FORBA FORSCHUNGS- UND BERATUNGSSTELLE ARBEITSWELT

Stadt Wien

Forschungsbericht

„Man kann nicht sagen: ‚So, wir sind jetzt ein demokratisches Unternehmen'. Das funktioniert nicht, das muss sich einleben."

Fallstudien zu Modellen für kollaboratives Wirtschaften in Wien

Hubert Eichmann
Sarah Nowak
Matthias Posch

April 2022

Kontakt:
Dr. Hubert Eichmann
Tel. +43 1 21 24 700-61
eichmann@forba.at

PROJEKTFÖRDERUNG DER KULTURABTEILUNG DER STADT WIEN (MA 7)
„MODELLE FÜR KOLLABORATIVES WIRTSCHAFTEN“, PROJEKT NR. 225564/2020

FORBA

FORSCHUNGS- UND BERATUNGSSTELLE
ARBEITSWELT

KONTAKT:
ASPERNBRÜCKENGASSE 4/5
1020 WIEN
TEL. +43 1 21 24 700-0
OFFICE@FORBA.AT

WWW.FORBA.AT

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG 5

1 „WENN MAN AN JEMANDEN HERANTRITT UND SAGT, MAN MÖCHTE REDEN, DANN WIRD IMMER GEREDET.“ EGALITÄRE VERHÄLTNISSE BEIM ARCHITEKTUR- UND BETEILIGUNGSBÜRO NONCONFORM 7
- 1.1 Entstehungsgeschichte und Organisationsform 8
- 1.2 Ergänzung der Strukturen um soziokratische Elemente: „Wir sind vor der Situation gestanden, … dass wir uns anders strukturieren müssen“ 11
- 1.3 Typische organisationskulturelle Muster 16
- 1.4 Besondere Herausforderungen in egalitären Betrieben 23
- 1.5 „Wir sind auf der ökologischen und sozialen Schiene sehr stark“ 28
- 1.6 Was macht den Erfolg von nonconform aus? 29

2 „DIE MITARBEITER MACHEN SICH DAS SELBER AUS.“ NEW WORK BEIM INDUSTRIEELEKTRONIK-HERSTELLER TELE HAASE 33
- 2.1 Der „TELE-Kosmos“ 33
- 2.2 Prinzip Eigenverantwortung: „Das Allerwichtigste ist, man muss sich selbst organisieren“ 41
- 2.3 *New Work* in einer konventionellen Organisation: „Da treffen … Welten aufeinander“ 45
- 2.4 Leitbild: „Wir wollen, dass alle Mitarbeiter … Unternehmer sind“ 54
- 2.5 Erfolgsfaktoren und Fazit 56

3 „SONST MACHT MAN’S NICHT. DA MUSS WIRKLICH IDEALISMUS DAHINTERSTEHEN.“ SOLIDARISCHE LANDWIRTSCHAFT OUVERTURA 61
- 3.1 Modell der Solawi Ouvertura 61
- 3.2 Gemeinschaftliche Organisation eines Landwirtschaftsbetriebs: „Zur kollektiven Organisation, da arbeiten wir noch dran, es ist noch nicht optimal“ 67
- 3.3 (Lohn-)Arbeit in einem Selbstorganisierten Projekt 79
- 3.4 Erfolge und Grenzen des solidarischen Wirtschaftens 88
- 3.5 Zukunftsausblick 96

4 „WIR WOLLTEN EIGENTLICH SCHÖN WOHNEN HIER UND NICHT DAUERND ARBEITEN MÜSSEN.“ ARBEITEN AM WOHNPROJEKT GLEIS 21 98
- 4.1 Geschichte von Gleis21 98
- 4.2 Soziokratische Organisation: Theorie vs. gelebte Gleis-Soziokratie 102

4.3 Erfahrungen und Spannungen aus der kollektiven Organisation als Baugruppe .. 112
4.4 Umgang mit Konflikten ... 120
4.5 Gemeinschaftsleben im Gleis21 ... 123
4.6 Conclusio ... 126

5 „EINE SEHR GROSSE HERAUSFORDERUNG IST ES, DAS GESCHÄFTSMODELL WIRKLICH IN DEN MAINSTREAM ZU BEKOMMEN“. BAUKARUSSELL ALS VORREITER FÜR SOCIAL URBAN MINING ... 130
5.1 „Das ist ein Geschäftsmodell, das auf jeden Fall Potential hat“ ... 131
5.2 „Diese kleinen Konflikte aus alltäglichen operativen Aufgaben lösen wir ganz gut“ ... 134

6 LITERATURVERZEICHNIS ... 138

EINLEITUNG

Das titelgebende Zitat, das aus einem Interview für diese Studie stammt, verweist auf Ambivalenzen in Organisationen mit betont beteiligungsorientierten bzw. solidarischen Ansprüchen. Sowohl Profit- als auch Nonprofit-Unternehmen tendieren seit Jahren in die Richtung, mit möglichst flachen Hierarchien zu operieren und den Beteiligten dadurch Handlungsspielräume zu eröffnen. Die Zielsetzungen dahinter sind breit gestreut, von Erwartungen auf die Freisetzung zusätzlicher Leistungspotenziale, etwa entlang von sogenannten *New-Work*-Prinzipien, über mehr Mitbestimmung, wie dies Gewerkschaften fordern, bis hin zu idealistisch aufgeladenen Vorstellungen von weitgehend demokratischen Organisationsprozessen.

Das Spektrum an aktiv vorgesehener Beteiligung anhand von ausgewählten, überdurchschnittlich innovativen Organisationen detailliert auszuleuchten ist Gegenstand dieser Sammlung von Betriebsfallstudien. Dabei wurden vor allem problemzentrierte qualitative Einzel-Interviews mit Akteuren der jeweiligen Organisation geführt, darüber hinaus kamen (abgesehen von Literatur- und Internetrecherchen u.a.m.) weitere sozialwissenschaftliche Methoden wie Gruppeninterviews, teilnehmende Beobachtung – unter anderem im Rahmen von Feldarbeit im Wortsinn – sowie die Informationseinholung via Online-Fragebögen zum Einsatz. Ausgehend vom Vorsatz, beispielhafte Modelle für kollaboratives Wirtschaften im Raum Wien zu untersuchen, wurden 2021 die folgenden fünf Organisationen bzw. deren interne Abläufe analysiert:

- nonconform – Architektur- und Beteiligungsbüro
- Tele Haase – Hersteller von Industrieelektronik
- Ouvertura – solidarische Landwirtschaft (Solawi)
- Gleis 21 – Baugruppen- bzw. Wohnprojekt
- BauKarussell – „Social urban mining“-Initiative

In den analysierten Organisationen spielen einerseits Anforderungen an die Kollaboration zwecks Herstellung eines gemeinsamen Outputs und andererseits Spielregeln mit möglichst flachen Hierarchien maßgebliche Rollen. Insbesondere die Entscheidungsträger*innen sind bemüht, den Aufbau von direkt-demokratischen Organisationsmodellen in jeweils akzentuierter Weise zu forcieren und die dahinter liegenden Prinzipien auch selbst zu „leben.“ Die Pointe unserer Analysen liegt nun darin – so viel kann vorweggenommen werden, ohne den Wert der lesenswerten Fallbeschreibungen zu schmälern –, dass die Anforderungen an weitreichende Mitgestaltung und Solidarität von vielen Beteiligten eher als Überforderung und weniger als Einlösung eines originären Bedarfs aufgefasst werden.

Gerade ambitionierte, auf Egalität unter den Beteiligten abzielende Praktiken in Organisationen, die dessen ungeachtet ebenso unter dem Druck stehen, wirtschaftlich zu agieren, kommen kaum ohne interne Spannungen aus. Insbesondere das komplexe Austarieren von wirtschaftlichen Anforderungen bei „nachhaltiger" Aufrechterhaltung von demokratischen Ansprüchen scheint herausfordernd zu sein. Der Fokus der durchgeführten Fallstudien liegt dementsprechend darauf, derartige Spannungen, Konflikte und den erforderlichen Kommunikationsaufwand zur Bewältigung in den Blick zu nehmen, um typische Ambivalenzen und Dilemmata in solchen betrieblichen Konstellationen zu beschreiben. Dieser Zugang verlangt insbesondere den Beforschten einiges ab, d.h. Einblick auch in jene „Ecken" der Organisation zu gewähren, die nicht unbedingt für Best-Practice-Darstellungen geeignet sind. An dieser Stelle sei allen GesprächspartnerInnen für die Offenheit und die dadurch ermöglichten Einsichten sehr herzlich gedankt!

Als wesentlicher Befund der Fallanalysen findet sich „organisationale Resilienz" vor allem dort, wo nach diversen Trial-and-Error-Prozessen davon abgerückt wird, maximal-demokratische Prinzipien vermeintlich idealer Gleichberechtigung und Selbstorganisation aufrecht erhalten zu wollen, sondern demgegenüber mit Pragmatismus gangbare Varianten von (flachen) Hierarchien zu etablieren, die zu weniger (Selbst-)Überforderung beitragen, weil der Anspruch redimensioniert (nicht aufgegeben) wird, möglichst viele oder gar alle in die betrieblichen Entscheidungsprozesse zu involvieren.

Als erwähnenswerter Lösungsansatz findet sich in drei der untersuchten Fälle eine mehr oder weniger explizite Bezugnahme auf „soziokratische" Handlungsprinzipien: z.B. die Strukturierung von Teilen der Aufbau- und Ablauforganisation entlang von Arbeitskreisen, mit einer Wahl und Entsendung von Arbeitskreis-Delegierten in das zentrale Entscheidungsgremium, „Konsent"- anstatt Vorgesetzten- oder Mehrheitsentscheidungen u.a.m. Soziokratische Entscheidungsprozesse geben den einzelnen Akteuren mehr Spielräume gegenüber jenen der Mehrheitsposition, wodurch das Vertrauen steigt. Zugleich wird das Blockieren von Entscheidungen (inkl. entsprechender Koalitionsbildungen) schwieriger, weil das offene Vorbringen von Argumenten bzw. von Einwänden mehr Gewicht gegenüber der (geheimen) Abstimmung erhält.

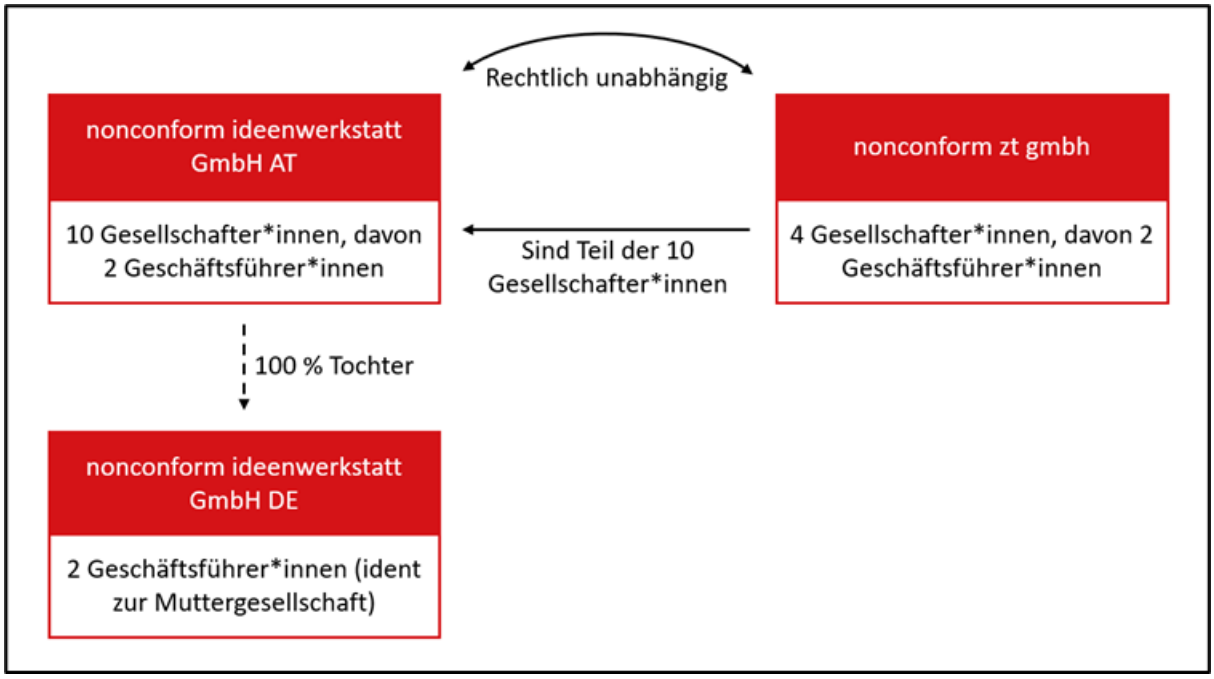
1 „WENN MAN AN JEMANDEN HERANTRITT UND SAGT, MAN MÖCHTE REDEN, DANN WIRD IMMER GEREDET.“ EGALITÄRE VERHÄLTNISSE BEIM ARCHITEKTUR- UND BETEILIGUNGSBÜRO NONCONFORM

Wie der Firmenname bereits andeutet, geht das mittelgroße Architektur- und Beteiligungsprozessbüro *nonconform* in vielen Bereichen andere Wege als seine Mitbewerber*innen. Während die meisten Entscheidungen üblicherweise von einem erlesenen Kreis einiger weniger Gesellschafter*innen getroffen werden und es innerhalb der Organisation klare Hierarchien gibt, hat nonconform seit 2016 mit der *„nonconform-Stadt“* demokratische Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen eingeführt. Diese Organisation wird von Mitarbeiter*innen getragen, die einen hohen Anspruch an sich selbst und das Unternehmen haben: Man will mit den eigenen Projekten die Zukunft positiv gestalten, sowohl in sozialer als auch in ökologischer Hinsicht. Unter anderem wurde aus diesem Grund bereits 2004 beschlossen, dass keine Einfamilienhäuser mehr geplant werden, da der Ressourcenverbrauch im Vergleich zu anderen Bauten enorm hoch ist.

