3|14

Bayerische Landeszentrale
für politische Bildungsarbeit

Einsichten und Perspektiven

Bayerische Zeitschrift für Politik und Geschichte

Sowjetische Besatzungskinder in Österreich / Die Geschichte der vergessenen DDR-Flüchtlinge Rainer Burgis und Wilfried Senkel / „Gastarbeiterinnen“ und „Gastarbeiter“ in den 1960er und 1970er Jahren in der Bundesrepublik / Ländernotiz Ungarn / Mitgestalten, mitentscheiden, Welt verbessern – Partizipation in Sozialunternehmen / Ehrenamt und freiwilliges Engagement

en erhalten Sie bei: Türkdaniş (Arbeiterwohlfahrt), Sozialdienst für Türken, Zeltnerstraße 7, 8500 Nürnberg 70, Telefon 20 41 80 · DGB-Beratungsstelle für ausländische Arbeitnehmer, Kornmarkt 5–7, 85
Ausländerbeirat bei der Stadt Nürnberg, Peter-Vischer-Straße 17, 8500 Nürnberg 1, Telefon 22 34 08 · **Herausgeber:** Ausländerbeirat, Peter-Vischer-Straße 17, Nürnberg 1.

Autorinnen und Autoren dieses Heftes

apl. Prof. Dr. Stefan Appelius ist Politikwissenschaftler mit dem Schwerpunkt Zeitgeschichte und unterrichtet an den Universitäten Oldenburg und Potsdam.
Dr. Meinolf Arens ist Osteuropahistoriker und Ethnologe und leitet INTEREG.
Victor Feiler ist seit seinem 14. Lebensjahr in Freiwilligenstrukturen von Orts- bis Bundesebene aktiv und ist Grundsatzreferent in dem Kolping-Freiwilligenverband.
Marian Gutscher arbeitet beim Online-Marktplatz Fairmondo und hat in Tübingen Geschichte – mit Schwerpunkt Migrationsgeschichte – und Linguistik des Englischen studiert.
Doz. Dr. Barbara Stelzl-Marx ist stellvertretende Institutsleiterin am Ludwig Boltzmann-Institut für Kriegsfolgen-Forschung in Graz.
Steven M. Zahlaus M. A., Historiker, ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Stadtarchivs Nürnberg.
Pouya Rismansanj, ein Startup-Kid der 90er, hat nach seinem Chemie- und Medizin-Studium 13 Jahre im Konzernmanagement gearbeitet und entwickelt seitdem Sozialunternehmen und Lebensgemeinschaften – www.utopuia.de.

Veranstaltungshinweis

„Geschichte der DDR“: Zeitzeugengespräche an Schulen

Um das Thema „Geschichte der DDR“ in der schulischen Bildung zu verankern und vertiefen, hat die Landeszentrale den Autor und Fotografen Siegfried Wittenburg gewonnen, der seit April 2014 an bayerischen Schulen unter dem Motto „Leben in der Utopie. Der Alltag in einem verschwundenen Staat“ Zeitzeugengespräche durchführt.

Der gelernte Funkmechaniker und spätere Bildautor Siegfried Wittenburg hat das Leben in der Zeit der DDR-Diktatur kritisch beobachtet, tiefgründig dokumentiert und damit gleichzeitig auf subtile Weise visuell kommentiert. Er vermittelt somit Eindrücke, wie über Jahrzehnte hinweg eine Scheinwelt aufrechterhalten und die Wahrnehmung des Seins, des Ist-Zustands der Städte und der Umwelt bewusst verdrängt wurden.
„In der Fotografie ist es am schwersten, den Alltag gut darzustellen.“ Diese Worte eines Berufskollegen hatten sich Siegfried Wittenburg zu Beginn seiner fotografischen Laufbahn besonders eingeprägt. Er nahm sie als Herausforderung an - und fotografierte das Leben im DDR-Alltag. Dabei erlebte er zahlreiche Konfrontationen mit dem Regime.

„Es gab Menschen, die haben gemerkt, wie es um ihren Staat bestellt ist, und haben Veränderungen eingeleitet. Und es gab andere, die habe ich mit meinen Darstellungen aus einem schönen Traum gerissen, den sie eigentlich gern weitergeträumt hätten.“, kommentiert Wittenburg die Wirkung seiner Fotos.

Siegfried Wittenburg, 1952 in Warnemünde geboren und heute in Langen Brütz bei Schwerin lebend, begann seine fotografische Karriere 1977. Er erlebte während der Zeit der DDR-Diktatur zahlreiche Konfrontationen mit dem Regime. Heute ist Wittenburg als freier Fotografiker, Bild- und Textautor sowie Projektentwickler für visuelle Kommunikation tätig.
Kontakt für interessierte Lehrkräfte und Schulen: Frau Beate Michl (beate.michl@stmbw.bayern.de).

Impressum

Einsichten und Perspektiven

Verantwortlich:
Monika Franz,
Praterinsel 2,
80538 München

Redaktion:
Monika Franz,
Uta Löhrer
Redaktionsassistenz:
Jennifer Celis

Gestaltung:
www.griesbeckdesign.de

Druck:
alpha print medien AG,
Darmstadt

Titelbild: Empfehlung in türkischer Sprache, eine Aufenthaltsberechtigung zu beantragen, Plakat des Ausländerbeirats bei der Stadt Nürnberg, 1987
Foto: Stadtarchiv Nürnberg A 28 Nr. 1987-0656

Die Beiträge stellen keine Meinungsäußerung der Landeszentrale für politische Bildungsarbeit dar. Für die inhaltlichen Aussagen tragen die Autoren die Verantwortung.

Die Landeszentrale konnte die Urheberrechte nicht bei allen Bildern dieser Ausgabe ermitteln. Sie ist aber bereit, glaubhaft gemachte Ansprüche nachträglich zu honorieren.

Inhalt

Barbara Stelzl-Marx
148 **Sowjetische Besatzungskinder in Österreich**
Nachkriegsbiografien zwischen Stigmatisierung und Tabuisierung

Stefan Appelius
158 **„… als es plötzlich knallte“**
Die Geschichte der vergessenen DDR-Flüchtlinge Rainer Burgis und Wilfried Senkel

Steven M. Zahlaus
168 **Menschen in prekären Lebensumständen**
„Gastarbeiterinnen“ und „Gastarbeiter“ in den 1960er und 1970er Jahren in der Bundesrepublik Deutschland und in Nürnberg

Meinolf Arens
176 **Ländernotiz Ungarn**

195 **Theaterprojekt zum Fall der Berliner Mauer**
Das Ende der SED – Die letzten Tage des Zentralkomitees

Marian Gutscher und Pouya Rismansanj
196 **Mitgestalten, mitentscheiden, Welt verbessern –**
Partizipation in Sozialunternehmen

Victor Feiler
216 **Ehrenamt und freiwilliges Engagement**
Herausforderungen und Perspektiven

222 **Neue Publikationen der Landeszentrale**

Mitgestalten, mitentscheiden, Welt verbessern

Partizipation in Sozialunternehmen

Von Marian Gutscher und Pouya Rismansanj

Eine Flasche Premium-Cola

Quelle: http://www.premium-cola.de/download [Stand: 01.09.2014], Urheber: Premium-Kollektiv

Die öffentliche Kritik an internationalen Unternehmen, die ihren Mitarbeitern keine guten Arbeitsbedingungen ermöglichen, haben seit längerem Diskussionen über Wege alternativen Wirtschaftens ausgelöst. Im Folgenden wird anhand mehrerer Beispiele aufgezeigt, in welche Richtung alternative Jungunternehmer denken, um „Self-made"-Unternehmen mit mehr Partizipation zu verwirklichen.

Wer entscheidet, wo es in einem Unternehmen lang geht? Die Getränke-Marke Premium, der Online-Marktplatz Fairmondo und die Gemeinschaft am Schloss Tempelhof haben auf diese Frage ihre sehr eigenen Antworten gefunden. Sie möchten zeigen, dass die Begriffspaare „Partizipation" und „Unternehmen", „Demokratie" und „Wirtschaft" zusammengehören. Wir stellen ihnen die Frage, wie ein Unternehmen demokratisch und partizipativ organisiert sein kann und warum das überhaupt wichtig sein soll. Mit der „Soziokratie" und der „Holakratie" werden im Folgenden darüber hinaus zwei erprobte Konzepte zur Umsetzung partizipativer Strukturen in Organisationen vorgestellt.

Ein Tag für die Tonne

Stellen Sie sich vor: Sie stehen morgens auf, gehen zur Arbeit, hoch motiviert, das Konzept für die neue Marketingkampagne fertigzustellen (zur Erinnerung: Sie arbeiten in einem Unternehmen, das gerade ein neues Produkt einführen möchte). Sie haben gute Ideen, haben viel Kraft investiert und konnten ihre Chefs nach zähen Verhandlungen überzeugen, die Kampagnen-Konzeption nicht „outzusourcen". Ran ans Werk! Sie kommen an, energisch, gut gelaunt, öffnen erst einmal Ihr E-Mail-Postfach und gleich ganz oben sehen Sie eine Nachricht Ihres Chefs: „Wir haben uns kurzfristig entschieden, die Konzeption nun doch extern erarbeiten zu lassen. Diesbezüglich Besprechung um 10." Ihnen fällt die Kinnlade auf den Schreibtisch. Einfach so? Aus heiterem Himmel? Die haben doch noch nicht einmal gesehen, was ich schon erarbeitet habe! Sie sind ein Kämpfer und geben nicht auf, bereiten sich auf die Besprechung vor. Schließlich haben Sie eine Menge Ideen und einen Haufen Argumente für die In-House Lösung.

Eine Stunde später fragen Sie sich, ob Argumente in diesem Unternehmen eigentlich von irgendeiner Bedeutung sind. Als Sie ihrem Chef darlegten, wie weit Ihr Konzept bereits gediehen ist, konnten Sie Ihre Chancen auf Erfolg noch während des Sprechens an seinen rollenden Augen ablesen. Ihr letztes Aufbäumen wurde mit einem indifferenten „Wir haben unsere Entscheidung getroffen" niedergeschmettert.

Irgendwann ist Feierabend, auf dem Weg nach Hause gönnen Sie sich gegen den Frust Ihre Lieblings-Cola. Ein kräftiger Schluck – was ist denn da los? Viel zu süß, viel zu wenig Koffein, furchtbar. Sie schauen auf das Etikett, sieht alles aus wie immer. Die verhunzen die Cola und teilen mir die Rezeptänderung nicht einmal mit? Wie können die nur? Was für ein Tag – schnell ins Bett!

Der Wecker klingelt, und was Sie sich gestern vor dem Einschlafen entnervt gewünscht haben, ist tatsächlich passiert: Sie wachen in einer anderen Welt auf. Sie gehen zur Arbeit, vereinbaren mit Ihrem Chef und dem Marketing-Team einen weiteren Termin, um noch einmal über das Konzept zu sprechen. Sie bekommen Raum Ihren Vorschlag vorzustellen, die anderen Teammitglieder haben Raum auf Grundlage Ihres Vorschlags Änderungswünsche einzubringen. Auch Ihr Chef bringt seine Vorstellungen ein, ohne das Meeting zu dominieren. Am Ende steht eine Konzeption, mit der alle in der Runde gut leben können.

Nach der Arbeit treffen Sie sich mit Freunden, mit denen Sie unter anderem die Liebe zu ihrer nun geschmacksentstellten Lieblings-Cola verbindet. Sie beschließen gemeinsam, einfach ein eigenes Getränk auf Basis des bisherigen Rezepts herzustellen. Damit niemals wieder Anhänger dieser Cola um ihren Genuss gebracht werden, sollen in dem neuen Unternehmen alle, die möchten – Hersteller, Händler und auch die Kunden – mitbestimmen können. Zwölf Jahre später leben Sie immer noch in der neuen Welt und Ihr Kollektiv-Unternehmen ist ein erfolgreiches Vorzeigeprojekt geworden.

