

„Der Mensch ist ein Zoon politicon und will Mitsprache. Insofern trägt eine Demokratisierung in den Unternehmen auch zur Humanisierung der Arbeit bei.“

| Von Doris Neubauer

Durch die hohen Fenster leuchtet die Nachmittagssonne auf den Holztisch in der Mitte der Küche: Vor zwei Stunden noch saßen hier die 20 Mitarbeitenden vom Planungs- und Kommunikationsbüro „PlanSinn“ beim Essen zusammen. Zweimal pro Woche bereitet ein Koch ein frisches 3-Gänge-Menü für alle zu. Davon ist jetzt in der blitzblanken Küche nichts mehr zu merken. Unübersehbar ist aber eines: „Die Küche, der größte Raum, ist dem Gemeinsamen gewidmet.“

Gründungsmitglied Wolfgang Gerlich nimmt hier keine leere Floskel in den Mund; das Gemeinsame bestimmt seit der Gründung 1997 das Unternehmen, das vor allem die öffentliche Hand in Kommunikations- und Partizipationsprojekten unterstützt: Die üblichen Hierarchien wird man bei PlanSinn genauso wenig finden wie Job-Descriptions. „Wir sind ein großes Team, das in unterschiedlichen Projekten und Konstellationen zusammenarbeitet“, beschreibt er den Arbeitsalltag, in dem rund 40 Projekte parallel ablaufen. „Jeder macht alles: An einem Tag wird recherchiert, am nächsten eine Ausstellung aufgebaut, am übernächsten mit Bürgern gequatscht.“ Das gilt auch für die fünf Gründungsmitglieder, die zwar als Gesellschafter rechtlich für die Firma verantwortlich sind, sich aber sonst kaum von den anderen unterscheiden.

#### Demokratische Entscheidungen

„Seit 20 Jahren wird bei uns alles im Konsens entschieden“, so Gerlich, „vom Lohnschema bis zur Frage, ob wir einen größeren Auftrag annehmen.“ Oder ob die Einführung eines Sekretariats die Arbeit erleichtert: „Wir verbringen viel Zeit damit zu prüfen, ob alles passt, und zu reagieren, wenn etwas nicht so gut funktioniert“, setzt das Team dabei auf den Vorteil der kollektiven Intelligenz. In Sachen Sekretariat etwa hat diese entschieden, dass man – wie gehabt – die Arbeit selbst erledigt und unliebsame Jobs im Büromanagement wie Müllentsorgen untereinander aufteilt. Das heißt auch, dass Gründer Gerlich weiterhin fürs Blumengießen zuständig ist.

Gemeinsam im Unternehmen entscheiden – was PlanSinn lebt, davon träumen einer repräsentativen Umfrage der Technischen Universität München (TUM) aus dem Jahr 2015 zu folge zwei Drittel der Befragten. „Der Mensch ist ein Zoon politicon und möchte Mitsprache“, über-



„Seit 20 Jahren wird bei uns alles im Konsens entschieden – vom Lohnschema bis hin zur Frage, ob wir denn einen größeren Auftrag annehmen wollen oder nicht.“

wie Prozessen: von klein- bis mittelständischen Unternehmen im kreativen Bereich und in der Computer- sowie Software-Branche, in denen sich direktdemokratisch alle an Entscheidungen beteiligen, bis zu Konzernen wie John Lewis Partnership in England, wo sich in einer repräsentativen Demokratie die Angestellten am Firmenkapitel beteiligen und über ein demokratisch paritätisches Gremium mitbestimmen können.

Die Kontrolle bleibt entweder in der Hand der Besitzerfamilie oder bei einer Stiftung mit sozialem Auftrag. „Partizipation macht dort Sinn, wo es etwas zu entscheiden gibt, wo es um längerfristige Dienstleistungs- sowie Produktinnovationen geht“, sieht Weber einen roten Faden in der Vielfalt, „bei Fließbandarbeit oder für schnellen Profit ist sie nicht ge-

#### ANDERS ARBEITEN

##### Zeit und Druck

Laut einer Arbeiterkammer-Umfrage ist in 65 Prozent der Unternehmen der Zeitdruck und Stress gestiegen. Die WKO aber meint, dass sich 92 Prozent der Arbeitnehmer an ihrer Arbeit erfreuen.



