

SERIE: ANDERS WIRTSCHAFTEN 2/4

Selbstverwaltet

Stéphanie Majerus, etika

Wie wollen wir zusammenarbeiten? Die Frage wird wohl nur in experimentierfreudigen Unternehmen wie „woxx“ und „4Motion“ gestellt. Beide haben ihre eigenen Modelle entwickelt, Verantwortung zu verteilen und die Mitarbeiter zu entlohnen.

„Dass die woxx eine Genossenschaft ist und keine ASBL, hängt mit dem Pressehilfegesetz zusammen, das nur Betrieben mit kommerziellem Charakter Pressehilfe zugesteht“, erklärt Richard Graf, Mitbegründer der Wochenzeitung woxx. Ein Vorbild war die schweizerische Wochenzeitung „woz“. „Die Macher der Zeitung bildeten damals eine Genossenschaft im vollen Sinne, das heißt die Produzenten waren auch die Eigentümer“, sagt Richard Graf.

Bei der woxx war das, Ende der 1980er, etwas anders, die Einlagen stammten von Personen, die sich eine Zeitung wünschten, die „grüne“ und „alternative“ Themen aufgriff – die woxx wurde also eher von LeserInnen als von MacherInnen unterstützt. Am Anfang war es vor allem das Umfeld der Gap (Gréng Alternativ Partei), das dem Projekt nahestand. Die woxx ist heute die einzige luxemburgische Zeitung, die als genossenschaftliches Unternehmen organisiert ist, und sie ist seit dem Bestehen der Pressehilfe die einzige Neuschöpfung, die von dieser Unterstützung profitiert und nicht

von einem der bereits etablierten Verlagshäuser herausgegeben wird.

Was genau bestimmt ein Genosse mit? „Das hängt von den jeweiligen Statuten ab; das Besondere an der woxx-Genossenschaft ist, dass jedes Mitglied nur eine Stimme hat, egal mit welchen Einlagen es beteiligt ist“, erklärt Richard Graf. In Frankreich stellt dieses Prinzip ein Kernmerkmal der Kooperativen dar, in Luxemburg hingegen ist das betreffende Gesetz so uneindeutig, dass diese Proportionalität aufgehoben werden kann. So sind beispielsweise KPMG und PWC als Kooperativen registriert, die die Organisationsform einer Aktiengesellschaft haben. In der Regel wählen die Genossenschaftler den Verwaltungsrat, der wiederum den Geschäftsführer bestimmt. Richard Graf ist Geschäftsführer der woxx, könnte allerdings auch sozusagen als Ältester eines akephalen, das heißt herrschaftslosen, Stammes betrachtet werden. Denn die woxx ist ... selbstverwaltet.

Wer hat hier das Sagen?

„Selbstverwaltet heißt für uns konkret, dass die jeweilige Wochenausgabe von unseren Journalisten abwechselnd koordiniert wird, dass sie den Inhalt gemeinsam auswählen und gemeinsam Lösungen suchen“, erläutert Raymond Klein, seit 2000 Journalist bei der woxx. In allen anderen luxemburgischen Wochen- und

Tageszeitungen hat der Chefredakteur das letzte Wort bei der Festlegung der editorialen Linie und neuer Formate. Zwar habe auch in der woxx der Verwaltungsrat das Verfügungsrecht über das Budget, bei Finanzierungsfragen jedoch werde der Ball zwischen dem Rat und dem Journalistenteam hin- und her gespielt. Das sei auch so bei der Umgestaltung eines Redaktionspostens oder bei Investitionsangelegenheiten – von der Informatik bis zum Neuanstrich von Wänden.

Gemeinsam Lösungen zu suchen und möglichst selbstverwaltet zu arbeiten, ist auch das Credo von 4motion, einer ASBL, die im nicht-formellen Bildungsbereich tätig ist. „Um unsere Betriebsführung zu demokratisieren, haben wir einige Jahre hindurch die gängigen Bezeichnungen innerhalb des Verwaltungsrates übergangen. So haben wir beispielsweise den Präsidentenposten anfangs ‚Koordeinateur‘ und später ‚Administrateur délégué‘ genannt“, erklärt Gary Diderich. Um die Kommunikation nach außen zu erleichtern, wechselte 4motion nach 10-jährigem Bestehen dann doch zur üblichen Bezeichnung, ohne aber damit das Rollenverständnis grundlegend geändert zu haben.

