

## C5 INNERBETRIEBLICHE DEMOKRATIE UND TRANSPARENZ

### HINTERGRUND

Rechtlich gesehen leben wir in einer Demokratie, trotzdem sind die tatsächlichen Mitwirkungsmöglichkeiten der BürgerInnen über die Wahlentscheidungen hinaus entweder sehr begrenzt oder kaum bekannt. In der Wirtschaft kommen die demokratischen Prinzipien noch weniger zum Tragen. Die Führungskräfte entscheiden, während die MitarbeiterInnen nur sehr eingeschränkte Rechte zur betrieblichen Mitsprache und Mitbestimmung haben. Diese besteht im Kern im Recht der ArbeitnehmerInnen sich gewerkschaftlich zu organisieren und einen Betriebsrat zu wählen, der die Interessen der Beschäftigten vor dem Arbeitgeber vertritt (repräsentative Mitbestimmung).

Faktisch gleicht das System Wirtschaft einer Monarchie, die je nach Führungskraft unterschiedliche Formen der Einflussnahme zulässt.

Transparenz ist eine wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren eines demokratisch orientierten Unternehmens, ein partnerschaftliches Miteinander und mündige MitarbeiterInnen.

Studien belegen, dass in wirklich demokratisch organisierten Unternehmen die MitarbeiterInnen zufriedener, engagierter, innovativer und produktiver als in traditionellen Organisationsstrukturen sind.

### ZIEL

Ideal ist eine möglichst hohe Form der direkten MitarbeiterInnen-Mitbestimmung bei allen wesentlichen Entscheidungen und eine Legitimation der Führungskräfte durch eine Wahl von den MitarbeiterInnen. Voraussetzung dafür ist eine umfassende Transparenz interner Aktivitäten und eine verbindliche Verankerung der innerbetrieblichen Demokratie.

### DEFINITION, ASPEKTE, PROBLEMATISCHES

MitarbeiterInnenbeteiligung bedeutet, dass die Mit-ArbeiterInnen mit-entscheiden können und nicht nur informiert oder gehört werden, sondern auch eine Möglichkeit zur Einflussnahme besitzen. Qualitativ zu unterscheiden sind unterschiedliche Formen der demokratischen Mitbestimmung. Diese reichen von Mehrheits- bis hin zu konsensualen Entscheidungen.

Leider ist das Feld der Wirtschaftsdemokratie kaum bekannt und wenig erforscht. Oftmals wird Demokratie mit Basisdemokratie gleichgesetzt, bei der alle MitarbeiterInnen bei allen Entscheidungen mitwirken und die Organisation so lähmen. Es gibt aber Mittel und Wege die MitarbeiterInnen demokratisch mit einzubinden und gleichzeitig produktiv den Unternehmenszweck zu erfüllen.

Wir glauben, dass es mehrfach positive Effekte einer starken MitarbeiterInnenbeteiligung gibt<sup>1</sup>:

- Empowerment und dadurch höhere Motivation der MitarbeiterInnen
- Mehr Identifikation mit dem Unternehmen und folglich geringere Fluktuation
- Menschliches Korrektiv zu dem Shareholder-Value Ansatz
- Wandel der Unternehmenskultur in Richtung partnerschaftliche Aufgabenteilung
- Kreativere Lösungen, weil die Sichtweise aller Beteiligten gehört wird
- Engagiertere Mitarbeiter und bessere Ergebnisse.

Wolfgang Georg Weber hat im Forschungsprojekt ODEM mit anderen Kollegen mehrere demokratische Organisationen untersucht und ist zu folgenden Ergebnissen gekommen:<sup>2</sup>

