

Mitbestimmung nach Allgäuer Art

Christopher Olk

Mitgestaltung, Transparenz und andere Formen von Partizipation werden zunehmend wichtiger für Unternehmen und ihre MitarbeiterInnen – nicht nur in Startups, sondern zunehmend auch in mittelständischen Familienunternehmen. Wie so etwas aussehen kann, und welche Rolle unternehmensinterne Plattformen dabei spielen können, will ein [Forschungsprojekt am HIIG](#) auf dieser Expedition ins Allgäu herausfinden.

„Alle sollen bei uns ihre Ideen einbringen können“, erklärt ein junger Projektleiter. „Wir müssen sehr agil sein, arbeiten prozess- und projektorientiert zugleich. Die Plattform hilft uns dabei.“, ergänzt seine Kollegin aus dem Marketing. „Mir ist wichtig, Verantwortung für unser Team zu übernehmen. Und: Dass unsere Arbeitsprozesse transparent sind!“ – das sagen fast alle hier. Typischer Startup-Talk eben, wie man ihn in Berlin-Mitte überall hört. Die Menschen hier tragen Bärte, Hornbrillen und Titel wie „Project Manager“ oder „Solution Support“. Die Büros sind offen, hell und skandinavisch möbliert. Und von draußen hört man leise die Glocken, die die Kühe auf der Weide um den Hals tragen.

Wir befinden uns nämlich mitnichten in Berlin-Mitte, sondern vielmehr im schwäbisch-bayrischen Allgäu. Auf den saftig grünen Wiesen weiden hier tatsächlich Kühe, hinter ihnen zeichnen sich die Alpen ab. Und irgendwo zwischen den sanft gewölbten Hügeln hat die Stoll Gruppe GmbH ihren Sitz: Ein mittelständisches Familienunternehmen in zweiter Generation, das sich auf Anlagenbau, Gebäude-, Elektro- und Automatisierungstechnik spezialisiert hat. Die Geschichte des Unternehmens liest sich wie die einer kalifornischen

Garagengründung: 1959 in Steve-Jobs-Manier von einem Allgäuer Elektroinstallateur gegründet, ist es heute [weltweit im Projektgeschäft aktiv](#). Ein bisschen Silicon Valley im Illertal.



Forschungsexpedition in den Bergen

Wir vom Forschungsprojekt [Konkurrent und Komplementär](#) sind hier zu Besuch, um in einer Fallstudie zu erforschen, wie es dazu kam, dass die Mitarbeitenden hier so gerne von Mitgestaltung und Transparenz sprechen. Und was digitale Plattformen damit zu tun haben. Denn ursprünglich sind die agilen, projektorientierten Organisationsstrukturen mit flachen Hierarchien und viel Transparenz eher ein Trend, den man aus der [Software-Entwicklung](#) und eben aus großstädtischen Startups, allenfalls noch aus [besonders innovationseifrigen](#) Konzernen kennt. Viele Elemente dieser Kultur und der mit ihr verbundenen Technologien finden sich heute aber bei einem Mittelständler in der deutschen Provinz.

Geschäftsführer Markus Stoll hat diese Entwicklung gezielt vorangetrieben: Als das Unternehmen wuchs und die immer komplexeren Projekte zunehmend

interdisziplinäre Teams erforderten, führte er zwei Dinge ein. Erstens eine unternehmensinterne Kommunikationsplattform, die auf dem Confluence-Wiki basiert. Sie ermöglicht es den Mitarbeitenden nicht nur, ihre Projekte zu dokumentieren, ihr Wissen zu teilen und spontan miteinander zu kollaborieren. Weil prinzipiell alle sehen können, woran die anderen gerade arbeiten, schafft sie dabei auch ein hohes Maß an Transparenz – ein Schlüsselfaktor für die Organisationskultur, weil der Alltag in Unternehmen oft von den spezifischen [Informationsströmen und -asymmetrien](#) bestimmt wird. Hohe Transparenz heißt dabei fast immer, dass steile formelle Hierarchien es auf Dauer schwer haben werden. Eine digitale Plattform, die Informationsasymmetrien abbaut, kann deshalb ganze Hierarchieebenen obsolet machen – ein gut erforschtes Phänomen, [das auch uns anderswo schon begegnet ist](#).

Und zweitens führte Geschäftsführer Stoll das Prinzip des „[Integrierten Miteinander](#)“ ein: Dabei arbeiten alle Beschäftigten an der Strategie des Unternehmens mit. In regelmäßigen Meetings dürfen sie ihre Ideen einbringen, diskutieren und zur Abstimmung stellen. Am Ende gibt die Geschäftsleitung dann aber die Strategie vor, zu deren Umsetzung und Gelingen alle Mitarbeiter ihren Beitrag leisten sollen.