##### Macht für Mitarbeiter

Im Buch „Alle Macht für niemand – Aufbruch der Unternehmensdemokraten“ (Murmann Verlag, 2015) zeigt Managementtutor Andreas Zeuch inspirierende Beispiele von demokratischen Firmen.



Seit Jahrzehnten zeigen Firmen, dass es auch gleichberechtigt klappen kann. Digitalisierung und Wirtschaftskrise befördern den Trend.

## Unternehmen ohne ALPHATIERE

Foto: Shutterstock

rascht Wolfgang G. Weber, Professor für Angewandte Psychologie an der Universität Innsbruck, das Ergebnis nicht, „in diesem Sinn trägt eine Demokratisierung zur Humanisierung der Arbeit bei.“ Der Wissenschaftler forscht seit 20 Jahren zum Thema und kennt die Bandbreite an Strukturen so

eignet.“ Unternehmen wie diese gibt es in den USA und Europa einige. Österreich hinkt etwas hinterher: 1988 waren zirka 70 demokratische Betriebe nachgewiesen, eine aktuelle Schätzung existiert nicht.

Seit der letzten Finanzkrise sieht Weber vermehrtes Interesse an demokratischen Unternehmen, bieten sie doch einige Vorteile. Sie sind für Investoren interessanter und als Arbeitgeber attraktiver, hat eine weitere Umfrage der TUM 2015 ergeben. Diverse internationale Studien untermauern das: Wer partizipieren kann, ist zufriedener, motivierter, fühlt sich stärker für die Entwicklung des Unternehmens verantwortlich und mehr mit der Firma verbunden.

Zudem werden Innovationsfreude und die Bereitschaft der Belegschaft gefördert, sich Entwicklungen anzupassen oder Ideen einzubringen. „Auch hinsichtlich ihrer Lebensdauer schneiden demokratische Unternehmen in Studien in der EU und den USA im Vergleich mit hierarchischen Unternehmen eher positiv ab“, weiß Weber, „sie existieren länger, gehen in den ersten fünf Jahren weni-

ger bankrott und sind pauschal betrachtet nachhaltiger.“

Die Ursachen liegen auf der Hand, übernehmen doch die Beschäftigten je nach Form nicht nur Verantwortung für das Unternehmens-Controlling, sondern sind auch am Kapital beteiligt: „Da achtet man darauf, sich selbst nicht die Arbeitsplätze wegzunehmen.“

Dass man dafür schwere Entscheidungen in Kauf nimmt, hat Therese Fuchs vom Wiener Fahrradbotendienst „Hermes“ erlebt. Seit zehn Jahren fährt sie bei Schön- und Schlechtwetter Pakete aus. Die Wienerin ist damit die zweitlängst Dienstleisterin in der elfköpfigen Radlertruppe, die seit ihrer Gründung vor 24 Jahren basisdemokratisch vom Kollektiv der freien Mitarbeitenden geführt wird. Mit allem, was dazu gehört: Jeder erhält denselben Stundenlohn, Aufgaben wie Buchhaltung oder die Betreuung des Facebook-Accounts werden aufgeteilt.

#### Diskussionen und Streit

In einem monatlichen Plenum erstellt das Team die Dienstpläne, bringt Ideen ein und bespricht