Allerdings besteht die Gefahr, dass sich aufgrund der partizipativen und selbstbestimmten Entscheidungsfindung in Kombination mit starken, aber divergierenden Idealen tiefgreifende Konflikte oder zumindest Ineffizienzen ergeben. Unter Umständen können diese nicht immer aufgelöst werden oder es nimmt die Konfliktlösung zumindest mehr Zeit in Anspruch, als wenn Entscheidungen von einigen wenigen Personen getroffen werden. Konkret könnte das die Produktivität beeinträchtigen und somit die wirtschaftliche Widerstandsfähigkeit negativ beeinflussen. Umgekehrt ist es jedoch so, dass einmal getroffene Entscheidungen eher mitgetragen werden und deswegen das System als Ganzes besser funktioniert – verglichen mit einer hierarchischen Top-Down-Struktur (Zeuch, 2015). Dies ist nur einer von vielen interessanten Aspekten, die sich auftun, wenn man die Organisationstruktur von nonconform näher betrachtet. Das Ziel dieser Fallstudie ist es, die Vor- und Nachteile des gelebten Organisationsmodells zu identifizieren und Erklärungsansätze für den Erfolg zu liefern. Besondere Beachtung finden dabei die Unternehmenskultur, die Herausforderungen beziehungsweise Konflikte sowie die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeiter*innen bezogen auf die Nachhaltigkeit der Unternehmensaktivitäten. Um diese Fragen zu beantworten, wurden insgesamt neun Interviews mit Mitarbeiter*innen und Gesellschafter*innen an vier Standorten von nonconform geführt, sowie ein internes Arbeitsmeeting als stiller Teilnehmer beobachtet.
In einem ersten Schritt wird die Geschichte von nonconform dargestellt, sowie der Kontext erläutert, in dem sich die Organisation befindet. Danach wird der Aufbau der internen Struktur beschrieben. Kapitel vier und fünf beinhalten die organisationskulturellen Problemstellungen sowie aktuelle Herausforderungen und Konfliktlagen. Anschließend wird das Nachhaltigkeitsverständnis bei nonconform erläutert, bevor resümierend Erklärungsfaktoren angeführt werden, warum dieses Organisationsmodell funktioniert.

1.1 Entstehungsgeschichte und Organisationsform

Abbildung 1-1: Rechtliche Struktur von nonconform



nonconform wurde 1999 von Roland Gruber und Peter Nageler in Wien gegründet. Anfangs konzentrierte man sich ausschließlich auf die Erbringung von Architekturleistungen. Hauptsächlich plante man Kleingartenhäuser, wobei man sich fünf Jahre nach der Gründung aus ökologischen Gründen dazu entschloss, aufgrund des hohen Ressourcenverbrauchs keine Einfamilienhäuser mehr zu planen. Um die entstandene Lücke zu füllen, entwickelte nonconform mit Unterstützung eines Unternehmensberaters mehrere potenzielle alternative Produkte. Im Zuge dessen begann man damit, neben Architekturprojekten partizipative Beteiligungsprozesse zu begleiten. Letztere Leistung wurde zu einem immer wichtigeren Standbein des Unternehmens und macht mittlerweile ungefähr 50 Prozent des gesamten Umsatzes aus. Diese Leistung wird unter dem Namen *„Ideenwerkstatt“* verkauft. 2016 wurde eine Betriebsstätte in Berlin gegründet, um die *„Ideenwerkstatt“*-Leistungen auch auf dem deutschen Markt anzubieten.

Aufgrund der hohen Nachfrage war dieses Jahr von enormen Wachstum geprägt und das Team wurde bis Ende des Jahres 2016 von rund 15 auf 30 Mitarbeiter*innen erweitert, wovon zum damaligen Zeitpunkt vier Personen als Gesellschafter*innen agierten und zwei davon als Geschäftsführer*innen. Die sich daraus ergebenden organisationalen Herausforderungen (z.B.: längere und damit ineffizientere Kommunikationswege), versuchte man zu lösen, indem die beiden Unternehmensbereiche *„Architektur“* und *„Ideenwerkstatt“* rechtlich voneinander getrennt wurden. Neben der bereits bestehenden *nonconform zt gmbh* wurde Ende 2017 die *nonconform Ideenwerkstatt*

GmbH gegründet, beziehungsweise 2018 die rechtlich unselbständige Betriebsstätte in Berlin aufgelöst und durch eine gleichnamige deutsche Gesellschaft ersetzt, welche ein 100-prozentiges Tochterunternehmen der österreichischen *nonconform Ideenwerkstatt GmbH* ist. Die vier Gesellschafter*innen der *nonconform zt gmbh* sind ebenfalls an der österreichischen *nonconform Ideenwerkstatt GmbH* beteiligt, wobei sechs weitere Personen in den Gesellschafter*innenkreis letztgenannter Firma hinzugeholt wurden. Zwei der zehn Gesellschafter*innen agieren als Geschäftsführer*innen, welche sich von jenen der *nonconform zt gmbh* unterscheiden. Insgesamt gibt es somit zehn Gesellschafter*innen, von denen vier Geschäftsführungsfunktionen innehaben, welche auf die drei rechtlichen Organisationen aufgeteilt sind.

Laut der Gesellschafterin und Geschäftsführerin Caren Ohrhallinger legt sich die rechtliche Struktur über die informelle interne Struktur drüber, weswegen dies auch Konfliktpotentiale beinhalte:

> *„Diese Rechtsstruktur [hat] natürlich eine Dimension, die sich über die interne Organisationsstruktur darüber lagert. Das sind zwei Ebenen, die eigentlich unabhängig voneinander funktionieren: Die rechtliche Ebene und die Organisationsebene, die eben mit unseren Häusern und Rollen sehr flach hierarchisch funktioniert, die theoretisch unabhängig sind, wo es aber natürlich Verquickungen gibt."*

Im Zuge der Umstrukturierungen ab 2016 änderte sich nicht nur die rechtliche Situation von nonconform, sondern auch die interne Organisationsstruktur. Im Rahmen eines internen, für alle zugänglichen, ergebnisoffenen Prozesses im Jahr 2017 entwickelte man ein Konzept, durch welches die Mitarbeiter*innen mehr Eigenverantwortlichkeit und Mitspracherecht bekamen. Dieser Prozess orientierte sich an den partizipativen Beteiligungsprozessen, die nonconform bereits seit Jahren erfolgreich durchführte. Diese Änderungen stellen allerdings kein punktuelles Ereignis dar, sondern sind Teil einer längeren Entwicklung:

> *„Man durfte auch mehr Entscheidungen selber treffen, aber ich kann jetzt nicht sagen, dass sich das grundlegend geändert hätte von heute auf morgen. [...] [Demokratisierungsprozesse] wachsen ja mit der Zeit und man versucht sich dann einzugewöhnen, dass man gewisse Dinge selber entscheiden darf." (Korbinian)*

Dieser Prozess wird intern auch *„Reise in die Zukunft"* oder kurz *„RIDZ"* genannt, welcher niemals abgeschlossen sein könne, da man ständig daran arbeite, den Status quo zu verbessern. Obwohl im Zuge der Umstrukturierungen Hierarchien reduziert und Entscheidungskompetenzen auf mehrere Köpfe verteilt wurden, versteht sich nonconform *nicht* als basisdemokratische Organisation. Es wurden bewusst Hierarchieebenen beibehalten, und zwar gerade in jenen Bereichen, die potenziell kritisch für die Organisation sein können. Daher werden manche Entscheidungen, wie zum Beispiel, welche Leistungen angeboten werden, auch nur von der Gesellschafter*innenrunde beschlossen. Es ist jedoch möglich, als einfache*r Mitarbeiter*in Themen anzustoßen und mitzuentwickeln. Die finale Entscheidung liegt jedoch bei den Eigentümer*innen. Das Herzstück der *„Reise*

in die Zukunft“ bildet der sogenannte *„Stadtplan“*, der das Äquivalent zu einem internen Organigramm ist. Dieser wird im nächsten Kapital näher beschrieben.

Als Unternehmen verfolgt nonconform das folgende Ziel:

> *„[…] die Gestaltung von feinen Räumen für Menschen, um ein gutes Leben am Land und in der Stadt zu ermöglichen. […] Architektur [ist für uns] ein langfristig lebendiges Umfeld, um unterschiedliche Lebensbereiche zu schaffen, indem Partizipation und Planung Hand in Hand gehen.“ (nonconform, 2021, https://nonconform.io/reise-in-die-zukunft/)*

Dieses Ziel wird mittlerweile von 43 Mitarbeiter*innen (inklusive der 10 Gesellschafter*innen) getragen, welche auf sieben Büros in Österreich und Deutschland verteilt sind, wobei die Standorte in Wien und Berlin zahlenmäßig am größten sind. Während 15 Prozent der Mitarbeiter*innen an den deutschen Standorten beschäftigt sind, ist die überwiegende Mehrheit von 85 Prozent in Österreich angestellt. Von den Angestellten sind rund 60 Prozent weiblich und 40 Prozent männlich. Über 50 Prozent der Mitarbeiter*innen befinden sich in einem Teilzeitverhältnis, von denen die meisten 30 bis 35 Stunden angestellt sind. Das Verhältnis von Teilzeit- zu Vollzeitkräften ist zwischen den Geschlechtern ausgeglichen. In Deutschland sind alle Mitarbeiter*innen mittels eines normalen Dienstverhältnisses angestellt. In Österreich wurden die Mitarbeiter*innen in der Architektur vor die Wahl gestellt, ob sie mit einem freien Dienstverhältnis oder einem normalen Dienstverhältnis angestellt sein möchten, wobei der überwiegende Teil letzteres wählte. Demgegenüber sind in der *„Ideenwerkstatt“* an den österreichischen Standorten fast alle Personen mittels freien Dienstvertrags angestellt. Dies liege vor allem an den typischen Projekten, zu denen der freie Dienstvertrag besser passe. Jedoch werde versucht, durch das interne Gehaltssystem die Nachteile dieses Arbeitsverhältnisses gegenüber dem Standard-Dienstverhältnis auszugleichen. Es werden beispielsweise Karenzzeiten angerechnet oder Krankenstände ausbezahlt. Der Grund, warum die deutschen *„Ideenwerkstatt“* Mitarbeiter*innen nicht über ein solches Dienstverhältnis angestellt sind, ist, dass es dieses Modell in Deutschland nicht gibt. Die Gesellschafter*innen sind ebenfalls unterschiedlich im Unternehmen involviert. Jene zwei Personen, welche nur über einen Anteil von wenigen Prozent verfügen, arbeiten als selbständige*r Unternehmer*in und stellen an das Unternehmen Honorarnoten. Vier Co-Eigentümer*innen sind formell angestellt und jene, die über 25 Prozent am Unternehmen halten, wickeln ihre Tätigkeiten über Unternehmensentnahmen ab.

Des Weiteren gibt es keinen Betriebsrat im Unternehmen, allerdings wird jener auch nicht gefordert, da die Mitarbeiter*innen ein überdurchschnittlich hohes Mitspracherecht haben und sich aktiv in viele Unternehmensentscheidungen einbringen können. Ungefähr die Hälfte der Mitarbeiter*innen arbeitet an Architekturprojekten, während die übrigen Personen *„Ideenwerkstatt“* Projekte realisieren. In allen Büros wird als Leistung die Begleitung von partizipativen Beteiligungspro-

zessen angeboten. Architekturleistungen werden jedoch ausschließlich am Wiener Standort durchgeführt. Bei Ideenwerkstatt-Leistungen begleitet nonconform hauptsächlich Städte, Gemeinden und Unternehmen bei deren Veränderungsprozessen. Im Rahmen der Architekturleistungen werden Wohnbauten und öffentliche Bereiche, aber auch Gewerbe- und Betriebsbauten geplant. Mit all seinen Leistungen erzielte nonconform im Durchschnitt innerhalb der letzten Jahre einen Umsatz von 2 bis 2,5 Millionen Euro pro Jahr. Dieser teilt sich jeweils zu Hälfte auf *„Ideenwerkstatt“* und *„Architektur“* Projekte auf. 85 Prozent des Umsatzes werden an den österreichischen Standorten erwirtschaftet und die übrigen 15 Prozent an den deutschen. Dies lässt sich unter anderem dadurch erklären, dass Wien der zahlenmäßig größte Standort ist und Architekturleistungen nur vom Wiener Standort aus erbracht werden.

Zum Zeitpunkt der Interviews, d.h. Mitte 2021, hat nonconform die COVID-19-Pandemie relativ gut gemeistert. Interne Projekte wurden verschoben, doch man erarbeitete in kurzer Zeit Online-Formate, mit welchen *„Ideenwerkstatt“* Projekte trotz Lockdowns durchgeführt werden konnten. Daher konnte die Firma auch 2020 ein gutes wirtschaftliches Ergebnis vorweisen. Für 2021 zeichnet sich ein geringfügig schlechteres Resultat ab, da viele interne Arbeiten, die auf 2021 verschoben wurden, nun kostenwirksam werden und dadurch das Ergebnis leicht nach unten drücken.

1.2 Ergänzung der Strukturen um soziokratische Elemente: „Wir sind vor der Situation gestanden, … dass wir uns anders strukturieren müssen“

Den Kern des internen Reorganisationsprogramms *„Reise in die Zukunft“* stellt der sogenannte *„Stadtplan“* dar, der sich teilweise am Modell der Soziokratie orientiert und über entsprechende Elemente verfügt.[1] So ist etwa festgelegt, wie Aufgabenbereiche gebündelt werden und welche Rollen es in der Organisation gibt. Die Basis der *„nonconform-Stadt“* und damit auch der internen Prozesse sind die einzelnen *„Häuser“*, in denen bestimmte Aufgaben bearbeitet werden. Innerhalb dieser *„Häuser“* gibt es unterschiedliche *„Rollen“*, die von den Mitarbeiter*innen besetzt werden, wobei einzelne Mitarbeiter*innen auch mehrere Rollen innerhalb und zwischen *„Häusern“* innehaben können. Was jedem *„Haus“* gemein ist, ist die Rolle des/der *„Budgetwächter*in“*, welche*r für die Einhaltung des Budgets des jeweiligen *„Hauses“* verantwortlich ist und die Rolle des/der *„Gastgeber*in“*, welche*r sich um die Koordination von regelmäßigen Besprechungen kümmert. In Tabelle 1-1 ist ein Überblick über die verschiedenen *„Häuser“* und deren Aufgabenbereiche gegeben. Grundsätzlich handelt es sich beim *„Stadtplan“* um eine interne Aufbau- und Ablauforganisation, welche neben der rechtlichen Struktur existiert. Zwar sind die beiden Bereiche *„Architektur“* und *„Ideenwerkstatt“* rechtlich unabhängig, aber über den *„Stadtplan“* gibt es viele Bereiche, wo Mitarbeiter*innen aller drei Firmen zusammenkommen und gemeinsam an internen Themen arbeiten.

