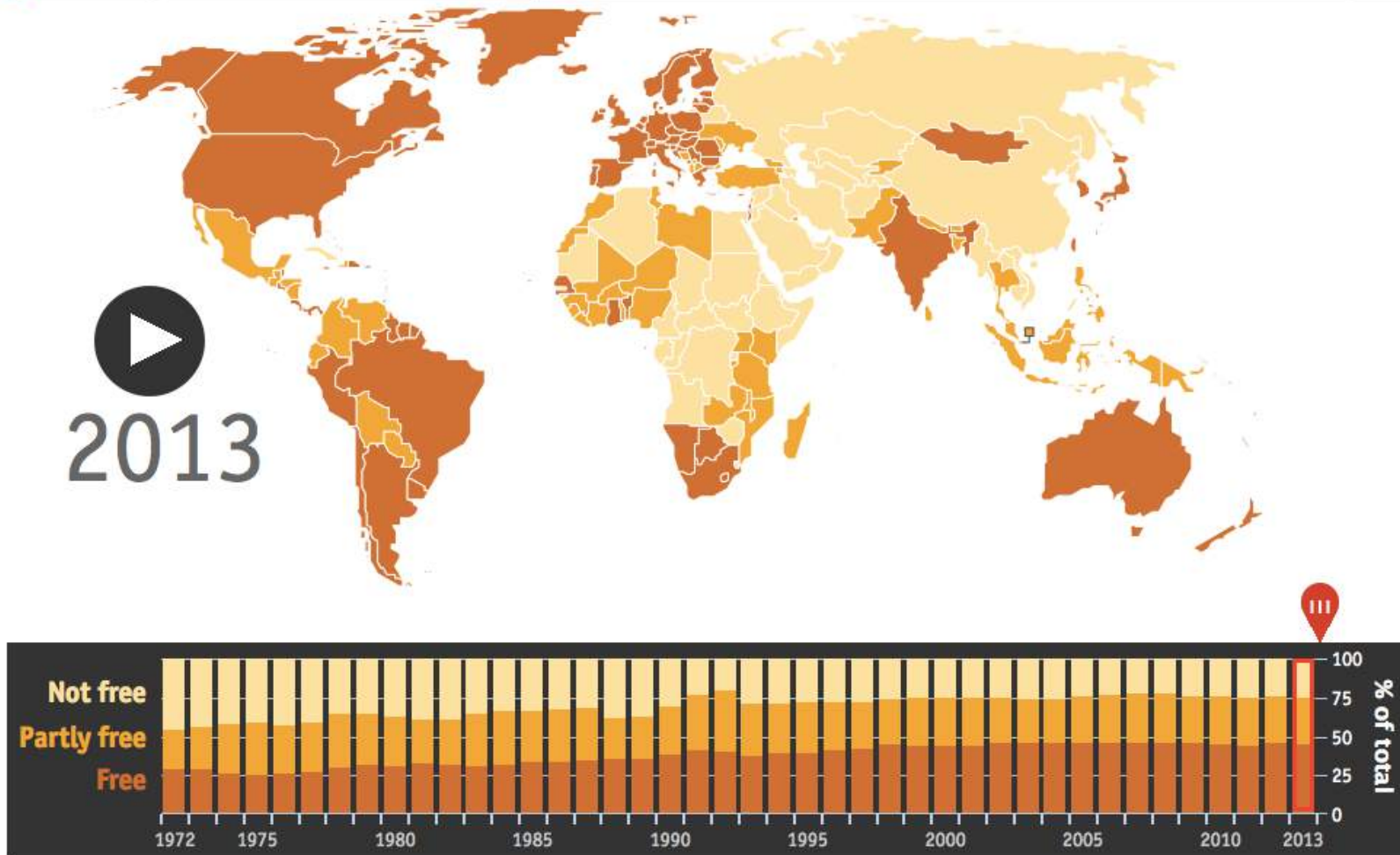


A high-water mark?

Freedom score, by country

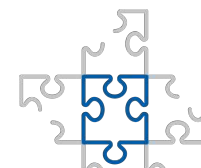


2013



Sources: Freedom House; *The Economist*

Quelle: <http://www.economist.com/node/21597621>



Freedom in the World 2014 Findings

Freedom Status	Country Rank	Population Rank
FREE	88 (45%)	2,826,850,000 (40%)
PARTLY FREE	59 (30%)	1,822,000,000 (25%)
NOT FREE	48 (25%)	2,467,000,000 (35%)
TOTAL	195	7,116,750,000

The Map of Freedom reflects the findings of *Freedom in the World 2014*, which rates the level of political rights and civil liberties in 195 countries and 14 stated and disputed territories during 2013. Based on these ratings, countries are divided into three categories: Free, Partly Free, and Not Free.

A Free country is one where there is broad scope for open political competition, a climate of respect for

civil liberties, significant independent civic life, and independent media.

Partly free countries are characterized by some restrictions on political rights and civil liberties, often in a context of corruption, weak rule of law, ethnic strife, or civil war.

A Not Free country is one where basic political rights are absent, and basic civil liberties are widely

and systematically denied.

Freedom House is an independent nongovernmental organization that supports the expansion of freedom worldwide.

www.freedomhouse.org

Quelle: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2014>

Das Thema im Zentrum

