

Jenseits der Absichtserklärung

PRAXIS. Demokratische Ansätze sind für viele nur eine spannende Vision. Doch einige Unternehmen arbeiten schon auf dieser Basis – firmenübergreifend oder in Projekten.

Von **Matthias Meifert, Ruth Lassalle** und **Daniel Reichert**

Kommt die Sprache auf Demokratie im Unternehmen, jagt es manchem Manager einen Schauer über den Rücken. Für die einen ist es ein wohliger. Schließlich könnten mittels Partizipation die Innovationskraft und das Engagement steigen. Für die anderen ist es ein kalter. Zu groß ist die Sorge vor den Folgen der Partizipation. Da ist es kaum verwunderlich, dass in den meisten Organisationen die Neugierde stärker ist als die klare Anwendungsabsicht. Viele zeigen sich interessiert daran, wie der fließende Prozess der Meinungs- und Entscheidungsfindung aller Akteure auch bei komplexen Sachverhalten ge-

lingen kann – wir fassen dies unter dem Begriff „Liquid Democracy“ zusammen. Im Folgenden belegen wir mit drei Beispielen, dass Liquid Democracy in der Praxis erfolgreich sein kann. Die Beispiele sind nach ihrer Beteiligungsinintensität geordnet. Dabei orientieren wir uns an den Stufen, die im Buch „Organizational Participation, Myth and Reality“ genannt werden: von „nicht beteiligt“ bis „eigenständige Entscheidung“.

Beispiel 1: Partizipativer Innovations- und Strategieprozess in einer Bank

Im ersten Beispiel befinden wir uns bei einer niedrigeren Intensität der Partizipation – die Meinung der Mitarbeiter wird berücksichtigt und sie können an Entscheidungen teilhaben: Die Sparda-Bank Berlin eG sah sich ähnlich wie

andere Privatkundenbanken mit einer herausfordernden Marktsituation konfrontiert. Nach einem Wechsel des Vorstandsvorsitzenden stellte sich die Frage, wie sich die Bank strategisch ausrichten könnte, um die Zukunftsfähigkeit zu sichern. Als Antwort wurde ein partizipativer Innovations- und Strategieprozess angestoßen.

Der erste Schritt in Richtung der neuen strategischen Ausrichtung bestand bei der Sparda-Bank Berlin in der Aufstellung eines hierarchieübergreifenden, interdisziplinär zusammengesetzten Teams. Zwölf Mitglieder sollten in dem heterogenen Team die Sparda-Bank Berlin von Grund auf neu denken. Die Teammitglieder arbeiteten zum Teil selbstgesteuert und zum Teil in moderierten Workshops zusammen. Entscheidungen traf das Team gleichberechtigt, wobei der Vorstand ein Vetorecht besaß. Resultat war eine Visionspyramide, bestehend aus der Sparda-Wachstumsvision, bereits bewährten und neuen Markenwerten, dem internen Selbstverständnis sowie strategischen Initiativen.

Infolge wurden vier interdisziplinäre und heterogene Innovationsteams zusammengestellt. Sie arbeiteten daran, die Vision und Strategie in konkrete Produkte und Maßnahmen zu übersetzen. In je sechs Innovationsworkshops wurden anhand von Kreativmethoden aus dem „Design Thinking“ und der Methode der Zukunftswerkstatt insgesamt 504 Innovationsideen für Produkte und Prozesse kreiert, die ganz bewusst aus der Perspektive von zuvor generierten Kundentypologien gedacht wurden.



Die Sparda-Bank Berlin hat in einem partizipativen Prozess ihre Zukunftsvision erstellt.

VERANSTALTUNG

Das Thema „Liquid Democracy“ wird auch auf dem Hoffest von HR Pepper am 29. Mai 2015 in Berlin aufgegriffen.

www.hrpepper.de

Die Teams entschieden anhand einiger Leitkriterien, aber eigenständig, welche der Innovationen in ein Auswahlgremium eingebracht wurden. Das Gremium, bestehend aus Vorstand und Experten relevanter Fachbereiche, beurteilte insgesamt 40 Vorschläge. Hierbei galt, dass das Gremium nicht die besten Innovationen auswählen, sondern nur nicht zu realisierende abwählen durfte. Die Entscheidung, zu welchem Zeitpunkt die Innovationen aus dem weiter verdichteten Pool umzusetzen waren, traf dann der Vorstand in Konsultation mit der Unternehmensentwicklung.

Das Ergebnis dieses Prozesses: Die konkretisierte Vision der Innovationsteams wurde durch das im Dezember 2013 im Aufsichtsrat genehmigte Strategiepapier zum Soll-Banken-Konzept gewürdigt. Der Gedanke, partizipativ an Innovationen zu arbeiten, wird nun durch hierarchieübergreifende Innovationslabore etabliert.