[1] Soziokratie im Unternehmenskontext ist ein Führungsansatz, der es ermöglicht, dass sich die Mitarbeiter*innen verstärkt in Grundsatzentscheidungen einbringen können. Im Zuge dessen wird unter anderem eine sogenannte „Kreisorganisation“ eingeführt, in der semi-autonom Entscheidungen getroffen werden (Eckert, 2018).

Tabelle 1-1: Überblick über die *„Häuser“* der nonconform-Stadt

Haus	Beschreibung	Beispielaufgaben
Werkstätten	Drei Werkstätten: Architektur, Ideenwerkstatt und Gemeinschaftswerkstatt	Ressourcenplanung, Akquisition und Bearbeitung von Kundenprojekten
Rathaus	Zuständig für rechtliche und finanzielle Angelegenheiten	Geschäftsführung, Buchhaltung und Lohnverrechnung, Budget- und Liquiditätsüberblick
Bürgerservice	Verantwortlich für die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen	Ressourcenplanung, Personalsuche, Onboarding
Lagerhaus	Kümmert sich um die Dinge des täglichen Bedarfs, um die Kanäle nach außen: Post, Tür, Telefon und E-Mail	Bereitstellung von Büromaterial, Beantwortung von Post, Tür, Telefon und E-Mail
Bibliothek	Verwaltung von analogen und digitalen Ressourcen	Erarbeitung der CI wie Logos und Schriften
Schule	Weiterbildung der Mitarbeiter*innen	interne Akademien, Wissenstransfers
Atmosphäre	Befriedigung von räumlichen und infrastrukturellen Bedürfnissen	Stellt vom Arbeitstisch bis zur Kaffeemaschine bereit, was es zum guten Arbeiten braucht
Stadtentwicklung	Entwicklung der internen Zusammenarbeit und Organisationsform	Überblick über den Status quo, laufende Evaluierung Weiterentwicklung auf strategischer und operativer Ebene
Wirtshaus	Bereitstellung von Essen und Trinken	Organisation von Unterkunft und Verpflegung bei Klausuren, wöchentliche Obstkiste
IT	Ist zuständig für den technisch reibungslosen Workflow und digitale Plattformen für interne und externe Kommunikation.	Besorgung neuer Computer, Lösung technischer Probleme
Mehrzweckhalle	Temporäre Arbeitsgruppen zu bestimmten Themen	Festkomitee für 20-Jahr-Fest, Pilotprojekte für neue Dienstleistungen
Pressehaus	Pflege der externen Kommunikationskanäle	Pressearbeit, Social Media
Stadtzeitung	Pflege der internen Kommunikationskanäle	Teilen von Infos und Tipps, Updates der einzelnen Häuser
Aussichtsturm	Forschungs- und Entwicklungsabteilung	Weiterentwicklung von Produkten und Werkzeugen
Marktplatz	Austauschformate für Abstimmungen und Entscheidungen, die für das gesamte Unternehmen relevant sind oder mehrere Häuser betreffen	Treffen des Stadtrats oder des Budgetausschuss

Diese Überschneidungen helfen dabei, dass sich die Mitarbeiter*innen der verschiedenen Firmen nicht zu sehr voneinander entfernen, da zumindest Personen von der *„Architektur“* und *„Ideenwerkstatt“* operativ keine Schnittmengen (mehr) haben. Darüber hinaus gibt es auch Verquickungen zwischen der rechtlichen und der internen *„Stadtplan“* Struktur. Beispielsweise spiegeln sich

in manchen *„Häusern“* die rechtliche Verantwortung der Gesellschafter*innen und Geschäftsführer*innen wider. So sind Rollen mit Bezug auf die Finanzen des Unternehmens von Geschäftsführer*innen besetzt. Auf der anderen Seite hebeln *„Häuser“* die Machtpositionen von Eigentümer*innen bewusst aus. Wenn in einem *„Haus“* eine Entscheidung in ihrer vorab definierten Verantwortungskompetenz getroffen wird, dann kann eine außenstehende Person, auch wenn es ein*e Gesellschafter*in ist, nicht dagegen intervenieren.

Jedes *„Haus“* hat eigene Regeln, wie Entscheidungen getroffen werden und verfügt über ein eigenes Budget, für das der/die Budgetwächter*in verantwortlich ist. In bestimmten Fällen, wo einzelne Sachverhalte bzw. eine Entscheidung nicht klar einem *„Haus“* zuordenbar ist, kommt es zu Besprechungen am *„Marktplatz“*. Fixe Entscheidungsgremien, die am *„Marktplatz“* zusammenkommen, sind beispielsweise der *„Budgetausschuss“* oder der *„Stadtrat“*, die von Mitgliedern verschiedener *„Häuser“* besetzt werden. In ersterem sind die *„Budgetwächter*innen“* der einzelnen *„Häuser“*, die Gesellschafter*innen und Geschäftsführer*innen vertreten, wobei Budgets beantragt und beschlossen werden. In zweiterem werden Entscheidungen getroffen, die größer als das Budget des betroffenen *„Hauses“* sind, oder kein *„Haus“* betreffen oder nochmals strategisch überprüft werden müssen. In anderen Worten handelt es sich dabei um eine Art Notfallmechanismus, der zum Einsatz kommt, wenn sich keine Entscheidung finden lässt. In der Praxis ist der *„Stadtrat“* ein *Microsoft Teams* Kanal, in den Fragen gepostet werden bzw. die entsprechenden Zustimmungen und Einwände von den Stadtratsmitgliedern abgefragt werden. Eine weitere essenzielle Rolle in der *„RIDZ“* hat das *„Haus Stadtentwicklung“*, welches den Überblick über alle *„Häuser“* behält und im Notfall eingreift, wenn es zu Unklarheiten in der Entscheidungsfindung kommt. Weiters ist das *„Rathaus“* erwähnenswert, in welchem die rechtlichen und finanziellen Kompetenzen abgebildet sind, weswegen hier viele Rollen von Gesellschafter*innen und Geschäftsführer*innen besetzt sind.

Da das Engagement in den *„Häusern“* außerhalb der *„Werkstätten“* – das sind die drei Gesellschaften, in denen die eigentliche Projektarbeit abgewickelt wird – für die meisten Mitarbeiter*innen zusätzlich ist, steht es diesen frei, inwieweit sie sich in diese internen Strukturen von nonconform einbringen möchten.

> *„Ob sich jetzt Leute mehr oder weniger in der internen Struktur engagieren, ist am Ende des Tages bis zu dem Punkt eigentlich egal, wo es zum Ressourcenthema wird, also wo interne Prozesse und Projekte nicht mehr abgewickelt werden können, weil es eben keiner macht. […] Bis zu diesem Punkt erlaubt das System die persönlichen Vorlieben wahrzunehmen und abzudecken.“ (Martin)*

Allerdings gibt es auch Mitarbeiter*innen, die nur einen geringen Teil ihrer Arbeitszeit für externe (Kunden-)Projekte aufwenden und demgegenüber hauptsächlich interne Arbeit verrichten. In diesem Zusammenhang ist das *„Pressehaus“* zu nennen, welches das größte *„Haus“* im Sinne von

verfügbarem Budget ist. Insgesamt gibt es ein Kernteam von fünf Personen, die zum Teil fast ausschließlich Aufgaben im *„Pressehaus“* übernehmen, d.h. Kommunikationsarbeit.

Aus einer soziokratischen Perspektive sind die *„Häuser“* bei nonconform mit den dort üblichen *„Kreisen“* vergleichbar. Bei Letzteren handelt es sich um semi-autonome selbstorganisierte Teams, die ein gemeinsames Ziel haben (Rüther, 2017). Diese Eigenschaften haben auch die *„Häuser“* inne, die über ein vorgegebenes Ziel verfügen und sich intern weitestgehend selbständig organisieren beziehungsweise für sich selbst bestimmen, wie Entscheidungen innerhalb des *„Hauses“* getroffen werden. In diesem Kontext kommt oftmals das sogenannte *Konsentprinzip* zur Anwendung, welches ein zentrales Prinzip der Soziokratie ist. Laut Rüther (2017) kann jemand bei Entscheidungen entweder seinen Konsent geben oder einen schwerwiegenden Einwand dagegen vorbringen. Im Falle eines Einwandes wird so lange nach einer Lösung gesucht, bis keiner mehr besteht. So wird sichergestellt, dass die Mehrheit nicht über die Minderheit entscheidet. Für nonconform stellt dies ein wichtiges Entscheidungsinstrumentarium dar, da man so eine Entscheidung im Sinne von möglichst allen finden kann.

Im Zuge der Entwicklung der *„nonconform-Stadt“* haben sich die Gesellschafter*innen und Mitarbeiter*innen dazu entschieden, das Entlohnungssystem transparenter zu gestalten und den Gender Pay Gap im Unternehmen zu eliminieren. Aus diesem Grund wurde das *„Team Verdienen“* eingerichtet.

> *„Wir haben unter anderem [...] gesagt: Wir wollen auch das Thema Gehälter offen und transparent neu verhandeln mit allen Mitarbeiter*innen. Mit dem Ziel, weg von dem, das Gehalt orientiert sich an Verhandlungsgeschick und Kollektivvertrag und Einstufungen. [...] Wir [haben] ein Team eingerichtet [...], das Team Verdienen [...]. Dessen Aufgabe war es, sich beginnend mit Vertreter*innen von Geschäftsführung, Gesellschafter*innen und Mitarbeiter*innen aller Firmen ein System zu überlegen, das unabhängig von Kollektivvertragseinstufungen ist, mit der Bedingung, es darf nicht weniger rauskommen als beim Kollektivvertrag. Aber es soll eben die tatsächlichen Kompetenzen, das Engagement, die Dinge die jemand als Tätigkeit macht und nicht nur die Ausbildung, die er hat, viel mehr in Betracht ziehen.“ (Caren)*

Mitarbeiter*innen haben also nicht mehr die Möglichkeit, selbst ihr Gehalt zu verhandeln, da dieses zentral von einem Team über ein Gehaltssystem festgelegt wird, wobei gewisse Dinge, wie Eigenverantwortlichkeit und Engagement im internen *„Stadtplan“* zusätzlich belohnt werden.

> *„Ich persönlich habe von diesem Gehaltssystem immer profitiert, weil im Gehaltssystem war immer stark abgebildet die Übernahme von Verantwortung. Und dieses Einbringen, auch in die Organisation, ist immer überproportional eingeflossen. Entsprechend ist das dann auch honoriert worden.“ (Martin)*

Eine Ursache des Gender Pay Gaps ist, dass Karenzzeiten nicht angerechnet werden. Dies versucht das *„Team Verdienen“* zu umgehen, indem diese Zeiten trotzdem intern angerechnet werden und es daher zu keinen Lohnunterschieden zwischen Männer und Frauen vor und nach der Karenz kommen kann. Im Sinne der Transparenz sind die Gehälter der Mitarbeiter*innen für alle offen einsehbar. Die Verdienste der Gesellschafter*innen beziehungsweise Geschäftsführer*innen sind jedoch nicht offengelegt. Sie wurden zwar beim Einrichten des *„Teams Verdienen“* punktuell veröffentlicht, aber seitdem nicht mehr aktualisiert. Jedoch haben diese sich seitdem nicht wesentlich verändert.

Ein weiterer relevanter Prozess ist in den *„Werkstätten“* beheimatet: die Akquise. Diese ist seit der Umstrukturierung beginnend mit 2016 unterschiedlich in der *„Architektur“* und *„Ideenwerkstatt“* geregelt. Grundsätzlich betreiben alle Gesellschafter*innen von beiden Firmenbereichen Akquise, wobei es sich dabei um eine unausgesprochenes Regel handelt, da nirgends schriftlich festgelegt ist, dass Akquise von Gesellschafter*innen betrieben werden muss. Darüber hinaus betreiben die Mitarbeiter*innen der *„Ideenwerkstatt“* nach einer gewissen Einarbeitungszeit ebenfalls Akquise, während dies jene der *„Architektur“* nicht tun. Der Grund dafür liegt vor allem in der unterschiedlichen Projektstruktur und den Kund*innen.

> *„Das war auch irgendwann 2016/17, [wo wir] bewusst [in der Ideenwerkstatt] gesagt [haben], wir wollen diesen Akquisitionsprozess auf breitere Füße stellen. Bis dahin ist das sehr an den Gesellschafter*innen gehangen, weil halt sehr viel über Kontakte, Vorträge [und] Präsenz funktioniert und dann Anfragen, die daraus resultieren. Und das war ein bewusster Schritt zu sagen: Mehr Leute machen Vorträge, mehr Leute beantworten Anfragen. [...] Und das [...] [ist] sehr schnell sehr gut in die Breite gewachsen. Und mittlerweile ist es so, dass de facto jede Person in der Ideenwerkstatt nach einer gewissen Zeit [...], wenn man 1-2 Projekte gemacht hat und ein bisschen geblieben ist, beginnt [...] genauso Akquisitionsanfragen zu bearbeiten. Und viele Personen sind auch an den Standorten natürlich in dem lokalen Netzwerk drin und bekommen sowieso direkt die Anfragen aus der Region. Also es ist sehr, sehr, sehr dezentral. Und wir haben ein Reglement für diesen Akquisitionsprozess im Sinne der Qualitätssicherung. [...] In der [...] [Architektur] ist es so: Es gibt nicht sehr viele kleine Projekte, sondern sehr wenige große Projekte. [...] In der [Architektur] ist es so, [...] dass die Kund*innen, die potenziellen, ein bisschen anders ticken, also Investoren, Bauträger, die wollen auch eine Partner*in, eine Geschäftsführer*in als Ansprechperson.“ (Caren)*

Sobald ein Architekturprojekt akquiriert ist, können jedoch Mitarbeiter*innen, genauso wie in der *„Ideenwerkstatt“*, auch die Projektleitung innehaben.