Von der Fantasiereise in die Wirklichkeit

Was passiert hier? Und was hat die Rezeptur einer Limonade mit Frust bei der Arbeit zu tun? Besser gefragt: Was passiert im Eingangsszenario nicht? Was dort fehlt ist: Partizi-

pation. Gehört werden. Mitentscheiden. Und sei es über den Zuckergehalt der Lieblingsbrause. Partizipation ist erst einmal ein sehr breites Wort und kann vieles bedeuten. Uwe Lübbermann verbindet damit den Anspruch, dass „alle, die von einer Entscheidung betroffen sind", bei dieser Entscheidung mitreden können. Also auch der Endkunde beim Rezept eines Getränks. Wir treffen ihn in Berlin bei einem Treffen von Aktiven des Premium-Kollektivs. Gemeinsam mit Gleichgesinnten hat er vor zwölf Jahren Premium Cola gegründet, ursprünglich als Reaktion auf eine Geschmacksänderung bei Afri-Cola. Ein sehr unpolitischer Anfang, aus dem inzwischen ein erfolgreiches Modell für alternatives solidarisches Wirtschaften geworden ist. Ein Kollektiv-Unternehmen, in dem wenig so läuft, wie man sich das beim Stichwort „Unternehmen" so vorstellt.[1]

Bei Premium sind alle intern

Man könnte sagen, Premium ist ein Unternehmen, das Getränke produziert und verkauft. Stellt man sich dabei ein Unternehmen aus dem Schulbuch vor, mit Bürogebäude, eigenen Produktionsanlagen und klar definierten Entscheidungshierarchien, läuft man in die Irre. Eher entspricht Premium einem Netzwerk von Menschen, die zusammenarbeiten, um Cola, Bier und andere Getränke entstehen und in die Hände der Endkunden gelangen zu lassen. Auf dem Weg von der Zutat bis in die Hand der Durstigen läuft bei Premium vieles anders und entgegen vieler Selbstverständlichkeiten marktwirtschaftlichen Wettbewerbs. Premium gibt kein Geld für Werbung aus, hat einen Anti-Mengenrabatt, will nicht schnell wachsen und wird nach Konsensprinzip geleitet. Alle, die möchten, können mitreden und mitentscheiden. Grundlage dafür ist ein völlig anderer Blick darauf, wer nun eigentlich zum Unternehmen Premium gehört und dementsprechend mitsprechen darf und wer nicht. Kurz gesagt: Aus Sicht der Premium-Kollektivisten ist vom Produzenten bis zum Endkunden „niemand extern, sondern alle intern", erklärt Anne Graf, die sich als „Orgafee" bei Premium vorstellt. Mit diesem Perspektivwechsel wird klar, warum Partizipation bei Premium bedeutet, dass auch Menschen, die „nur" Kunden oder Lastwagenfahrer sind, mitreden dürfen. Im Politiklexikon von Klaus Schubert und Martina Klein wird Partizipation so definiert:

„Partizipation bezeichnet die aktive Beteiligung der Bürger und Bürgerinnen bei der Erledigung der gemeinsamen (politischen) Angelegenheiten bzw. der Mitglieder einer Organisation, einer Gruppe, eines Vereins etc. an den gemeinsamen Angelegenheiten."[3]

Premium betrachtet den gesamten Produktions- und Vertriebsprozess als gemeinsame Angelegenheit aller

Stichwort: Partizipation

Die verschiedenen Übersetzungsmöglichkeiten des Wortes „Partizipation" (Beteiligung, Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung, Mitbestimmung, Einbeziehung usw.) deuten an, dass dieser Begriff unterschiedlich aufgefasst werden kann. Man begegnet ihm vor allem in der Politik oder auch in der Bildung oder in Zusammenhang mit der sozialen Teilhabe von Menschen mit Behinderung. Wie er in diesem Artikel beleuchtet wird – nämlich im unternehmerischen Kontext – ist dagegen eine weniger geläufige Erscheinung, die sich als Lesart jedoch zu häufen scheint.

Partizipative Ansätze stellen nicht unbedingt die bestehenden Eigentumsverhältnisse, Entscheidungsbefugnisse und Hierarchien in Frage, sondern sorgen häufig lediglich für eine gewisse Öffnung der Organisationen und ihrer Prozesse. Mitarbeiter erhalten vergünstigte Unternehmensanteile oder werden von ihren Vorgesetzten nach persönlichen Feedbacks und über ihren Arbeitsbereich hinausgehenden innovativen Ideen für den Geschäftserfolg gefragt. Kunden erhalten die Möglichkeit, sich zu Produkten und Dienstleistungen zu äußern. Über soziale Medien werden ähnlich einer Fangemeinde Kunden-Communities gepflegt, die den Produkten mit ihren kreativen Ideen und persönlichen Geschichten ein Gesicht geben und neue „virale" Formen des Marketings möglich machen.

Eine stärkere Form von Partizipation würde bedeuten, Mitsprache bei Entscheidungen verbindlich einfordern zu können und/oder leitende Positionen in Organisationen durch Wahlen zu bestimmen. Erst hier wäre der Begriff „demokratische Strukturen" angemessen.[2] Bei einer Mischung aus demokratisch legitimierten Führungskräften, ohne verbindlich einforderbare Mitbestimmung im Unternehmensalltag könnte man von tendenziell repräsentativ-demokratischen Strukturen sprechen. Ist Mitbestimmung auch zwischen Wahlen verbindlich im Arbeitsalltag einforderbar, könnten diese Strukturen tendenziell als direkt-demokratisch begriffen werden.

---

1 Vgl. dazu auch den Artikel von Stephan Dörner: Erfolg mit dem Anti-Rabatt, Wall Street Journal. 01.03.2013; verfügbar unter http://www.wsj.de/article/SB10001424127887324662404578332230968156620.html [Stand 23.08.14].

2 Zu dieser Kategorisierung vgl. u.a. Wolfgang G. Weber: Organisationale Demokratie – Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation?, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 53, (1999), S. 272.

3 Klaus Schubert/Martina Klein: Das Politiklexikon, [5]Bonn 2011.

Was ist Premium

Premium ist eine Getränke-Marke, unter der inzwischen eine Cola, ein Bier, ein Holunder- und ein Mate-Getränk laufen. Alle Schritte der Produktion und des Vertriebs werden von einem Netzwerk selbstständiger Auftragnehmer durchgeführt. Man könnte sagen: Erst in der aktiven Zusammenarbeit dieser eigentlich unabhängigen Akteure, bei der am Ende eine Cola in die Hände eines Kunden gelangt, entsteht das Unternehmen Premium. Sie alle, inklusive der Kunden, können Teil des Premium-Kollektivs werden und darin über sämtliche Aspekte der Geschäftsführung mitentscheiden. Dieses Kollektiv kümmert sich darum, dass die unabhängigen Teile des Netzwerks sinnvoll und den Prinzipien hinter Premium folgend zusammenwirken. Das sind einige zehntausend Endkunden sowie Mitarbeiter von 1650 gewerblichen Partnern, die theoretisch alle mitsprechen könnten. Tatsächlich bringen sich nach Uwe Lübbermanns Schätzung rund 100 Menschen – zur Hälfte gewerbliche Partner, zur Hälfte Endkunden – regelmäßig aktiv auf einer einfachen E-Mail Liste ein, über die sich das Premium-Kollektiv in erster Linie organisiert. Da man sich nur einzubringen braucht, wenn man eine Änderung oder Alternative zum vorgebrachten Vorschlag äußern möchte, gibt es dann pro Diskussion ca. 30 Menschen, die sich wirklich aktiv zu Wort melden. Vom Kollektiv wird das sogenannte Betriebssystem gesteuert, nach dem das Netzwerk funktioniert. Dahinter stecken nicht nur Informationen über organisatorische Abläufe, denn: „Premium will ein faires, ökologisches und sozial tragfähiges Wirtschaftsmodell in hoher Qualität vorleben und verbreiten."[4] Zum Betriebsystem gehören eine ganze Reihe Prinzipien wie Konsensdemokratie, Umweltschutz (bspw. haben Premium-Flaschen nur ein Etikett statt den üblichen drei), ein Einheitslohn, Transparenz und der Verzicht auf kommerzielle Werbung. Premium will beweisen „dass Moral und Wirtschaft zusammen funktionieren können."[5] Das scheint zu funktionieren und wirtschaftlich tragfähig zu sein. Im Jahr 2013 hat Premium 1.088.086 Flaschen Getränke an Händler und Wiederverkäufer verkauft, 475.000 Euro Umsatz gemacht (die Umsätze der Händler/Wiederverkäufer nicht mit eingerechnet) und zugleich jedem Mitwirkenden den Einheitslohn von 15 Euro/Stunde bezahlen können.

Uwe Lübbermann *Foto: Marian Gutscher*

Gruppen vom Hersteller bis zum Cola-Trinker. Aus diesem Blickwinkel ist natürlich auch der Endkunde als Mitgestalter gefragt. Nicht nur als Marktforschungsobjekt, sondern als jemand mit einer Stimme, die gehört werden muss.

Wer bei Premium partizipieren kann, ist also sehr weit gefasst. Aber warum sollen überhaupt alle mitreden dürfen? Für Lübbermann geht es dabei um Gleichberechtigung. Er beklagt, dass in unserer Wirtschaft „derjenige mehr Macht hat, der mehr hat oder mehr ist, also irgendeine Position innehat oder irgendeinen Besitz. Und das führt dazu, dass zum Beispiel Inhaber von Unternehmen alleine Entscheidungen treffen können, die sich aber auf viele Leute auswirken, die nicht an diesen Entscheidungen beteiligt sind. Und das ist für mich ein Missstand, den ich beheben will". Premium möchte vorleben, dass Wirtschaft anders funktionieren kann und damit das von Lübbermann benannte gesellschaftliche Problem angehen. Genau hier wird Premium zum Sozialunternehmen und wir sind bei der Frage, warum wir zum Thema Partizipation speziell Sozialunternehmen betrachten wollen.

Partizipation und Sozialunternehmen

Flache Hierarchien, als Mitarbeiter mitentscheiden und das eigene Arbeitsumfeld beeinflussen können: Das klingt gut, das klingt emanzipiert, das klingt fortschrittlich. Mündige Mitarbeiter, die wissen, was sie tun und denen das auch zugetraut wird. Menschen, die nicht einfach andere für sich entscheiden lassen wollen, die Verantwortung übernehmen, die ihr Leben und ihr Umfeld aktiv beeinflussen wollen. In welcher Art von Unternehmen kann man solche Menschen finden? Sicherlich in verschiedensten Organisationen. Aber eine besondere Häufung vermuten wir in Weltverbesserer-

4 Vgl. https://www.premium-cola.de/index.php [Stand: 23.08.2014].
5 Vgl. ebd.

Unternehmen. Sozialunternehmen. Sozialunternehmen wollen gesellschaftliche Probleme mit unternehmerischen Mitteln lösen. Die Europäische Kommission definiert sie als „Unternehmen, für die das soziale oder gesellschaftliche gemeinnützige Ziel Sinn und Zweck ihrer Geschäftstätigkeit darstellt, was sich oft in einem hohen Maße an sozialer Innovation äußert, deren Gewinne größtenteils wieder investiert werden, um dieses soziale Ziel zu erreichen, und deren Organisationsstruktur oder Eigentumsverhältnisse dieses Ziel widerspiegeln, da sie auf Prinzipien der Mitbestimmung oder Mitarbeiterbeteiligung basieren oder auf soziale Gerechtigkeit ausgerichtet sind".[6]

Mitbestimmung ist in dieser Definition nur ein mögliches, kein Pflichtkriterium, aber aus der Beschaffenheit von Sozialunternehmen ergibt sich eine Reihe von Gründen, warum Partizipation und Mitbestimmung sehr gut zu ihnen passen. Eine Befragung unter Preisträgern der Schwab-Stiftung – eines der bedeutendsten Fördernetzwerke für Sozialunternehmen, das regelmäßig „Entrepreneurs of the Year" kürt – arbeitete Kernherausforderungen für die Führung selbiger heraus.[7] Ein Management-Team (eine „zweite Reihe") aufzubauen, einen guten Nachfolger für den Gründer finden und Verantwortung delegieren, waren dabei ebenso vertreten wie die Fähigkeit, die Ansichten und Interessen verschiedenster Gruppen auszubalancieren und integrieren zu können. Durch ihre Zwischenstellung als Unternehmen auf der einen und soziales Projekt auf der anderen Seite kommen in Sozialunternehmen Mitarbeiter aus sehr unterschiedlichen Hintergründen zusammen – beispielsweise in einer Mikrokreditorganisation Banker und Experten für Entwicklungszusammenarbeit. Darüber hinaus muss sich ein Sozialunternehmen extern mit sehr verschiedenen Gruppen befassen: zivilgesellschaftlichen Organisationen, Unternehmen und natürlich der Zielgruppe, der man helfen möchte. Auch beobachten Öffentlichkeit und Medien genau, ob Sozialunternehmen die versprochene Wirkung auch wirklich erzielen. All diese Interessen und Ansprüche innerhalb und außerhalb des Unternehmens müssen in Einklang gebracht, müssen „integriert" werden.

