

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zur Einführung – ein Gespräch mit Thomas Sattelberger</b>	<b>11</b>
<b>Teil I: Perspektiven auf die Demokratisierung der Wirtschaft</b>	<b>19</b>
<b>1 Demokratie und Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt: sozialstaatliche Rahmenbedingungen und politische Perspektiven</b>	<b>23</b>
Andrea Nahles (Bundesministerin für Arbeit und Soziales)	
1.1 Demokratie im Unternehmen	23
1.2 Mitbestimmung und Betriebsverfassung: ein Erfolgsmodell	24
1.3 Veränderungen und Herausforderungen heute: Globalisierung, Digitalisierung, Flexibilisierung	25
1.4 Offene Fragen	27
<b>2 Abhängiger oder souveräner Unternehmensbürger – der Mensch in der Aera der Digitalisierung</b>	<b>33</b>
Thomas Sattelberger (Publizist, Politikberater, Ex-Top-Manager)	
2.1 Megatrends adressieren die Arbeitswelt: Soziale Innovation oder Widerstand des Systems?	36
2.2 Wandel der Dienstleistung: Konsumenten als Co-Produzenten und veränderte Machtverhältnisse	42
2.3 Entgrenzung und Crowdfunding: Amazonisierung oder Demokratisierung des Systems Arbeit?	44
2.4 Ein optimistischer Ausblick: Wie lässt sich das Leitbild der sozialen Innovation verwirklichen?	50
<b>3 Zwischen Empowerment und digitalem Fließband: Das Unternehmen der Zukunft in der digitalen Gesellschaft</b>	<b>57</b>
PD Dr. Andreas Boes (Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. – ISF München), Anja Bultemeier (FAU Erlangen-Nürnberg), Katrin Gül, Dr. Tobias Kämpf, Barbara Langes, Thomas Lühr, Dr. Kira Marrs, Alexander Ziegler (alle ISF München)	
3.1 Einleitung	57
3.2 Demokratie im fordistisch-bürokratischen Unternehmensmodell	59
3.3 Digitale Revolution: Ein neuer sozialer Handlungsraum entsteht	61
3.4 Das Unternehmen der Zukunft in der digitalen Gesellschaft	63

3.5	Demokratisierung in den Unternehmen: Potenzial trifft auf Praxis	66
3.6	Arbeitswelt der Zukunft: Zwischen digitalem Fließband und Empowerment der Beschäftigten	68
<b>4</b>	<b>Der Blick der Managementforschung</b>	<b>77</b>
	Prof. Dr. Isabell M. Welpel, Dr. Andranik Tumasjan, Christian Theurer (Technische Universität München)	
4.1	Transparenz und Demokratie auf dem Vormarsch	77
4.2	Organisationale Demokratie	79
4.3	Aktuelle Forschungsergebnisse	84
4.4	Ausblick und Bedarf an weiterer Forschung zum Thema im Unternehmenskontext	89
<b>5</b>	<b>Das demokratische Unternehmen – ein zukunftstaugliches Leitbild?</b>	<b>95</b>
	Prof. Dr. Klaus Dörre (Friedrich-Schiller-Universität Jena)	
5.1	Liberale und egalitäre Demokratietradition	96
5.2	Das demokratische Unternehmen im Rückblick	99
5.3	Das demokratische Unternehmen – eine Chance	105
5.4	Fazit	110
<b>Teil II: Transformationaler Wandel in der Wirtschaft – Reflexionen zu Beteiligung und Demokratie in modernen Unternehmen</b>		<b>115</b>
<b>6</b>	<b>The Sharing Economy. Disruption's Tragic Flaw</b>	<b>119</b>
	Prof. Dr. Shoshana Zuboff (Harvard Business School)	
6.1	Digital Disruption	119
6.2	Mutation	120
6.3	Disruption's Tragic Flaw	121
6.4	Europe Can Do Better	125
<b>7</b>	<b>Die neue Macht – digitale Freiräume</b>	<b>129</b>
	Dieter Schweer, Sarah Seidemann (Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.)	
7.1	Wie können sich Unternehmen auf den Wandel vorbereiten?	130
7.2	Wie kann eine neue Innovationskultur mit flexibleren Arbeitsstrukturen aussehen?	131
7.3	Welche Voraussetzungen müssen für eine neue Innovationskultur erfüllt sein?	132
7.4	Neue Innovationskultur ≠ führungslos	133

