



Geld & Geist Katja Gentinetta

Weshalb die Selbstbestimmung der Mitarbeiter Grenzen haben sollte

Hierarchie oder Demokratie? Diese Frage scheint derzeit zahlreiche vor allem grössere Unternehmen umzutreiben, die sich einer Transformation verschrieben haben. Sinn und Zweck einer solchen Transformation soll es sein, flexibler auf die gestiegene Komplexität und die rasenden Veränderungen in Technologie und Märkten reagieren zu können.

Viel ist deshalb von Selbstbestimmung die Rede. Wo zuvor getrennte Silos und klare Hierarchien herrschten, agieren heute kleine, autonome Teams. Diese legen selbst fest, woran sie arbeiten, welche Prioritäten sie setzen und wie sie ihre Ziele erreichen. Die Vorgesetzten hingegen - sofern es sie noch gibt - sollen zuhören statt reden, fühlen statt führen und kooperieren statt kontrollieren. Sie stehen nicht mehr vorne, sondern nur noch zur Verfügung, wenn man sie braucht.

Statt Planer und Direktoren sollen sie Visionäre, Architekten, Kreativ-Guides sein. Sie sollen sich als «Gärtner» verstehen, deren primäre Sorge einem fruchtbaren Boden gilt, auf dem die Mitarbeitenden gedeihen und deren Pflanzen, sprich Produkte, erblühen können. Tatsächlich wird mit solchen Beschreibungen Demokratie und Mitbestimmung durch die Mitarbeitenden suggeriert. Die Frage ist nur: Ist dem tatsächlich so? Und wenn ja, wozu?

Ein Unternehmen ist kein Garten Eden, und es steht auch nicht in einem wohlgestalteten Park. Ganz im Gegenteil, es bewegt sich am Markt, wo es mit der Konkurrenz, will heissen: gegen diese, um Marktanteile kämpft. Ein Unternehmen will und muss

neue Märkte erobern, wenn es nicht hinter seine Mitbewerber zurückfallen will. Es befindet sich damit im täglichen Kampf, ja im Krieg - nicht nur um Talente. So gesehen sind auch die «Truppen» und «Stämme» - die *squads* und *tribes* - nachvollziehbar, die in «agilen Organisationen» an die Stelle der bisherigen Departemente und Abteilungen treten sollen. Um ihren Kampf zu bestehen, das ist die natürliche Konsequenz, brauchen sie Kämpferinnen und Kämpfer, die sich diesem mit Leib und Seele (manchmal gar mit Leib und Leben) verschreiben.

Was brachial und befremdlich klingen mag, hat durchaus seine Logik. Denn ein solcher Kampf ist nur zu gewinnen, wenn alle mitziehen und keiner ausschert. Es braucht also nicht nur ein klares Ziel, den «Nordpol» oder *North Star*, wie es in einschlägigen Dokumenten zum agilen Management heisst, und einen *purpose*, einen übergeordneten Sinn und Zweck.

Nein, es braucht vor allem das Verständnis und Einverständnis mit diesem Ziel, ja dessen eigentliche Aneignung und Verinnerlichung durch jede und jeden. Angestrebt wird deshalb das sogenannte *alignment*, ein Wort, das mit Harmonie, Orientierung und Ausrichtung ebenso übersetzt werden kann wie mit Anpassung, Angleichung und Anschluss. Wie eng auch immer dies gewünscht wird: In jedem Fall geht es um Gemeinschaft und Übereinstimmung, nicht aber um Individualität und Mitbestimmung.

Spätestens hier wird die Differenz zwischen Gemeinwesen und Unternehmen offensichtlich und mit ihr auch die Möglichkeiten und Grenzen der Demokratie. Gemeinwesen sind (zumindest in unseren



Ein Unternehmen ist kein Garten Eden, und es steht auch nicht in einem wohlgestalteten Park. Ganz im Gegenteil, es bewegt sich am Markt.

Breitengraden, in denen das Völkerrecht weitgehend anerkannt wird) eine mehr oder minder feste Grösse, in der sich die Menschen, die darin leben, über ihr Zusammenleben verständigen. Sie tun dies zum grösstmöglichen Wohle aller, was gemeinsamer Normen bedarf, vor allem aber auch individuelle Freiheiten erlaubt.

Unternehmen hingegen müssen stets um ihre Position und ihre Grösse kämpfen. Stete Mitbestimmung ist da eher hinderlich. Wenig erstaunlich stehen denn auch nicht die Mitarbeitenden im Zentrum, sondern die Kunden mit ihren Wünschen und Bedürfnissen. Es wäre eine Illusion, zu glauben, Management-Methoden würden entwickelt, um das individuelle Wohlbefinden in der Organisation zu befördern. Und selbst wenn dem so wäre, dann geschähe dies als Mittel zum Zweck, nämlich, um die Mitarbeitenden in ihrer Motivation zu stärken, so dass sie noch besser in der Lage sind, zum Erreichen des Unternehmensziels beizutragen.

Das ist nicht wertend, sondern folgerichtig. Management-Konzepte sind wertvoll, wenn sie Modelle und Metaphern entwickeln, die Unternehmen helfen, neuen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. Umso wichtiger aber ist es, sich ihrer methodischen und begrifflichen Tücken bewusst zu sein, um keine falschen Hoffnungen zu wecken. Demokratie in Unternehmen könnte eine solche sein. Sie wird nicht an die Stelle der Hierarchie treten. Denn am Ende geht es nicht um das Erreichen eines Konsenses, sondern um den Sieg im Kampf.

Katja Gentinetta, politische Philosophin, ist Autorin, Lehrbeauftragte und Verwaltungsrätin.