1.3 Typische organisationskulturelle Muster

Die Kultur von nonconform ist eine offene, neugierige und progressive. Die Mitarbeiter*innen teilen weitestgehend ähnliche Einstellungen und Werte, wobei die Interviewpartner*innen auch anmerkten, dass es im Detail teils große Unterschiede gibt. Konkret bedeutet dies, dass sich die Mitarbeiter*innen in übergeordneten Fragen zumeist einig sind, wie z.B.: Sollte man Treibhausgasemissionen reduzieren? Sollte man den Ressourcenverbrauch senken? Sollte mehr mit Holz an Stelle von Beton gearbeitet werden? Sollte man eher Stadtkerne revitalisieren oder am Rand bauen?

Wenn es aber um spezifischere Fragen geht, werden Differenzen sichtbar. Dies ist zugleich notwendig, um einen lebendigen Diskurs zu haben, an dem die Organisation wachsen kann. Diese übergeordnete Einigkeit, die nach außen über die eigene Webseite oder über Social Media transportiert wird, zieht folgerichtig hauptsächlich Personen an, die ähnliche übergeordnete Werthaltungen und Einstellungen vertreten. Daher ist es zumindest in den letzten Jahren infolge des Wachstums durch den Eintritt neuer Mitarbeiter*innen kaum zu Grundsatzdiskussionen über die Ausrichtung gekommen, was vermutlich essenziell für das Überleben einer auf Partizipation ausgerichteten Firma ist, wo Mitsprache ja erwünscht ist. Andernfalls würde der notwendige Zeitaufwand im Fall des Überhandnehmens derartiger grundsätzlicher Diskussionen die Wettbewerbsfähigkeit reduzieren und damit eventuell auch die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit gefährden.

Die Herausforderungen, die im Anschluss angesprochen werden, sind einerseits typisch für Organisationen, die entlang von Projektarbeit aufgebaut sind. Allerdings unterscheidet sich nonconform gegenüber hierarchischer strukturierten Unternehmen bei den Modi der Lösungsfindung. Die folgenden Seiten behandeln die Feedback- sowie Konfliktkultur, insbesondere Konflikte zwischen den Standorten einerseits sowie zwischen den beiden Teilen Ideenwerkstatt und Architektur andererseits. Dabei kommen da und dort auch Differenzen zwischen selbstgesteckten Idealen und der Realität zum Vorschein.

1.3.1 „Wir sind eher konfliktscheu, wir mögen es ganz gerne, wenn sich alle lieb haben“

Was die Feedbackkultur betrifft, finden sich grob gesagt zwei Meinungen im Unternehmen wieder. Während auf der einen Seite der wertschätzende Umgang miteinander gelobt wird, wünschen sich andere Personen, „direkter“ agieren zu dürfen beziehungsweise weniger Rücksicht auf die Gefühle des Gegenüber nehmen zu müssen.

> *„Ich habe noch nie wo gearbeitet, wo Wertschätzung so eine große Rolle gespielt hat, das muss ich einmal festhalten. Es gibt in letzter Zeit nicht mehr ganz so viel Feedback. Als ich angefangen habe, das war vor dem Demokratisierungsprozess, gab es ganz viel Feedback immer. Irgendwann war das sogar mal zu viel.“ (Korbinian)*

„Die [Feedback- und] Konfliktkultur ist, finde ich, sehr persönlichkeitsbezogen. [...] Wir sind zueinander so gut, dass wir gerne die Möglichkeit geben, dass jeder Feedback und Kritik so bekommt und sich wünschen darf, wie er oder sie das gerne hätte. Das führt zum Beispiel zu diesem Problem, dass wir alle irgendwie streichelweich werden und schon manchmal die Frage auftaucht: ‚Na, wie darf ich denn überhaupt Kritik äußern?' [...] Ich habe es gerne kurz, bündig und prägnant auf den Punkt. Also zu mir kann man gerne sagen, hey, das war schlecht. [...] Und dann gibt es wiederum Menschen, wo man sich schwertut, Kritik so zu formulieren, dass man weiß, sie nehmen es nicht persönlich. [...] Bevor ich mich da teilweise hinsetze und überlege, wie ich die Kritik formulieren könnte, dass sie ja nicht irgendwie eine persönliche Geringschätzung auslösen könnte, lasse ich es mit der Kritik, weil ich darin einfach nicht gut bin und so viel Zeit brauche. Und was mir bisschen fehlt an unserer Konflikt- und Feedbackkultur, ist auch einzugestehen, dass wir dann doch hier gemeinsam arbeiten und nicht beste Freunde sein müssen, und dass man sich irgendwo in der Mitte einfach trifft bei einem Kompromiss. Dass manche Leute [...] sich eine dickere Haut zulegen müssen und umgekehrt Menschen wie ich zum Beispiel da natürlich sensibler werden." (Anonym)

Dabei dürfte es sich um ein Spezifikum dieser Organisationsform handeln. Im Gegensatz zu einer hierarchischen Organisation funktioniert eine flach-hierarchische Organisation dann optimal, wenn sich die Personen auf Augenhöhe begegnen beziehungsweise sich im Unternehmen wohlfühlen. Immerhin sind gemeinsam Entscheidungen zu treffen und muss abteilungsübergreifend miteinander zusammengearbeitet werden. Ist dies nicht gegeben, wird es wesentlich schwieriger, Lösungen für bestehende Konflikte zu finden und diese können dann schon einmal eskalieren. Allerdings geben und empfangen Personen Feedback auf unterschiedliche Art und Weise, weswegen es hier zu Konflikten kommen kann, da sich zwangsläufig eine Person an eine andere anpassen muss. Zwar gab es bereits Workshops zum Thema Feedback und wie man dieses auf einer Sachebene vermittelt, nichtsdestotrotz gibt es hier nach wie vor Diskrepanzen zwischen den Mitarbeiter*innen. Ein gewisses Konfliktpotential wird allerdings bestehen bleiben, da es immer unterschiedliche Charaktere geben wird, was die Art und Weise beeinflusst, wie man Feedback gibt beziehungsweise sich dieses wünscht.

Ein weiterer zentraler Bestandteil jeder Organisation ist der Umgang mit Konflikten. Dieser zeichnet sich bei nonconform dadurch aus, dass, wenn ein Konflikt auftritt, man in einem ersten Schritt mit den beteiligten Personen das Gespräch sucht. Sollte dies nicht zur Lösung des Problems beitragen und beide Personen erkennen dies, so kommt es zu einer Mediation. Des Weiteren spielt die *„Stadtentwicklung"* eine wichtige Rolle bei der Lösung von Uneinigkeiten, da sie aktiv versucht, Konflikte in einzelnen *„Häusern"* zu lösen, wenn sich diese nicht von selbst klären. Ein wichtiges Tool, welches häufig angewendet wird, um Stimmungsbilder in der Organisation zu erheben ist die Webseite *www.mentimeter.com*. Mit dieser ist es möglich, anonym Impressionen aus dem Team einzufangen. Des Weiteren wurde eine Zeit lang ein Kummerkasten von der *„Stadtentwicklung"* betrieben, welcher ebenfalls mit *www.mentimeter.com* umgesetzt wurde. Grundsätzlich herrscht eine gespaltene Meinung, was die Qualität der Konfliktkultur betrifft. Einige Intervierpartner*innen lobten sie:

„Also eigentlich gibt es schon immer den Raum, dass, wenn man ein Problem mit jemanden hat, man sich mit jemanden Dritten darüber austauscht, damit man auch darüber sprechen kann. Es soll jetzt nicht irgendwie jemand in sich hineinfressen. Also im Gegensatz zu klassischeren Unternehmen, wo das einfach mit „Ist halt so" [abgetan} und dann gar nicht drüber geredet [...] und das auch gar nicht so richtig hinterfragt wird, ist das glaube ich bei uns schon üblicher, dass man anerkennt, dass es diese Konflikte gibt, weil Menschen anders sind und dass man darüber auch manchmal reden muss." (Torsten)

Auf der anderen Seite wird die Konfliktkultur auch als zu schwach ausgeprägt beurteilt, da Konflikte teilweise bewusst nicht angesprochen werden, damit die Harmonie nicht ins Wanken gerät.

„Wir sind eher konfliktscheu, wir mögen es ganz gerne, wenn sich alle lieb haben. Das ist total schön und sorgt auch meistens für eine schöne Atmosphäre im Büro, von der Stimmung her. Mir ist so etwas ein bisschen suspekt, also ich bin da nicht so ganz dafür. Ich bin auch oft ein bisschen grantig unterwegs, und nicht immer freundlich. Ich glaube, wenn viele nicht immer so freundlich wären, dann wäre der Diskurs ein bisschen lebendiger. Diese Freundlichkeit scheut natürlich den Konflikt auch ein bisschen." (Daniel)

„Wenn man das Bedürfnis hat und man an jemanden herantritt und sagt, man möchte reden, dann wird immer geredet. Und dann ist es gut und dann funktioniert es wirklich gut. Aber nur wenn dieser erste Schritt gemacht wird. Und es gibt schon, und das muss einfach auch ganz klar sagen, einige unbelichtete Ecken und Stellen, wo man weiß, da wartet potenziell ein größerer Konflikt. Aber niemand greift ihn an, weil man weiß, wenn man ihn angreift, dann krachts ordentlich. Da gibt es Dinge, da wird weggesehen, und vielleicht ist das auch notwendig, weil das durchaus Dinge sind, die auf einer Geschäftsführer/Gesellschafter Ebene sind. Und wer weiß, ob nonconform noch so gut funktioniert, wenn wir das immer bewusst beleuchten würden." (Marieluise)

Zusammengefasst nehmen die meisten Interviewpartner*innen die Feedback- und Konfliktkultur positiv wahr bzw. die getroffenen Aussagen deuten auf eine überdurchschnittlich gut funktionierende Feedback- und Konfliktkultur hin. Nichtsdestotrotz zeigt das Beispiel nonconform auch, dass es trotz der stark ausgeprägten sozialen Intelligenz der meisten Mitarbeiter*innen dennoch Reibungspunkte gibt, die nicht aufzulösen sind. Gerade in Bezug auf die Feedbackkultur gibt es unterschiedliche Vorstellungen, wie diese ausgestaltet sein soll. Dabei handelt es sich um einen Konflikt, der vermutlich nie gänzlich zu lösen sein wird, auch wenn sich die unterschiedlichen Akteure annähern.

1.3.2 „Im Moment gibt es … wenige kulturelle Unterschiede“: Emanzipation der Büros gegenüber dem Hauptstandort in Wien

Im Großen und Ganzen sind die Kulturunterschiede zwischen den Standorten eher gering. Die meisten Interviewpartner*innen merkten an, dass es keine groben Differenzen gibt, beziehungsweise dass die Zusammenarbeit gut funktioniert.

> *„Ich glaube, das ist alles nah genug beieinander. Und wenn es Missverständnisse gibt, muss man darüber reden. Aber wie mit allem anderen auch.“ (Torsten)*

> *„Im Moment gibt es auch wenige kulturelle Unterschiede, weil wir fast alle aus einer Ecke kommen. Der Berliner Standort wird geleitet von zwei Frauen aus Oberösterreich. Ich habe fast drei Jahre in Kärnten gearbeitet. Das heißt, es gibt im Moment noch so die Verbindung zwischen dem, wo die Leute herkommen und wo sie jetzt arbeiten. Wir sind auch noch zu klein, um so eine Konkurrenzsituation zu haben, würde ich denken. Natürlich macht man mal einen blöden Spruch, aber generell funktionieren wir als Team sehr gut. Hat aber auch den Hintergrund, dass wir aus sehr ähnlichen Denkweisen kommen“ (Korbinian)*

Allerdings wurden auch zwei Konflikte zwischen den Standorten beschrieben, wobei diese durch die offene Konfliktkultur entsprechend gelöst wurden. Die Ideenwerkstatt-Geschäftsführerin und Gesellschafterin Sabine Zwirchmair beschreibt folgenden „Kulturkonflikt“ zwischen dem Berliner und dem Wiener Standort.

> *„Die Kultur in Deutschland zu kommunizieren ist eine andere wie in Österreich. Also es gibt einfach eine sehr direkte Kommunikation [in Mittel- und Norddeutschland]. […] Ich kenne es selbst von Anfangszeiten in Berlin, dass man bisschen auf den Ton, die Art und Weise, wie schriftlich und mündlich kommuniziert wird, reinkommen muss. Und wenn man das nicht weiß und da auf anderen Kommunikationskanälen dahinschwimmt, kann das zu ordentlichen Bröseln führen oder zu Missverständnissen. […] Das ist das Einzige, was bei den Standorten aus meiner Sicht kulturell Unterschiede macht.“*

Diese Kommunikationsprobleme, die insbesondere zu Beginn unausweichlich waren, werden auf zwei verschiedene Arten gelöst. Erstens: die betroffenen Mitarbeiter*innen nehmen diesen Konflikt aktiv wahr und sprechen selbständig darüber. Gerade die Reflektiertheit und die offene Kommunikationskultur, welche für ein selbstorganisiertes Unternehmen essenziell sind, begünstigen diesen Lösungsweg. Zweitens: der Konflikt wird formell oder informell zur *„Stadtentwicklung“* getragen, welche sich dann um eine entsprechende Aufarbeitung kümmert. Konkret sind hier Sabine Zwirchmair und Caren Ohrhallinger zentrale Figuren im Unternehmen, da sie für Coaching- und Mediationsthemen verantwortlich sind und oftmals in letzter Instanz als Schlichtungsorgan fungieren. Allerdings gehen auch manche Konflikte unter und werden nicht offen angesprochen.

