

**MACHT UND MEHRHEIT** Wahlen sind konstituierend für die beste aller Staatsformen. Aber auch in Schulen, Unis und Unternehmen gibt es Bereiche, in denen die Macht von Mitarbeitern, Schülern oder Studenten ausgeht. Einen Pilotversuch gibt es bei der Telekom

## Wenn Demokratie ins Büro einzieht

VON SYLVIA BINNER

Demokratie am Arbeitsplatz? Für viele unvorstellbar. Im Job wird das gemacht, was der Chef sagt. Jedenfalls meistens. Eigenverantwortung? Oft Fehlzanzeige. Eine Situation, die unzufrieden macht oder sogar unglücklich. Übrigens nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Chefs. Aber die wenigsten von ihnen tun was dagegen.

Anders Philipp Schindera, Kommunikationschef der Telekom. Er holte die Demokratie ins Büro und im Rahmen eines Pilotversuchs seine 140 Mitarbeiter an die Wahlurne. Auf dem Wahlzettel, selbstverständlich auf magentafarbenem Grund, standen 18 Kandidaten. Zehn Männer und acht Frauen. Jeder Mitarbeiter der Abteilung hatte bis zu vier Stimmen, mit deren Hilfe am Ende vier Gewählte ins Führungsgremium entsandt wurden.

### MACHT UND MEHRHEIT Demokratie 2017

Die Regeln einfach und klar: mehrere Stimmen für einen Kandidaten – verboten, Wahlzettel mit mehr als vier Stimmen – ungültig, Amtszeit – ein Jahr. Kandidieren konnte jeder, sogar der Neuling, der erst zwei Monate in der Abteilung war. Der nahm seine Chance war – und obwohl er unterlag, erzielte er damit einen Achtungserfolg als einer, der bereit ist, Verantwortung zu übernehmen.

Schindera dagegen zeigte sich mit der Wahl vor einem guten halben Jahr als Chef bereit, diese Verantwortung zu teilen. „Die Idee hat mich das ganze Jahr lang bewegt“, erzählt er von der Initialzündung im Frühjahr 2016. Ein Twitterpost zur Wahl von Führungskräften habe ihn ins Grübeln gebracht. Absender war Stephan Grabmeier, als ehemaliger Telekom-Mann kein Unbekannter. Der 47-jährige Schindera nahm Kontakt auf, um mehr Informationen über diesen faszinierenden Ansatz zu bekommen, der in der Haufe-Gruppe kursierte – einer aus einem Fachverlag hervorgegangenen Ideenschmiede für Personalentwicklung, wo Mitarbeiter Chefs auch mal abwählen und bei der Auswahl neuer Kollegen mitreden.

„Das war ein Dreiklang“, erinnert sich Stephan Grabmeier, Mitglied der Haufe-Geschäftsleitung, wo Wahlen von Führungskräften zum Unternehmensalltag gehören. „Sozusagen vom verrückt zum warum zum wie genau.“ Im Klartext: Als vor fünf Jahren die ersten Wahl-Ideen die Runde machten, hätten die meisten sie für überkandidelt gehalten. Zwei Jahre später



Gelöste Stimmung in der Kaffeeküche: Michaela Schwinge zählt zu den vier Führungskräften, die von den Kollegen in der Kommunikationsabteilung gewählt wurden. Telekom-Kommunikationschef Philipp Schindera brachte die Wahl ins Rollen. Vor ihnen liegt der Wahlzettel. FOTO: BENJAMIN WESTHOFF

hätten die ersten den Sinn hinterfragt, inzwischen interessierten sich viele für die Umsetzung. „Aber nur wenige sind so mutig wie Philipp Schindera“, findet Grabmeier. Gerade in Konzernen eine Seltenheit, dass einer sich so weit vorwagt. Aber auch Schindera sei nicht aus dem Nichts mit Wahlen an den Start gegangen. Mit der Trennung von fachlicher und disziplinarischer Führung und dem Aufbau eines Projektpools, in dem sich jeder Mitarbeiter um eine Aufgabe oder einen Auftrag bewerben kann, habe der Kommunikationschef Jahre zuvor die Grundsteine gelegt, so Grabmeier. Ob Selbstorganisation funktioniert, hängt für ihn vom „Reifegrad des Unternehmens“ ab.