Magdalena Kloibhofer, eine der Autorinnen der Studie, forscht zu diesem Thema als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Social Business an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Wiesbaden. Anstatt darauf zu hoffen, dass Sozialunternehmen nach dem Ausscheiden des Gründers Nachfolger finden können, die diese Integrationsleistung ebenfalls leisten können, hält sie es für nachhaltiger, dafür partizipative Prozesse zu etablieren. Denn die Ansprüche der verschiedenen Interessengruppen, so Kloibhofer im Gespräch mit uns, sind im Vergleich zu rein gewinnorientiert arbeitenden Unternehmen von besonderer Natur: „Es gibt höhere Anforderungen an Transparenz und Accountability" [„Rechenschaftspflicht"/ „Verantwortlichkeit", d. A.] – denn man arbeitet ja für die gute Sache."

Auch mit Blick auf die weiteren Kernherausforderungen wird schnell klar, welches Potential für Sozialunternehmen darin steckt, Mitarbeiter stark in Entscheidungen einzubeziehen und Verantwortung breit zu verteilen. Denn um innerhalb des Unternehmens eine „zweite Reihe" aufzubauen, Verantwortung delegieren zu können und einen Nachfolger für den Gründer zu finden – der in vielen Sozialunternehmen eine sehr zentrale Rolle spielt – müssen Mitarbeiter lernen, mit Verantwortung umzugehen. Sie brauchen Erfahrung darin, unternehmenswichtige Themen mit zu entscheiden und selbst Verantwortung zu übernehmen. Wie eine Art „Empowerment [„Ermächtigung", d. A.] – Programm" für Mitarbeiter. Hierin öffnet sich eine Parallele zu den Zielen vieler Sozialunternehmen, aus denen sich eine weitere Motivation für demokratische Strukturen in Sozialunternehmen ergibt. „Sozialunternehmen wollen typischerweise ihre Zielgruppen – also diejenigen, denen sie helfen wollen – ermächtigen", führt Kloibhofer aus. Menschen sollen dazu befähigt werden, ihr Schicksal selbst in die Hand zu nehmen und ihr Umfeld positiv zu beeinflussen. Es ergibt sich ein seltsamer ideeller Widerspruch, wenn ein Sozialunternehmen in seinem Programm eine solche Zielsetzung verfolgt, im eigenen Unternehmen jedoch Mitarbeiter nicht viel zu sagen haben, nur kleine Rädchen sind. Magdalena Kloibhofer ist überzeugt: „Aus meiner Sicht kann eine soziale Innovation nicht wirksam sein, wenn sie nur im Geschäftsmodell stattfindet, aber nicht in der eigenen Unternehmenskultur."

Fallbeispiele

Entsprechend war es erstaunlich, in Deutschland zunächst nicht sonderlich viele in hohem Grad partizipativ arbeitende Sozialunternehmen zu finden. Bestätigt wurde dieser Recherche-Eindruck teilweise durch die Forschung. Eine Untersuchung von Governance-Strukturen in deutschen Sozialunternehmen aus dem Jahr 2011 hatte in ihrer – nicht-repräsentativen – Auswahl vorwiegend „hierar-

6 Zit.nach Thomas Scheuerle/Gunnar Glänzel/Rüdiger Knust/Volker Then: Social Entrepreneurship in Deutschland. Potentiale und Wachstumsproblematiken, Gesamtreport einer Studie im Auftrag der KfW, Universität Heidelberg 2013, S. 4.

7 Andreas Heinecke/Magdalena Kloibhofer/Anna Krzeminska: Leadership in Social Enterprise. How to manage yourself and the team, online veröffentlicht von der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship und dem World Economic Forum, Mai 2014, verfügbar unter http://www.schwabfound.org/sites/default/files/file_uploads/leadership_in_social_enterprise_2014.pdf [Stand: 23.08.2014].

chische manager-fokussierte Governancestrukturen“ festgestellt.[8]

Nach und nach fanden sich dann doch mehr in diesem Sinne interessante Organisationen. Bei der Reflexion darüber, was Sozialunternehmen sind, kommt man – im Einklang mit der weiter oben angeführten Definition – zu dem Schluss, dass vermutlich die allermeisten Unternehmen, die sich stark partizipative Strukturen geben, als Sozialunternehmen verstanden werden können. Denn zumindest die Fälle, die hier besprochen werden, verfolgen ein emanzipatorisches Programm, das wie im Fall von Premium Veränderungen in der Wirtschaft anregen soll. Die Ziele: Mitarbeitern Mitbestimmung über Entscheidungen zu ermöglichen, die unmittelbaren Einfluss auf ihr Leben – nämlich den Arbeitsalltag – haben; demokratische Strukturen in einem Bereich einzuführen, der für viele Menschen einen Großteil ihres Alltags ausmacht; Einflussmöglichkeiten auf Entwicklungen in Unternehmen – und damit auf Wirtschaft allgemeiner – von der Größe persönlichen Besitzes zu entkoppeln. Indem Unternehmen selbst anders arbeiten, leben sie eine – zumindest auf Unternehmen aus ähnlichen Branchen – übertragbare Lösung dieses Problems vor.

Premium und der Online-Marktplatz fairmondo, zwei Fälle, die hier beispielhaft betrachtet werden, gehen dabei recht verschiedene Wege. Und sie gehen beide über die Mitarbeiter hinaus. Ihr Ziel ist, wieder auf sehr unterschiedliche Art, Konsumentenemanzipation zu fördern. Beide möchten Konsumenten – als ebenfalls von Unternehmensentscheidungen unmittelbar Betroffene – die Möglichkeiten geben, zu kontrollieren, wie Unternehmen handeln und ihnen damit demokratische Kontrolle über einen bedeutenden Bereich der Gesellschaft zu verschaffen. Denn welche immensen sozialen Folgen das Agieren von (Groß)-Unternehmen haben kann, das hat nicht zuletzt die Finanzkrise noch einmal offensichtlich werden lassen.

Fairmondo und die Genossenschaft 2.0

Für Laura Schüppler vom Berliner Start-Up Fairmondo geht es beim Thema Partizipation um die Verantwortung der Bürger als Teil eines Gemeinwesens: „Normalerweise verstehen wir unsere Demokratie als einen Raum, innerhalb dessen wir jemanden wählen und der entscheidet dann für uns.“ Partizipation geht hier weiter und ist ein Rahmen, innerhalb dessen „wir mündigere Bürger und Bürgerinnen werden und Verantwortung übernehmen für unser Umfeld, für die Gestaltung unseres Zusammenlebens“. Bezogen auf Mitgestaltung in Unternehmen bedeute das, diesen „urpolitischen“ Verantwortungszusammenhang auf die Wirtschaft zu übertragen. Denn „wir alle als Bürgerinnen und

Fairmondo und Genossenschaft 2.0

Praktisch jedes legale Produkt kann auf dem Online-Marktplatz Fairmondo gehandelt werden, jedoch wird durch spezielle Funktionen der Handel mit fairen und ökologisch nachhaltig produzierten Artikeln ebenso gezielt gefördert, wie Produkte aus kleinen und mittleren Unternehmen. Ziel ist, gerade auch Menschen, die sich bislang nicht intensiv mit „verantwortungsvollem Konsum“ beschäftigt haben, über Alternativen zu konventionellen Produkten zu informieren – direkt beim Einkauf. Programmiert wird der Marktplatz als Open Source Software.

Mit dem Online-Marktplatz testet Fairmondo ein neues Unternehmensmodell, das sich Fairness und demokratischer Kontrollierbarkeit verschreibt. Fairmondo ist als „Genossenschaft 2.0“ organisiert. Dahinter stehen im Kern eine Reihe Prinzipien, die sich das Unternehmen in die Satzung geschrieben hat und die nur mit einer 9/10 Mehrheit geändert werden könnten. Dazu gehören eine strikte Verpflichtung zu Transparenz, Unabhängigkeit von Großinvestoren (niemand kann mehr als 25.000 Euro in die Genossenschaft einlegen) und ein Fairnessgebot gegenüber Kunden und Mitarbeitern. Konkret bedeutet das beispielsweise, dass Gehälter im Unternehmen maximal im Verhältnis 1:3 auseinanderliegen dürfen. Sämtliche Nutzer der Plattform können für einen Anteil von 50 Euro Mitglied der Genossenschaft werden und damit kontrollieren, dass das Unternehmen seinen Prinzipien treu bleibt. Der Vorstand wird von den Mitarbeitern gewählt.

Die Genossenschaft besteht aus über 1800 Mitgliedern, im Team von Fairmondo arbeiten derzeit 20 Voll- und Teilzeitkräfte sowie Praktikanten. Die Genossenschaft wurde am 12.12.2012 gegründet, der Online-Marktplatz wurde September 2013 gestartet. Noch können die Umsätze des Marktplatzes das Team noch nicht finanziell tragen, die Löhne werden momentan aus den Einlagen in die Genossenschaft (insgesamt bisher ca. 500.000 Euro) und Darlehen aus dem Mitgliederumfeld finanziert. Bis Ende 2014/Anfang 2015 sollen die Marktplatzumsätze das Team finanzieren können.

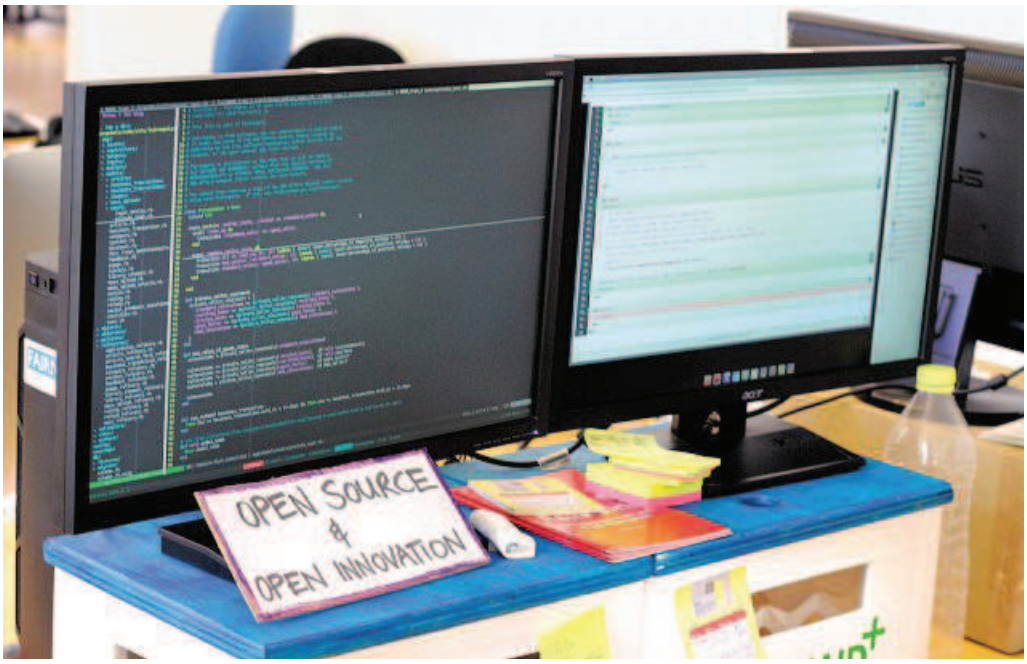
8 Thomas Scheuerle/Björn Schmitz/Martin Hölz: Governancestrukturen bei Sozialunternehmen in Deutschland in verschiedenen Stadien der Organisationsentwicklung, in: Sozialunternehmen in Deutschland. Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen, hg. v. Stephan A. Janen/Rolf G. Heinze/Markus Beckmann, Wiesbaden 2013. In der Untersuchung wiesen 14 von 18 analysierten Organisationen „hierarchische, manager-fokussierte Governancestrukturen“ auf , vgl. S. 136.

Ein Teil des Fairmondo-Teams feiert den Launch des Online-Marktplatz am 24. September 2013 mit einer öffentlichkeitswirksamen Fahrradtour durch Kreuzberg und Neukölln. *Foto: Fairmondo eG*

Bürger sind auch verantwortlich für unsere Wirtschaft". Verantwortlichkeit ist ein zentrales Wort bei Fairmondo. Das junge Unternehmen aus Berlin betreibt einen Online-Marktplatz, der verantwortungsvollen, nachhaltigen Konsum fördert und Marktriesen wie eBay und Amazon als faire Alternative ernstzunehmende Konkurrenz machen soll. Dahinter steht ein neues Unternehmensmodell, das wie das „Betriebssystem" von Premium dafür gedacht ist, von anderen übernommen zu werden: die „Genossenschaft 2.0".

