

Das demokratische Unternehmen

Aufbruch in eine neue Humanisierung der Arbeitswelt?

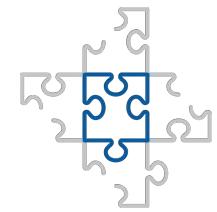
Blick der Managementforschung

Prof. Dr. Isabell Welpe

12. Februar 2015, TU München



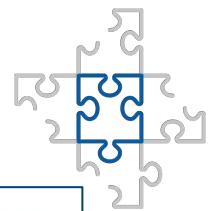
Für die ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft



Transparenz & Demokratie auf dem Vormarsch



Demokratie im Unternehmenskontext – Aktuell und aufregend



76 | Gesellschaft

NZZ am Sonntag: Herr Fischer, und Sie? Anwälte?

Heiko Fischer: Ich bin ein demokratischer Unternehmer. Überall fordert man heute Demokratisierung. Warum kommt sie noch nicht in den Betrieben?

Lautet die Frage jeder soll unter wählbarer Schreibtisch. Ich will mit seinen Arbeitern.

Wir wollen es leicht befähigen, an dem Prozess zu kommen, wie sie das tatsächlich können. Die Kompetenz zur Selbstorganisation wird erneut schaffen müssen. Es kann nicht mehr darüber umgehen. Doch zumindest Wissenschaftler, die mich durch Leidenschaft geprägt sind, sind in der Lage, sich

NZZ am Sonntag: Herr Fischer, und Sie? Anwälte?

Heiko Fischer: Ich bin ein demokratischer Unternehmer. Überall fordert man heute Demokratisierung. Warum kommt sie noch nicht in den Betrieben?

Lautet die Frage jeder soll unter wählbarer Schreibtisch. Ich will mit seinen Arbeitern.

Wir wollen es leicht befähigen, an dem Prozess zu kommen, wie sie das tatsächlich können. Die Kompetenz zur Selbstorganisation wird erneut schaffen müssen. Es kann nicht mehr darüber umgehen. Doch zumindest Wissenschaftler, die mich durch Leidenschaft geprägt sind, sind in der Lage, sich

Sommerserie: Von goldenem Handwerk

Freitag
23. Mai 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

Paradebeispiel Semco

Das berühmteste Beispiel einer radikal demokratisch organisierten Firma ist Mitte der 1980er-Jahre die schwedische Firma Semco. Als Ricardo Semler die Fabrik 1985 übernahm, stellte er alles auf den Kopf. Der Chef und seine Vorgesetzten, bestimmen ihm Löhne, rekrutieren und lösen Teams neue Arbeitsaufgaben und verantworten die Abstimmung auf Semlers Buch *Das Semco System: Management ohne Manager*. Nachdem Semler 2002 aus der Firma von 4 Millionen Dollar im Jahr 1982 auf 223 Millionen 2003 (ein)

Berliner Zeitung

Karriere

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

DEMOKRATIE IN FIRMEN

24.03.2014

Wählen Sie Ihren Chef selbst

BERLINER JOBMARKT

Frankfurter 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

Karriere

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

DEMOKRATIE IN FIRMEN

24.03.2014

Wählen Sie Ihren Chef selbst

BERLINER JOBMARKT

SCHAFFT DIE MANAGER AB!

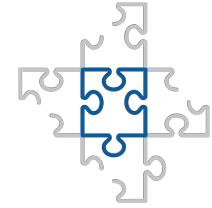
Das sich selbst organisierende Unternehmen muss keine Utopie bleiben. Der US-Lebensmittelhersteller Morning Star zeigt, wie es geht. Seine Mitarbeiter haben die Aufgaben des Managements einfach mit übernommen.