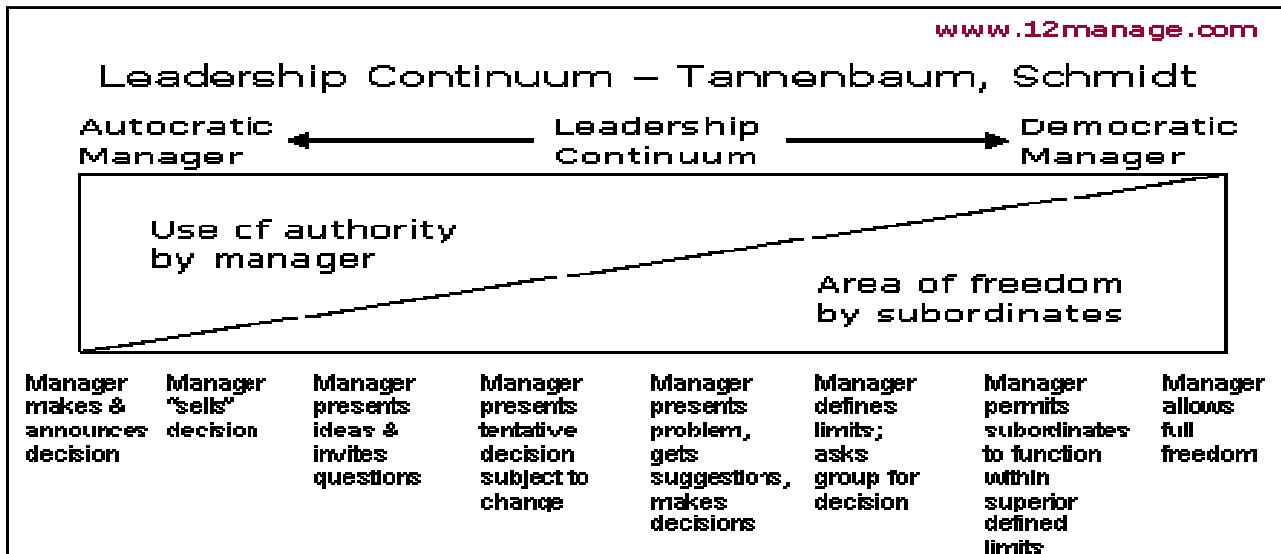
„Je demokratischer die Organisationsstrukturen in einem Unternehmen sind,

- umso bereiter sind die Mitarbeiter/innen, hilfsbereit, solidarisch und gesellschaftlich verantwortlich zu handeln,
- umso stärker tendiert das Ethikbewusstsein der Mitarbeiter/innen in Richtung humanistischer Wertorientierungen,
- umso stärker ist deren Bereitschaft zu demokratischem und gesellschaftlichem Engagement,
- umso stärker ist die gefühlsmäßige Bindung der Mitarbeiter/innen an den Betrieb.“

<sup>1</sup> Vgl. Wegge, Jürgen [u.a.]: Work Motivation, 2010, S.162ff.

<sup>2</sup> Weber, Wolfgang G. [u.a.]: Handeln, 2007, S.34/5

Dabei kann die innerbetriebliche Demokratie strukturell oder bei einzelnen Entscheidungen verwirklicht werden. Von Tannenbaum/ Schmidt<sup>3</sup> wurde ein Führungs-Kontinuum entwickelt, das verschiedene Abstufungen von autoritär bis partizipativ unterscheidet:



In dieser Übersicht liegt die Entscheidungsmacht bei der Führungskraft. Er/Sie entscheidet, welche Form der Beteiligung der MitarbeiterInnen er zulässt oder ermöglicht.

Wolfgang G. Weber sowie das internationale Forschungsnetzwerk OPEN<sup>4</sup> zitieren folgende Abstufungen der MitarbeiterInnenbeteiligung, die für eine gute Groborientierung geben:<sup>5</sup>

- 1) Keine Partizipation
- 2) Information
- 3) Anhörung (= Konsultation)
- 4) Mitwirkung
- 5) Mitbestimmung, Mitentscheidung
- 6) Selbstbestimmung

## PROBLEMATISCHES

Demokratische Mitbestimmung am Arbeitsplatz ist eine seltene Ausnahme und braucht sowohl bei der Implementierung als auch im betrieblichen Alltag Zeit und Geduld.

Im Rahmen der ständigen Change-Prozesse und Einführung neuer Systeme sind viele Mitarbeiter müde oder verunsichert, wenn ein neues „System“ eingeführt werden soll. Eine Umstellung auf ein demokratisches System braucht etwa fünf bis zehn Jahre, das klare „JA“ der Eigentümer und obersten Führungsspitze, eine gute Schulung und eine gewisse Frustrationstoleranz. Durch Familie, Schule, Universität und mehrjährige berufliche Sozialisation sind wir es gewohnt, dass jemand für mich da oben entscheidet. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte brauchen für diesen inneren Paradigmenwechsel Zeit und positive Lernerfahrungen.

Es gibt eine Vielzahl von Bedenken, die ich hier jetzt anführen und besprechen möchte:

### „Mitarbeiter wollen nicht mitbestimmen und haben auch nicht die Kompetenz dazu!“

Nicht nur bei den Führungskräften auch bei den Mitarbeitern gibt es Bedenken gegen die Mitbestimmung. Je nach Führungskraft und Unternehmen gibt es unterschiedliche Transparenz- und Feedbackkulturen. Nur in wenigen Unternehmen kann ich meinem Chef offen und ehrlich meine Meinung sagen, ohne negative Sanktionen zu fürchten. Die gewählten Mitglieder des Betriebsrates genießen rechtlichen Schutz und können so ihre Meinung offener ausdrücken. Für