Wahlen am Arbeitsplatz gelten nicht nur für ihn als Werkzeug für Fortgeschrittene. Auch Hermann Arnold, Mitbegründer der Haufe-Tochter Umantis, siedelt in seinem Buch „Wir sind Chef“ die direkte Wahl der Vorgesetzten auf der obersten Stufe an. Die Königsdisziplin einer Unternehmenskultur, die sich von den Führungsprinzipien „Weisung und Kontrolle“ hin zur Selbstorganisation entwickelt. Als Lohn verspricht Arnold „zentrale Vorteile“: Gewählte Führungskräfte verfügen über Rückhalt im Team, Erwartungen werden transparenter, Kommunikation klarer und wertvolle Mitarbeiter

verlassen nicht mehr aus Frust über den Vorgesetzten die Firma. Was nicht zuletzt daran liegt, dass dieser nur Chef auf Zeit ist und von der Akzeptanz im Team abhängig. Das Heilsversprechen ist groß: Bessere Zusammenarbeit, motiviertere Mitarbeiter und ein erfolgreicheres Unternehmen – wer will das nicht?

#### „Man muss Entscheidungen mit vertreten und sich auch mal der Kritik stellen“

Michaela Schwinge  
gewählte Führungskraft bei der Telekom

Die Arbeitnehmer jedenfalls wünschen sich mehr Demokratie am Arbeitsplatz. Sie würden gerne Chefs wählen, favorisieren flachere Hierarchien und mehr Entscheidungskompetenz. Eine Erkenntnis, die nicht ganz neu ist. Schon 2015 haben Forscher der Technischen Universität München und des Instituts für Sozialforschung eine Studie mit dem Titel „Das demokratische Unternehmen“ vorgelegt, die in einem Buch mündete. Übrigens verlegt beim Fachverlag Haufe, der Spinne im Netz, bei der die Fäden zusammenlaufen.

In der repräsentativen Umfrage unter 1000 Deutschen im Alter von 18 bis 65 Jahren stimmten zwei Drittel der Befragten ganz oder teil-

weise der Aussage zu, dass Unternehmen demokratischer geführt werden sollten. Ganz anders urteilten Chefs, vor allem, wenn es um sogenanntes Herrschaftswissen geht. Das spiegelt sich in den Einschätzungen von 45 Führungskräften, die die Wissenschaftler in einer zweiten Welle befragt haben. „Schwer realisierbar“, urteilten diese über eine demokratischere Arbeitsorganisation. Die größten Bauchschmerzen bereitete es den Führungskräften, den Mitarbeitern sensible Unternehmensdaten anzuvertrauen – zum Beispiel die Gehaltshöhe ihrer Kollegen.

Umgekehrt, so zeigen Untersuchungen, wirken demokratische Strukturen eines Unternehmens positiv auf die Attraktivität als Arbeitgeber und damit als Plus im Wettbewerb um Fachkräfte und helle Köpfe, aber auch anziehend auf potenzielle Investoren.

„Überall dort, wo Menschen unterschiedliche Perspektiven haben, wo es wichtig ist, Wissen, das auf mehrere Köpfe verteilt ist, zusammenzubringen – da sind demokratische Verfahren sehr geeignet“, fasst Studienleiterin Isabell Welpe die Ergebnisse zusammen. „Technischer Wandel alleine, der nicht unterstützt wird von sozialem und organisatorischem Wandel, kann nicht funktionieren“, ist sie überzeugt.