„Wann fühle ich mich denn verantwortlich?", fragt Schüppler, um gleich die Vermutung hinterherzuschieben, dass dafür ein konkreter emotionaler oder persönlicher Bezug – z.B. ein Eigentumsanteil an dem Unternehmen – zentral ist. „Wenn ich das Gefühl habe, ich habe damit nichts am Hut, dann übernehme ich diese Verantwortung auch nicht." Bei Fairmondo ist die Genossenschaft, in der das Unternehmen rechtlich organisiert ist, die Möglichkeit, eine solche Bindung herzustellen. Jeder kann Mitglied der Genossenschaft und damit Mitbesitzer werden und egal, ob jemand einen oder das Maximum von fünfhundert Anteilen hält, jeder hat eine Stimme in der Generalversammlung. Geld entscheidet – wie in jeder Genossenschaft – nicht über Stimmgewicht. Eine der vielen Besonderheiten der Genossenschaft 2.0 bei Fairmondo ist die niedrige Einstiegsschwelle von 50 Euro. Damit soll sichergestellt werden, dass auch wirklich jeder sich den Einsteig leisten kann. Verantwortlichkeit wird hier ganz zentral als Bringschuld des Unternehmens gegenüber Mensch und Gesellschaft verstanden. Felix Weth, Vorstandsvorsitzender und Initiator der Fairmondo eG, findet es, ähnlich wie Lübbermann, notwendig, „dass man kontrollieren kann, was ein Unternehmen, von dem man in irgendeiner Weise beeinflusst ist, tut". Für Nutzer des Marktplatzes bedeutet dies zunächst einmal, dass sie sehr genau verfolgen können, was im Unternehmen passiert. Per Satzung ist Fairmondo zu konsequenter Transparenz verpflichtet, gibt Auskunft über Geschäftszahlen, Strategien und führt sein Konto transparent für alle online einsehbar. Das Open Bank Project macht dies möglich: Die Kontodaten werden ausgelesen und anonymisiert im Internet veröffentlicht, Fairmondo ordnet den Summen Verwendungszwecke hinzu. So wird der Datenschutz gewährleistet und zugleich können Nutzer die Kontobewegungen beobachten und ggf. Aufklärung einfordern. Der hohe Transparenz-Standard soll Korruption verhindern und ist eine Voraussetzung für Kontrollierbarkeit durch die aktuell gut 1800 Mitglieder der Genossenschaft. Die können auf der Generalversammlung darüber wachen, ob der Vorstand seinen Pflichten nachgekommen ist und das Unternehmen seinen hehren, in der Satzung festgeschriebenen Zielen auch treu bleibt.

Neben der Kontrolle sollen Mitglieder auch die Möglichkeit haben, inhaltlich mitzugestalten – Open Inno-



Zwei zentrale Prinzipien bei Fairmondo: Der Quellcode der Marktplatzsoftware ist auf der Online-Plattform Github frei öffentlich einsehbar und kann mit- und weiterentwickelt werden: https://github.com/fairmondo/fairmondo. Außerdem können sich Interessierte in die Weiterentwicklung des Unternehmens aktiv einbringen.

Foto: Marian Gutscher

vation. Dabei geht es Weth zufolge aber weniger um die Generalversammlung als insbesondere um „Arbeitsgruppen, in denen man sich themenspezifisch an der Weiterentwicklung des Produkts und bestimmten Aspekten des Unternehmens beteiligen kann". Noch sind diese Arbeitsgruppen nicht richtig aktiv, es gibt aber bereits interessierte Genossenschaftsmitglieder. Und in einem Punkt war die Generalversammlung 2014 dann doch auch sehr gestaltend tätig: Sie bestimmte einen neuen Namen für das Unternehmen, denn bis September diesen Jahres hieß Fairmondo noch „Fairnopoly".[9]

Es geht also nicht darum, dass alle alles mitentscheiden müssen, aber die Kontrollierbarkeit muss jederzeit gegeben sein. Mitgestaltung soll möglich, aber keine Pflicht sein. Hinter diesem Mix aus Räumen für Mitgestaltung, klar definierten Zuständigkeiten und Delegation der Geschäftsführung steht bei Weth die Hoffnung auf eine Zukunft, in der unsere Wirtschaft im großen Stil anders als heute funktioniert: „Für mich ist die Vision, dass es sehr viele Unternehmen geben wird, in denen ich Mitglied bin und die ich potentiell mitkontrollieren kann. Bei den allermeisten werde ich mich überhaupt nicht damit beschäftigen, was die machen, sondern ich weiß: Andere tun das." Realistisch für aktive Mitgestaltung sei, dass man sich „ein Unternehmen, oder die drei, die mich interessieren" heraussuche und sich bei denen dann aktiv gestaltend einbringe. „Man sollte als normaler Kunde oder als normale Kundin sich auch weitgehend raushalten können und sich trotzdem darauf verlassen können, dass dieses Unternehmen eine demokratische Rückbindung hat." Man könnte sagen: Fairmondo versteht sich in weiten Teilen als repräsentative Demokratie, mit konkreten Beteiligungsmöglichkeiten für Menschen, die wirklich Energie für das ihnen gehörende Unternehmen einsetzen möchten.

Ein Beispiel hierfür ist das Botschafterprogramm, das derzeit von einem Mitarbeiter gemeinsam mit vier Genossenschaftsmitgliedern entwickelt wird. Im Kern geht es darum, Multiplikatoren auszubilden, die in ihren Heimatregionen Vorträge und Diskussionsrunden zu Genossenschaft 2.0 durchführen und gemeinsam mit weiteren Mitstreitern Fairmondo auf andere Art unterstützen. Perspektivisch soll daraus eine Plattform zur Förderung aller existierenden Genossenschaften 2.0 werden – also ein Fördernetzwerk für Unternehmen, die das von Fairmondo entwickelte Modell anwenden und weiterentwickeln. Einige Beispiele gibt es dafür schon.[10]

Für ihre unvergütete Arbeit erhalten die Botschafter – wie jeder, der Fairmondo in seiner Freizeit unterstützt – „Fair Founding Points". Ein Viertel der künftigen Gewinne wird über diese Punkte ausgeschüttet, so dass jetzt unvergütet geleistete Arbeit bei einem wirtschaftlichen Erfolg von Fairmondo auch finanziell entlohnt wird. Die Punkte sammelten auch Mitarbeiter, die in der Startphase ohne Bezahlung oder über die vereinbarte Bezahlung hi-

9 Hintergründe zur Umbenennung unter www.fairmondo.de/warum oder auf www.info.fairmondo.de.

10 Die Unternehmen brabbl und velogista haben einige Eigenschaften der Genosenschaft 2.0 in ihre Satzungen eingebaut, das junge Unternehmen fairjeans möchte sich, angeregt durch fairmondo, als Genossenschaft gründen und ebenfalls Prinzipien der Genossenschaft 2.0 in die Satzung schreiben. Weitere Projekte haben Interesse angemeldet.

Schulungsworkshop für Fairmondo-Botschafter im Juni 2014 *Foto: Fairmondo eG*

naus arbeiteten. Denn jeder, der irgendwie zum Erfolg des Unternehmens beiträgt, soll davon auch finanziell etwas haben.

Konsensdemokratie bei Premium

Keiner muss sich beteiligen – das gilt bei Premium natürlich auch. Eine Untergliederung nach Teammitgliedern, Unternehmensmitgliedern und Nutzern/Kunden ergibt bei Premium keinen Sinn. Alle, die in irgendeiner Form von den Produkten betroffen sind, können Teil des „Kollektivs" werden und Premium steuern. Einzige Bedingung: Ein Mitglied des Kollektivs muss einen Neuling persönlich kennengelernt haben um sicherzustellen, dass niemand hineinkommt, der die Ideale des Kollektivs unterwandern und umdrehen möchte. Wer „drin" ist – und das bedeutet erst einmal, ganz unspektakulär, auf einem E-Mail-Verteiler zu stehen – kann sich im Prinzip mit allen Fragen der Geschäftsführung auseinandersetzen. Uwe Lübbermann formuliert das so: „Wir laden alle Beteiligten, die von den Entscheidungen betroffen sind, ein – gewerbliche Partner, Gastronomen, Spediteure, Lieferanten, und Endkunden natürlich auch, denn die sind auch betroffen – und wollen alle Fragen so lange mit denen diskutieren, bis alle einverstanden sind bzw. bis niemand mehr sein Veto einlegt. Das klingt eigentlich völlig unmöglich, aber das machen wir schon seit zwölf Jahren so."

Bedeutet das dann, dass im Kollektiv regelmäßig darüber diskutiert wird, welches Druckerpapier gekauft werden soll? Theoretisch wäre das möglich, aber es passiert nicht. Es gibt „gewachsene Zuständigkeiten", innerhalb derer Menschen wie Uwe und Anne erst einmal selbst entscheiden können, erklären sie. Aber wenn sich jemand am eingesetzten Druckerpapier stört, könnte er oder sie das zum Thema machen und dann würde es besprochen. Uwe sagt dazu: „Es gibt generell keinen Themenfilter, jede Entscheidung, alles kann zum Thema gemacht werden. Tatsächlich werden aber überwiegend Entscheidungen zum Thema gemacht, die auch eine gewisse Relevanz haben, das heißt Kalkulation, Strategie, Kommunikation und so weiter." Bei diesen Fragen sei dann auch klar, dass keiner alleine darüber entscheidet.

Beispielsweise wurden vor einigen Monaten die Mindestanforderungen an sogenannte Sprecher verändert, die jeweils für eine bestimmte Stadt oder ein Stadtgebiet zuständig sind und dort Gastronomen für Premium-Getränke zu begeistern versuchen. Die Beschlussfindung lief dann so ab: Auf einem der zweimal im Jahr stattfindenden Offline-Treffen wurde das Thema diskutiert. Aus diesen Diskussionen „destilliert" dann üblicherweise eine Person – oft

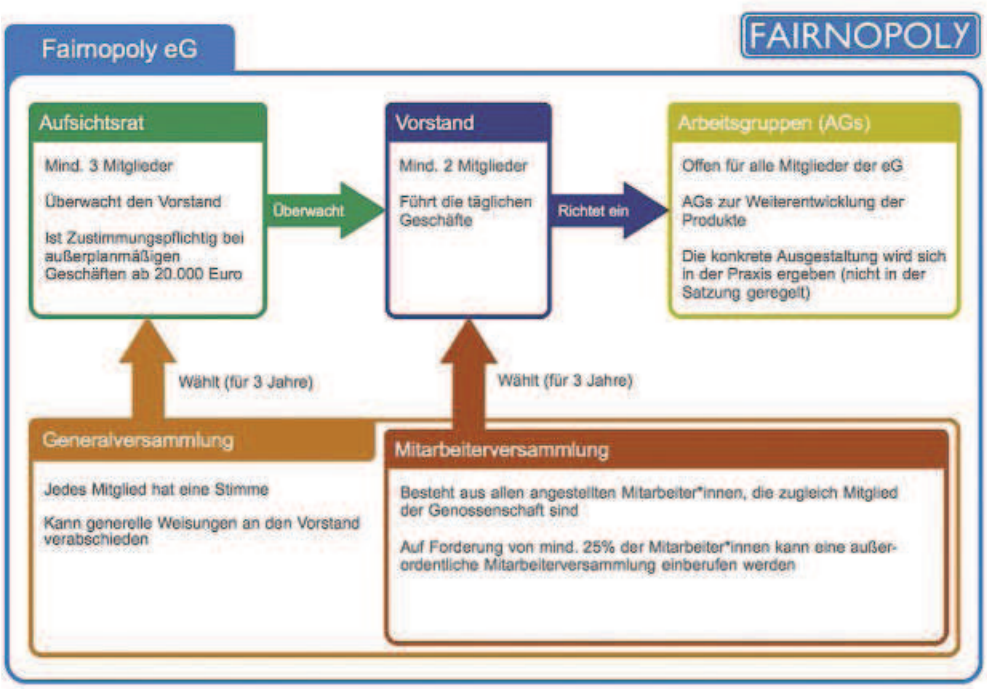
Mitglieder des Premium-Kollektivs auf einem Offline-Treffen *Foto: Premium-Kollektiv*

Uwe – einen Beschlussvorschlag heraus. Der wird – virtuell oder auf einem Treffen – diskutiert. Wenn niemand sein Veto einlegt, „dann darf das erstmal so gemacht werden". Dieser Beschluss kann jederzeit wieder zum Thema gemacht werden, ist aber so lange gültig, bis ein anderer Beschluss per Konsens angenommen wurde. In Uwe Lübbermanns Erfahrung ist das eine „sehr stabile Form der Entscheidungsfindung: Wenn sich der Rahmen nicht ändert und keiner auf eine bessere Idee kommt, dann ist es das erstmal – potentiell über Jahre." Zugleich bleibt das Unternehmen sehr flexibel: „Wenn sich irgendeine Bedingung wandelt, wir merken, das klappt nicht so, oder jemand unzufrieden ist, dann kann es zum Thema gemacht und neu diskutiert werden."