<sup>3</sup> R. Tannenbaum, W.H. Schmidt (1958): *How to choose a leadership pattern*. In: "Harvard Business Review". 36/1958, pg. 95-102

<sup>4</sup> Organizational Participation in Europe Network (OPEN)

<sup>5</sup> Vgl. Weber, Wolfgang: Demokratie, 1994, S.272; Wegge, Jürgen: Motivation, 2010, S. 159.

die Ermutigung der Mitarbeiter, ihre Meinungen einzubringen, braucht es entweder ein formelles Sicherungssystem oder ein mit der Zeit gewachsenes Vertrauen. Daneben gibt es auch Mitarbeiter, die sich nicht wirklich engagieren möchten, sondern den Job nur als Broterwerb sehen. In vielen Beteiligungsmodellen stimmen die passiven Mitarbeiter automatisch durch Abwesenheit zu und behindern so zumindest nicht den Prozess der Mitbestimmung. Durch die wachsende Mitbestimmungskultur und Freiwilligkeit der Teilnahme werden sie sicherlich im Lauf der Implementierung angeregt, sich einzubringen, wenn es Schwierigkeiten oder Kritik gibt. Dann fallen die Kantinegespräche weg, in denen sich die Mitarbeiter über den Chef und seine Entscheidungen aufregen, weil es dann heißt: „Ja bring es doch in das zuständige Gremium. Du kannst was verändern!“

Fehlende Kompetenz kann durch Schulungen und Transparenz ausgeglichen werden. Auch den Führungskräften fehlt es an Kenntnissen, aus dem konkreten Kundenkontakt und den einzelnen Arbeitsfeldern. Sie haben selten das Spezialwissen der Mitarbeiter, so dass bei innerbetrieblichen Mitbestimmungsprozessen die gegenseitigen Inkompetenzen ausgeglichen werden.

**„MitarbeiterInnenbeteiligung dauert zu lange, da haben wir ja keine Zeit mehr fürs Geschäft! Wir sind doch keine Quatschbude!“**

Ja, Demokratie kostet mehr Zeit. Allerdings ist es wichtig zwei „Zeiten“ zu unterscheiden: Die Zeit der Entscheidungsfindung und die Zeit der Entscheidungsumsetzung.

Autokratische Entscheidungen können in fünf Sekunden getroffen werden. Die Frage ist, ob die Mitarbeiter diese auch umsetzen und mit welcher Motivation und welchem Engagement. Beteiligungsprozesse brauchen länger bei der Entscheidungsfindung und sparen dann die Zeit mehrfach bei der Umsetzung ein. Sind die MitarbeiterInnen involviert, sind die wesentlichen Bedenken berücksichtigt oder aus dem Weg geräumt, tragen die Mitarbeiter die Entscheidung aktiv mit, geht die Umsetzung deutlich schneller.

Oft sind die Beteiligungsprozesse auch „schlecht“ moderiert, wie es auch im normalen Geschäftsleben ineffektive Meetings gibt. Deshalb sind gerade hier eine gute und strikte Moderation wichtig, sowie klare Strukturen und Prozesse der Beteiligung.

**„Ich als Führungskraft/ Unternehmer trage die Verantwortung. Die Mitarbeiter sind da fein raus. Ich halte meinen Kopf hin und die wollen entscheiden?“**

Wichtig ist hier zu klären, was mit „Verantwortung“ gemeint ist:

Wenn mit Verantwortung Antwort geben gemeint ist, dann muss das jeder Mitarbeiter gegenüber KundenInnen, Führungskräften und anderen MitarbeiterInnen.

Wenn darunter die Haftungsverantwortung gemeint ist, dann muss deutlich noch unterschieden werden, in welchen Fällen mit welchem Vermögen haftet wird. Einzelunternehmer haben hierbei die umfassendste Haftung mit dem Gesamtvermögen, während Vorstände von Aktiengesellschaften aufgrund der derzeitigen Praxis sehr wenig Verantwortung haben, sogar bei Misswirtschaft mit dem goldenen Handshake verabschiedet werden. Meistens begrenzt sich die rechtliche Verantwortung auf grob fahrlässiges Verhalten oder sogar nur Vorsatz.

Wenn damit Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg gemeint ist, dann tragen das prinzipiell alle MitarbeiterInnen. Allerdings sieht aus hier die Realität oftmals anders aus, frei nach dem Motto: „Geht's der Firma schlecht, geht es allen schlecht. Geht's der Firma gut, bekommen die Führungskräfte Bonuszahlungen und die MitarbeiterInnen werden dennoch entlassen.“

Die MitarbeiterInnen sind mit ihrer finanziellen Existenz oftmals noch enger mit dem Betrieb verbunden als die stetig wechselnde Führungselite. Deshalb tragen sie auch eher die Konsequenzen vom schlechten Wirtschaften und es ist sogar wünschenswert, dass diese Verantwortungs-Träger auch mehr eingebunden werden.