Die Erfahrung zeige aber, so Gary Diderich, dass sich stets sozusagen inoffizielle Hierarchien herausbilden – aufgrund von Erfahrung Unterschieden, Rollenzuschreibungen oder der Aneignung von Aufgaben. So zu tun, als gäbe es keine Verant-

wortungshierarchien, habe also wenig Sinn. „Deshalb haben wir uns dafür entschieden, für die tägliche Zusammenarbeit im Team passende Titel zu verwenden“. Es gebe nun, seit 2014, drei bis vier Profile: der/die vom Verwaltungsrat delegierte LeiterIn, der/die KoordinatorIn eines Aktionsfeldes und die ProjektleiterInnen. „Über diese Rollen diskutieren wir offen, um demokratisch an ihnen zu basteln“, erläutert Gary Diderich.

Wir sind anders!

„Vielleicht liegt es aber zum Teil in der Natur des Menschen, sich klare Strukturen und also Hierarchien zu wünschen“ gibt Magali De Rocco zu bedenken. Sie arbeitet seit einem Jahr bei 4motion als Koordinatorin des Aktionsfeldes „Partizipation“. Gary Diderich ist davon nicht überzeugt und verweist auf den Psychologen Peter Kruse: „Seiner Studie zufolge nimmt der Wunsch nach weniger Hierarchien und mehr Eigenverantwortung bei den Arbeitnehmern zu.“ Viel wichtiger als eine Ausführungsumgebung und starre Vorgaben seien Netzwerke, die durch ihre Funktionsweise Diversität erzeugen. Denn sie würden Rahmenbedingungen für Kreativität und prozessorientiertes Arbeiten schaffen. Funktionale Hierarchien könnten sinnvoll sein, dürften aber weder als starre, vertikale Arbeitsteilung noch als Wertabstufung der Mitarbeiter missinterpretiert werden.

Ein anderes Arbeitsmodell,
ein anderes Lebensgefühl.
„Woxxenende“ 2014:
Betriebsausflug ans Meer -
natürlich mit Radtour!



FOTO: RK

„Dies entspricht dem Arbeitsklima, das ich hier erlebe. Seit ich bei 4motion bin, fühle ich mich weniger als Ausführende“, ergänzt Magali De Rocco. Obwohl sie vorher bei Unternehmen mit dem gleichen juristischen Statut gearbeitet habe, seien die Organisationskultur, die Ideale und die politische Ausrichtung hier doch ganz anders. Bei 4motion arbeite sie innerhalb eines festgelegten Rahmens, genieße aber ihre Autonomie, ja sogar eine gewisse Narrenfreiheit.

4motion wie auch die woxx leben somit vor, wofür sie stehen: gesellschaftliche Alternativen. „Ursprünglich waren wir drei Leute aus dem nicht-formellen Bildungsbereich, die ein Kollektiv gründen wollten für Bildungsaktivitäten, die einen sozialen Wandel bewirken sollen“, erklärt Gary Diderich. Über die Erwirtschaftung eines Einkommens für Mitarbeiter hinaus sollte ein Verein Raum für Austausch, Kooperation und Entwicklung bieten. Insofern erschien der Status der ASBL sinnvoll. Zudem würden ASBL „mehr Vertrauen erwecken bei staatlichen, respektive anderen nicht-eigennützigen Akteuren, da der Auftritt weniger kommerziell ist“, glaubt Magali De Rocco. Doch die ASBL-Struktur hat nicht nur Vorteile: Vereine haben nur begrenzt Zugang zu offiziellen Ausschreibungen, das finanzielle Risiko ist relativ hoch, da eine ASBL keine Insolvenz beantragen kann und bei einer Auflösung der Verwaltungsrat haftet.