die Finanzen. „Wir diskutieren über alles und streiten auch viel“, so Fuchs, „aber auf Augenhöhe, wie unter Schwestern und Brüdern.“ Dass da nicht jeder mit seinem Kopf durch die Wand kann, hat sich erst letztens gezeigt: „Das Kollektiv hat gegen die Schlechtwetterzuschläge gestimmt. Ich war eine der wenigen, die anderer Meinung war“, versucht Fuchs erst gar nicht, ihren Ärger zu verbergen, räumt aber ein: „Bei uns weiß jeder, wie es um unsere Finanzen steht. Da schafft man das Lohnzuckerl ab, wenn es der Firma gerade nicht gut geht – aus Rücksicht auf die Gemeinschaft. Wir möchten ja alle so lange bleiben wie möglich.“ Dass die Belastung einer solchen Verantwortung zu viel werden kann, hat sie im Laufe der Jahre erlebt. Die demokratischen Prozesse sind eben nicht für jeden geeignet: „Wer schnell eine Idee umsetzen möchte, ist fehl am Platz. Wenn wir einmal monatlich das Plenum haben, dort ewig diskutieren und dann die Entscheidung aufs nächste Mal verschieben, kann das frustrierend sein. Man braucht schon Geduld.“



Foto: Hermes Fahrradlinien



Foto: Pixabay

## Anstoß zur Veränderung

Filmmacherin Elisabeth Scharang beleuchtet in ihrem Dokumentarfilm „Kick out your boss“ alternative Jobmodelle, Hierarchieschwund und die Möglichkeit zur Veränderung in Firmen auf.



Foto: En Garde © Elisabeth Scharang KGP 2014

## Andere Konkurrenz

Frauen bevorzugen Wettbewerbe mit weniger Rivalen, Männer größere Konkurrenz, so eine Studie der University of Michigan. Dieser Unterschied könnte die Gehaltsdifferenz teils erklären.



Foto: Shutterstock

Denn partizipative Strukturen verlangen allen Beteiligten soziale und kommunikative Kompetenzen ab: Alpha-Tiere sind hier genauso fehl am Platz wie Menschen, die besonders empfindlich sind. „Auch ein gewisses fachliches Bildungsniveau kommt hier zugute“, hat Wolfgang Weber festgestellt, „weil man verantwortungsvoll mitreden und Entscheidungen treffen muss.“ Dass letztere länger dauern und kurzfristiges Reagieren auf Marktgegebenheiten unmöglich ist, wird oft als weiterer Nachteil von demokratischen Unternehmen angeführt.

### Schwächere hochziehen

Dem kann aber mit einer Qualifizierung der Beteiligten im pädagogischen und psychologischen Bereich gegengesteuert werden, weiß der Forscher: „Studien schätzen, dass bei einer Demokratisierung eines Unternehmens zehn bis 20 Prozent der Mitarbeiter Probleme haben, gewisse Themen mitzubestimmen, weil es ihnen an Kommunikationsfähigkeiten oder Selbstvertrauen mangelt. Da braucht es Moderationstechniken und die grundlegende Kompetenz, problembezogene Diskussionen zielorientiert zu führen, sodass jede Meinung zum Tragen kommt, ohne unnötige Zeit zu verschwenden.“

Es sind diese Skills, die das Team von PlanSinn ihren Kunden bei Kommunikations- sowie Partizipationsprozessen zur Verfügung stellt und intern in der Praxis erprobt. „In monatlichen Jour Fixes und jährlich vier Klausuren managen wir 90 Prozent des Re-

**„Studien schätzen, dass bei der Demokratisierung einer Firma zehn bis 20 Prozent der Mitarbeiter Probleme haben, gewisse Inhalte mitzubestimmen.“**

dens über unsere Organisation“, sagt Gerlich, „sonst wird nicht viel miteinander gesprochen.“ Zumindest nicht über die Arbeit. Das ist ein Prinzip, das besonders fürs gemeinsame Essen gilt: In der Küche soll Platz sein, sich über anderes auszutauschen. Darüber etwa, wie man die Flüchtlinge aus der Nachbarschaft einbinden kann.