Rund ein halbes Jahr haben die Vorbereitungen auf die Wahl in der Kommunikationsabteilung der Telekom gedauert, erzählt Schindera, dem es nach vier Jahren gewachsener Eigenverantwortung für jeden im Team „einfach irgendwann unlogisch schien, den Mitarbeitern so viel Verantwortung zu geben, sie aber nicht an der Führung zu beteiligen“. Dass der Impuls auf fruchtbaren Boden fiel, zeigten nicht zuletzt die Zahl der 18 Bewerber und der im Spätsommer startende Wahlkampf, den die Kandidaten sehr unterschiedlich betrieben haben. Vom Video mit dem bei Trump abgekupferten Slogan „Make Coms great again“ bis zum Flyer war alles dabei. Ein Bewerbungspapier mit ernstzunehmendem Inhalt und einem Auftritt bei der Wahlversammlung musste jeder Kandidat beisteuern. „Ein toller Wahlkampf“, findet Schindera. „Wie sagt man: Er war durch Sachthemen geprägt.“

Auch bei Michaela Schwinge. „Ich habe nie aktiv Wahlkampf gemacht, meine Bewerbung waren die acht Jahre davor“, lautete ihre Devise. Das zog, denn mit zwei Kolleginnen, darunter eine mit Dienststich Frankfurt, und einem Kollegen sitzt die 31-Jährige nun im Führungskreis, der durch die Wahl weiblicher geworden ist. Auch ihre Rolle dort hat sie klar definiert: „Ich bin nicht Klassensprecher, sondern

Individuum.“ Auch wenn die Kollegen die gewählten Vertreter schon direkter danach fragen, wie es denn in den Chefunden so abläuft. „Es ist schön, den Überblick zu bekommen“, sagt sie und hat den Schritt keine Sekunde bereut. Obwohl es nicht nur rosige Seiten gibt: „Man muss Entscheidungen mit vertreten und sich auch mal der Kritik stellen.“ Andererseits hätten die Gewählten aber schon Alltagsprobleme lösen können, die sonst unterhalb der Flughöhe der Führungskräfte unentdeckt blieben.

„So transparent wie möglich“ handhaben Schindera und seine Mitarbeiter die neue Situation. Allerdings, so räumt er ein, gibt es auch Grenzen. Zum Beispiel in Personalfragen. Klar war von vornherein, dass es für die zusätzliche Verantwortung keine Gehaltserhöhung geben kann. Das hätte die Gehaltsstruktur des Konzerns durcheinandergewirbelt. „Als Bewerber habe ich darüber gar nicht nachgedacht“, sagt Michaela Schwinge, „sondern eher die Chance gesehen, mich weiterzuentwickeln.“ Auch Schindera spricht von einem Fortschritt und ist „sehr, sehr froh, dass wir das ausprobieren“. Für ihn ist es „eine zeitgemäße Form der Führung“. Denn wenn sich in einer digitalisierten Welt die Art und Weise, wie wir arbeiten, total verändern, funktionieren das alte Modell eben nicht mehr, in dem einer die Befehle erteilt und die Ergebnisse kontrolliert. Eine Haltungsfrage, findet er. Wie auch die nach dem Sommer auf das Team wartende Frage nach der Fortsetzung des Experiments.

Die stellt sich für andere dagegen nicht mehr. Das wohl älteste Modell, den eigenen Chef zu wählen, praktizieren die Berliner Philharmoniker – und haben dabei die Qual der Wahl aus der Weltspitze der Dirigenten. Der amerikanische Membranhersteller Gore handelt ganz anders. Er verzichtet nach dem Motto „no ranks, no titles“ weitgehend auf Chefs und macht dafür die Mitarbeiter zu Teilhabern. Dem Produkt scheint es nicht zu schaden. Im Gegenteil.

#### Zum Weiterlesen

► **Literatur zum Thema:** Hermann Arnold: Wir sind Chef. Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert. Haufe Fachbuch, 24,95 Euro. Thomas Sattelberger, Isabell Welpe, Andreas Boes u. a.: Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Haufe Fachbuch, 59 Euro.

► **Die Bundeszentrale für politische Bildung** in Bonn, Adenauerallee 86, richtet zu jeder Folge der GA-Demokratieserie eine Lese-Ecke mit Publikationen zum Thema ein. Geöffnet: montags bis freitags 9 bis 18 Uhr.