VON GARY HAMEL

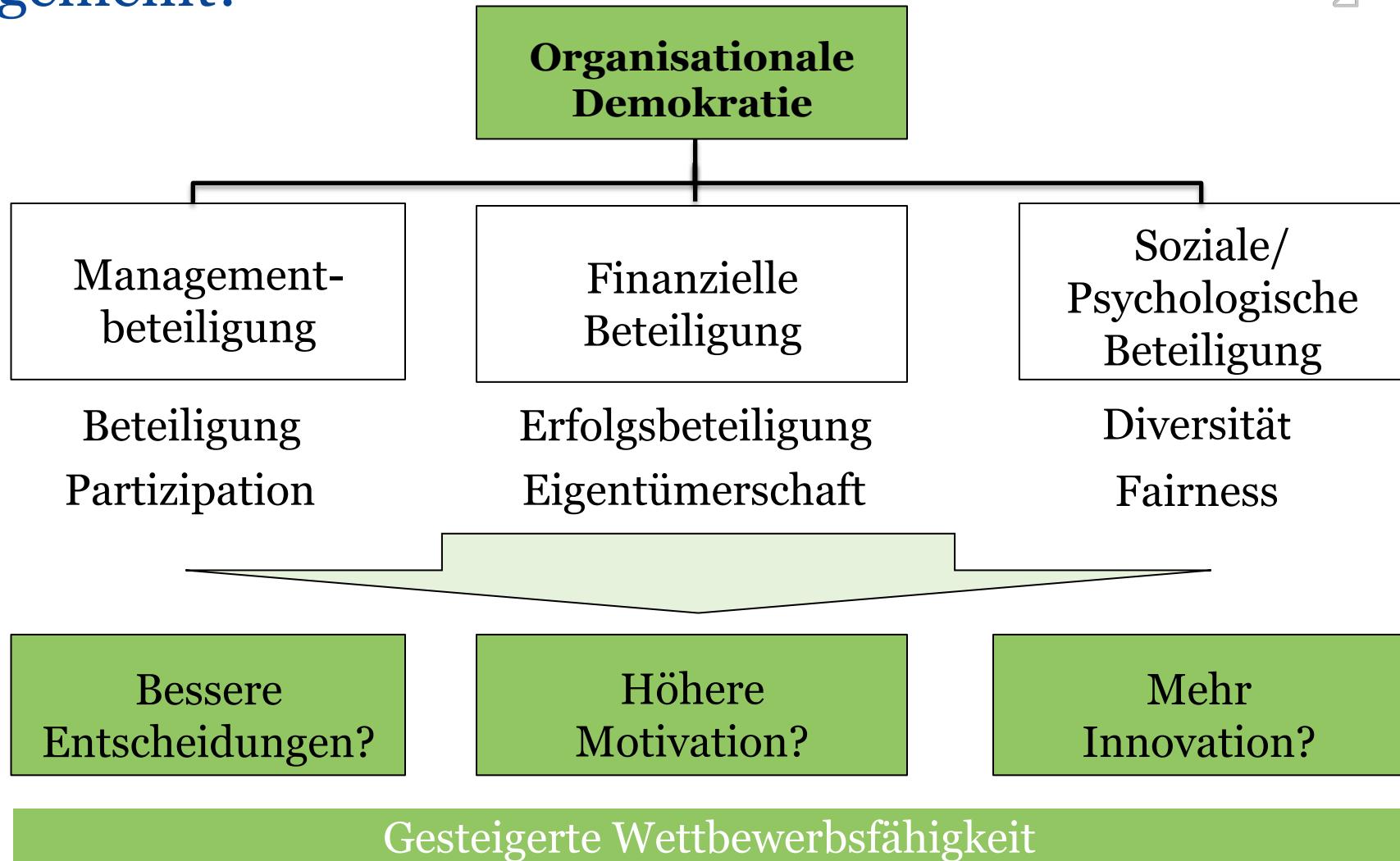
Keine Funktion in Ihrem Unternehmen ist ineffizienter als das Management. Denken Sie nur an die unzähligen Stunden, die Teamleiter, Abteilungschefs und Vice Presidents damit verbringen, die Arbeit von anderen zu steuern. Daran sind nicht die Manager selbst schuld - die meisten von ihnen arbeiten durchaus hart. Die Ineffizienz ist Folge eines kopflastigen Managementmodells, das ebenso schwerfällig wie teuer ist.