Das zeigt die Forschung über demokratische Unternehmen nämlich auch: Deren Beschäftigte sind gesellschaftlich sozialer eingestellt und engagieren sich stärker für das Gemeinwesen. „Es mag idealistisch erscheinen, aber aus diesem Grund brauchen wir mehr Demokratie in Unternehmen“, sieht Weber das große Ganze und fügt pragmatisch hinzu: „Abgesehen davon, dass verankerte Demokratie in Unternehmen auch weniger Finanzskandale zur Folge hätten, weil man nicht walten und schalten kann, wie man möchte. Das würde dem Staat viel an Steuern sparen.“

Frauen bevorzugen Wettbewerbe mit weniger Rivalen, Männer größere Konkurrenz, so eine Studie der University of Michigan. Dieser Unterschied könnte die Gehaltsdifferenz teils erklären.

**„Es geht darum, selbst bestimmen zu können: Wann ist es gut, aus der Reihe zu tanzen, wann nicht? Immer nur rebellieren ist auch kein Weg zum Erfolg.“**



Foto: Shutterstock

## Neue Wege

„Manche spielen ständig im Hochstatus und drängen andere in die Rolle des Tiefstatus-Spielers“, weiß Trainerin Jenny Simanowitz. Im Mai 2016 ist ihr neues Buch „Performance Coaching: Kreative Rollen- und Statusspiele im Job“ im Beltz Verlag erschienen.



Foto: Doris Neubauer

In ihrem neuen Buch „Performance Coaching“ nimmt Kommunikationsberaterin Jenny Simanowitz berufliche Rollen- und Statusspiele unter die Lupe. Über Hoch- und Tiefstapler und das Erfolgsrezept Humor.

# „Wir spielen doch permanent eine Rolle“

### Das Gespräch führte Doris Neubauer

**S**ein über 30 Jahren widmet sich die Wahl-Wienerin Jenny Simanowitz der Kommunikation. Nach Stationen als Dramatherapeutin und Lehrerin berät die Mitbegründerin des „Centre for Positive Psychology“ Firmen und Organisationen.

immer in einer Rolle – bewusst oder unbewusst. In manche wird man gezwängt, in manche schlüpft man selbst immer wieder automatisch. Wir probieren neue Redewendungen, eine andere Körpersprache oder einen anderen Tonfall. Das hat nichts mit Masken zu tun: Je mehr wir uns unserer Rollen bewusst sind, desto freier und echter agieren wir. Dann leiden wir nicht mehr unter

**„In manche Rollen wird man gedrängt, in andere schlüpft man automatisch. Wir testen neue Redewendungen, eine andere Körpersprache oder einen anderen Tonfall. Das hat nichts mit Masken zu tun.“**

dem Zwang, eine unpassende Rolle spielen zu müssen, nur weil wir glauben, dass sie Erfolg und Anerkennung einbringt.

**DIE FURCHE: Können Sie ein Beispiel geben?** Simanowitz: Etwa die Assistentin, die meint, immer lächeln zu müssen. Sie macht es, weil sie glaubt, dass ihr Chef das erwartet, oder, weil sie verinnerlicht hat, dass eine gute Untergebene immer freundlich schaut. Durch spielerische Übungen kann sie ihr Rollenrepertoire erweitern und in der Situa-

tion freier entscheiden: Ich mache es – oder auch nicht, weil es mein Rollenverständnis kompromittiert oder mit meinem Wesen nicht übereinstimmt. Es geht darum, selbst bestimmen zu können: Wann ist es gut, aus der Reihe zu tanzen, wann nicht? Nur rebellieren ist auch kein Weg zum Erfolg.

**DIE FURCHE: Sie sprechen von „Hochstatusspieler versus Tiefstatusspieler“. Welches Verhalten empfehlen Sie?**

Simanowitz: Wie man sitzt, die Stimmlage oder Handbewegungen können den Status erhöhen oder abwerten. Sie müssen nur Politiker beobachten. Dabei ist weder Hochstatus- noch Tiefstatusspielen gut oder schlecht. Entscheidend ist, welches Verhalten für die eigene Rolle passt. Manche spielen ständig im Hochstatus und drängen andere in die Rolle des Tiefstatusspielers. Die wehren sich dann oft, indem sie sich unkooperativ verhalten. Frauen neigen noch immer zum Tiefstapeln: Kaum müssen sie etwas präsentieren, wird ihre Stimme leise. Ständiges Tiefstapeln aber erzeugt Minderwertigkeitsgefühle, manchmal Aggressionen bis hin zum viel zitierten Zickenkrieg.