## ABSTUFUNGEN/ MESSUNGEN:

Kategorie	beginnend (0-10%)	fortgeschritten (11-30%)	erfahren (31-60%)	vorbildlich (61-100%)
<b>Grad der Transparenz</b>	Erste Maßnahmen zu mehr Transparenz	Einige kritische Daten <sup>6</sup> transparent	Wesentliche kritische Daten transparent	Alle Daten transparent, für jeden Mitarbeiter abrufbar
<b>Legitimierung der Führungskräfte</b>	Anhörung/ Konsultation bei Bestellung neuer FK	Vetorecht bei der Bestellung neuer FK, Testphase – 25% gewählt	Mehr als 75% regelmäßig gewählt	100% regelmäßig gewählt
<b>Mitbestimmung bei Operativen Grundsatz/ Rahmen Entscheidungen</b>	Anhörung/ Konsultation + Begründung, Konzept demokrat. Mitbestimmung vorhanden	Testphase, - 25% der Entscheidungen demokratisch, teilweise konsensual	25-75% der demokratisch, davon mind. 25% konsensual	76-100% demokratisch, davon mind. 50% konsensual
<b>Mitbestimmung bei der Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter</b>	Konzept für Gewinnbeteiligung der MA vorhanden + Testphase	25% des Gewinns wird konsensual verteilt	26-75% des Gewinns wird konsensual verteilt	Der gesamte Gewinn wird konsensual verteilt
<b>Mit-Eigentum der MitarbeiterInnen/ unabhängige Stiftungen</b>	1-24% des Betriebes Eigentum bei MA	Sperrminorität (ab 25%)	Überwiegend d.h. > 50%	Ganz, z.B. Mitarbeiter-Stiftung

### Weitere Einzel-Maßnahmen (demokratische Mitbestimmung)

- Team wählt/ entscheidet über Einstellung der eigenen Führungskraft
- Anonyme Führungskräfte-Beurteilung, alle Ergebnisse sind online lesbar (Semco)
- Großgruppenmeeting für Strategie-Entscheidungen, die dann auch in der Großgruppe entschieden werden (in Richtung Basisdemokratie).
- Einzelne Methoden für Meeting/ Treffen, die auf hohe Mitarbeit/ Gleichwertigkeit Wert legen wie z.B. World-Cafe, Openspace, Dynamic facilitation.
- Hohe Selbstorganisation am Arbeitsplatz (vgl. C1 Arbeitsplatzqualität)

### Unternehmensspezifische Besonderheiten

Je kleiner das Unternehmen, desto leichter lassen sich innerbetriebliche Transparenz und Demokratie leben. Deshalb ist es relativ leicht, die innerbetriebliche Demokratie bei Kleinstunternehmen umzusetzen.

Innerbetriebliche Demokratie ist wesentlich mehr als die Mitbestimmung über den Betriebsrat und umfasst vor allem die Entscheidungen konkret im eigenen Team und für die tägliche Arbeit entweder als Grundsatz- und Rahmenentscheidungen oder konkrete operativen Entscheidungen. Der GWÖ-Bericht kann umfassend genug ausgefüllt 60-100% des Transparenzanteiles abdecken.

## HILFEN BEI DER UMSETZUNG

Es gibt das Modell der Soziokratie, das einen nachvollziehbaren Ablauf vom Erstgespräch über die Installierung eines Pilotkreises bis hin zur völligen Transformation der Organisation hat.

Ansonsten bräuchte es einen umfassenden Prozess der Klärung, welche demokratischen Elemente wo und wie eingeführt werden können. Am besten ist dieser Prozess schon demokratisch organisiert.

Wichtig ist bei der Einführung, dass die Eigentümer/ oberste Führungsspitze voll dahinter steht und den Prozess über einen Zeitraum von 5-10 Jahren begleitet/ unterstützt.

Zuerst bildet sich eine Steuerungsgruppe aus externen Beratern/ Experten, Mitgliedern des Vorstandes sowie weiteren Schlüssel- Mitgliedern der Organisation und begleitet den Prozess der Implementierung:

- Welche Form der demokratischen Mitbestimmung passt zu uns?
- Wie können wir den Prozess selbst demokratisch gestalten?
- Was könnte ein Prototyp sein, wo könnten wir innerhalb des Betriebes experimentieren und dann auswerten, ob es erfolgreich war?