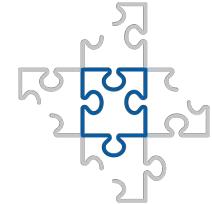
Managementhierarchien sind in mancherlei Hinsicht eine schwere Belastung für jede Organisation. Zunächst einmal erhöhen Manager den Verwaltungsaufwand - wenn eine

HARVARD BUSINESS MANAGER 1 / 2012



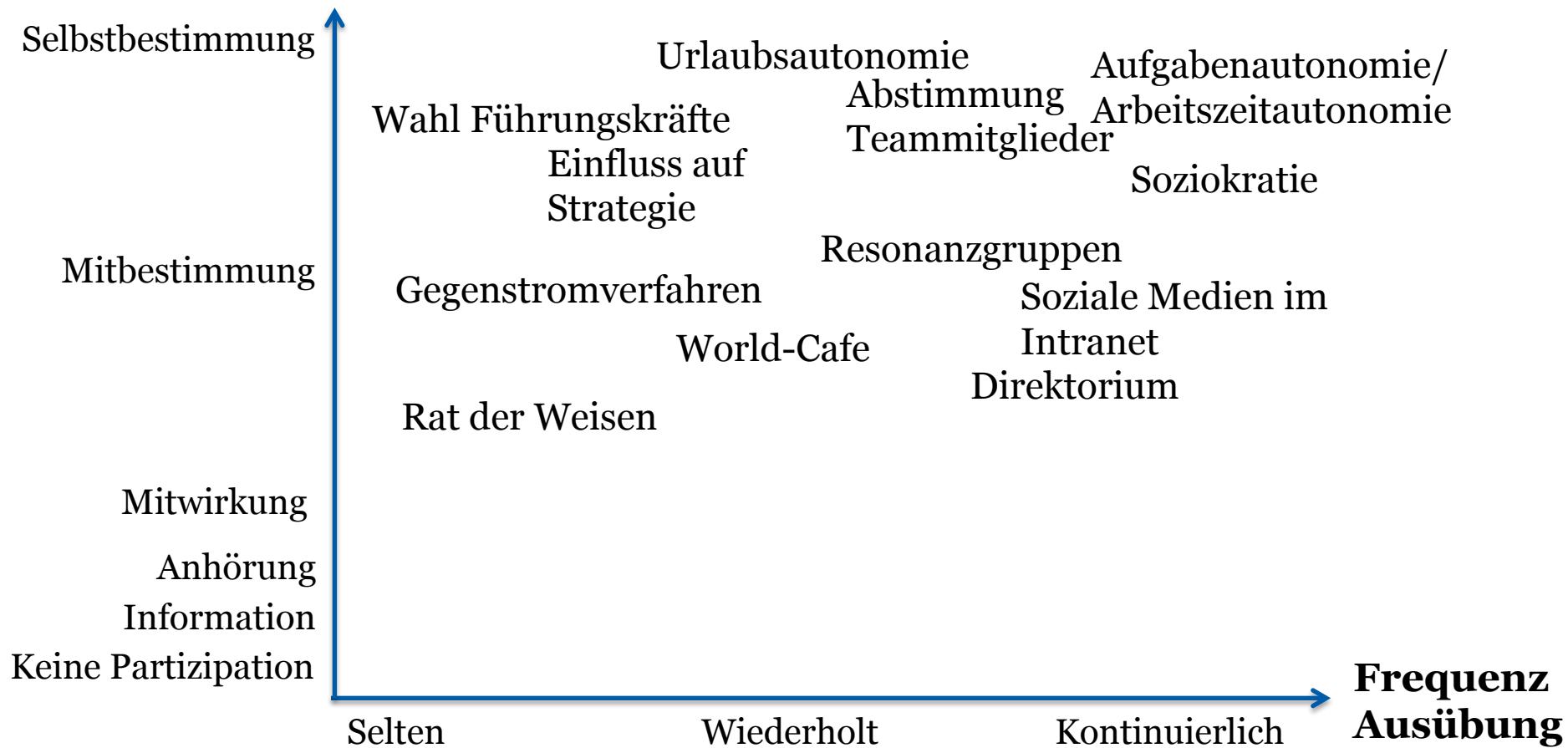
Was ist mit Organisationaler Demokratie gemeint?



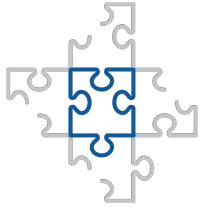


Wie leben Unternehmen Demokratie?