Diese Methode funktioniert seit zwölf Jahren, eine Blockade gab es seither erst in zwei Fällen. Im ersten Fall ging es um einen Satz für das Etikett der Flasche, im zweiten konnte sich das Kollektiv nicht auf ein Bild für die Rückseite der Flaschen einigen. Wenn eine solche Entscheidungsblockade existenzbedrohend wird – in diesem Fall hätte ohne Entscheidung nicht produziert werden können – dann hat Uwe das Mandat eine „Notentscheidung" zu fällen. Natürlich kann auch diese Entscheidung wieder zum Thema gemacht werden, sie ist also nur vorläufig in Kraft. Im Fall des Bildes hatte Uwe, um keine der Seiten zu bevorteilen, entschieden, dass zunächst ohne Bild produziert werden soll (was nach wie vor dem Erscheinungsbild der Premium-Cola entspricht). „Alles andere – Kalkulation, Strategie und so weiter – haben wir im Konsens hingekriegt." In seiner Erfahrung ist das nur am Anfang langwierig, wenn man sich gemeinsam auf die Grundlagen der Arbeit einigt. „Mittelfristig und langfristig ist das eine so lösungsorientierte, geschmeidige, stressfreie Art zu Entscheidungen zu kommen, dass ich bisher nichts Vergleichbares kennengelernt habe."

Aus unseren Gesprächen mit dem Premium-Kollektiv ergibt sich das Bild, dass Alltäglichkeiten tendenziell im Rahmen „gewachsener Zuständigkeiten" entschieden werden, während die wirklich komplexen und geschäftskritischen Fragen im Kollektiv zur Diskussion stehen. Und das ist genau der Punkt, wie Uwe Lübbermann betont: „Das ist die Antithese zu normalen Unternehmen, weil da der Chef entscheidet, wo es lang geht und die Leute dürfen die Kleinigkeiten entscheiden."

Die Voraussetzung, dass solche partizipativen, direktdemokratischen Entscheidungsstrukturen im Alltag funktionieren, scheint vor allem bei den Menschen zu liegen, die sie anwenden. Anne Graf glaubt, dass das Konsensprinzip bei Premium funktioniert, „weil wir auf Augenhöhe zusammenarbeiten und uns auf Augenhöhe ge-



Formeller Aufbau der Fairmondo e.G. (hier noch mit altem Fairmondo-Logo) bzw. einer Genossenschaft 2.0 Der Vorstand wird von den Mitarbeitern gewählt.
Grafik: Fairmondo eG

genüber treten". Premium sei für sie „die konsequente Anwendung der Goldenen Regel: Es ist immer eine Wertschätzung da, Fairness, Transparenz und Offenheit. Man nimmt den anderen ernst." Neben der Voraussetzung, dass ein etwaiger Gründer oder eine Gründergruppe die Grundhaltung mitbringen muss, „dass man nicht der Bestimmer sein will", siehe Uwe Lübbermann auch die Haltung der anderen Beteiligten als wesentliche Erfolgsbedingung: „Man braucht dafür Menschen, die verstehen, dass man sich nicht in einer Verhandlung befindet, wo es darum geht, seinen Vorteil, seine Position durchzubringen; sondern in einem Konsensprozess, wo es darum geht, dass sich alle am Ende auf Augenhöhe wiederfinden und zufrieden sind." Wenn diese Grundhaltung da ist, dann ist der Rest „nur Handwerkszeug". Auch die Beschreibungen aus dem Innenleben von Fairmondo scheinen zu bestätigen, dass es wesentlich darum geht, wie die Beteiligten miteinander umgehen.

Fairmondo intern

Die Einbindung von Kunden, Händlern und anderen beteiligten Gruppen geschieht bei Fairmondo vor allem über die Genossenschaft und deren Kontroll- und Beteiligungsinstrumente. Um das tägliche, operative Geschäft kümmert sich ein Team von Mitarbeitern in Berlin-Kreuzberg. Die Genossenschaft 2.0 ist von Anfang an sehr groß gedacht – die Struktur soll auch einmal mit Mitgliederzahlen jenseits der 100.000 und einem deutlich größeren Team zurechtkommen können – weshalb hier viel Wert auf klar definierte Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen gelegt, die Kontrolle durch die Genossenschaft aber nie in Frage gestellt wird.

Das Kontrollelement findet sich auch im Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorstand wieder. Fairmondo hat einen geschäftsführenden Vorstand, der von den Mitarbeitern gewählt wird und jederzeit durch eine von 25 Prozent der Mitarbeiter einberufbare außerordentliche Mitarbeiterversammlung abgewählt werden kann. Dies ist eines der satzungsgemäßen Prinzipien, die nur mit 9/10-Mehrheit – also praktisch nur im Konsens – durch die Generalversammlung geändert werden könnten.

Die Abwahl der Vorstände ist als Notbremse gedacht. Es geht in Felix Weths Augen nicht darum, „dass ein Wahlkampf betrieben wird, sondern darum, dass die Leute, die in der Verantwortungsposition im Vorstand sitzen einen Anreiz haben, eine offene Kultur im Unternehmen mit zu etablieren". Im Zusammenspiel mit der Transparenzpflicht sorgt dies dafür, dass die „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich auch stärker mit den grundsätzlichen Fragen des Unternehmens beschäftigen können". Entscheidungskompetenzen sind dann in seinen Augen idealerweise dezentral organisiert und „sauber delegiert". Mitarbeiter wissen in einer solchen Umgebung, wen sie ansprechen müssen, wenn ihnen etwas nicht passt oder sie eine Idee haben. Im Konfliktfall läge die letzte Entscheidungsmacht beim Vorstand. Doch sind dessen Willkürfreiheit enge Grenzen gesetzt: Versperrt er sich dauerhaft einem starken Mitsprachebedürfnis der Mitarbeiter, muss er mit Absetzung rechnen. Es hängt bei Fairmondo also auch viel davon ab, was die Mitarbeiter einfordern. Es ist nicht vorgegeben, an welchen Stellen Mitarbeiter einbezogen werden. Eine solche Definition abstrakt zu formulieren hält Laura Schüppler auch für schwierig. „Es ist wichtig, dass es Räume gibt, innerhalb de-

*Zitat vom Fainropoly-Blog „Die Vorstellung, Mitarbeiter*innen seien kommandierbare Ressourcen, die unternehmensstrategische Entscheidungen nicht überschauen können, ist unserer Ansicht nach ein überwindungsbedürftiges Relikt aus dem letzten Jahrhundert."*[11]
Urheber: Marian Gutscher

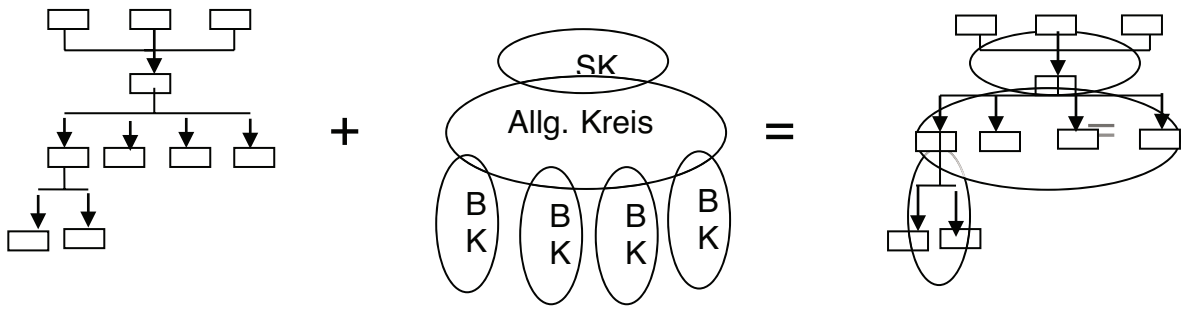
rer Mitarbeiter auf den Tisch hauen können um zu sagen: ‚Da möchte ich jetzt aber mitsprechen'."

Katrin Bartels, die im Vertrieb tätig ist und den Kundendialog leitet, sieht das ähnlich: „Partizipation wird nicht nur vom Rahmen bestimmt, sondern auch von denjenigen, die sich in diesem Rahmen bewegen." Zugleich habe nicht jeder Mitarbeiter stets ein starkes Bedürfnis nach Partizipation. Praktisch geschehe die Einbindung in Entscheidungen bei Fairmondo jeden Tag, auch weil es einfach notwendig sei. So klein wie Fairmondo noch sei, sei es auch ganz pragmatisch – als Ressourcenfrage – eine Notwendigkeit, Mitarbeiter im Alltag stark mit einzubinden. Daran knüpft sich auch ein weiteres Motiv für die Vorstandswahl durch die Mitarbeiter: Weil diese das Unternehmen am besten kennen, sieht Fairmondo sie auch am besten in der Lage zu beurteilen, wer als Vorstand geeignet ist und ob dieser fachlich gute Arbeit leistet.

Fairmondo ist ein junges Unternehmen wo vieles – gerade beim Thema Partizipation und Entscheidungsfindung – noch in der Entwicklung ist. Noch ist nicht ganz klar definiert, wie stark jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter bei Entscheidungen mitreden kann. Aber der bisherige Arbeitsalltag zeigt, dass Entscheidungen nicht gegen starke Widerstände von Mitarbeitern getroffen werden. Regt sich ein solcher, kann ein Mitarbeiter bei der zuständigen Person und im Zweifel auch in der Runde seine Bedenken anbringen. Der Einwand wird dann behandelt und ggf. eine Entscheidung abgeändert oder auch neu diskutiert. Letztlich, erklärt Weth, findet beispielsweise die Entscheidung über ein neues Design für den Online-Marktplatz im Gespräch und in der Rückbindung zwischen technischer Leitung und dem Technik – sowie Vertriebsteam gemeinsam statt – auch wenn formal das Entscheidungsrecht beim Vorstand liegt.

Auch intern bestünden bei Fairmondo also tendenziell repräsentativ-demokratische Strukturen, die aber im Alltag sehr starke direktdemokratische Elemente aufweisen. Es zeigt sich, dass hier sehr vieles davon abhängt, wie die Menschen, die tatsächlich im Unternehmen arbeiten, ihre Arbeitsumwelt gestalten möchten und was sie kon-

11 Vgl.http://info.fairmondo.de/geno20/ [Stand 23.08.2014].



Im soziokratischen Organigramm (rechts) überlagern sich funktionale Hierarchie (links) und soziokratische Kreisstruktur (Mitte). Die Kreise bestimmen den Rahmen für Handlungen innerhalb der funktionalen Hierarchie.

Quelle: Christian Rüther: Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis", Mastertheis an der WWEDU, 2009, 2. aktualisierte Fassung 2010, S. 29.

kret einfordern. Die Vorstandswahl durch die Mitarbeiter soll sicherstellen, dass dieser sich einem solch offenen Umfeld nicht entgegenstellt bzw. mit dafür sorgt, dass es entstehen kann und Vorstellungen der Mitarbeiter nicht ignoriert werden. Faktisch lässt sich bislang aber auch beobachten, dass Fairmondo durch seine inhaltliche Ausrichtung bisher erst gar nicht die Menschen anzieht, bei denen Mitarbeiter die Notbremse Vorstandsabwahl ziehen müssten.