Des Weiteren wurde ein organisatorischer Konflikt zwischen dem Wiener und dem Berliner Standort angesprochen, welcher die PR-Aktivitäten betraf. Diese wurden bis vor kurzem fast ausschließlich vom Wiener Standort betreut, weswegen es hier zu Unstimmigkeiten bezüglich des Präsenz der anderen Standorte kam:

> *„Fast schon absurderweise hat es erst jetzt zu Problemen geführt, obwohl das System jetzt deutlich differenzierter und weiterentwickelter ist. Konkret auf eine PR-Sache bezogen, hat sich der Standort Berlin unterrepräsentiert gefühlt, weil die Standortvertretung von Berlin sich auch nicht so stark eingebracht hat. Also wir haben diesen Zwischenschritt gehabt, dass es eine Standortvertretung gibt von Berlin, welche uns Wiener Presseleuten mit Informationen speist. Das hat aber nicht wirklich gut funktioniert und dadurch haben wir jetzt begonnen, das Presseteam weiter aufzustellen, dass es auch originär in Berlin Mitglieder des PR Teams gibt.“ (Martin)*

Dieses Beispiel ist Teil der Dynamik, dass dem Wiener Standort aufgrund seiner Größe und historischen Bedeutung oftmals mehr Aufmerksamkeit zugekommen ist als den anderen Standorten. Gerade in der Anfangszeit, als die neuen Niederlassungen entstanden sind und aus wenigen Personen bestanden, waren diese unbewusst benachteiligt und mussten aktiv für Gleichberechtigung mit dem Hauptstandort kämpfen. Mittlerweile hat dies abgenommen und die Standorte sind als wesentlich gleichberechtigter anzusehen. Dies kann wiederum auf die partizipative Organisationsstruktur und -kultur zurückgeführt werden, da Probleme meist offen angesprochen werden und die Entscheidungsgewalt nicht nur bei einer Person oder einem Standort liegt.

1.3.3 „Im Endeffekt sind wir doch zwei relativ getrennte Bereiche“: Architektur und Ideenwerkstatt

Während die Unterschiede im Vorgehen zwischen den Standorten relativ gering sein dürften, finden sich größere Unterschiede zwischen den beiden Unternehmensbereichen *„Architektur“* und *„Ideenwerkstatt“*. Im Rahmen des ergebnisoffenen Prozesses zur Restrukturierung der Organisation 2016 stand sogar im Raum, das Unternehmen zu teilen. Einer der Gründe war, dass die Architekt*innen und Ideenwerkstätter*innen operativ so gut wie nichts miteinander zu tun hatten, weswegen sich zwei verschiedene Kulturen im Unternehmen entwickelt haben.

> *„Das ist was, was aber unabhängig von der Organisationsstruktur weit davor existiert hat. Wie ich ins Büro gekommen bin 2015, war es so: Es gab zwei Abteilungen, also gelb und blau, und so ist das gelebt worden. Es hat überhaupt keine Schnittmengen gegeben, weil [...] im Unternehmen waren diese zwei Säulen verankert, die sich nicht berührt haben. Und ich habe immer ein bisschen mit einem Augenzwinkern gesagt, [...] ich habe eigentlich ein halbes Jahr überhaupt nicht gewusst, was die im Nebenraum bei der Ideenwerkstatt eigentlich machen. Das ist natürlich überspitzt, aber hat schon einen Funken Wahrheit auch drinnen.“ (Martin)*

Mittels des Konsentprinzips entschied man sich allerdings doch nicht dazu, das Unternehmen zu spalten, sondern gründete zwei verschiedene Gesellschaften, wodurch die Geschäftszweige zwar rechtlich voneinander getrennt, die Dienstleistungen jedoch immer noch unter derselben Marke verkauft wurden. Gleichzeitig setzte man aber auch Maßnahmen, um die Kulturen wieder aneinander anzunähern. Bis heute ist es zwar nicht gelungen, die beiden Bereiche gänzlich aneinander anzugleichen, allerdings wurden die Personen näher miteinander verschränkt. Einen wichtigen Beitrag dazu leistete die Einführung des *„Stadtplans“*.

> *„Und deswegen ist man eigentlich [...] angewiesen auf die Zusammenarbeit in den Häusern, die sich da ergibt. Und eine sehr starke Komponente ist einfach die informelle Ebene, also das Kaffee trinken in der Küche oder das Afterwork-Getränk am Abend. Das sind so Dinge, wo sich diese beiden Teams sehr stark erst verschränken.“ (Martin)*

Konkret unterscheiden sich Architektur und Ideenwerkstatt bei nonconform aufgrund der verschiedenen Aufgabenbereiche. Projekte der Ideenwerkstatt befassen sich meistens mit der Zukunft und den Möglichkeiten, die sie bietet, während die Architektur damit beschäftigt ist, Projekte zu realisieren und dabei auch schon einmal Rückschläge bei den eigenen Idealen hinnehmen muss, wenn sich der/die Bauherr*in für eine andere Bauweise entscheidet, als es sich das Architekt*innenteam wünschen würde. Dadurch bringen Ideenwerkstätter*innen eher visionäre und offene Einstellungen mit, während im Gegensatz dazu die Architekt*innen pragmatischer und zurückhaltender sind, wenn es um organisationale Veränderungen geht. Um die Kulturen anzugleichen, ist der aktive Wechsel von Mitarbeiter*innen zwischen den beiden Projektarten kaum möglich, da Architekturprojekte oft mehrere Jahre dauern, während Projekte der Ideenwerkstatt lediglich eine Länge von ein paar Monaten haben. Des Weiteren ist die Kultur in der Architektur aufgrund der Projektstruktur eine hierarchischere als in der Ideenwerkstatt. Erstere konzentriert sich mehr auf die Gesellschafter*innen, deren die Mitarbeiter*innen zuarbeiten.

Nichtsdestotrotz hat die auf soziokratischen Elementen aufbauende Organisationsstruktur zu einer Annäherung der beiden Kulturen geführt, da sie innerhalb der *„Häuser“* intensiveren Kontakt zueinander entwickelt haben und auch aktiv an internen Projekten gearbeitet wird. Die interne Zusammenarbeit kann aber auch zu Konflikten führen, da Ideenwerkstätter*innen über das Jahr verteilt immer wieder Phasen haben, wo sie wenig bis nichts zu tun haben und dadurch aktiv an internen Projekten arbeiten können. Architekt*innen weisen jedoch eine konstant hohe Auslastung auf, da ihre Projekte über einen längeren Zeitraum stattfinden. Aus dem operativen Geschäft selbst ergeben sich jedoch keine Konflikte zwischen den beiden *„Werkstätten“*:

> *„Im Endeffekt sind wir doch zwei relativ getrennte Bereiche und getrennte Büros, die verschiedene Aufgaben haben und dadurch kommen wir im täglichen Arbeiten [...] eigentlich nicht so in Berührung. Und dass da irgendwie durch diese oder über die Projekte so diskutiert wird, dass man sich*

fragt: Okay wieso machen wir sowas? Das passiert auch nicht. Weil im Endeffekt muss jede Firma für sich selbst einstehen und jede Firma muss sich selbst finanzieren und insofern behaupte ich jetzt einmal, ist es der IW [Ideenwerkstatt, Anm. des Verfassers] ein bisschen wurscht, was wir machen und umgekehrt theoretisch auch ein bisschen." (Daniel)

Die Unterschiedlichkeit der Arbeitsstrukturen sorgt, allen Bemühungen um das Herstellen von Gemeinsamkeiten zum Trotz, auch aus sich heraus beständig für Differenzen: Während man z.B. bei der Ideenwerkstatt schon mit verhältnismäßig wenig Erfahrung eine Projektleitung innehaben kann (nach zwei bis drei Projekten), kommt es bei der Architektur auf Erfahrung und Know-how an, das man sich über Jahre hinweg (mühsamer) aneignen muss. Dadurch ergibt sich im Vergleich zur Ideenwerkstatt eine hierarchischere Struktur. Dies kann zu Konflikten beziehungsweise zu Unzufriedenheit führen, wenn Personen aus der Architektur mit den Konzepten aus der Ideenwerkstatt in Berührung kommen und sich sowohl mehr Eigenverantwortung als auch mehr Freiheit wünschen. Konträr dazu gibt es Mitarbeiter*innen in der Architektur, die sich bewusst auf ihre externen (Kunden-)Projekte fokussieren und sich nicht intern engagieren. Dadurch existieren wiederum zwei verschiedene Positionen innerhalb des Architekturbüros bei nonconform, was Potential für Reibungen und Konflikte bietet. Basierend auf den Interviews ist es allerdings bislang noch zu keinem wirklich gravierenden Konflikt gekommen.

Um die Mitarbeiter*innen der beiden Bereiche wieder näher aneinander heranzuführen, wird aktuell daran gearbeitet, sie im Rahmen neuer Leistungen operativ intensiver miteinander zu vernetzen. Allerdings befindet sich dieser Prozess noch in der Konzeptionierungsphase, weswegen keine konkreten Angaben zur tatsächlichen Ausgestaltung u.a.m. gemacht werden können. Die Leistungsportfolioergänzung soll jedenfalls an der Schnittstelle zwischen *„Architektur"* und *„Ideenwerkstatt"* beheimatet sein, um so zum einen die Mitarbeiter*innen in den Projekten aktiv zu vernetzen und zum anderen auch mehr Umsatz zu generieren. Angestoßen wurde diese Veränderung von Gesellschafter*innen und Mitarbeiter*innen, wobei die finale Entscheidung, dass man in die Entwicklung dieser Leistung investiert, von den Gesellschafter*innen getroffen wurde.

1.3.4 „Haltung versus Umsatz": Die Mühen der Ebene des Projektgeschäfts

In den Interviews kam immer wieder die Differenz zwischen der (ambitionierten) Vision des Unternehmens und den Mühen der Ebene im realen Projektgeschäft zum Vorschein. Im Unterschied zu klassischen Unternehmen, wo die Strategieabteilung oder die Unternehmensleitung die Vision beziehungsweise die Mission bestimmen, haben bei nonconform die Mitarbeiter*innen einen großen Anteil an dieser Ausformulierung. In einem ersten Schritt werden Vision und Mission von den Gesellschafter*innen formuliert, daran anschließend breit im Unternehmen diskutiert und gegebenenfalls angepasst. Sollten die realen Tätigkeiten und Arbeitsabläufe nicht diesen Leitsätzen entsprechen, kann es eher als in hierarchischen Betrieben zu Konflikten kommen, da sich die Mitar-

beiter*innen stärker mit der Organisation und ihren Aufgaben identifizieren, da sie eine aktive Beteiligung an diesen Prozess praktizierten. Aufgrund der offenbar attraktiven nonconform-Vision beziehungsweise der partizipativen Kultur nehmen z.B. manche Personen ein niedrigeres Gehalt als bei ihrem vorherigen Arbeitgeber in Kauf.

> *„[...] ich bin voll zufrieden. Also man kann in anderen Büros sicher mehr verdienen, ich habe beim letzten Job auch mehr verdient [...]. [Ich habe mich für nonconform entschieden] weil mir die Inhalte gefallen und weil mir auch diese Bürostruktur gefällt. [...] Beim Hingehen habe ich die Reise in die Zukunft nicht gekannt, da war es mehr die inhaltliche Orientierung, dass mir die sehr zugesagt hat. Und das mit der Reise in die Zukunft habe ich erst kennengelernt, wie ich dann im Büro war, aber das gefällt mir auch.“ (Anonym)*

Im Rahmen der Vision von nonconform ist festgeschrieben, dass man ressourcenschonend bauen möchte beziehungsweise, dass die Räume, die man prägt, partizipativ gestaltet werden sollen. Während die Projekte der *„Ideenwerkstatt“* in den meisten Fällen dieser Vorstellung gerecht werden, kann es bei der *„Architektur“* diesbezüglich zu Konflikten kommen. So ist es nämlich möglich, dass der/die Auftraggeber*in die ursprünglichen Anforderungen verändert oder dass Projekte durchgeführt werden, die von Beginn an nicht den Unternehmenszielen entsprachen. Letzteres wird vor allem gemacht, um die Auslastung der Mitarbeiter*innen zu garantieren.

> *„Es gibt ein Thema, das immer wieder eines ist, aber auch immer wieder eines bleiben wird. Und manchmal entlädt sich das so ein bisschen und dann beruhigt es sich wieder. Das ist die Diskrepanz zwischen dem, was man gerne machen würde und dem, was man teilweise auch macht, damit man genug Umsatz hat, also sozusagen: Haltung versus Umsatz.“ (Anonym)*

Da die Mitarbeiter*innen hohe Ideale haben bzw. die durchgeführten Architekturprojekte lange bzw. mehrere Jahre dauern, kann dies zu Spannungen führen, wenn jemand längere Zeit in einem wenig attraktiven Projekt beschäftigt ist und damit hadert. Zusätzlich erschwerend ist – wenngleich nicht überraschend – dass die gepflegten Idealvorstellungen zwischen den Akteuren auseinandergehen können, sowohl innerhalb der Gesellschafter*innen, als auch innerhalb der Mitarbeiter*innen. Aktuell wurde noch keine Musterlösung gefunden, wie man mit diesem Dilemma umgeht. Allerdings stellt sich die Frage, ob es dafür jemals eine Lösung geben kann – oder eben nicht.