Grad der Einflussnahme



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

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

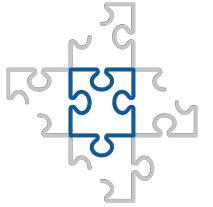


Diskussion wesentlicher Unternehmensentscheidungen mit langjährigen Mitarbeitern und Gästen als Multiplikatoren

Veröffentlichung von Protokollen im Intranet

Mitglieder werden jeweils für 4 Jahre gewählt (Rotationsprinzip)

Alle Mitarbeiter können vorgeschlagen werden



Beispiele für demokratische Elemente in Unternehmen (2/2)

„Resonanzgruppen“ (SMA Solar Technology AG)



Internationale Resonanzgruppen als Frühwarnsystem

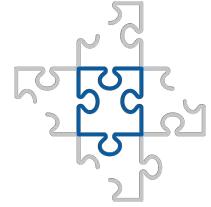
Direkter und systematischer Feedbackprozess von Mitarbeitern
Anonyme Weitergabe an betroffene Funktionsbereiche

„Soziokratie“ (Sparda-Bank München eG)



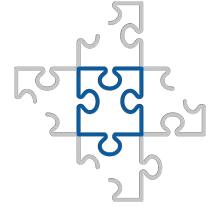
Soziokratie als Organisationsmodell für Genossenschaft

„Kollektive Intelligenz ist der Einzelintelligenz langfristig überlegen“
Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen auf gesamte Bank
Pilotprojekt in der Unternehmensentwicklungs-abteilung



Bitte nicht verwechseln

Demokratische
Organisation



Bitte nicht verwechseln

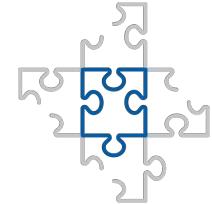
Demokratische
Organisation



Führen ohne
Hierarchie



Zustimmungsraten von 95%



Demokratische Arbeitsprozesse verändern Legitimation nicht Organisation

Grad der Hierarchie

Stark Hierarchisch

Traditionelle
hierarchische
Organisationen

Demokratisch
legitimierte
Hierarchie

Mittlere Hierarchie

Hybride
Formen

Flache Hierarchie

Algokratie ;-)