**DIE FURCHE: Wie kann Frau aus dieser Tiefstapler-Rolle herauskommen?**

Simanowitz: Für Frauen ist es oft ein Tabu, positiv über sich zu reden. In meinen Seminaren dürfen sie einen Tag lang so tun, als wären sie von sich selbst überzeugt. Ganz nach dem Motto: „Fake it till you make it!“

**DIE FURCHE: Warum gibt es noch immer so wenige Frauen in Führungspositionen?**

Simanowitz: In vielen Chefetagen herrscht eine Männerkultur. Die Vorstellung, sich daran anzupassen, hält viele Frauen davon ab, Top-Positionen anzustreben. Tun sie es doch, müssen sie sich eine Performance aneignen, die in diese Kultur passt.

**DIE FURCHE: Wie kann das funktionieren?**

Simanowitz: Ich glaube, dass jede Frau ihre eigene Methode entwickeln muss und gehe mit den Frauen konkrete Situationen durch: Wie kann ich reagieren, wenn mich mein Chef dauernd unterbricht? Wie soll ich mich anziehen? Zwei Dinge aber muss jede Frau lernen: Erstens, dass sie sich nicht vor Konflikten scheut. Frauen sind noch nicht sehr gut darin, Konflikte direkt auszutragen. Zweitens, dass sie nichts persönlich nimmt.

**DIE FURCHE: Ist das Rollenverständnis Ihrer Studierenden bereits ein anderes?**

Simanowitz: Ich merke, dass sich junge Frauen mehr trauen. Aber wenn sich die ökonomischen Verhältnisse nicht ändern, kann und wird es keine Veränderung geben.

### KLARTEXT

### I Von Tomáš Sedláček

## Nicht nur meine Welt ist verrückt



**E**in kleiner Trost für diejenigen, die der Vulgarisierung der tschechischen Politik mit Groll folgen. Es geschieht nicht nur in der tschechischen Republik, sondern auf der ganzen Welt. Was macht es schon aus, dass die Wahlen in Österreich schließlich noch „gut“ ausgingen, wenn sich doch die Hälfte der Gesellschaft einen Vertreter der extremen Rechten in der Rolle des obersten Vertreters ihres Landes vorstellen konnte. Und ob Trump in den Vereinigten Staaten gewinnt oder nicht, er ist ganz offensichtlich in jedem Fall das Beste, was die republikanischen Rechten an politischem Personal hervorzubringen vermögen.

In der New York Times gab es in der vergangenen Woche einen interessanten Überblick über das Auftreten von extremen Politikern und ihren Parteien in den europäischen Parlamenten. Ergebnis: Die Anzahl der Mandatare, die eine aggressive rechte Rhetorik vertreten, wird überall mehr und mehr. Die einzigen Länder, die es geschafft haben, dieses Phänomen zu

vermeiden, sind Spanien und Portugal. Jene Länder, die den größten Anteil parlamentarischer Radikalisierung seit 1999 erlebt haben, sind hingegen Ungarn, die Schweiz und Österreich.

Versuchen wir es einmal umgekehrt zu sehen: Was bedeutet es, dass eine sehr knappe Mehrheit der Bürger einen österreichischen Präsidenten gewählt hat, der der Welt ein tolerantes und grünes Österreich zeigt? Die Hälfte der Wähler wird weiterhin den Wunsch hegen, einen Vertreter der extremen Rechten zu haben.

Vor ein paar Jahren waren wir noch verwirrt darüber, wie es möglich war, dass in so vielen Ländern Europas der Nazismus und Faschismus gewannen. Aber gemessen an dem Heute unserer Politik: Ist es wirklich unvorstellbar? Lassen Sie uns nur hoffen, dass wir uns alle nicht noch einmal wundern müssen.

Der Autor ist Professor für Ökonomie an der Karlsuniversität Prag