

---

## Innovative Transformation durch Demokratie

### Demokratische Transformation ist innovativer

Unsere Gesellschaft steht am Beginn tiefgreifender Umbrüche, bedingt durch technologischen Fortschritt, ökologischen Wandel, Globalisierung und demografische Veränderungen. Viele Mitarbeiter sind zutiefst verunsichert.

Immer wieder berichten Betriebsräte, dass ihnen die Arbeitgeber auf die Frage, wohin es denn mit dem Unternehmen gehen soll, keine Antworten geben können. Es gibt lediglich vereinzelte Ideen. Strategien für den Umgang mit der Situation fehlen gänzlich.

Die meisten Menschen halten es für ein unrealistisches Ziel, den Arbeitgebern vorschreiben zu wollen: „Ihr dürft keine Arbeitsplätze abbauen und nichts zu unserem Nachteil verändern“. Um sich zu engagieren, brauchen Menschen ein möglichst konkretes, greifbares Ziel, das eine Chance auf Erfolg hat und machbar erscheint. Das könnte aus folgendem Angebot mit entsprechender Gegenleistung bestehen:

- Wir Beschäftigte bieten Euch unsere Hilfe an: Unsere Gruppenintelligenz, da ihr Arbeitgeber keine Strategien für die Transformation anzubieten habt.
- Wir verlangen im Gegenzug einen Zeitraum frei von Angst, den Kopf frei für neue Ideen.

Gruppenintelligenz resultiert aus den Erfahrungen und spezifischen Qualifikationen der Mitarbeiter, der „Weisheit der vielen“. Manche nennen das „Kollektive Intelligenz“. Sie ist effektiver als „Eliten im Elfenbeinturm“, die zudem häufig nur von kurzfristiger Gewinnmaximierung getrieben werden. Bereits 2004 hat der Soziologe James Surowiecki in seinem Weltbestseller „The Wisdom of the Crowds“ anhand vieler Beispiele gezeigt, dass eine Gruppe in aller Regel „klüger ist als ihr gescheitertes Mitglied“.

Diese Innovationskräfte freizusetzen erfordert ein grundlegend verändertes Herangehen und eine Aufbruchstimmung in den Unternehmen, die diese „Kultur der Innovation“ möglich macht.

US-Forscher haben in einer großen Studie festgestellt, dass Gruppen mit einer großen Sensibilität der Mitglieder füreinander eine höhere Gruppenintelligenz aufwiesen als andere Gruppen. Herkömmliches Hierarchiedenken, Befehl und Gehorsam, Ellbogeneinsatz schaden nur.

**Wie kann eine solche „Kultur der Innovation“ entstehen?**

1. Die Entscheidungswege müssen kurz sein, die Hierarchien sehr flach, und die Unternehmenskultur muss sich durch Gleichberechtigung auszeichnen.
2. Schwierigkeiten und Fehler dürfen und sollen klar benannt werden statt schönzufärben. Und zwar auf allen Hierarchie-Ebenen und hierarchieübergreifend. Das Unternehmen muss ausdrücklich Querdenker statt Anpasser fördern.
3. Auch muss es möglich sein, im Arbeitsalltag neue Wege zu gehen und neue Dinge probieren zu können, selbst auf die Gefahr hin, dass sie nicht funktionieren (Stichwort: fehlertolerantes Verhalten).
4. Das Finden innovativer Ideen sollte durch Kreativitätstechniken gefördert werden, wie die 6-3-5-Methode, Working out loud, Brainstorming, 6 denkende Hüte, Open Space, Ideenmarathon, Progressive Abstraktion, Bionik, ABC-Methode. Jeder sollte mit diesen Ansätzen vertraut gemacht werden. Immer steht im Vordergrund: Querdenken dürfen und querdenken lernen.
5. Der Austausch muss zum Bestandteil der täglichen Arbeit werden; an den Arbeitsplätzen, in allen Besprechungen und in Versammlungen. Das setzt wirkliches „Empowerment“ der Belegschaft voraus.
6. Um wirklich gestalterisch tätig werden zu können, benötigen die Mitarbeiter eine umfassende Transparenz des betrieblichen Geschehens. Sie müssen die Entwicklung des Unternehmens, die geschäftlichen Ziele und Strategien kennen und mitwirken können.
7. Die Mitbestimmung der Betriebsräte muss dahingehend erweitert werden, dass Investitionsentscheidungen einem Einigungsstellenverfahren zugänglich gemacht werden, um im Konflikt um Investitionen den Interessen der Belegschaft den Vorrang vor maximalem Profit verschaffen zu können. Die Entscheidung über den Einsatz zeitlicher und finanzieller Mittel zur Förderung innovativer Prozesse gehört ebenfalls dazu.

All das braucht Zeit. Diese stellt das Unternehmen den Mitarbeitern während ihrer Arbeitszeit zur Verfügung. Eine kluge Investition in die Zukunft!

„Wir sind der Überzeugung, dass die gesammelte Intelligenz aller Mitarbeiter zu besseren Ergebnissen führt, als wenn noch so kluge Leute in der Unternehmensleitung alleine Entscheidungen fällen.“ (Hermann Arnold, Mitgründer der erfolgreichen Haufe-umantis AG)

## Eine Kultur der Innovation verträgt keine Angst

Viele Beschäftigte zweifeln andererseits am persönlichen Nutzen einer solchen Beteiligung. Ihnen ist unklar, was sie als greifbare Gegenleistung für ein umfassendes Einbringen ihrer Erfahrungen und ihres Arbeitsvermögens erhalten. Eher sehen sie das Risiko, sich mit innovativen Ideen selbst überflüssig zu machen. Mitarbeiter, die sich nur als Kostenfaktor betrachtet fühlen, die Angst um ihre Arbeit und Lebensplanung haben, denken nicht an Innovation.

Die Beschäftigten benötigen eine greifbare Gegenleistung von den Arbeitgebern. Um Engagement und Kreativität entwickeln zu können, brauchen die Mitarbeiter eine Umgebung des Vertrauens. Sie brauchen die Zusage für einen Zeitraum frei von Angst, den Kopf frei für neue Ideen. Diese Zusage muss den Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen für mindestens 5 Jahre im Rahmen einer tarifvertraglichen Zukunftsvereinbarung mit den Gewerkschaften festschreiben, wenn sie einen Wert für die Mitarbeiter haben soll.

Wenn die deutschen Unternehmen den Weg zur Demokratisierung und des Kulturwandels gehen, können sie wieder innovationsfähiger werden ... Ein demokratisches Unternehmen gewinnt an technologischer und sozialer Innovationskraft, weil technologische und soziale Innovationen wie Zwillinge sind." (Thomas Sattelberger, ehemals Personalvorstand Deutsche Telekom)

Die Transformation ist positiv gestaltbar. Letztlich müssen die Arbeitgeber die Frage beantworten: Seid Ihr bereit, ein solches Angebot anzunehmen, gemeinsam mit den Beschäftigten zu handeln? Oder wollt ihr ohne oder gar gegen die Beschäftigten handeln?