Handwerkszeug

Vieles beim jungen Unternehmen Fairmondo entwickelt sich momentan im Arbeitsalltag, wird ausgehandelt und auf Teamtagen ausgetüftelt. Dabei ist sehr wichtig: Die internen Strukturen sind nicht „fertig", an ihnen wird beständig gefeilt. Premium wird nach zwölf Jahren Entwicklung als eine eingespielte und funktionierende Konsensdemokratie betrachtet. Dabei ist der Begriff „Konsens" ein wenig irreführend. Im Gespräch wird deutlich, dass damit bei Premium etwas sehr Ähnliches gemeint ist, wie mit dem „Konsent" in der Soziokratie: Es geht nicht darum, voll und ganz „übereinstimmender Meinung [zu] sein", wie es die Definition eines Konsens erfordert.[12] Im Konsent ist eine Entscheidung angenommen, wenn keine „schwerwiegende[n] und begründete[n] Einwände gegen einen Beschluss" mehr vorliegen.[13] Sowohl bei Premium als auch in der Soziokratie geht es letztlich um das Ziel, dass alle mit einer Entscheidung leben können, auch wenn sie nicht zutiefst überzeugt sind. Nach dieser Definition könnte man die Entscheidungsfindung bei Premium auch „Konsentdemokratie" nennen, was „Manager" Lübbermann ähnlich sieht: „Die [Vertreter der Soziokratie] nennen das Konsent, wir nennen das Konsens - wir sind da ziemlich auf der gleichen Welle."

Soziokratie ist ein Konzept, das „wirkliche Mitbestimmung in einem Team und in einer Organisation" erlaubt, erklärt Christian Rüther. Sie ist eine Organisationsform, eine Anleitung für Partizipation in Unternehmen, Organisationen und anderen Teams. Rüther ist Trainer für gewaltfreie Kommunikation, bietet Beratung und Schulungen zur Soziokratie an und war von 2007 bis 2011 Mitarbeiter des Soziokratischen Zentrums Deutschland/Österreich/Schweiz. Für ihn hat die Soziokratie „den Gedanken der Partizipation am weitesten und effektivsten entwickelt".

Soziokratie [14]

In der Soziokratie werden Entscheidungen in einer Organisation von allen Beteiligten getragen. Erklärtes Ziel: Die Identifikation der Mitwirkenden mit Beschlüssen soll steigen und das Know-How aller einfließen - und so zu besseren Entscheidungen führen. Unterschieden wird dabei zwischen Rahmenentscheidungen – wie strategische Entscheidungen oder das Festlegen von Arbeitsprozessen – und dem Tagesgeschäft. Letzteres wird in funktionalen Hierarchien durchgeführt, d.h. hier läuft es im Prinzip nach dem bekannten Schema, dass ein Chef die Entscheidungshoheit hat. „Hierarchie darf in der Ausführung sein, wird aber durch den Kreis kontrolliert und festgelegt", schreibt Christian Rüther im Interview per E-Mail. Der Chef kann nicht einfach machen, was er möchte, sondern ist an den Rahmen, der durch den Kreis festgelegt wurde, gebunden. Der Kreis? Ein zentrales Stichwort der Soziokratie. Alle Entscheidungen von größerer Tragweite werden in einer

---

12 Vgl. Schubert/Klein (wie Anm. 3).

13 Christian Rüther: Was ist Soziokratie? Überblick und Nutzen, Wien, 2011, S. 1, verfügbar unter http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/wasistsoziokratie1.0-nutzenundgrenzen.pdf [Stand: 23.08.2014].

14 Eine Fülle an Materialien zur Soziokratie findet sich unter http://www.soziokratie.org/was-ist-soziokratie/ [Stand 23.08.2014].

Kreisstruktur getroffen. Kreise entsprechen Teams oder Abteilungen einer Organisation, beispielsweise dem Marketing oder dem Vertrieb. Getroffen werden diese Entscheidungen im Konsent.

Was in der Soziokratie schwerwiegende Einwände genau sind, „entscheidet allein das Kreismitglied", schreibt Rüther. Solange noch nicht alle ausgeräumt sind, wird weiter an der für alle tragbaren Entscheidung gefeilt. „So kannst du recht schnell zu Entscheidungen kommen, die für alle passen." Dass es hier nicht um Alltagsentscheidungen geht, sondern um den Rahmen, ist vermutlich ein wesentliches Element um Blockade und Lähmung zu verhindern. Es ist kein „Alle-Entscheiden-Alles", sondern ein gemeinsames Abstecken eines Rahmens, innerhalb dessen alle agieren und an den auch die Führungskräfte gebunden sind. Zugleich ist Soziokratie sehr dynamisch und flexibel konzipiert. Jede Entscheidung kann wieder auf die Agenda gesetzt werden, wenn sich Rahmenbedingungen ändern. Ziel der Kreismeetings ist nicht, eine perfekte Lösung zu finden, sondern „optimal machbare Lösungen auf Basis derzeitiger Erkenntnisse und Ressourcen".[15] Ändert sich etwas, kann sich auch die Entscheidung wieder ändern.

Personenwahlen finden ebenfalls als Konsententscheidung statt: Beispielsweise werden die Führungskräfte der jeweiligen Team/Abteilungen sowie der Moderator des Kreises gewählt – zwei Rollen, die, um Machtkonzentration zu vermeiden, nicht von derselben Person besetzt sein können. Dabei werden Moderatoren vom Kreis selbst bestimmt, Führungskräfte im nächsthöheren Kreis. In letzterem sitzt wiederum auch ein Vertreter des unteren Kreises (Delegierter), der dort konsentgewählt wurde. So entsteht eine doppelte Verknüpfung, die dafür sorgt, dass die Interessen des unteren Kreises im darüberliegenden repräsentiert sind – also auch bei der Wahl des eigenen Chefs.[16]

Entwickelt wurde die Soziokratie maßgeblich von Gerard Endenburg. Basierend auf Ideen des niederländischen Sozialreformers Kees Boeke entwickelte und implementierte er sie seit den 1960er Jahren in seinem eigenen Unternehmen Endenburg Elektrotechniek, wo sie bis heute erfolgreich angewandt wird.[17] In Deutschland gibt es nur wenige soziokratische Unternehmen. Als Beispiel aus der Welt der Sozialunternehmen nennt Rüther eine Non-Profit-Organisation, die mit Menschen mit Behinderung arbeitet. Sie machte eine Zeit lang gute Erfahrungen mit der Soziokratie. „Dann hat leider der Geschäftsführer kalte Füße bekommen bzw. sah seine Autorität in Gefahr. Es gab bei unterschiedlichen Entscheidungen auch Gegenstimmen in der Organisation und anstatt sie zu begrüßen und an die richtige Stelle zu leiten, hat er sie als Angriffe auf seine Autorität gedeutet. Und dann das Experiment gestoppt. Ich kann seine Sichtweise nachvollziehen und leider haben die Mitarbeiter in dem Betrieb auch einige Anliegen nicht in den Kreis gebracht, weil sie Angst vor der Geschäftsführung hatten. Dieses Dilemma konnten wir in der Zeit leider nicht lösen." Hier deuten sich zentrale Herausforderungen und Erfolgsbedingungen für eine Einführung von Soziokratie an. „Die Soziokratie muss von oben eingeführt werden", schreibt Rüther und sie ist „kein Quick-Fix". Es braucht Zeit, zwei bis drei Jahre, in denen die neuen Entscheidungsstrukturen eingeübt werden und eine „Bereitschaft zum Umdenken" deutlich wird – sowohl bei den Chefs als auch bei den Mitarbeitern. Dazu komme, dass nicht jeder Mitarbeiter überhaupt ein Bedürfnis nach Mitsprache hat – auch hier müssen die Voraussetzungen stimmen und muss genügend Raum für Lern- und Erfahrungsprozesse sein.

Erfolgreiche Beispiele für die Implementierung soziokratischer Prozesse finden sich trotz dieser Herausforderungen zahlreich, allerdings eher außerhalb Deutschlands. Mit dem Blick über die Bundesrepublik hinaus ergibt sich eine beachtliche Liste von Unternehmen, Bildungseinrichtungen, Gemeinschaften und anderen Organisation, die ganz oder teilweise soziokratisch arbeiten.[18]

Holakratie

Sehr eng verwandt mit der Soziokratie ist der neuere Ansatz der Holakratie. Entwickelt von Brian Robertson in einer amerikanischen Software-Firma möchte sie dafür sorgen, dass alle relevanten Einwände konstruktiv in einen anstehenden Beschluss integriert werden.[19] Das Ziel ist auch hier, gute Entscheidungen zu treffen, indem durch die richtigen Entscheidungsprozesse wichtiges Wissen nicht ignoriert werden kann. Der Name „Holakratie" steht für eine hierarchische Schachtelung in sich abgeschlossener Organisationseinheiten, die sich selbst organisieren.[20] Unternehmen werden hier wie in der Soziokratie in Kreisen gedacht, die für bestimmte Themen – z.B. das Marketing – zuständig und durch jeweils zwei Personen miteinander verbunden sind.

---

15 Rüther (wie Anm. 15), S. 2.

16 Die Abläufe bei der Soziokratie werden detailliert beschrieben in Christian Rüther: Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis, Mastertheis an der WWEDU, Ort 2009, 2. aktualisierte Fassung 2010.

17 Entwicklungen bei Endenburg Elektronik werden beschrieben in Dörner (wie Anm. 1) und in Rüther (wie Anm. 18). ab S. 89.

18 Eine Liste findet sich in Rüther (wie Anm. 15), S. 104–111.

19 Dennis Wittrock: Lern- und Entscheidungsprozesse im Unternehmen, in: Anders wirtschaften – was Erfolgreiche besser machen. Integrale Konzepte für ein neues Wachstum in dynamischen Märkten, hg. v. Jens Hollmann/Katharina Daniel, Wiesbaden 2012, S. 175.

20 Ebd., S. 172.

Carola Giese-Brandt *Foto: Marian Gutscher*

Jeder Kreis regelt seine internen Angelegenheiten selbst. Verspürt ein Mitarbeiter eine Spannung, die sich aus seiner Rolle im Unternehmen ergibt – das kann bedeuten, dass etwas aus seiner Sicht nicht funktioniert, besser gehen könnte oder er eine Idee für eine Neuerung hat – kann er ihn im passenden Meeting anbringen. Eine klare Trennung zwischen Besprechungen für das Tagesgeschäft, zur Klärung von Rollen und Zuständigkeiten und strategischen Meetings sorgt für fokussierte und effiziente Behandlung der Themen. Dort wird im Konsent über den eingebrachten Vorschlag entschieden. Bringt ein Beschluss Probleme mit sich, erzeugt also bei jemandem eine Spannung, wird er im nächsten Treffen thematisiert und ggf. modifiziert, wodurch die gesamte Unternehmenssteuerung sehr flexibel bleibt.[21] Die Entscheidungsfindung erinnert stark an die Soziokratie, allerdings mit einen wesentlichen Unterschied: In der Soziokratie bestimmt das Kreismitglied selbst, ob ein Einwand hinsichtlich der gemeinsamen Ziele schwerwiegend ist, in der Holakratie gibt es dafür bestimmte Regeln. Im Kern: Ein Einwand ist nur dann valide, wenn die ihn vorbringende Person aus ihrer Rolle im Unternehmen heraus begründen kann, dass der zu Diskussion stehende Vorschlag definitiv Schaden für das Unternehmen mit sich bringen wird. Die Soziokratie legt sich hier weniger stark fest.

Entscheidend in der Holakratie, so erklärt uns Carola Giese-Brandt im Interview, ist die „Bestimmung und Zielgerichtetheit der Organisation“ und dass alle Mitarbeiter sich bewusst sind, welches (Teil-) Ziel sie in ihrer täglichen Arbeit verfolgen. Ein wichtiges Element ist dabei die „Unterscheidung einer Rolle, die vom Menschen im Unternehmen für die Erfüllung dessen Bestimmung gelebt wird, und der Privatperson mit ihren persönlichen Wünschen und Bedürfnissen“. Giese-Brandt arbeitet als Coach für Führungskräfte und ist Teil von ShiftConsulting, einer Agentur, die bei der Einführung holakratischer Strukturen in Unternehmen berät und coacht. Parallel dazu baut sie mit einer Kollegin unter dem Titel „bewusstes unternehmen“ ein eigenes Beratungsangebot auf.