Demokratisch
legitimierte
Heterarchie

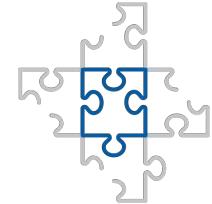
Ohne Partizipation

Mitbestimmt

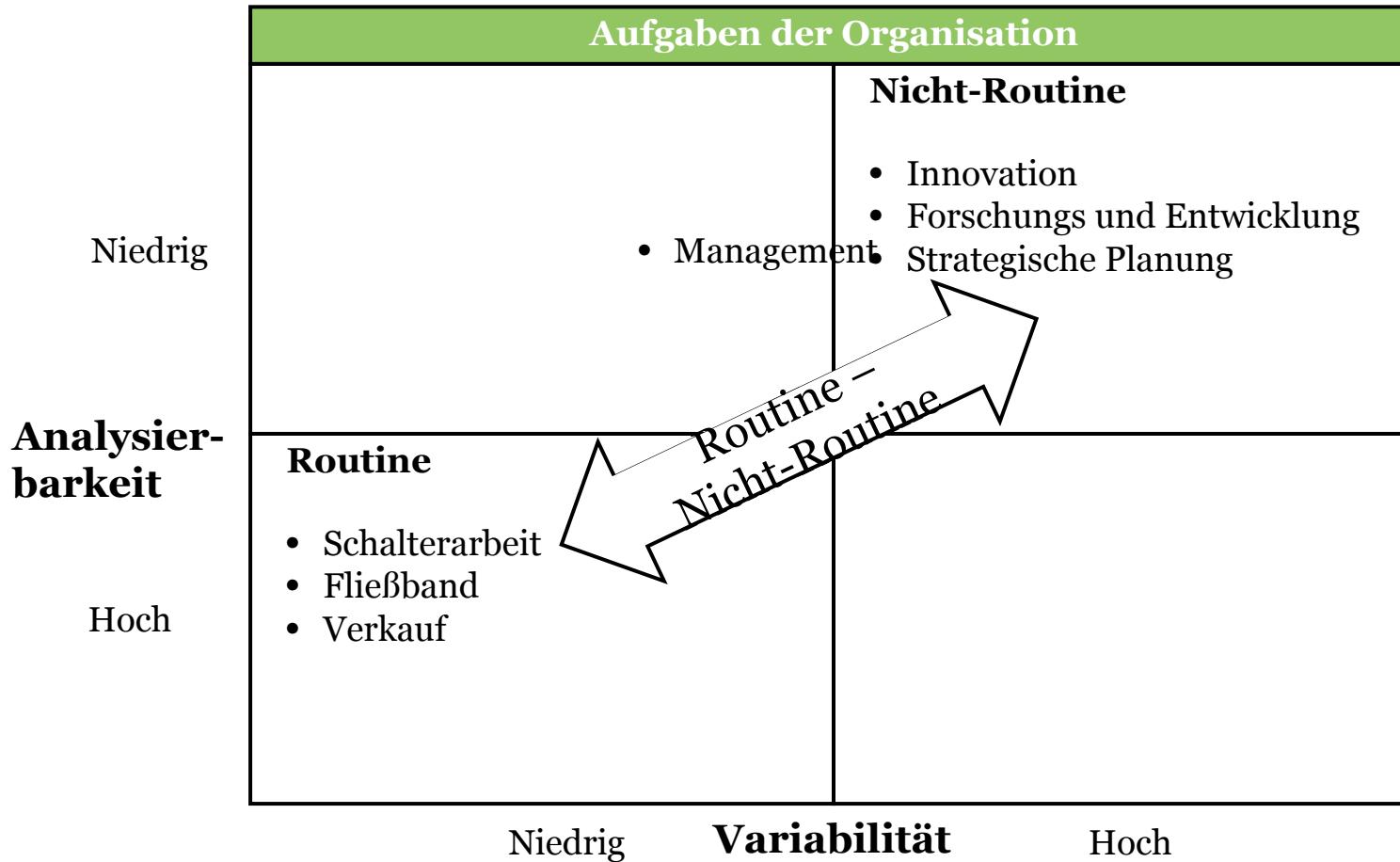
Selbstbestimmt

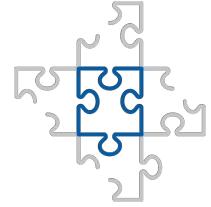
Grad der
Demokratie

Quelle: Eigene Darstellung

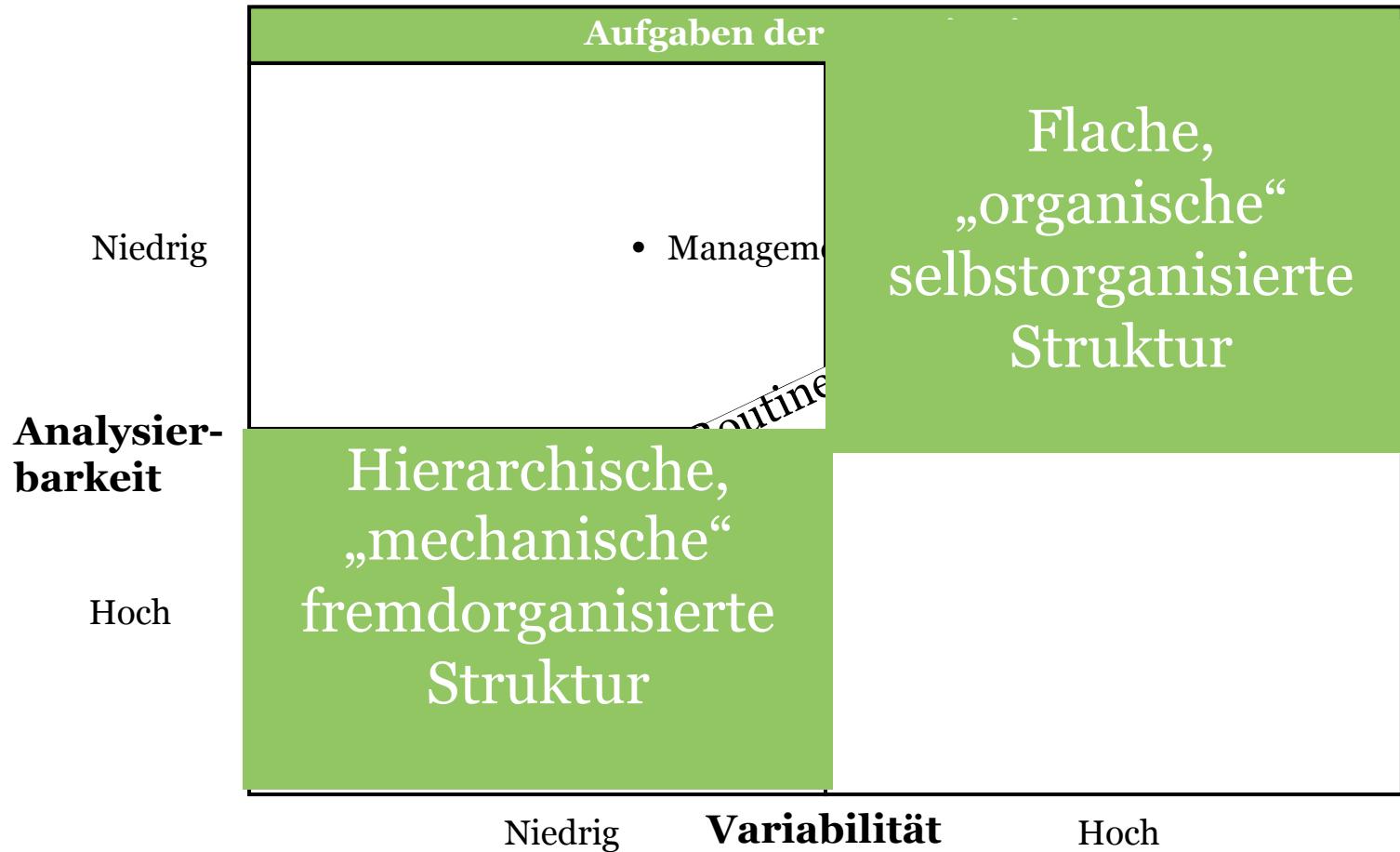


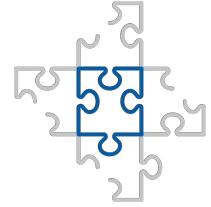
Die optimale Organisationsstruktur folgt aus der Aufgabe, die zu bewältigen ist





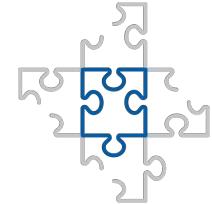
Die optimale Organisationsstruktur folgt aus der Aufgabe, die zu bewältigen ist





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?

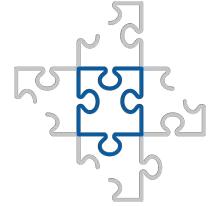


Vielen Dank.