Mitgestaltung vs. Mitbestimmung

Der Trend geht also zu Transparenz und Mitgestaltung – aber damit noch lange nicht zur echten Mitbestimmung. Auch das kennen wir aus den Startups: Transparenz, Eigeninitiative, die Bereitschaft zur „Social Collaboration“ und unternehmerisches Denken („Intrapreneurship“) gelten als selbstverständlich. Digitale Plattformen nach dem Vorbild von Social Media sollen dabei helfen,

diese Erfordernisse auf fast schon spielerische Weise umzusetzen. [Echtes Empowerment bleibt dabei aber oft ein leeres Versprechen.](#)

Tatsächlich sagt Markus Stoll sogar: „Ich will Mitgestaltung, aber ich will auf keinen Fall Mitbestimmung im Sinne einer herkömmlichen Arbeitnehmervertretung. Mir ist dieses Denken in verfeindeten Lagern fremd, wir können hier konstruktiv miteinander sprechen, und so gemeinsam das große Ganze gestalten! Er scheint dabei an den Betriebsrat zu denken, [das zentrale Organ der betrieblich verfassten Mitbestimmung](#). Denn vor einiger Zeit hatten Mitarbeiter bei Stoll tatsächlich die Gründung eines Betriebsrats angeregt. Stoll nahm die Initiative ernst – und ihr rasch den Wind aus den Segeln: Mit dem Argument der „verfeindeten Lager“ bot er stattdessen die Einrichtung eines informellen Organs an, des sogenannten „Gremiums“, das sich um die Belange der Mitarbeitenden kümmern sollte. Der Vorschlag kam in der Belegschaft gut an, und das Gremium wurde, wie ein Betriebsrat, demokratisch gewählt. Wie ein Betriebsrat trifft es sich regelmäßig, nimmt die Anliegen und Wünsche der Beschäftigten auf und diskutiert sie. Wie ein Betriebsrat vertritt es ihre Interessen gegenüber der Geschäftsführung. Aber anders als ein Betriebsrat hat es am Ende keine garantierte Entscheidungsgewalt: Wo das Betriebsverfassungsgesetz den Betriebsräten umfangreiche Mitbestimmungsrechte einräumt, müssen die Gremiumsmitglieder im persönlichen Gespräch mit dem Management zusammenfinden.



ArbeitnehmerInnenvertretung auf Allgäuer Art

Tatsächlich scheint das unkonventionelle Modell aber hervorragend zu funktionieren. „Integriertes Miteinander“ und „Gremium“ reichen offenbar aus, um die Interessen der Beschäftigten wahrzunehmen und sie am Unternehmen teilhaben zu lassen. Denn tatsächlich ist ein impliziter Druck ja da: Sollte das Gremium diese Aufgabe nicht wahrnehmen können, würde vielleicht wieder die Rufe nach einem Betriebsrat laut. Dabei ist es aber auch kein Zufall, dass die Plattform allgemein so gut angenommen wird – [auch das ist nämlich alles andere als selbverständlich](#). Das Unternehmenswiki hilft maßgeblich dabei, die Transparenz zu schaffen, auf die alle so großen Wert legen. Die Kommunikation im Unternehmen ist deshalb so offen und effizient, dass Unstimmigkeiten und Konflikten wohl ein Stück weit vorgebeugt werden kann.

Der eigentliche Schlüssel für den Erfolg des Stoll'schen Modells scheint aber etwas anderes zu sein: In einem höchst erfolgreichen mittelständischen Familienunternehmen im Allgäu gibt es wohl einfach kaum Konflikte, die sich nicht im persönlichen Gespräch klären lassen. Nicht nur, dass ohnehin alle den Chef und seine Familie persönlich kennen. In Zeiten des Fachkräftemangels reicht die Sogwirkung des Arbeitsmarkts allein schon aus, um Ingenieuren und Handwerkern, die ja den Kern der Belegschaft bei Stoll ausmachen,

hervorragende Arbeitsbedingungen zu garantieren. Wo hingegen Betriebsräte eine größere Rolle spielen, sind sie aus Arbeitskämpfen und anderen Krisenerfahrungen hervorgegangen. [So mancher krisengeschüttelter Großkonzern profitiert heute von dem Interessenausgleich durch Betriebsräte.](#) In der Unternehmensgeschichte der Stoll-Gruppe gab es aber noch keine solche Krise, die Mitbestimmung in den Augen der MitarbeiterInnen unmittelbar erforderlich gemacht hätte. Aber auch weiche, kulturelle Faktoren könnten von Vorteil für das Modell sein: die Rollenverteilung in der Familie und, noch abstrakter, die Arbeits- und Kommunikationskultur ist im ländlichen Allgäu mit Sicherheit eine andere als in vielen der großen Konzerne mit starker Mitbestimmung.

Wenn Mitbestimmung also tatsächlich nach Rezept zubereitet werden könnte, dann lässt sich aus dem Fall Stoll vor allem eines lernen: Eine abgespeckte Version mit regionalen Zutaten kann durchaus funktionieren. Während die BetriebsrätInnen in vielen größeren Unternehmen heute nicht fehlen dürften, können die Interessen von Arbeitnehmer- und geberInnen auch durch eine Komposition aus digitaler Plattform, Mitgestaltung in Strategie-Teams und Mitarbeitervertretung im Gremium ausbalanciert werden. Das ganze auf einer Basis von gegenseitigem Vertrauen serviert und mit einer ordentlichen Prise Erfolg gewürzt. Da darf dann auch die Berliner Startup-Küche mit alten Familienrezepten fusioniert werden – solange's schmeckt, gell.

Dieser Beitrag spiegelt die Meinung des Autors und weder notwendigerweise noch ausschließlich die Meinung des Institutes wider. Für mehr Informationen zu den Inhalten dieser Beiträge und den assoziierten Forschungsprojekten kontaktieren Sie bitte info@hiig.de