Ausgehend von der Trennung von „Rolle“ und „Person“, erläutert Giese-Brandt, können Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Wertvorstellungen „als ganze Person[en] zur Arbeit gehen“, ohne dass die verschiedenen Wertvorstellungen zu einem Konflikt führen. In der eben beschriebenen Entscheidungsfindung spiegelt sich das wieder: Ein valider Einwand begründet sich nur aus der Rolle im Unternehmen heraus, nicht aus den persönlichen Wertvorstellungen der Mitarbeiter. Damit einhergehend kümmert sich die Holakratie im Unternehmen nur um alles Aufgabenbezogene – Rollen, Prozesse, Zuständigkeiten, konkrete Aufgaben – aber nicht um die Beziehungsebene. Christian Rüther hält eine strikte Trennung von Rolle und Person für nicht durchhaltbar. „Wir Menschen leben in Beziehungen, es geht nicht ohne und die kannst du aus meiner Sicht nicht ausgrenzen.“ Darum stehen Emotionen in der Soziokratie zwar nicht im Vordergrund, haben aber ihren Platz, denn „jede Emotion weist auf ein Argument hin, das noch nicht gehört wurde. Das gehört es zu entdecken. Und das geht“.

Auf einen zweiten Blick scheint die Holakratie hier gar nicht fundamental anders zu denken. Auch dort gibt es zu Beginn von Besprechungen eine Runde (Check-in), in der persönliche Befindlichkeiten geäußert werden können und auch in der Holakratie gibt es die Erkenntnis, dass „ein ungutes Bauchgefühl [oftmals] ein wichtiger Hinweis auf einen legitimen Einwand“ ist.[22] Die sprachliche und in den Prozessen verankerte Trennung Rolle/Person soll lediglich stärker sortieren. Denn, so schreibt Dennis Wittrock, „die allermeisten ‚zwischenmenschlichen’ Konflikte in Organi-

21 Ebd.
22 Ebd., S. 170.
23 Ebd., S. 165.

sationen basieren in Wirklichkeit auf unpersönlichen Rollenkonflikten".[23] Grundsätzlich macht die Holakratie mehr Vorgaben, gibt mehr Empfehlungen, wie die Dinge ablaufen sollten. „Die Soziokratie ist leer", schreibt Rüther. Festgelegter Rhythmus von Meetings, genauer Arbeitsaufteilung, Trennung Rolle und Person – „das darf auch alles in der Soziokratie sein, aber das entscheidet der jeweilige Kreis".

Hierarchien sind in der Holakratie wie in der Soziokratie nicht verschwunden. Allerdings: Sorgen Weisungen in einem untergeordneten Kreis für begründete Widerstände, müssen diese im weisunggebenden übergeordneten Kreis so lang behandelt werden, bis keine validen Einwände mehr vorhanden sind. Einem Team kann also nicht einfach vorgegeben werden, was es für unmöglich oder sinnlos hält.[24] Trotzdem ist die Holakratie kein demokratisches System, zumindest sieht ihr Erfinder Brian Robertson das so.[25] Hier liegt ein wesentlicher Unterschied zur Soziokratie, für die, Christian Rüther zufolge, Demokratisierung von Unternehmen ein klares Ziel ist. Die Frage, warum er dies für ein drängendes Anliegen hält, beantwortet er so: „Ich weiß nicht, ob es drängend ist. Es scheint mir notwendig, so wie die Demokratisierung anderer Lebensbereiche, wie z.B. Familie und Schule. Wir leben zwar offiziell in einer Demokratie, aber kaum ein Mensch hat wirkliche positive Erfahrungen mit der Demokratie im Alltag. Und da für viele erwachsene Menschen der Arbeitsalltag sehr viel Zeit einnimmt, ist es gut, da die Demokratie zu üben und zu erlernen und positive Erfahrungen zu sammeln." Dieser Gedanke regt dazu an, den Blick zu erweitern und auf ein Projekt zu werfen, in dem sich gemeinsames Entscheiden als Grundhaltung durch alle Lebensbereiche zieht – die Gemeinschaft Schloss Tempelhof. Wir haben sie besucht und möchten hier unsere – sicher subjektiv gefärbten – Eindrücke wiedergeben.[26] Wir bewegen uns damit nicht weg vom Thema Sozialunternehmen, denn der wirtschaftliche Betrieb hinter diesem Projekt lässt sich gut mit diesem Begriff fassen.

Die Gemeinschaft am Schloss Tempelhof

Im Süden der Republik findet sich ein Projekt, das zugleich Unternehmen und Lebensraum ist. Nicht in der Form, dass Menschen maschinengleich ihr gesamtes Leben nur noch am Arbeitsplatz verbringen. Sie haben einen Wirtschafts- und Lebensraum geschaffen, in dem Arbeit und Leben eine sinnvolle Einheit bilden, in der das „echte " Leben nicht ausschließlich neben der Arbeit stattfindet. Einen Raum, in dem Arbeit und Wirtschaften stattfindet, in dem gleichzeitig Leben, Beziehung, Entfaltung stattfinden sollen, ohne dass die einen oder anderen Bedürfnisse zu kurz kommen.

Diese Lebensgemeinschaft – eines von vielen mehr oder weniger vergleichbaren Projekten in Europa – lebt am Schloss Tempelhof. Was herrschaftlich klingt, ist ein kleines schwäbisches Dörfchen mit etwas mehr als 100 Einwohnern samt freier Schule, florierendem Seminar- und Gästebetrieb, solidarischer Landwirtschaft und einer Vielzahl ansässiger Kleinunternehmen. Eine bunte 20-köpfige Kerngruppe aus München hatte das Gelände, das einst von der Diakonie bewirtschaftet wurde, vor etwa vier Jahren gekauft.
Die juristischen Personen hinter der Gemeinschaft sind insbesondere eine Stiftung, eine Genossenschaft und ein Verein. Jedes Mitglied bringt insgesamt rund 30.000 Euro in die Stiftung und die Genossenschaft ein. Die Stiftung ist Eigentümerin von Grund und Boden. Sie bietet auch anderen Gemeinschaften den rechtlichen Rahmen dafür, ihren Grund und Boden ähnlich dem Modell des Mietshäusersyndikats[27] dem Immobilienmarkt dauerhaft zu entziehen.

Die Genossenschaft wiederum stellt das Werkzeug dar, mit dem die Tempelhofer ihre Bauprojekte finanzieren und vorantreiben. Sie ist außerdem Vermieterin der Wohn- und Geschäftsräume und verwaltet die Gebäude. Jeder kann Mitglied werden und auch ohne am Schloss Tempelhof zu leben und ohne Stimmrecht, das Projekt als investierendes Mitglied mit einem Anteil ab 1000 Euro unterstützen. Die sog. nutzenden Mitglieder, die in der Genossenschaft Geschäftsanteile von mind. 10.000 Euro erworben haben, besitzen neben den Nutzungsrechten auch das Recht, in der Generalversammlung untereinander gleichberechtigt Entscheidungen mit zu fällen. Daneben tritt der Verein als Träger sozialer Projekte und Organisationen auf, beispielsweise für die vom Land Baden-Württemberg als Modellprojekt genehmigte freie Schule.

Ein wirtschaftliches Hauptstandbein des Dorfes ist, wie für modellhafte Gemeinschaftsprojekte typisch, der Seminar- und Gästebetrieb. Neben vielen anderen Themen wird Interessierten hier ein Einblick ermöglicht, wie die Dinge am Schloss Tempelhof laufen. Über diesen Wirtschaftszweig hinaus existieren weitere gemeinschaftliche Unternehmen, wie die Solidarische Landwirtschaft. In diesem international unter dem Begriff der CSA (*Community Supported Agriculture*)[28] bekannten Modell planen Abneh-

24 Ebd., S. 176 f.
25 Vgl. https://medium.com/holacracyone-blog/holacracy-is-not-what-you-think-67144c3adf8 [Stand: 23.08.2014].
26 Diese Eindrücke basieren vor allem auf Gesprächen mit Thomas Waldhubel, Agnes Schuster, Roman Huber, Wolfgang Sechser sowie auf eigenen Beobachtungen.
27 Informationen zur Arbeit des Mietshäusersyndikats unter http://www.syndikat.org/de/ [Stand: 23.08.2014].
28 Weiterführende Informationen unter http://www.solidarische-landwirtschaft.org/ [Stand: 23.08.2014].

Versammlung in der Gemeinschaft am Schloss Tempelhof *Foto: Gemeinschaft am Schloss Tempelhof, Quelle: http://www.schloss-tempelhof.de/ [Stand 01.09.2014]*

mer gemeinsam mit den Landwirten, wie viel wovon in der nächsten Saison angebaut werden soll. Die Landwirte haben auf der Basis der garantierten Abnahme eine finanzielle Planungssicherheit und können sich frei von Marktdruck auf Boden, Pflanzen und Tiere konzentrieren. Viele Tempelhofer arbeiten in eigenen Betrieben, daneben gibt es aber auch mehrere sogenannte Solidarbetriebe, in denen sich das Einkommen nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter richtet. Insgesamt sieht die Gemeinschaft am Schloss Tempelhof Geld vor allem pragmatisch als Mittel zum Zweck, als Grundlage für die Umsetzung sinnvoller Projekte und notwendiger Wertschöpfungskreisläufe. Die wirtschaftlichen Tätigkeiten tragen einen wichtigen Teil zum Gelingen des Projekts Tempelhof bei und wollen – ähnlich wie Premium und Fairmondo – eine machbare Alternative für menschen- und umweltfreundliches Unternehmertum vorleben.

Entscheidungsfindung am Tempelhof

In Stiftung, Genossenschaft und Verein stehen diverse Organe und Ämter zur Mitbestimmung und Kontrolle zur Verfügung, die dem Miteinander im Dorf den rechtlichen Rahmen bieten. Die eigentlichen Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse finden aber in einem organisch gewachsenen, trotzdem klar strukturierten, Geflecht aus Bezugs- und Arbeitsgruppen, Projekten und Kreisen statt. Kreise wählen ihre Sprecher, die bei thematischer Überschneidung gleichzeitig entsprechende Vorstandsämter in den Gesellschaften innehaben und vom Dorfplenum bestätigt werden. Die Kreissprecher bilden einen zentralen Koordinationskreis, der eng mit dem sog. Geschäftsführungskreis zusammenwirkt – Strukturen, die deutliche Ähnlichkeiten mit der Soziokratie aufweisen.

Entscheidungen werden hier nach einem eingespielten Konsentprozess getroffen, der sich grob gliedert in ein Vorstellen des Beschlussvorschlags, das Einholen eines ersten Stimmungsbildes und dann je nach Bedarf Gesprächs- und Klärungsrunden oder ein weitere Ausarbeiten. Schließlich geht es dann in die Konsent-Abstimmung. Die Diskussionsrunden profitieren, unseren Gesprächspartnern vor Ort zufolge, stark davon, dass am Tempelhof viel Raum gegeben wird, um mit diversen Ansätzen wie der Gemein-

Ein Teil des Fairmondo-Teams kurz vor Ende der Crowdinvestingkampagne, Anfang Februar 2014