1.4 Besondere Herausforderungen in egalitären Betrieben

1.4.1 „Welchen Hut habe ich gerade auf?“: Auseinanderhalten der eigenen Rollen

Durch die Umstrukturierung wurden die Geschäftsführer*innen und Gesellschafter*innen zwar in ihrer Arbeit entlastet, da sich die Masse an Entscheidungen zunehmend auf die Mitarbeiter*innen

aufgeteilt hat, doch es kamen neue Probleme hinzu. Eine der zentralsten Herausforderungen ist die Unterscheidung der eigenen Rollen. Zwar haben die meisten Mitarbeiter*innen verschiedene Rollen im Unternehmen inne, doch ist die Rollendiskrepanz für die ehemalige Führungsriege am größten. Oft ist es für diese unklar, in welcher Rolle sie nun mit einer Person sprechen, beziehungsweise welche Rolle diese Person einnimmt. Je nach Rolle unterscheidet sich das Verhalten der Person: Es macht beispielsweise einen Unterschied, ob man als Geschäftsführer*in entscheidet oder als Mediator*in. Während sich vor der Umstellung die eigene Rolle klar an den rechtlichen Verpflichtungen dieser Verantwortungsposition orientiert hat und man so gut wie immer von der Arbeitgeber*innenseite gesprochen hat, ist dies nun, gerade durch den Einbau von soziokratischen Elementen, zum Teil deutlich komplexer geworden. Insbesondere bei der Lösung von Konflikten führt dies zu Herausforderungen:

> *„Wir moderieren uns sehr viel selbst, also wir sind sehr stark im Hüte wechseln, was gerade [...] ganz am Anfang [schwierig war]. Ich habe das ziemlich herausfordernd gefunden, weil man de facto schwer objektiv bleibt." (Sabine)*

> *„Es ist manchmal einfach schwierig zu differenzieren, welchen Hut habe ich gerade auf: Den Geschäftsführerinnenhut, den Gesellschafterinnenhut oder den Hut der Rolle, die unabhängig ist von diesen Rechtsformen, die ja nach außen auch Wirkung und Haftung [...] haben." (Caren)*

Ferner kommt es zu Herausforderungen für die Geschäftsführer*innen und Gesellschafter*innen, wenn *„Häuser"*, an denen sie beteiligt sind, Entscheidungen treffen. Durch ihre repräsentative Rolle nach außen, was sie auch haftbar macht, müssen sie in gewissen Situation ein Mindestmaß vorgeben, um nicht ihre rechtlichen Sorgfaltspflichten zu missachten. Allerdings dürfen sie nicht zu viel vorgeben, da ansonsten die Gefahr besteht, dass Entscheidungen teilweise nicht mehr von Mitarbeiter*innen mitgetragen werden. Konkret handelt es sich also um ein Spannungsverhältnis zwischen der nach außen gerichteten offiziellen Funktion und dem des internen *„Stadtplans"*. Genau dieser Spagat stellt einen Knackpunkt der informellen Demokratisierung beziehungsweise Soziokratisierung von Unternehmen dar, da von den Gesellschafter*innen gefordert wird, Vertrauen zu geben und es auszuhalten, dass man nicht alles selbst entscheiden kann, auch wenn man persönlich dafür belangt werden könnte.

> *„[Die Herausforderungen mit der Demokratisierung] ist bei uns tatsächlich Typenfrage. Wir sind sehr unterschiedliche Charaktere im Gesellschafter-/Geschäftsführungsteam [...] Ich glaube, die größte Herausforderung ist für mich persönlich, das sieht auch nicht jeder bei uns zehn gleich, dass es einfach Haftungsthemen gibt. Es gibt rechtliche Dinge und es gibt Themen, die auch auf private Haftung gehen können bei Geschäftsführer*innen. Und da ist bei mir so ein bisschen der Knackpunkt. Wir haben ein super Team, wo ich mein Vertrauen reingeben kann bei ganz vielen Dingen. [...] De facto steht aber mein Name drunter und das merkt man schon und da gibt es glaube ich*

Themen, da schaue ich gerne drüber oder hätte gerne den letzten Check-up. Ein Klassiker sind arbeitsrechtliche Dinge. Das ist einfach ein heikles Thema und das ist es zurecht.“ (Sabine)

1.4.2 „Ja natürlich gibt es gewisse Hierarchien“

Idealtypisch gibt es im „Stadtplan“ so gut wie keine Hierarchien, da Entscheidungen meistens nach dem Konsentprinzip und autonom in den einzelnen „Häusern“ getroffen werden. Zwar gibt es Verantwortungspositionen in den „Häusern“ wie den/die „Budgetwächter*in“, allerdings kann sich jede Person dafür freiwillig melden, wenn eine Rolle zu besetzen ist. In der Realität ist es jedoch nicht so einfach, einmal etablierte Hierarchien abzuschaffen.

„Ja, natürlich gibt es gewisse Hierarchien. Darum meine ich auch, man kann nicht sagen: So, wir sind jetzt ein demokratisches Unternehmen. Das funktioniert nicht, das muss sich einleben. Auch wenn ich das nach außen verkaufe, heißt das noch lange nicht, dass das nach innen auch so funktioniert, wie ich das gerne hätte.“ (Korbinian)

Gerade zu Beginn der Umstrukturierungen, als der *„Stadtplan“* umgesetzt wurde, zeigte sich eine gewisse Zurückhaltung unter den Mitarbeiter*innen, die neu geschaffenen Rollen zu besetzen. Folglich wurden viele zu besetzende Rollen in den *„Häusern“* von Gesellschafter*innen oder Geschäftsführer*innen übernommen. Erst mit der Zeit konnten diese einen Teil ihrer Rollen an die Belegschaft abgeben. Gründe für diese Zurückhaltung waren zum einen, dass man persönlich keine Verantwortung übernehmen wollte und zum anderen, dass es eine gefühlte Hürde gab, eine bestimmte Rolle zu übernehmen. Daher versuchte die Stadtentwicklung, welche zu Beginn aus Caren Ohrhallinger und Sabine Zwirchmair bestand, aktiv an Mitarbeiter*innen heranzutreten und ihnen diese gefühlte Hürde zu nehmen. Als schließlich mehrere Personen aus dem Team interne Rollen übernommen hatten, wirkte das wie ein Dominoeffekt, was die Füllung der *„Häuser“* einfacher machte.

Zusätzlich erschwerend ist, dass die Aufgabenverteilung des *„Stadtplans“* oftmals nicht eingehalten wird. Konkret wurde in den Interviews berichtet, dass es zwar eine*n *„Budgetwächter*in“* gibt, welche*r darüber entscheidet, ob etwas, das in den Verantwortungsbereich des jeweiligen *„Hauses“* fällt, besorgt wird oder nicht -- es aber Personen gibt, die aus Gewohnheit oder weil sie nicht wissen, wer verantwortlich ist, trotzdem die Geschäftsführung oder die Gesellschafter*innen konsultieren. Dies erhöht wiederum den Workload der Eigentümer*innen und revitalisiert deren vormals hierarchische Stellung, die man versucht abzulegen. Des Weiteren treffen manche Geschäftsführer*innen und Gesellschafter*innen Entscheidungen, zu denen sie formal in der Organisationsstruktur nicht mehr befugt wären. Aus Sicht der Mitarbeiter*innen führt die Kombination dieser beiden Verhaltensweisen zu Parallelsystemen in Bezug auf die erwünschte Eigenverantwortlichkeit. Diese Erwartungen divergieren unter den Gesellschafter*innen und erhöhen somit den Druck auf die Mitarbeiter*innen, sich akkurat zu verhalten. Während dies von manchen Mitarbeiter*innen

akzeptiert wird, kritisieren andere diese Situation. Diese hierarchische Verhaltensweise ist sowohl in der *„Architektur“* als auch in der *„Ideenwerkstatt“* präsent und hängt mit den Charakteren einzelner Personen zusammen.

Darüber hinaus gibt es informelle Machthierarchien zwischen dienstälteren und -jüngeren Personen, da sie die Strukturen besser kennen und so Entscheidungen zu ihren Gunsten beeinflussen können.

> *„[...] es gibt mit Sicherheit auch die Hierarchie, dass jemand das Unternehmen gut kennt und diese ganzen Prozesse besser versteht. [...] In diesem Sinne [...] gibt es Macht, weil jemand, der das System gut kennt, weiß, wie man Entscheidungen trifft, wo die hinführen und wie man entscheiden kann. [...] Jemand, der das noch nicht so internalisiert hat, fühlt sich da eher überfordert und hat quasi nicht diese Macht, die Situation selber zu lenken oder auch zu wissen, wen man fragen kann oder muss. Und sicherlich gibt es auch Charaktere, die ihre Position machtvoller oder eher zurückhaltend ausüben.“ (Torsten)*

Während es wohl bei den meisten Organisationsformen so ist, dass jüngere bzw. später eingetretene Personen gegenüber den langjährigen Mitgliedern einen Nachteil haben, kann dies bei partizipativen Organisationsformen zu Problemen führen, da man die Legitimität des flach-hierarchischen Systems in Frage stellen kann, wenn Wissen über die Prozesse zu Beginn nicht adäquat vermittelt wird. Einige Interviewpartner*innen klagten darüber, dass es gerade zu Beginn eine Herausforderung war, den *„Stadtplan“* und die internen Prozesse zu verstehen. Darüber hinaus hatten manche Interviewpartner*innen das Gefühl, dass es unerwünscht sei, zu viele Nachfragen zu stellen, gerade wenn diese schon mehrmals beantwortet wurden. Es kann daher schlussgefolgert werden, dass ein umfangreiches *Onboarding* mit ausreichendem Engagement sowohl von der einzuschulenden als auch der einschulenden Person notwendig sind, um Missverständnisse gering zu halten. Gerade für nonconform ist dies besonders wichtig, da diese Organisationsform nicht nur im Wortsinn atypisch ist und es nicht so zahlreiche Erfahrungswerte aus anderen Betrieben gibt, die man auf die eigene Organisationsstruktur anwenden kann. Diesbezüglich wurde in einem Interview in der Retrospektive der Wunsch geäußert, gerade mit NeueinsteigerInnen längere Gespräche zu führen, in denen man die Struktur gemeinsam bespricht, und nicht nur ein Einführungshandbuch zu übermitteln.

Ein weiterer Anlass, der die Organisation lange beschäftigte, spielte sich im *„Pressehaus“* ab. Eine Person aus dem Gesellschafter*innenteam leitete dieses *„Haus“* bzw. die entsprechenden Aktivitäten auch schon vor dem Demokratisierungsprozess mit großer Leidenschaft. Dabei handelt es sich um eine äußerst visionäre, dynamische und aktive Persönlichkeit, die permanent bestrebt ist, neue Inhalte zu produzieren und nonconform bzw. die Idee dahinter optimal zu vermarkten. Nach den Umstrukturierungen stieß schließlich eine weitere Person hinzu, deren Aufgabe es war, die Prozesse im *„Pressehaus“* zu professionalisieren. Dies implizierte auch, den Tatendrang der Person

aus der Gesellschafter*innenrunde etwas zu bändigen und gemeinsam mit einer weiteren Person Strukturen um sie herum aufzubauen, damit diese Leidenschaft möglichst effektiv genutzt werden kann. Im *„Pressehaus“* stand die Person also formell über dem/der Gesellschafter*in. In den ersten Jahren verlief die Zusammenarbeit sehr gut, der Professionalisierungsschub fand statt. Zunehmend wuchsen aber auch die Aufgabenbereiche des Pressehauses und daraus resultierend verschiedene Vorstellungen, welche Prioritäten zu setzen sind – bei gleichbleibenden personellen Ressourcen. Aus diesem Spannungsverhältnis ergab sich ein Konfliktpotential, da die beteiligten Personen verschiedene Vorstellungen von Zusammenarbeit, Prioritäten und Strukturen hatten. Zusätzlich wechselte die Rolle des/der *„Budgetwächter*in“* von der Person aus dem Gesellschafter*innenkreis zur neu hinzugeholten Person, was dieses Spannungsverhältnis verschärfte. Letzten Endes entlud sich der Konflikt im Winter 2020/21. Ergänzend zu diesem konfliktären Beziehungsverhältnis kam hinzu, dass der Lockdown und der damit einhergehende Digitalisierungsschub die Arbeitslast des Presseteams dramatisch erhöhte. All diese Entwicklungen trugen dazu bei, dass man erkannte, dass es mit dieser Verknüpfung von personellen Ressourcen, wachsenden Anforderungen an das Haus und Zusammenarbeit so nicht weitergehen konnte, weswegen man sich um eine nachhaltigere Lösung bemühte, durch Organisation eines internen Mediationsprozesses. Dieser war als ergebnisoffener Prozess strukturiert, sodass man keinen Druck hatte, ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen.

> *„Da haben wir uns das erste Mal wirklich gehört gefühlt in dieser Situation. […] [Bei der Person aus dem Gesellschafter*innenkreis] ist das angekommen, dass [sie] gewisse Dinge ändern muss, weil sonst [werden wir] vergrault […]. Darauf sind zwei Termine gefolgt, die auch noch ganz gut waren […], aber das war irrsinnig wichtig, um untereinander wieder ins Reine zu kommen.“ (Anonym)*

Schlussendlich wurde der Konflikt gelöst, indem sich die Führungsperson aus den operativen Tätigkeiten des Pressehauses zurückzog und seitdem als Expert*in bei bestimmten Themen fungiert. Gleichzeitig wurde eine weitere Person für das Pressehaus eingestellt. Durch diesen offenen Prozess war es möglich, alle Personen zu hören, sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene, umso eine Lösung zu finden, die für alle funktioniert. Des Weiteren hat sich gezeigt, dass es den beteiligten Personen um eine Lösung im Sinne des Unternehmens geht – und demgegenüber nicht darum, Einzelpersonen zu stärken, die formell theoretisch über einem stehen. Während ein solcher Konflikt in einer hierarchischen Organisation vermutlich weniger offen angesprochen worden wäre und sich die Mitarbeiter*innen an Entscheidungen der Vorgesetzt*innen hätten anpassen müssen, konnte nonconform durch die interne Struktur zu einer Lösung im Sinne aller Beteiligten kommen, unabhängig von der jeweiligen Rolle im Unternehmen.