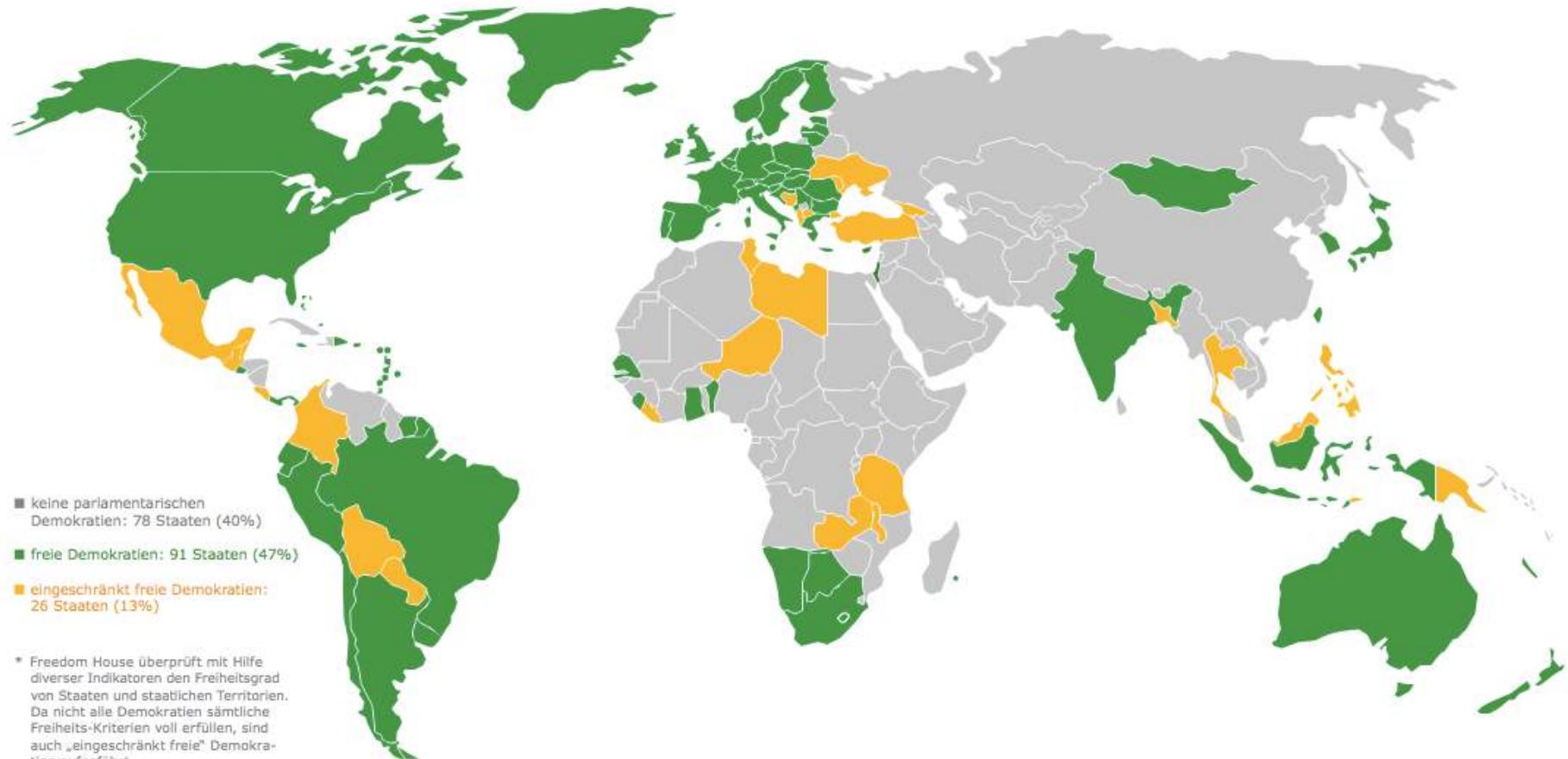
Prof. Dr. Isabell Welpe
Email: welpe@tum.de

Kontakt:
Univ.-Prof. Dr. Isabell M. Welpe
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
welpe@tum.de
<http://www.strategie.wi.tum.de>



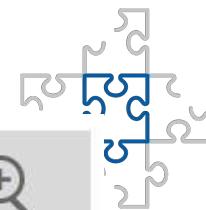
Impressum & Disclaimer

© 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>

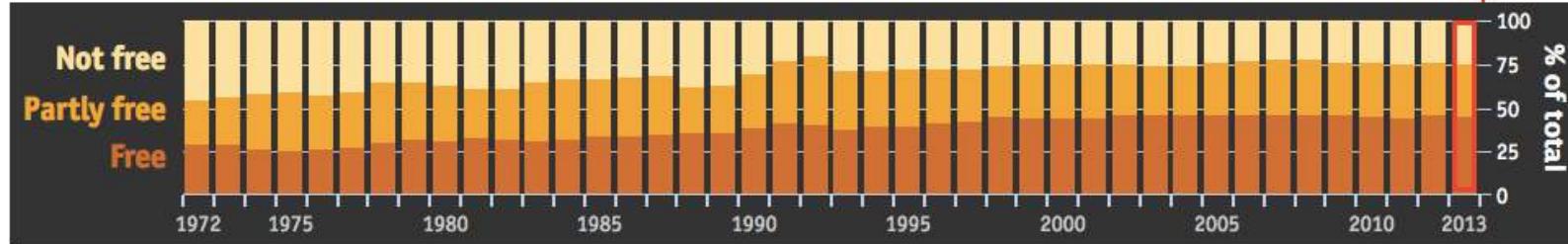


A high-water mark?

Freedom score, by country

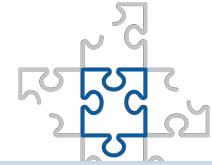


2013



Sources: Freedom House; *The Economist*

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



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

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 related 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

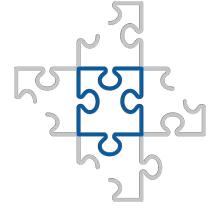
civil liberties, significant independent civic life, and independent media.

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



Das Thema im Zentrum