Foto: Fairmondo eG

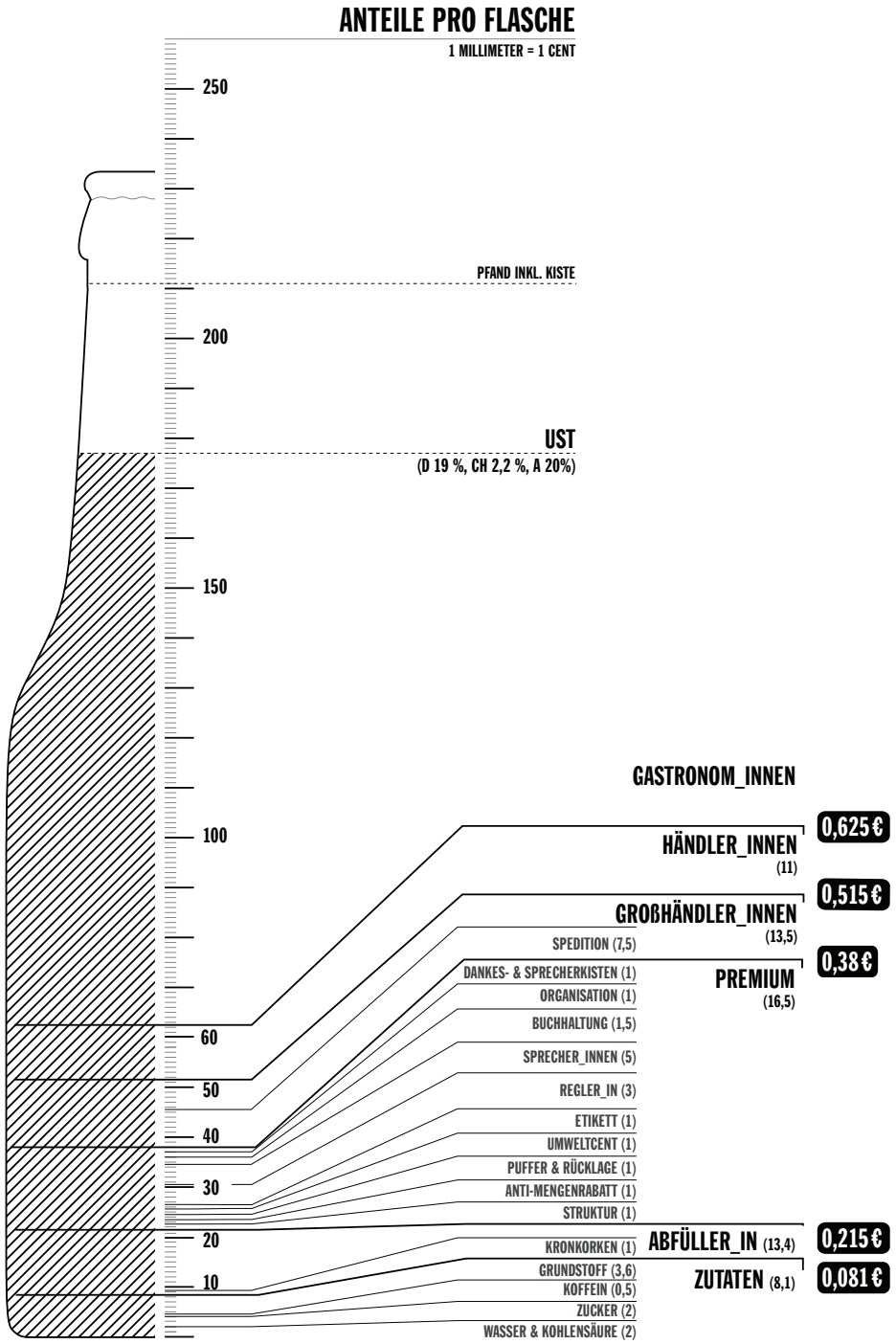
schaftsbildung nach Scott Peck die eigenen Kommunikations- und Gemeinschaftsfähigkeiten zu schulen. Denn ein Entscheidungsprozess wie am Tempelhof lässt sich nicht von heute auf morgen einführen. Es braucht eine Bereitschaft der Mitglieder, sich einzulassen, zu üben und selbst einen Lernprozess zu durchlaufen. Schwer zu definieren, aber in unserer Wahrnehmung eine ebenso wesentliche Voraussetzung für das Gelingen dieser Prozesse ist eine Offenheit, die sich überall am Tempelhof bemerkbar macht. Offenheit gegenüber Gästen, gegenüber der Erprobung neuer Methoden, gegenüber dem, was in den gemeinschaftlichen Prozessen passiert. So abstrakt das klingen mag, wird damit eine Erfolgsbedingung für partizipative Prozesse geschaffen, die wir in allen Fallbeispielen und Konzepten fanden: Strukturen und Regeln allein können Partizipation nicht garantieren, fundamental notwendig ist eine entsprechende Haltung der Beteiligten. Diese zu kultivieren ist mitunter die größte Herausforderung.

Tempelhof ist teilweise als Genossenschaft organisiert, verbunden mit einem finanziellen Einsatz der Mitglieder. Auch Fairmondo ist eine Genossenschaft und zeigt, wie das Thema Finanzierung auf interessante Weise mit Partizipationsgedanken verknüpft werden kann – jenseits eines Erkaufens von Einfluss durch massiven Kapitaleinsatz.

Finanzielle Partizpation

Fairmondo verteilt seine Gewinne nach einem 4/4-Modell. Ein Viertel geht an die Mitglieder der Genossenschaft, die über ihre Einlagen beteiligt werden. Ein zweites geht an Menschen, die in der Gründungs- und frühen Wachstumsphase Fairmondo unterstützen ohne dafür Gehalt zu bekommen. Ein weiterer Teil geht in die Weiterentwicklung von Fairmondo, beispielsweise als Unterstützung für eigenständige Gründungen in anderen Ländern, und der letzte Teil wird an gemeinnützige Organisationen gespendet. An wen gespendet wird, werden die Nutzer der Plattform entscheiden.

Finanziert hat sich Fairmondo bisher durch sog. Crowdfunding-Kampagnen. Crowdfunding zielt darauf ab, statt wenigen Großinvestoren, viele Menschen zu finden, die jeweils einen kleineren Beitrag leisten. Gemeinsam



Wer bekommt was vom Preis einer Flasche Premium-Cola?
Urheber: Premium-Kollektiv

bringt die „Crowd“ dann die nötige Summe zusammen, um beispielsweise einem jungen Unternehmen die Gründung zu finanzieren. Ganz zentral: Als Spender oder Kleininvestor weiß man, dass der eigene Beitrag nur eingesetzt wird, wenn auch insgesamt genügend Geld zusammenkommt, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Dafür werden „Fundingschwellen“ definiert: Erreicht die Kampagne nicht das gesetzte Mindestziel, bekommen alle ihr Geld zurück. Genau genommen betreibt Fairmondo Crowdinvesting. Der Unterschied liegt darin, dass hierbei die Einlagen als Investition betrachtet werden, also der Einleger potentiell bei gut laufenden Geschäften irgendwann eine – moderate – Rendite erwarten kann. Neben der ideellen Motivation der Einlegenden kommt also ein gewisser finanzieller Anreiz dazu.

Crowdfunding kann aber mehr sein als ein reines Finanzierungsinstrument. „Crowdfunding ist auch eine Art Demokratisierung von Finanzierung“, meint Laura Schüppler. „Jeder, der Zugang zum Internet hat, hat hier eine niederschwellige Möglichkeit, durch seine finanziellen Mittel mitzuentscheiden, was gestartet wird.“ Und das eben auch mit sehr kleinen Summen. Für Felix Weth ist Crowdfunding die Möglichkeit, eine Gemeinschaft aufzubauen, die eng mit dem Unternehmen verknüpft ist und dessen Ideale teilt: „Die Menschen, die dann wirklich mit einsteigen, sind ja nicht einfach nur Investoren, sondern die haben sich damit beschäftigt.“ Das Unternehmen gehört dann

idealerweise einer möglichst großen Zahl von Menschen, die es gemeinsam tragen, gemeinsam zum Erfolg bringen – und gemeinsam kontrollieren. Auch deshalb passt Crowdfunding gut zu Fairmondo und der Genossenschaft 2.0: Möglichst viele Menschen sollen aufpassen, dass Fairmondo sich treu bleibt. Weil die Grundprinzipien nur mit 9/10-Mehrheit geändert werden können, sind sie mit zunehmender Mitgliederzahl in der Genossenschaft immer stärker geschützt. Nicht zuletzt kann man über Crowdfunding bzw. -investing eine Gruppe aufbauen, die ihr Wissen potentiell in das Unternehmen einbringen kann, womit sich der Kreis zur Partizipation im Sinne von Mitgestaltung schließt.

Am Schloss Tempelhof ist die Mindesteinlage mit 10.000 Euro wesentlich höher als bei Fairmondo. Das liegt daran, dass für die Immobilie im Vergleich zu Fairmondo ein wesentlich höherer Betrag von Nöten war. Einer der Grundfesten der Gemeinschaft ist es aber, dass (fehlendes) Geld niemals ein Hindernis sein dürfe, sich zu beteiligen. Daher gibt es eine Reihe von individuellen Lösungen wie private Schenkungen und Leihgaben, die jedem engagierten und selbstverantwortlichen Gemeinschaftsanwärter bislang auch eine Teilhabe gewährleistet haben.

Bei Premium wiederum gibt es überhaupt keine Investoren. Alle Involvierten bekommen einen fairen Anteil, aber kein Geld geht an Investoren oder Marketing-Agenturen. Es lässt sich genau ablesen, wer wie viel vom Flaschenpreis erhält. Premium hat „kein Make-Up“, wie Krithika, eine der Sprecherinnen, es ausdrückt. Es verkleidet sich nicht durch Marketing-Kampagnen und entsprechend kann sich der Endkunde die Kosten für die Kosmetik des Unternehmens sparen. Finanzielle Partizipation heißt hier schlichtweg, dass alle Involvierten einen fairen Anteil am Flaschenpreis erhalten – transparent nachvollziehbar, auch für den Endkunden.

Eine Welt voller Partizipation

Wir könnten weiterreisen auf unserer Suche nach partizipativen Momenten, aber wir laden Sie ein, dies selbst zu tun. Informieren Sie sich über die baskische Genossenschaft Mondragón,[29] über die brasilianische Firma Semco, die seit Jahren eine Alternative lebt.[30] Lesen Sie bei Frederick Laloux, welch überraschenden Mitbestimmungs- und Partizipationsmodelle in verschiedenen klassisch gewinnorientierten Unternehmen existieren.[31] Informieren Sie sich über Dark Horse, eine Berliner Agentur für Innovationsentwicklung.[32] Setzen Sie sich mit den Konzepten der Gemeinwohl-Ökonomie auseinander, die innerbetriebliche Demokratie zu einem der Indikatoren für den Erfolg eines Unternehmens machen möchte.[33] Entdecken Sie spannende Projekte.[34]

Viele versuchen aus gängigen Routinen auszubrechen und neue Wege zu gehen, weil sie überzeugt sind, dass Dinge sich ändern können. Lübbermann versteht Premium als Mutmacher für andere: „Was wir machen, ist eigentlich unmöglich und trotzdem gibt es uns schon so lange.“ Man müsse zwar einiges in unserer Welt hinnehmen, aber sehr vieles lasse sich auch verbiegen – „Wirtschaftshacking“ nennt er das. Für Elena, die recht neu bei Premium dabei ist, als „zentrale Stabilisatorin“ – eine Art Organisationsentwicklerin –, war diese Idee, aus dem System heraus Grundlegendes zu verändern, ein Hauptmotiv für ihren Einstieg. „Dass es eine Unternehmensstruktur gibt, die funktioniert, die marktfähig in unserem Kapitalismus ist, aber eigentlich alles anders macht“ hat sie begeistert.

Für Christian Rüther haben Mitbestimmungsstrukturen und demokratisierte Unternehmen das Potential, Menschen konsequenter in die Lage zu versetzen, ihre demokratischen Rechte und Verantwortungen in der Gesellschaft wirklich wahrzunehmen: „Wenn du erwachsene Menschen möchtest, die ihren Mund auf tun und sich ganz einbringen, brauchst du ein System, das solch ein Verhalten fördert.“ Sozialunternehmen, die in ihre „DNA“ ein Programm der Weltverbesserung eingeschrieben haben, sind mit ihrer Verbindung von Idealismus und Wirtschaftlichkeit in besonderem Maße geeignet, demokratische Ansprüche in die Welt der Wirtschaft zu tragen. Sie können anderen Unternehmen vorleben, wie Mitbestimmung und demokratische Rückbindung unter Marktbedingungen umgesetzt werden können.

---

29 Vgl. http://www.mondragon-corporation.com/eng/ [Stand: 01.09.2014]. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Publikationen zu Mondragón.

30 Ein Überblick findet sich beispielsweise im Artikel von Ingo Malcher: Mach es zu deinem Projekt!, brandeins Wirtschaftsmagazin, Ausgabe 09/2010, verfügbar unter http://www.brandeins.de/archiv/2010/nachfolge/mach-es-zu-deinem-projekt.html [Stand: 02.09.2014] oder auf der Homepage von Christian Rüther: http://www.christianruether.com/2011/03/ricardo-semler-und-semco-behandle-deine-mitarbeiter-wie-erwachsene/ [Stand: 02.09.2014].

31 Frederick Laloux: Reinventing Organisations, Brüssel 2014.

32 Dark Horse Innovation: Thank god it's monday. Wie wir die Arbeitswelt revolutionieren, Berlin 2014.

33 Die Gemeinwohl-Ökonomie möchte den Erfolg von Unternehmen nicht mehr an finanziellem Gewinn messen, sondern am Beitrag, den das Unternehmen für das Gemeinwohl leistet. Was damit genau gemeint ist und wie die Kriterien festgelegt werden, erfahren Sie unter https://www.ecogood.org/ [Stand: 01.09.2014].

34 Pouya Rismansanj, Co-Autor dieses Artikels, hat in der öffentlich zugänglichen Facebook-Gruppe “youcan.org” weitere interessante Beispiele gesammelt.