<sup>6</sup> Kritische Daten sind die Protokolle der Führungsgremien, Gehälter, Interne Kostenrechnung, Entscheidungen über Einstellungen/ Entlassungen

- Was macht den Erfolg demokratischer Mitbestimmung für uns aus – auch jenseits der G+V-Rechnung? Wie können wir das messen?
  - Wie kann der Einstieg gut kommuniziert werden?
  - Welche Unterstützung brauchen wir von wem innerhalb des Unternehmens?
- Prinzipiell geht es entweder radikal mit einem Schritt (ala Semco) oder besser nach und nach über einzelnen Kreise/ Teilbereiche des Unternehmens (ala Soziokratie).

## BEST PRACTISES

Bei den Best Practises wurde jetzt ein erfolgreiches Demokratie-Modell sowie zwei Unternehmen angeführt, die die demokratische Mitbestimmung auf ihre spezielle Weise verwirklicht haben. Alle eint eine umfassende innerbetriebliche Transparenz, weil das erst die Voraussetzung für wirkliche demokratische Mitbestimmung ist. Sowohl bei Endenburg Elektrotechnik, das Pionier-Unternehmen der Soziokratie als auch bei Semco gehört zu der Transparenz die Schulung der MitarbeiterInnen, damit sie die Unternehmenszahlen auch lesen und verstehen können.<sup>7</sup>

Mit Wagner & Co Solartechnik haben wir einen Solar-Pionier aus Deutschland als Best practise, der schon auf eine mehr als 30jährige demokratische Geschichte zurückblicken kann.

## SOZIOKRATIE

Soziokratie ist ein Organisationsmodell, bei dem die Mitarbeiter alle Grundsatz- und Rahmenentscheidungen auf gleichwertiger Ebene mit den Führungskräften im Konsent treffen. Konsent heisst, dass keiner des Teams einen schwerwiegenden Einwand gegen einen Vorschlag im Hinblick auf das gemeinsame Ziel hat.

Grundsatz- und Rahmenentscheidungen sind z.B. Budget, Einstellungen, Entlassungen, Strategie, Aufgabenverteilung etc. Diese Entscheidungen werden nicht mehr von der Führungskraft alleine getroffen, sondern gemeinsam im jeweiligen Team auf Basis der Gleichwertigkeit. Jeder kann "Nein" sagen und Argumente für das Nein geben, damit eine machbare andere Lösung gefunden wird, die jeder ausführen kann.

Die Führungskräfte werden nach offener Aussprache gewählt und können ebenso wieder abgesetzt werden. Für jede höhere Hierarchiestufe gibt es gewählte Delegierte, so dass in einem möglichen Vorstand drei Vorstandsvorsitzende und drei gewählte Delegierte sitzen und auf der Basis des Konsents entscheiden.

Die Soziokratie wurde Ende der 1960er in Holland entwickelt und ist dort und in Teilen der USA recht verbreitet, vor allem in NPOs und KMUs. In den Niederlanden braucht ein 100% soziokratisches Unternehmen keinen Betriebsrat mehr stellen.

In den Niederlanden gibt es zwei Vorbild-Unternehmen Endenburg Elektrotechnik, ein Elektrotechnik-Unternehmen und Reykx, ein Informationsdienstleister.

Je nachdem wie weit die Implementierung der Soziokratie ist, können die Abstufungen wie folgt bewertet werden:

Kategorie	beginnend (0-10%)	fortgeschritten (11-30%)	erfahren (31-60%)	vorbildlich (61-100%)
<b>Bsp. Soziokratie</b>	Pilotkreis Soziokratie	Bis 100% Kreisstruktur	Vollständige Kreisstruktur Soziokratie seit 2-3 Jahren	Soziokratie ist rechtlich verankert, institutionalisiert

## Weitere Ressourcen zur Soziokratie

[Umfassendes Skript zur Soziokratie](#) (mit einer Liste von soziokratischen Unternehmen weltweit)

[Portrait von Endenburg Electronics \(Skript/ Buch\)](#)

[Brandeins-Artikel \(Endenburg/ Reykx\)](#)

[Umfassende Materialsammlung zur Soziokratie](#)

<sup>7</sup> Vgl. Semler, Ricardo: Maverick, 1993, Kap. 17, S.128-129.