1.5 „Wir sind auf der ökologischen und sozialen Schiene sehr stark“

Das folgende Kapitel bezieht sich auf die Antworten der Interviewpartner*innen auf die Frage, wie sie nonconform im Hinblick auf das 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit, bestehend aus der ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimension, bewerten würden. In diesem Zusammenhang wurde ihnen nicht vorgegeben, anhand welcher Kriterien sie diese Dimensionen zu bewerten haben, sondern dass sie diese gemäß ihrer subjektiven Kriterien beurteilen sollten.

Grundsätzlich hat Nachhaltigkeit für die meisten Mitarbeiter*innen von nonconform einen zentralen Stellenwert. Gerade in der Architektur ist es vielen wichtig, möglichst ressourcenschonend zu bauen und gleichzeitig auch einen sozialen Mehrwert für die zukünftigen Nutzer*innen und Bewohner*innen zu schaffen. Aber auch die Ideenwerkstatt legt Wert darauf, dass man Veränderungsprozesse hin zu mehr Resilienz unterstützt, wie beispielsweise Ortskernwiederbelebungen. Einige Interviewpartner*innen hoben hervor, dass sie sich wegen des Nachhaltigkeitsanspruches, den nonconform hat, für die Organisation entschieden haben beziehungsweise dafür auch einen Gehaltsverzicht im Vergleich zu konkurrierenden Büros in Kauf genommen haben. Allerdings wurde auch von einigen Personen erwähnt, dass nonconform noch nicht am Ziel sei bzw., dass das volle Potential noch nicht ausgeschöpft werde.

> *„Also es ist jetzt nicht das strengste Unternehmen, was die Einhaltung von ökologischen Nachhaltigkeitssachen angeht. Es gibt Sachen, wo das Ökologische nicht radikal bis zum Ende durchgezogen wird. Ich würde jetzt nicht irgendwo mit Stolz dahinsagen: Wir sind das ökologisch nachhaltigste Unternehmen. […] Aber sozial nachhaltig ist es sicherlich wegen dem Thema, was wir machen, also gerade diese Partizipationsverfahren sind wichtig für soziale Nachhaltigkeit.“ (Torsten)*

Während für den meisten privatwirtschaftlich geführten Unternehmen die wirtschaftliche Nachhaltigkeit am wichtigsten ist und die soziale bzw. ökologische Nachhaltigkeit hintenangestellt wird, ist dies bei nonconform in vielen Bereichen anders. Bei Entscheidungen spielt zwar die wirtschaftliche Perspektive auch immer eine Rolle, da sich das Unternehmen refinanzieren muss, aber grundsätzlich nimmt die soziale und ökologische Dimension viel Raum ein.

> *„Wir sind auf der ökologischen und sozialen Schiene sehr stark, dafür auf der ökonomischen gar nicht stark. Was ich persönlich gar nicht schlimm finde, weil meistens ist es ja anders.“ (Korbinian)*

Bezogen auf die ökologische Komponente ist es wichtig zu erwähnen, dass versucht wird, so viele Strecken wie möglich mit dem Zug zurückzulegen und nicht zu fliegen. Dies zeigt sich beispielsweise bei der Anreise zu standortübergreifenden Klausuren, wo die meisten Personen den Zug nutzen. Darüber hinaus versucht man, einen positiven Einfluss zu nehmen, über die Projekte, die man gestaltet. Beispielsweise nimmt man sich zum Ziel, in den Ideenwerkstattprojekten Flächenversiegelung zu verhindern und in den Architekturprojekten möglichst ressourcenschonend und

idealerweise mit Holz zu bauen. Des Weiteren gibt es das Bekenntnis, keine Einfamilienhäuser zu planen.

Um der sozialen Nachhaltigkeit gerecht zu werden, muss man zwischen der internen Verantwortung gegenüber den Mitarbeiter*innen und der externen Verantwortung in Projekten unterscheiden. Bezüglich ersterer hat man sich zum Ziel gesetzt, den Gender Pay Gap im Unternehmen zu eliminieren, was auch gelingt. Allerdings merkten die Interviewpartner*innen auch an, dass die Bezahlung durchaus höher sein könnte, wobei es sich dabei generell um einen Missstand in der Branche handelt und nicht nonconform spezifisch betrifft. Im Hinblick auf die externen Projekte für Kund*innen waren sich die Mitarbeiter*innen einig, dass man mit der Planung von Gebäuden und Räumen sowie partizipativen Beteiligungsprojekten sozial nachhaltig wirke.

Ökonomisch sahen die meisten Interviewpartner*innen Verbesserungspotentiale, wobei dieses bei der Architektur größer eingestuft wird als bei der Ideenwerkstatt. Allerdings lässt sich dies auch über den Wettbewerb erklären, da nonconform mit der Ideenwerkstatt ein Alleinstellungsmerkmal hat, während es im Architekturbereich im Raum Wien viele Akteure gibt, die mit Nachhaltigkeit punkten.

1.6 Was macht den Erfolg von nonconform aus?

In den letzten Kapiteln wurden Herausforderungen und Konflikte beschrieben, die teilweise strukturell bedingt sind, insbesondere mit Bezug auf den unternehmensdemokratischen Anspruch, der zugleich die Komplexität erhöht. Ungeachtet dieser Herausforderungen gaben alle Interviewpartner*innen an, dass sie gerne bei nonconform arbeiten. Zwar könnte es sich dabei um ein verzerrtes Bild handeln, da eventuell eher positiv gestimmte Personen an der Beforschung teilgenommen haben. Doch die geringe Fluktuation lässt eine ähnliche positive Schlussfolgerung zu: Insgesamt wurden seit der Gründung von nonconform nur eine Handvoll Mitarbeiter*innen gekündigt, weil die Zusammenarbeit nicht gepasst hat. Eine weitere Handvoll Mitarbeiter*innen ist von selbst gegangen, wobei sich diese Personen oftmals beruflich weiterentwickeln wollten, und daher neue Herausforderungen gesucht haben. Es scheint daher, als wäre nonconform die Einführung einer auf Soziokratie angelehnten internen Struktur gelungen. Doch was sind Erfolgsfaktoren, die das Organisationsmodell auszeichnen und diese gute Zusammenarbeit ermöglichen?

Eine erste Erklärung findet sich in den Werten der beteiligten Personen wieder. Obwohl es Bereiche gibt, wo unterschiedliche Meinungen aufgrund von Wertunterschieden aufeinandertreffen, waren sich die Gesellschafter*innen und Mitarbeiter*innen von nonconform vor der Umstrukturierung einig, dass sie nicht in einem hierarchischen Unternehmen arbeiten wollen. Konsequenterweise wurde der *„Stadtplan“* als gemeinsames Projekt erarbeitet und von fast allen mitgetragen. So gab

es beispielsweise nur eine Person, welche aufgrund der Umstrukturierungen das Unternehmen verlassen hat. Zwar gab es gerade zu Beginn diverseste Bedenken bezüglich der Umsetzbarkeit des gemeinsamen Vorhabens, doch konnten diese im Laufe der praktischen Umsetzung aus dem Weg geräumt werden. Generell ist die Beteiligung an den internen Prozessen im Unternehmen hoch. Es gibt zwar in der *„Architektur“* einige wenige Personen, die sich wenig bis gar nicht einbringen, jedoch stellen diese Ausnahmen dar. Gerade die Mitarbeiter*innen der *„Ideenwerkstatt“* aber auch zunehmend Personen in der *„Architektur“* zeigen ein ausgeprägtes Commitment zur Organisation. Darüber hinaus werden Mitarbeiter*innen angezogen, die offen für diese Kultur und Struktur sind bzw. sich mit den Werten der Organisation identifizieren. Daher kommt es zu wenigen Konflikten. Des Weiteren ist eine Partner*innenorganisation mit vielen Teilhaber*innen ein bekanntes Konstrukt in der Architekturbranche, weswegen man aus der rechtlichen Perspektive bekanntes Terrain betrat.

Eine weitere Erklärung findet man im Leistungsportfolio von nonconform und in den entsprechenden charakterlichen Anforderungen der Mitarbeiter*innen. Die Firma verdient im Rahmen von *„Ideenwerkstatt“*-Projekten ungefähr die Hälfte ihres Geldes damit, zwischen Menschen zu vermitteln, Unausgesprochenes aussprechbar zu machen und Kompromisse zu finden. Um dies erfolgreich zu betreiben, benötigt man Charaktere, die kommunikativ, reflektiert, kritikfähig, sozial intelligent und lösungsorientiert sind. Dies kommt nonconform bei internen Konflikten zugute. Zum einen ist es leichter, Konflikte zu lösen, wenn eine Vielzahl der Mitarbeiter*innen über die notwendigen charakterlichen Eigenschaften verfügt, um Konflikte zu entschärfen. Zum anderen ist es selbstredend nützlich, dass, wenn ein Konflikt auftritt, man auf einen umfangreichen beruflichen Erfahrungsschatz bzw. das handwerkliche Rüstzeug zurückgreifen kann, wie man zwischenmenschliche Probleme nachhaltig und effektiv löst. Mediationen oder Lösungsmechanismen sind bei tiefgreifenden Konflikten beispielsweise bewusst ergebnisoffen gestaltet, um Probleme nachhaltig und im Sinne aller zu lösen. So waren der Workshop, welcher 2017 zu Umstrukturierungen führte sowie die Mediation im „Pressehaus“ solche Prozesse.

Neben den entsprechenden Lösungstools leben die Gesellschafter*innen und Geschäftsführer*innen eine ausgeprägte Beteiligungskultur. Zwar werden manche Entscheidungen bewusst rein auf der obersten Hierarchieebene getroffen (z.B. strategische Investitionsentscheidungen) oder Themen nur von Gesellschafter*innen erarbeitet (z.B. Vision & Mission Statement), aber den Mitarbeiter*innen wird so gut wie immer die Möglichkeit gegeben, ihre Meinung zu äußern oder an der Umsetzung mitzuarbeiten, wobei dieses Feedback berücksichtigt wird. Dadurch werden getroffene Entscheidungen von der gesamten Belegschaft besser mitgetragen, obwohl drei Viertel der Beschäftigten von nonconform als Nicht-Gesellschafter*innen bei maßgeblichen Fragen formal nicht mitentscheiden können. Hinzukommend findet einmal pro Jahr eine standortübergreifende Klausur statt, wo aktuelle Probleme erörtert werden und man versucht, Lösungen für diese zu erarbei-

ten. Die anzusprechenden Themen werden wiederum nicht über einen Top-down Prozess bestimmt, sondern mittels eines Stimmungsbildes erhoben. Das trägt ebenso dazu bei, dass sich die Mitarbeiter*innen in der Organisation wiederfinden.

Weiters hing vor allem anfangs die erfolgreiche Umstrukturierung von nonconform an wenigen engagierten Personen. Insbesondere Caren Ohrhallinger hat dieses Thema stark vorangetrieben. Von ihr kam 2016 die Initiative, dass man sich im Rahmen eines ergebnisoffenen Prozesses neu erfindet, um die bestehenden Herausforderungen zu lösen. Des Weiteren verfügt sie über eine Mediations- und Coachingausbildung und prägt den *„Stadtplan“* nach wie vor in ihrer Rolle im *„Haus Stadtentwicklung“*. Sie tritt bei tiefgreifenden Konflikten als zentrale Ansprechperson im Unternehmen auf. Neben ihr gibt es aber noch weitere Personen, wie zum Beispiel Sabine Zwirchmair, die ebenfalls im Kreis der *„Stadtentwicklung“* wesentliche Rollen ausüben und für ein weitestgehend harmonisches Miteinander sorgen.

Nichtsdestotrotz gibt es Herausforderungen und Konflikte, die auf Lösungen warten beziehungsweise wo es aufgrund von strukturellen Gegebenheiten fraglich ist, ob diese gelöst werden können. Mehrere Interviewpartner*innen äußerten, dass manche Themen bewusst nicht angesprochen werden, da man damit die Harmonie in der Organisation gefährden würde. Folglich lässt sich der Erfolg von nonconform zum Teil auch so erklären, dass manche Probleme zwar bekannt sind, aber bewusst nicht angesprochen werden, obwohl es zu Belastungen auf Seiten der Mitarbeiter*innen oder der Gesellschafter*innen kommt.

Obwohl an nonconform durch die Partner*innenstruktur rund ein Fünftel der involvierten Personen direkt beteiligt sind, gibt es dennoch keine Eigentümer*innenbeteiligung in Form von beispielsweise Kapitalanteilen für die Mitarbeiter*innen. Laut Eckert (2018) handelt es sich dabei um eine Möglichkeit, um in Unternehmensdemokratien permanente Mitspracherechte für die Belegschaft zu sichern. nonconform weist aber aufgrund seiner im Vergleich zu einem Konzern geringen Größe eine ausgeprägte Partizipationskultur auf, weswegen dies auch nicht zwingend notwendig ist. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass man als Mitarbeiter*in zu nonconform kommt und schließlich bis zur Gesellschafter*in aufsteigt. Beispielsweise entschied man sich 2018 dazu, den Gesellschafter*innenkreis von sechs auf zehn Personen zu erweitern, um mehr direkte Partizipation zu ermöglichen.

Abschließend lässt sich sagen, dass nonconform die Einführung des *„Stadtplans“*, und damit eine radikale Umstrukturierung der Organisationstruktur, ohne gröberes zwischenmenschliches Leid hoch anzurechnen sind. Viele der bestehenden oder ehemaligen Spannungen resultieren aus dem Übergang von ausgeprägten zu flachen Hierarchien und entsprechenden Gewohnheitsmustern. Jedoch konnten einige dieser Probleme durch eine gut ausgeprägte Konflikt- und Feedbackkultur

gelöst werden. Darüber hinaus unterstützen die geteilten Werte der Gesellschafter*innen und Mitarbeiter*innen Konfliktlösungen, wobei bei gewissen Themen auch einmal ein Auge zugedrückt beziehungsweise Unstimmigkeiten bewusst nicht angesprochen werden.