Beispiel 2: Konsultativer Leitbildprozess einer Universität

Das zweite Fallbeispiel dreht sich um den Zusammenschluss der Universität Karlsruhe (TU-Karlsruhe) mit dem Forschungszentrum Karlsruhe (Helmholtz-Gesellschaft) zum Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Dies erforderte ein neues gemeinsames Leitbild, das in einem partizipativen Prozess mit allen Beteiligten, wie Professoren, Mitarbeitern und Studierenden erarbeitet werden sollte. Auf diese Weise sollte eine größtmögliche Identifikation aller mit der neu geschaffenen Universität entstehen.

Bei diesem Beispiel handelt es sich also um ein Partizipationsmodell der mittleren Intensität: An der Entscheidung sollten alle gleichberechtigt teilhaben.

Neben einem klassischen analogen Verfahren mit fünf Workshops haben die Beteiligten die Partizipationsplattform „participation.kit.edu“ für das Onlineverfahren aufgesetzt. Dieses gliederte sich in zwei Phasen. In der ersten Phase konnten die Teilnehmer vier Wochen

lang zu allen Themenbereichen des Leitbilds Inhalte vorschlagen, debattieren und bewerten. Eine Kommission fasste die Ergebnisse anschließend zu Entwürfen des Leitbilds zusammen, über das in einer zweiten Phase des Onlineverfahrens alle Teilnehmer final entscheiden konnten. In dieser Phase konnten alle eine Stimme in jedem der dreizehn Themenbereiche wie Identität, Struktur, Führung und Forschung auf eine ausformulierte Fassung des Leitbilds vergeben.

Das Ergebnis: An dem Verfahren haben mit 3.667 Beteiligten über zehn Prozent aller Studierenden und Mitarbeiter aktiv teilgenommen. Sie haben erfolgreich ein neues Leitbild erarbeitet und verabschiedet. Die Plattform soll nun verstetigt und für weitere Bereiche an der Universität eingesetzt werden.

Beispiel 3: Online-Generalversammlung in einer Genossenschaft

Im dritten Fallbeispiel hat das junge Startup aus Berlin, Fairmondo, früher „Fairnopoly“, eine große Anzahl von Genossen gewonnen – heute sind es mehr als 1.700. Das Unternehmen hat entschieden, Gremien nicht als klassische Präsenzformate zu organisieren, sondern eine Online-Generalversammlung zu institutionalisieren. Dadurch sollen niedrige Zugangshürden durch zeitliche Flexibilität, transparente Diskurse und ortsunabhängige Teilnahme möglich werden.

In diesem Beispiel kommt also ein hoher Intensitätsgrad der Partizipation zum Tragen: Die Teilnehmer können eigenständig entscheiden. Dabei sind die Beteiligten wie folgt vorgegangen: Auf der Adhocracy-Plattform „partou.org“ wurde eine öffentliche Beteiligungsplattform eingerichtet, in der aus Transparenzgründen die Öffentlichkeit über eine Leseberechtigung verfügt, aber nur Genossen

der Fairmondo eG über Antrags- und Stimmrecht verfügen. Gegenstand der Online-Generalversammlung waren alle Tagesordnungspunkte, von der Entlastung des Vorstands für das Geschäftsjahr bis zur Erweiterung und Wahl des Aufsichtsrats, Satzungsänderungen sowie der Umbenennung der Genossenschaft, die aus rechtlichen Gründen erforderlich war.

Die Generalversammlung fand in einem zweistufigen Verfahren statt. In der ersten Phase konnten die Teilnehmer Vorschläge für alle Themen einreichen, diskutieren und partizipativ weiterentwickeln. In der zweiten Phase wurde innerhalb von drei Wochen über alle Themen bindend abgestimmt.

Das Ergebnis: Von den damals etwa 1.000 Mitgliedern haben sich knapp 400 aktiv an dem Verfahren beteiligt. In allen Themenbereichen haben sie erfolgreich Beschlüsse gefasst. Die Umbenennung in Fairmondo fand eine Mehrheit von 86 Prozent, der Aufsichtsrat wurde erfolgreich erweitert. Strittige Satzungsänderungsanträge wurden teilweise abgelehnt, andere mit Mehrheiten von über 90 Prozent beschlossen.

Den Praxistest bestanden

Die Beispiele zeigen, dass „Liquid Democracy“ in Organisationen gelebt werden kann. Sie verdeutlichen aber auch die Bandbreite partizipativer Prozesse in Organisationen sowohl hinsichtlich des Inhalts, der Umsetzung als auch der Beteiligungsintensität. Dabei gibt es kein besser oder schlechter. Viel wichtiger ist es, bei diesen Prozessen darauf zu achten, dass sie zur Organisation passen und anschlussfähig sind. ■

DR. MATTHIAS MEIFERT ist Partner und Gründer von HR Pepper Management Consultants.

DR. RUTH LASSALLE ist Senior Consultant bei HR Pepper Management Consultants.

DANIEL REICHERT ist Geschäftsführender Vorsitzender des Liquid Democracy e.V. sowie Geschäftsleiter der Partou eG i.G..