

## Demokratisch entschieden oder entschieden demokratisch?

Im Rahmen von New Work werden verstärkt Entscheidungen, z. B. zu Führungspositionen, demokratisch gefällt. Demokratisches Entscheiden in Organisationen meint dabei, Entscheidungen nicht mehr qua Hierarchie zu treffen, sondern diese in Abstimmungen anhand eines Mehrheitsbeschlusses zu treffen. Zum Beispiel steht die Forderung nach organisationaler Demokratie in dem Manifest zur «Zukunft der Arbeit nach Corona» an erster Stelle (ZEIT Online 2020). Durch demokratische Entscheidungen erhofft man sich eine höhere Arbeitszufriedenheit und -leistung sowie geringere Krankheitsquoten, Absentismus und Fluktuation.

Organisationale Demokratie zieht aber, entgegen der allgemeinen Ansicht, nicht automatisch eine Abflachung von Hierarchien nach sich. Eine demokratische Führungskräftewahl würde z. B. lediglich die Art der Führungskräfteernennung ändern, die bestehende Hierarchie bliebe jedoch unberührt.

Aufbauend auf den Ergebnissen einer 2019 an der Hochschule Fresenius München durchgeführten Forschung zum Thema New Work, wobei in einer qualitativen Studie mittels Beobachtungen und Interviews drei «New Work Vorzeigunternehmen» (laut Xing New Work Award) untersucht wurden, arbeitet dieser Beitrag eine Dynamik demokratischen Entscheidens näher heraus.

Untersucht wurde zunächst das österreichische Familienunternehmen TELE Haase (85 Mitarbeitende). Dort wird seit 2013 in vier verschiedenen Gremien demokratisch entschieden – eines für die Organisation, eines für Finanzen, eines für Innovationen und eines für Wertschöpfung. Die jeweiligen Gremienvorsitzende, sowie Bereichs- und Personal-

verantwortliche werden ebenfalls demokratisch gewählt.

Auch das schweizerische IT-Unternehmen Haufe-Umantis (150 Mitarbeitende) führte 2012 demokratisches Entscheiden ein und wählte neben Teamleitungen in der Vergangenheit in regelmäßigen Abständen ihre Geschäftsführung.

Beim in Deutschland ansässigen Konzern T-Systems (18.000 Mitarbeitende) mit seiner Initiative «Magenta Lighthouse» stehen seit 2016 demokratisches Entscheiden auf Teamebene sowie Entscheidungsautonomie auf Individualenebene im Fokus.

Insgesamt konnte bei den untersuchten Unternehmen demokratisches Entscheiden hauptsächlich hinsichtlich Personalfragen, der Verteilung von Entscheidungskompetenzen zwischen Team und Führungskraft sowie der Wahl von Mitarbeitenden in Gremien untersucht werden. Der Fokus lag hierbei auf organisationalen Effekten.

### Systemtheoretische Einordnung

Demokratisches Entscheiden lässt sich mittels des Zusammenspiels der Konzepte von «Kommunikation» und «Erwartung» aus der neueren Systemtheorie (Luhmann, 1984, 2000) verstehen. Bekanntermaßen schlägt Luhmann für das Verständnis sozialer Systeme, Kommunikation als fundamentale Operation vor. Das heißt, soziale Systeme wie eine Projektgruppe oder ein Unternehmen «bestehen» aus Kommunikationen. Diese müssen an vorherige Kommunikationen anschließen und von nachfolgenden Kommunikationen aufgegriffen werden, damit sich das System weiterhin erhält, d. h. reproduziert.

In jedem sozialen System bilden sich durch Wiederholung gleichartiger Kommunikationen Verhaltenserwartungen heraus, d. h. Erwartungen stellen «eingefrorene» Kommunikationen dar. Erwartungen können «von oben» gesetzt werden oder ungeplant entstehen. Die Wirkung von Erwartungen wird dann als Verhaltensorientierung beobachtbar. Ins-

gesamt stehen Kommunikationen und Erwartungen also in einem Wechselverhältnis: Kommunikationen führen zu Erwartungen und Erwartungen orientieren Kommunikationen.

Auch für Organisationen lassen sich diese beiden Konzepte anwenden und weiter spezifizieren. Hier schlägt Luhmann Entscheidungen als spezifische Kommunikationen vor. Entscheidungen werden als einmalige Ereignisse (Operationen) gesehen, die nur von begrenzter zeitlicher Dauer sind. Sie schließen an vorherige Entscheidungen an und erhalten und verändern damit Organisationen. Aber auch Organisationen entscheiden nicht jedes Mal neu, sondern bilden mit der Zeit Erwartungen über zukünftige Entscheidungen aus (Entscheidungen über Entscheidungen bzw. «Entscheidungsprämissen»).

Im Zuge der Einführung demokratischen Entscheidens werden nun Erwartungen, wie zukünftig etwas entschieden werden soll, verändert. Jetzt sollen z. B. alle zukünftigen Teammitglieder über die Besetzung einer Teamleitungsstelle entscheiden. Spannend ist, wie es trotz eingeführter Erwartung demokratischen Entscheidens trotzdem wiederholt zu anderen Formen des Entscheidens kommen kann und dabei der übliche Impuls, dies auf Personen zu attribuieren, zunächst unterdrückt wird (à la «die Mitarbeitenden sabotieren das» oder «die Führungskraft kann sich einfach nicht von der alten Welt lösen»).

### Schrittweise Verdrängung demokratischen Entscheidens

Erwartungen können prinzipiell nicht einseitig festgelegt werden, da weder Mitarbeitende noch Führungskräfte bestimmen können, wie ihr Verhalten interpretiert wird.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? [Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.**