► **Die Demokratieserie im Netz:** [www.ga-bonn.de/demokratie17](http://www.ga-bonn.de/demokratie17)

## Es geht darum, etwas zu erreichen, aber auch um Vertrauen

**STIMMEN** Drei Fragen an die stellvertretende Innovas-Betriebsratsvorsitzende Miriam Bartsch und den Bonner AStA-Vorsitzenden Simon Merk

Ob Betriebsrat, Schülervertretung (SV) oder Allgemeiner Studierendenausschuss (AStA) – in Unternehmen, Unis und Schulen gibt es gewählte Vertretungen. Miriam Bartsch (34), stellvertretende Betriebsratsvorsitzende bei Innovas, einem Kölner Fachberater und IT-Dienstleister für Versicherungen, und Simon Merk (24), Mathematikstudent und Vorsitzender des Bonner AStA, berichten von ihren Erfahrungen als gewählte Vertreter.

Welche Erfahrungen und Eindrücke haben Sie ganz persönlich bei Wahlen gesammelt?

**Miriam Bartsch:** Sehr positive. Ich war gerade in der Toskana, als ich gewählt wurde. Es ist aber schon meine zweite Amtsperiode. Als ich das erste Mal gewählt wurde, war



Simon Merk ist Vorsitzender des Bonner AStA. FOTOS: PRIVAT

ich erst wenige Monate fest angestellt. Umso erfreuter war ich, dass so viele ihr Vertrauen in mich gesetzt haben.



Miriam Bartsch ist Betriebsrätin bei Innovas in Köln.

**Simon Merk:** Das schöne, wenn man zu Hochschulwahlen antritt, ist, dass man dort die Gelegenheit bekommt, für die eigenen Vorstel-

lungen und Ideen zu werben, aber auch im Diskurs mit den Studierenden vor und nach der Wahl neue Positionen entwickeln kann. Außerdem kriegt man viele Probleme, etwa Bedarf zu bestimmten Beratungen oder Raummangel mit, die man dann entweder direkt selber lösen kann, gegenüber Uni oder Studierendenwerk anspricht oder an die zuständige Fachschaft verweist. Im Wahlkampf und auch sonst trifft man dann immer auf einige, die das wertschätzen, andere, die von den Problemen wenig betroffen sind und relativ neutral eingestellt sind, und auch welche, die das Ganze als „Spaßveranstaltung“ abstempeln und auch teils genervt reagieren.

In welcher Situation haben Sie ganz konkret Einfluss nehmen können?

**Merk:** Zusammen mit der Uni Bonn, dem Studierendenwerk und dem Verein La Familiär bieten wir das „Kinderstern“-Projekt an. Dabei handelt es sich um eine flexible Kinderbetreuung für studentische Eltern, die besonders auf deren durch Lehrveranstaltungen bedingten Betreuungsbedarf ausgelegt ist. Bei den Verhandlungen über die Fortführung des Projekts konnten wir erreichen, dass die Betreuung für Kinder von Studierenden unterm Strich für diese gebührenfrei bleibt. Ein Thema, was mit persönlich besonders wichtig war. **Bartsch:** Ich habe schon mehrere Betriebsratsschulungen mitgemacht und im Austausch mit anderen festgestellt, dass wir bei der Innovas eigentlich keine gravierenden Probleme haben. Es geht bei uns eher darum, für Kollegen da zu

sein und mal einen Streit zu schlichten. Aber wir haben auch die Homeoffice-Regelung ausweiten können.

**Würden Sie noch mal kandidieren?** **Bartsch:** Die Frage habe ich mir in den vergangenen Monaten auch schon gestellt. Einerseits ja, weil mir die Arbeit im Betriebsrat sehr viel Spaß macht. Andererseits denke ich, dass nach zwei Amtszeiten andere auch noch mal die Chance bekommen sollten, die vielleicht mit einem frischeren und kritischeren Blick darauf gucken. **Merk:** Die gesammelte Erfahrung während der Wahl und auch die Arbeit in der Interessenvertretung lohnen sich auf jeden Fall. Insofern würde ich, auch wenn es oft anstrengend ist, jederzeit wieder kandidieren.