## SEMCO<sup>8</sup>

Semco ist ein brasilianischer Mischkonzern, der eine einmalige Unternehmenskultur hat. 2003 gibt es ca. 3000 Mitarbeiter, die meist in kleinen Einheiten zusammenarbeiten. Es gibt keine Richtlinien, nur ein bebildertes Überlebensbuch, viel Selbstorganisation und hohe Mitbestimmung der Mitarbeiter. Sie können ihre Führungskräfte selbst auswählen, bestimmen ihre Arbeitszeiten und Gehälter selbst, jeder kann an allen Meetings teilnehmen und mitentscheiden. Als wesentliches Regulativ gelten Transparenz und Ergebnisorientierung in den Teams. Gehälter müssen vor den Kollegen gerechtfertigt und selbst erwirtschaftet werden. Es gibt eine hohe Transparenz von Zahlen, Fakten und Entscheidungen und ein höchst innovatives Arbeitsklima. Daneben gibt es eine halbjährliche Führungskräftebefragung vom jeweiligen Team, bei Abschneiden unter 70% müssen sich innerhalb eines Jahres deutlich verbessern. Normalerweise erhalten die Manager 80-85%.<sup>9</sup>

Semco ist wirtschaftlich sehr erfolgreich, die jährlichen Wachstumsraten liegen zwischen 25% und 40%, der Gewinn ist in den Jahren von 1993-2004 von 35 auf 160 Mio\$ gestiegen.

Alle Entscheidungen bei Semco werden demokratisch getroffen. Dabei kann jeder einen Entscheidungsprozess anregen. Einfach eine Email an die Mitarbeiter, ein Treffpunkt und los geht's. Wenn Leute auftauchen, ist das Thema von Interesse und die Gruppe arbeitet solange, wie Energie da ist und der Entscheidungsprozess fortschreitet. Dabei kann sich die Gruppe immer wieder neu zusammensetzen. Am Ende wird von den Anwesenden demokratisch mit einfacher Mehrheit (eine Person = eine Stimme) entschieden. Auch Ricardo Semler, der Haupteigentümer von Semco, hat nur eine Stimme und wurde mehrfach überstimmt. Zwar hat er formell ein Vetorecht, hat aber bisher laut Eigenauskunft nie davon Gebrauch gemacht, weil dann das gesamte System für ihn gefährdet scheint. Es könnte sonst bei den Mitarbeitern eine Haltung entstehen wie: „Wir können abstimmen was wir wollen, der Chef entscheidet eh nach seinen Wünschen.“

Das Besondere an dieser Form der Mitbestimmung ist, dass sie sehr einfach und flexibel ist. Jeder, der Interesse an dem Thema hat, kann mitentscheiden. Wer sich nicht einbringt, der stimmt zu. So entstehen recht schnell Entscheidungen, die jeweils von den Involvierten/ Interessierten getragen werden.

Im höchsten Gremium von Semco sitzen insgesamt acht Mitglieder. Einer ist für Ricardo Semler, drei sind permanent besetzt mit Vorstandsvorsitzenden von Teilfirmen, auf zwei Plätzen rotieren hochrangige Manager unterhalb der Vorstandsebene und zwei können von jedem Mitarbeiter nach dem „Wer-zuerst-kommt,-mahlt-zuerst-Prinzip“ besetzt werden. Diese einmaligen Mitglieder haben das gleiche Stimmrecht, wie die permanenten Mitglieder in dem Gremium. Die Protokolle können von jedem eingesehen werden, allerdings im Vorstands-Büro und nicht via Intranet.<sup>10</sup>

### Weitere Ressourcen über Semco

[Umfassender Artikel mit Materialsammlung](#)

[Artikel im Brandeins](#)

[Artikel in Sein](#)

[Homepage von Semco](#)

## WAGNER SOLAR

Wagner & Co Solartechnik ist ein Pionier auf dem Gebiet der Solartechnologie, da sie schon seit gut 30 Jahren aus einer Umweltinitiative gegründet auf dem Markt sind. Wagner & Co besteht aus zwei Gesellschaften:

---

<sup>8</sup> Die Quellen über Semco beziehen sich auf die beiden Bücher von Ricardo Semler, wobei das letzte 2003 erschienen ist. Es ist stark zu vermuten, dass Semco auch in den letzten Krisenzeiten Schwierigkeiten hatten. Inwieweit diese durch das demokratische Miteinander abgefedert werden könnten oder diese Elemente in der Krise heruntergefahren wurden, dazu fehlen mir im Moment die Quellen.

<sup>9</sup> Vgl. Semler, Ricardo: Maverick, 1992, Kap.22, S.160-63 und Semler, Ricardo: 7day, 2003, S. 212/3.

<sup>10</sup> Vgl. Semler, Ricardo: 7day, 2003, S.223.

- Solartechnik GmbH, die den Vertrieb, die Entwicklung und Produktion von Anlagen für Solarwärme, Solarstrom und Pellet Heiztechnik (effektive Holzverbrennung) organisiert
  - Immobilien GmbH, die die Firmengrundstücke – und gebäude besitzt.
- Daneben gibt es Niederlassungen in Spanien, Frankreich, Italien, Großbritannien und den USA.