Auch kann das selbstverwaltete Arbeiten unwillkommene Nebenwirkungen haben. Richard Graf stellt für die woxx fest: „Nicht alle im Team interessieren sich gleichermaßen für alle die Fragen, die basisdemokratisch gelöst werden sollen, insofern ist das Engagement nicht immer gleich verteilt“. Zudem habe ein Mitarbeiter, der viel Zeit in Betriebsleitungsfragen investiert, nicht immer einen Gewinn davon. „Wir entlohnen persönliches Engagement für außerjournalistische Tätigkeiten nicht, das ist ein Punkt. Viel bedauerlicher aber ist, dass derjenige, der sich traut, Eigeninitiative zu entwickeln und der autonom Lösungen sucht, im Fall eines Misserfolgs als Buhmann dasteht“, erklärt der Geschäftsführer.

Reimt Einheitslohn auf Motivation?

Ideal ist, wenn die Verantwortung für Entscheidungen gemeinsam getragen wird – das Ablassen von Ärger über Entscheidungen von oben ist ein Vorteil, den die woxx hierarchisch strukturierten Betrieben überlässt. „Peer-pressure-Mechanismen führen natürlich nicht zu absoluter Gerechtigkeit“, fügt Raymond Klein hinzu „dennoch glaube ich, dass sie ein günstiges Gleichgewicht zwischen Pflichterfüllung und Eigeninitiative ermöglichen. Der Druck von oben stellt zwar in hierarchischen Strukturen eine hohe

Arbeitsintensität sicher, wirkt dafür aber häufig demotivierend.“

Nicht nur sind bei der woxx Prämien ein Tabu; um die Solidarität zwischen den Mitarbeitern zu stärken, zahlt sie auch einen – recht niedrigen – Einheitslohn. „Prämien machen – wenn überhaupt – nur Sinn, wenn es darum geht, Leute zu mehr ‚quantitativer‘ Arbeitsleistung anzuspornen“ erläutert Richard Graf. „Der Wert intellektueller Arbeit ist aber nicht an der Zahl der abgelieferten Zeichen oder Artikel auszumachen. Dass das verkannt wird, ist das Schicksal aller freischaffenden JournalistInnen. Eine Festanstellung, wie sie das woxx-Projekt ermöglicht, ist an sich ein Wert, der viele Nachteile der Leistungsgesellschaft auffängt.“ Unterschiedliche Gehaltsstufen könnten wiederum Leistungsstress verursachen, wie man ihn ja eigentlich verhindern will.

Bei 4motion sieht man das wiederum anders. „Wir denken, dass eine Lohnerhöhungsmöglichkeit einen Anreiz sein kann, um das Engagement zu fördern, um erfahrene Mitarbeiter nicht an andere Unternehmen zu verlieren und um das Interesse an Weiterbildungsangeboten aufrechtzuerhalten, sprich der Person und der Organisation Entwicklungsraum zu bieten“, sagt Gary Diderich. Die Lohnstruktur wurde in 13 Jahren schon dreimal umgewälzt, das vierte Modell wird gerade ausgehandelt. Beim Einheitslohn hat man angefangen und ist über eine Staffelung nach Diplomen,

Dienstalter, Weiterbildungs-Aktivitäten und Verantwortungsübernahme im Team schließlich bei Löhnen angelangt, die auch die Resultate einbeziehen. „Wir halten die Lohnunterschiede jedoch gering, und auch der Wechsel zu anderen Aufgabenbereichen steht jedem offen“, fügt Gary Diderich hinzu.

Eine kommunistische Gehaltspolitik in einer nicht-kommunistischen Wirtschaft zu praktizieren, birgt die Gefahr, „Mitarbeiter, die man mühsam ausgebildet hat, zu verlieren“, meint Richard Graf. Bei der schweizerischen woz, hat man deshalb zwei Reformen beim Einheitslohn gemacht: Es gibt eine (leichte) Anerkennung des Dienstalters, und Kinder werden über das gesetzliche Maß hinaus beim Lohn berücksichtigt. Raymond Klein bleibt skeptisch: „Eine Lohndiskrepanz entspricht nicht unseren Idealen. Diese Maßnahme riskiert, eine Verantwortungsdiskrepanz herbeizuführen.“ Anders zu sein ist nicht immer einfach.

Beide erwähnten Strukturen wurden in der Vergangenheit von etika unterstützt: 4motion hat mehrere zinsvergünstigte Kreditlinien von der BCEE und etika erhalten. Die woxx hat auf eine solche Kreditlinie und einen zinsvergünstigten Investitionskredit zurückgegriffen.