<b>8</b>	<b>Arbeit und Eigentum – Mitarbeiter als Eigentümer – ein Konzept im historischen Kontext</b>	<b>139</b>
	Armin Steuernagel (Purpose GmbH & Co. KGaA, Damia GmbH, Universnatur GmbH, Appstimmung gGmbH)	
8.1	Dimensionen der Mitgestaltung und des Eigentums	139
8.2	Arbeit und Kapital – Beispiele aus der Geschichte	142
8.3	Beispiel: Purpose-Economy und Purpose-Unternehmen	148
8.4	Conclusio: Mitarbeiter als Mitunternehmer	155
<b>9</b>	<b>Agile Softwareentwicklung als paradigmatisches Beispiel für eine neue Organisation von technischer Wissensarbeit</b>	<b>159</b>
	Matthias Grund (andrena objects ag)	
9.1	Einführung	159
9.2	Agile Softwareentwicklung – Entstehung und Kontext	160
9.3	Agile Softwareentwicklung verändert die Welt der Software-Arbeit	163
9.4	Team und Individuum	164
9.5	Der Zusammenhang zwischen Agilität und Demokratie	166
	<b>Teil III: Experimente, Erfahrungsfelder und Leuchttürme</b>	<b>169</b>
<b>10</b>	<b>Freiwilligkeit und 180 Tage Arbeitszeit – ein radikaler Ansatz</b>	<b>173</b>
	Dr. Juergen Erbdinger (Partake AG)	
10.1	Das Freiwilligkeitsprinzip	174
10.2	Die Transformation	180
10.3	Das Experiment	182
10.4	Freiwilligkeit und Verantwortung	183
10.5	Angebot und Nachfrage	185
10.6	Investition versus Voting by Feet	187
10.7	Demokratie und Marktwirtschaft	194
10.8	Mehr Neues wagen	196
<b>11</b>	<b>Democracy in Organizations – for leaders, members and employees?</b>	<b>201</b>
	Mads Kamp (William Demant Holding A/S)	
11.1	Citizens versus employees	202
11.2	What does democracy do in organizations?	203
11.3	How the organization's leaders are selected and what the demands on them are	205
11.4	Mechanisms for free speech and the sharing of opposite opinions	205
11.5	Leaders and employees “coming of age”	206

<b>12</b>	<b>Demokratie beginnt in mir: Stärkenorientierte Unternehmenskultur bei der Sparda-Bank München eG</b>	<b>211</b>
	Helmut Lind (Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank München eG)	
12.1	Die genossenschaftliche Idee – Demokratie und Werteorientierung als Grundprinzip	211
12.2	Die Einführung des Stärkenkonzeptes in der Sparda-Bank München	213
12.3	Die Energiebilanzworkshops – eine Praxismethode zur stärkenorientierten Organisationsentwicklung	221
12.4	Aufbruch in ein neues Bewusstsein	224
<b>13</b>	<b>Praktiken und Prinzipien der Selbstorganisation: Führungsarbeit statt Führungskräfte</b>	<b>231</b>
	Bernd Oestereich (next U GmbH)	
13.1	Partizipation versus Selbstführung	231
13.2	Kreise statt Abteilungen	232
13.3	Führung von Außen nach Innen	233
13.4	Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse	234
13.5	Eigenverantwortung statt Grenzen, Vorgaben und Zentralisierung	235
13.6	Konsent statt Konsens	237
13.7	Company Backlog	240
13.8	Kommunikationspraktiken für die Führungs- und Kulturarbeit	242
13.9	Subjektive Beurteilung und Fazit	243
<b>14</b>	<b>Arbeiten 4.0: Mehr Eigenverantwortung wagen</b>	<b>249</b>
	Dr. Klaus von Rottkay (COO Microsoft Deutschland)	
14.1	Nicht in Nostalgie verfallen	250
14.2	Wir reden nicht von fernen Zeiten	251
14.3	Der Mensch steht weiter im Mittelpunkt der Produktion	251
14.4	Wissensarbeit ist etwas genuin Menschliches	253
14.5	Mehr Unternehmergeist bei den Mitarbeitern	254
14.6	Jeder hat eine Stimme	257
14.7	Arbeit an vielen Orten	258
14.8	Selbstbestimmung statt Mitbestimmung	259
<b>15</b>	<b>Mitarbeiter führen Unternehmen – Demokratie und Agilität bei der Haufe-umantis AG</b>	<b>263</b>
	Marc Stoffel (Haufe-umantis AG)	
15.1	Vom Mitarbeiter zum Mitentscheider – gelebte Realität bei Haufe-umantis	263
15.2	Mitarbeiter zu Bestleistung anspornen – mit dem richtigen Organisationsdesign	267
15.3	Das Betriebssystem für Unternehmen: Starkes Führungsinstrument für die Manager von morgen	282

<b>16</b>	<b>Mitarbeiter beteiligt: demokratie@it-agile</b>	<b>287</b>
	Henning Wolf, Andreas Havenstein (it-agile GmbH)	
16.1	Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft (MABG)	287
16.2	Gehaltsmodell und Gehaltschecker	288
16.3	Mitreten und Mitbestimmen beim Kundeneinsatz	290
16.4	Business-Teams statt Abteilungen	291
16.5	Der Einstellungsprozess bei it-agile	292
16.6	Mitarbeiterführung über Peergroups: Kollegen führen Kollegen	292
16.7	Ausblick	293
<b>Die Autorinnen und Autoren</b>		<b>295</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>		<b>305</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>		<b>307</b>