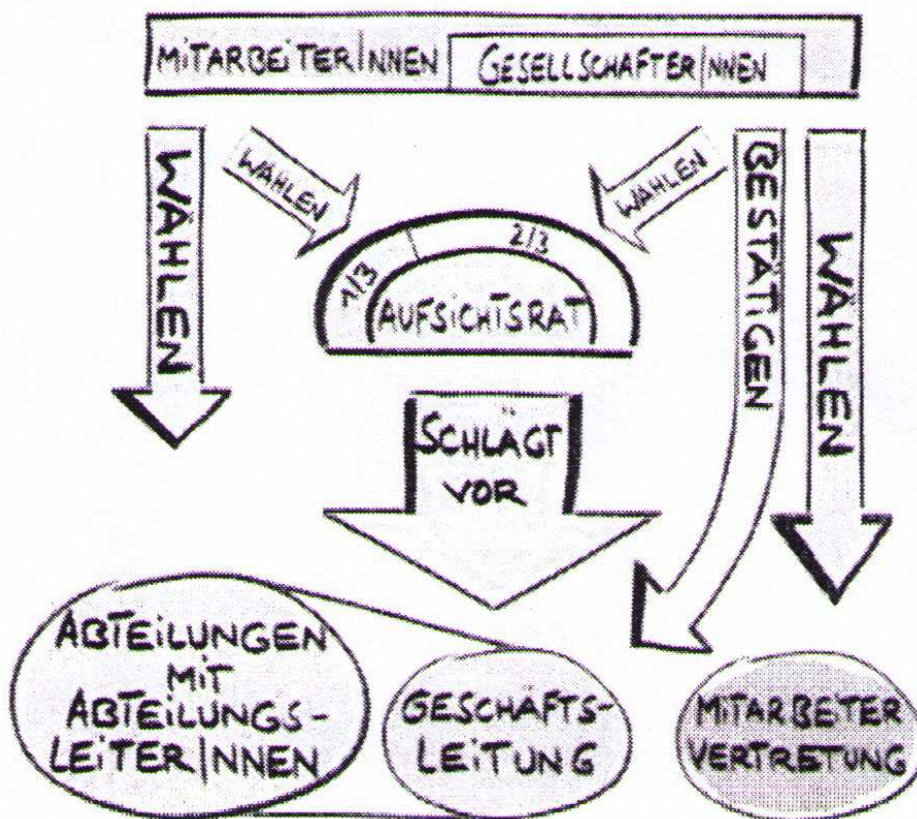
Wagner & Co ist seit seiner Gründung ein MitarbeiterInnenunternehmen, d.h.

- das Unternehmen gehört nur MitarbeiterInnen
- das Unternehmen ist demokratisch organisiert, d.h. die Führungskräfte werden demokratisch gewählt und die Entscheidungen werden in den Teams so dezentral wie möglich getroffen.

Derzeit gibt es 400 MitarbeiterInnen und 100 GesellschafterInnen. Nach zwei Jahren Betriebszugehörigkeit kann ein Mitarbeiter einen Antrag bei der Aufnahmekommission stellen, die aus neun gewählten GesellschafterInnen und dem Personalbeauftragten besteht.

Die Gesellschaftsanteile wachsen genau wie die Gewinnbeteiligung mit steigender Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Es gibt also eine enge Verzahnung von Mitarbeit, Eigentum und Gewinnbeteiligung. Das Unternehmen gehört auch nur MitarbeiterInnen, es gibt keine externen Eigentümer.



(Abbildung aus: Wagner & Co – Eine kleine Unternehmensgeschichte, S. 3.)

Das oberste Entscheidungsgremium ist die Gesellschafterversammlung, die mindestens zweimal im Jahr tagt und die Grundsatz- und Richtungsentscheidungen trifft. Dazu gehören auch die Entscheidungen nach dem Gesellschaftsvertrag wie z.B. die Gewinnverwendung, weitreichende Finanzentscheidungen sowie Änderung von Strukturen. Die Stimmabgabe erfolgt nach Köpfen und unabhängig von Kapitalanteilen.

GesellschafterInnen und MitarbeiterInnen wählen alle zwei Jahre einen 12köpfigen Aufsichtsrat. Dieser wird zu 2/3 von den GesellschafterInnen und zu 1/3 von den MitarbeiterInnen gewählt. Der Aufsichtsrat benennt und kontrolliert die siebenköpfige Geschäftsleitung. Die einzelnen Mitglieder der Geschäftsleitung werden vom Aufsichtsrat vorgeschlagen und mit einfacher Mehrheit der GesellschafterInnen bestätigt. Die Geschäftsleitung führt die Geschäfte der Firma Wagner & Co und erarbeitet die Strategien. Drei Mitglieder treten nach außen als Geschäftsführer auf. Neben der Geschäftsleitung und dem Aufsichtsrat gibt es die Mitarbeitervertretung, die sich um die

Belange der MitarbeiterInnen kümmert und bei Personalfragen hinzugezogen wird. Sie MitarbeitervertreterInnen werden auf einer mind. einmal jährlichen Mitarbeiterversammlung von den festangestellten MitarbeiterInnen ohne Funktion im Aufsichtsrat oder Geschäftsleitung gewählt.

Unterhalb der Geschäftsleitung und den einzelnen GeschäftsleiterInnen zugeordnet gibt es 22 Abteilungen. Die jeweiligen AbteilungsleiterInnen werden von ihren MitarbeiterInnen gewählt.

Auf Abteilungs- und Teamebene gibt es eine Kultur der demokratischen Entscheidungsfindung. Allerdings ist das nicht genau festgelegt und der Abteilungsleiter könnte auch autokratisch entscheiden. Die Frage ist dann, ob er dann von den MitarbeiterInnen wiedergewählt wird.

Über die Gewinnverteilung wird jährlich von den GesellschafterInnen entschieden. Nach einer festen Regel werden abhängig von der Umsatzrendite ein 13, 14. und ggf. auch weitere Monatsgehälter an die MitarbeiterInnen gezahlt. Der Gewinn selbst wird so aufgeteilt, dass alle GesellschafterInnen mit 10 Jahren oder mehr Gesellschafterzugehörigkeit einen 'Vollanteil' erhalten und wer kürzer dabei ist entsprechend weniger, z.B. wer seit 4 Jahren Gesellschafter ist erhält 4/10 vom Vollanteil.

### Weitere Ressourcen über Wagner Solar

Homepage: [www.wagner-solar.com](http://www.wagner-solar.com)

[Kleine Unternehmensgeschichte von Wagner-Solar](#)

[Auszug Mitarbeiterbefragung 2010](#)

[Kleine Geschichte von Unternehmensstrukturen](#)

### LITERATUR

- [Bontrup, Heinz: Wirtschaftsdemokratie statt shareholder value](#)
- [Fenton, Traci: The democratic Company. Four Organizations Transforming our Workplace and our World, 2002](#) – (kostenloses PDF)
- Naphtali, Fritz: Wirtschaftsdemokratie: ihr Wesen, Weg und Ziel (1928), Frankfurt/M 1966
- [Node \(new orientations for democracy in europe\) Research Gruppe](#): Organisationale Demokratie im Unternehmen. Wie Mitbestimmung zu wirtschaftlichen Erfolg beitragen kann – am Beispiel der Firma Wagner & Co Solartechnik GmbH, Bm:bwk (DVD, kostenloser Versand über [wolfgang.weber@uibk.ac.at](mailto:wolfgang.weber@uibk.ac.at))
- Rütther, Christian: Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis, 2. korrigierte Auflage, 2010 – als [PDF downloadbar](#)
- Semler, Ricardo: [7 day, 2003] The Seven-Day Weekend. A better way to work in the 21st century, 2003
- Semler, Ricardo: [Maverick, 1993] Maverick! The success story behind the world's most unusual workplace, 1993
- Ungericht, Bernhard-Mark: [Wirtschaft, 2011] Wirtschaft und Demokratie – eine Illusion. Vorlesungsskript, als [PDF downloadbar](#)
- Weber, Wolfgang G.: [Demokratie, 1999] Organisationale Demokratie. Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation, in Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 53 (25 NF) 1999/4, [als PDF downloadbar](#)
- [Wolfgang Weber G.: Wirtschaftsdemokratie von Unten](#) (Powerpoint-Präsentation)
- Weber, Wolfgang G. [u.a.] [Handeln, 2007] Solidarisches Handeln in demokratischen Betrieben – Illusion oder Realität? In Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik in Wirtschafts und Gesellschaft, 32. Jahrgang, 1. Heft 2007, Heft Nr. 114, S. 22-37
- Weber, Wolfgang G./ Pasqualoni, Pier-Paolo/ Burtscher, Christian (Hrsg): [Wirtschaft, 2004] Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung. Kontinuitäten und Brüche, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2004
- Wegge, J (u.a.): [Motivation, 2010] Promoting Work Motivation in Organizations: Should Employee Involvement in Organizational Leadership Become a New Tool in the Organizational Psychologist's Kit? Journal of Personnel Psychology, 9 (4), 154-171.