2 „DIE MITARBEITER MACHEN SICH DAS SELBER AUS.“ NEW WORK BEIM INDUSTRIEELEKTRONIK-HERSTELLER TELE HAASE

Kollaborative Arbeits- und Organisationsmodelle werden oftmals bei der Gründung einer Organisation eingeführt bzw. dahingehende Organisationskulturen entwickeln sich eher kontinuierlich in bestimmte Richtungen weiter. Bei der *„Tele – Haase Steuergeräte Ges.m.b.H.“* (nachfolgend als TELE bezeichnet) findet man eine gänzlich andere Situation vor. Als mittelständischer Industriebetrieb in Wien entschied man sich fast 50 Jahre nach der Gründung dazu, die Firma von einer klassischen hierarchischen Linienorganisation in eine von *New Work* Prinzipien geprägte demokratische und auf Eigenverantwortung basierende Organisationsstruktur überzuführen. Bei diesem Top-down induzierten Veränderungsprozess ergaben sich spezielle Herausforderungen, mit denen die Organisation zum Teil bis heute zu kämpfen hat. Gleichzeitig wurde selbstverantwortliches Arbeiten weitestgehend eingeführt; dies zulasten des Rückbaus von verschiedenen Managementebenen. Die TELE stellt insofern einen außergewöhnlichen und zugleich komplexen Fall einer Organisationsentwicklung dar.

Im Rahmen dieser Fallstudie werden Herausforderungen sowie Lösungsansätze im ca. 10-jährigen Veränderungsprozess in Richtung von *New Work* analysiert: Welche Herausforderungen und Konflikte ergeben sich beim Übergang von einer stark arbeitsteilig-hierarchischen zu einer partizipativen und auf Eigenverantwortung beruhenden Organisationsform? Was sind systemische Probleme, welche in partizipativen Organisationsformen auftreten? Wie wirken sich die neu eingeführten Prozesse auf die Organisationskultur aus?

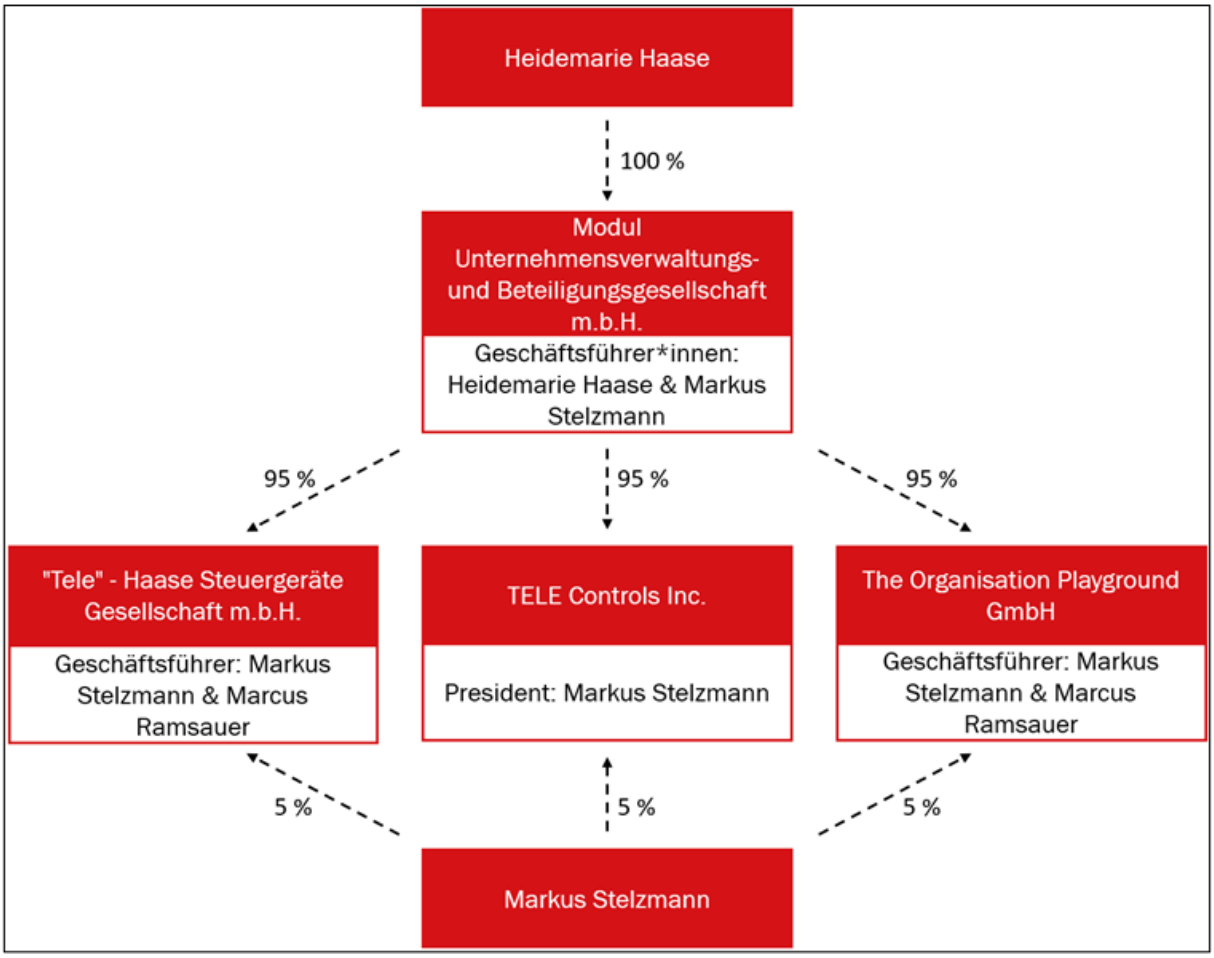
Die Ergebnisse dieser Fallstudie, die im Sommer 2021 durchgeführt wurde, basieren einerseits auf neun semi-strukturierten Interviews bzw. einer teilnehmenden Beobachtung eines internen Meetings. Andererseits wurde ein kurzes Fragebogeninstrument entwickelt, an dem mit 35 Personen ca. die Hälfte der angestellten Belegschaft von TELE teilgenommen hat. Ihnen allen sei an dieser Stelle sehr herzlich für die Auskunftsbereitschaft gedankt.

2.1 Der „TELE-Kosmos“

Bei der TELE handelt es sich um einen mittelständischen Industriebetrieb mit Sitz in Wien. Die Firma wurde 1963 als Handelsorganisation gegründet und spezialisierte sich auf die Herstellung von Industrieelektronik (vorwiegend Zeit- und Überwachungsrelais) in Österreich. Seit 2002 befindet sich der Hauptsitz im 23. Wiener Gemeindebezirk an der Grenze zu Niederösterreich, wobei hier sowohl die Verwaltung als auch die Produktion angesiedelt ist. Ein ins Unternehmen eingebetteter, d.h. über keine eigene Rechtsform verfügender, aber vom Kerngeschäft zum größten Teil abgegrenzter Subbereich ist der sogenannte *„Factory Hub“*. Dieser soll den Know-how Austausch

zwischen der TELE und Start-ups forcieren, die in einem ähnlichen Bereich tätig sind. Dadurch sollen Vorteile für beide Seiten entstehen. Aus diesem Grund stellt die TELE an ihrem Hauptsitz Räumlichkeiten in Form von Co-Working Spaces für Start-ups zur Verfügung und bietet diesen die Möglichkeit, ihre Produkte von der TELE produzieren zu lassen. Im Firmengebäude befindet sich weiters die *„The Organisation Playground GmbH,“* die Beratungsleistungen im Bereich *New Work* anbietet und bei diesem Thema z.B. mit der FH Wien der WKW kooperiert. Ferner gibt es eine Vertriebsgesellschaft (*TELE Controls Inc.*) mit Sitz in Arlington, VA, USA, die für den US-amerikanischen und kanadischen Markt zuständig ist. Insgesamt beschäftigt die TELE in all ihren Betrieben aktuell 89 Mitarbeiter*innen, wovon 18 Personen überlassene Arbeitskräfte sind. Von den Personen, welche bei der TELE angestellt sind, arbeiten 61 in Vollzeit und zehn in Teilzeit. Mit ihrer Belegschaft erzielt die TELE derzeit einen jährlichen Umsatz von ungefähr 13 Millionen Euro, wobei man seit 2013 jedes Jahr einen klaren Gewinn erwirtschaften konnte.

Abbildung 2-1: Rechtliche Struktur der TELE



Die *„Tele – Haase Steuergeräte Gesellschaft m. b. H.“* wird über eine Unternehmensverwaltungsgesellschaft zu 95 % von Heidemarie Haase und zu 5 % vom Geschäftsführer Markus Stelzmann gehalten, der in allen Organisationen der TELE die Umstrukturierungen seit 2013 als maßgebliche

Kraft vorangetrieben hat. Die *„The Organisation Playground GmbH“* und die *„TELE Controls Inc.“* wird ebenfalls im selben Verhältnis von Heidemarie Haase und Markus Stelzmann gehalten, wobei die Mehrheitseigentümerin nicht (mehr) operativ involviert ist. Die TELE ist somit im Besitz von zwei Personen und es ist keine Eigentümer*innenbeteiligung seitens der Mitarbeiter*innen gegeben. Derzeit versucht man allerdings eine Möglichkeit zu finden, wie man Mitarbeiter*innen am Unternehmen beteiligen könnte. Diese Initiativen werden jedoch nicht von der Geschäftsführung erarbeitet, sondern von den Mitarbeiter*innen selbst. Darüber hinaus verfügt die TELE über keinen Betriebsrat. Während dies vor den Umstrukturierungen von der Geschäftsleitung unterbunden wurde, besteht laut den Interviewpartner*innen mittlerweile kein Bedarf nach einem solchen, da sie viele Möglichkeiten haben würden, sich aktiv in Unternehmens-Entscheidungen einzubringen.

Bis 2013 wurde die TELE in einer klassischen hierarchischen Linienorganisation mit einem Top und Middle Management geführt, wobei es klare Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen entlang der Hierarchien gab. Das Unternehmen wurde damals von Christoph Haase in zweiter Generation geführt, welcher 33 % am Unternehmen hielt. Die restlichen 67 % waren seiner Mutter Heidemarie Haase zugeordnet. Ende der 2000er Jahre begann sich die Eigentümerfamilie allerdings Sorgen über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu machen. Insbesondere die fehlende Innovationskraft und die dadurch reduzierte Wettbewerbsfähigkeit bereitete Kopfzerbrechen. Konkret bestanden die Bedenken, dass das Unternehmen immer kleiner beziehungsweise schließlich von ausländischen Investoren aufgekauft werden könnte. Um dem entgegenzuwirken, entschloss man sich, die Organisation umzustrukturieren, um am Markt kompetitiver zu werden, wobei diese Initiative gänzlich von den Eigentümer*innen ausging. 2012 wurde Markus Stelzmann als zusätzlicher Geschäftsführer in das Unternehmen geholt, um gemeinsam mit den Eigentümer*innen die Organisation im Sinne von *New Work* radikal umzustrukturieren. Das Ziel war es, eine demokratische interne Organisation zu schaffen, die weitgehend ohne Hierarchien auskommt und damit anpassungsfähiger auf Marktveränderungen werden sollte.

> *„[Christoph Haase] wollte [der schwindenden Wettbewerbsfähigkeit] [...] entgegentreten, indem er gesagt hat: Es ist sowieso doof irgendwo, dass ich alleine oder als Geschäftsführer sagen soll, wohin es geht. Ich bezahle ja eigentlich auch [...] genügend [Spezialisten]. Und wenn [man] die doch bitte anders miteinander arbeiten lassen würde, mit gesundem Menschenverstand nach der Formel: innovativ und nachhaltig wird profitabel, dann müsste das doch funktionieren. Und das war so 2011. Er hat schon vorher die ersten Ansätze alleine gemacht, als es auch wirtschaftlich schwierig war für alle Unternehmen. Und wie gesagt, so 2011/12 haben wir dann angefangen, das Unternehmen quasi ganz egoistisch in dieser Hinsicht, nach dem Motto [...]: Wenn es uns gefällt, wird es wahrscheinlich auch noch drei anderen gefallen. [Und] dann [haben wir] angefangen [...] [uns] auf den Beginn der Transformations- oder Sozialisationsreise [...] [zu machen].“ (Markus Stelzmann)*

Dass oft versucht wird, *New Work* Prinzipien gerade in unsicheren und krisenhaften Situationen als eine Art letzter Hoffnungsträger zu implementieren, beschreiben u.a. Giernalczyk et al. (2019). Die

Autor*innen erläutern, dass man vor allem auf die steigende Komplexität des Marktes reagieren möchte, mit mehr Flexibilität innerhalb der Organisation. Das ist überwiegend deckungsgleich mit der ursprünglichen Intention der TELE, die zu den organisatorischen Veränderungen führte.

Im Zuge dessen wurde die Arbeitsgruppe *Armageddon* gegründet, welche für die Entwicklung und Einführung von *New Work* zuständig war. Einige dieser Schritte waren beispielsweise die Entlassung aller Manager*innen (außer der Geschäftsführung), die Einführung von demokratisch geführten Gremien und die Förderung von mehr Eigenverantwortung. Mit diesen Änderungen begann ein permanenter Transformationsprozess. Dementsprechend wird die Organisation nach wie vor aufgrund von internen und externen Herausforderungen adaptiert. Beispielsweise wurde in den nachfolgenden Jahren mehrmals das Organisationsmodell verändert, wodurch sich Entscheidungsorgane und interne Zuständigkeiten verschoben haben. Im Zuge dessen wurde auch das Ausmaß an Hierarchie wieder etwas redimensioniert, verstanden als Wiedereinführung dort, wo die Entscheidungsfähigkeit andernfalls abhandenkommen könnte: Während man zu Beginn der Transformation eine nahezu basisdemokratische Organisation einführte, ist die heutige Praxis auf Basis von Elementen der Soziokratie[2] einerseits stabiler und dabei zugleich wieder etwas hierarchischer geworden.

Eine zentrale Änderung in diesem Prozess betraf die Rolle der Geschäftsführung. Während diese klassischerweise als Repräsentant*in des Unternehmens auftritt und eigenverantwortlich Entscheidungen im Namen der juristischen Person trifft, wandelte sich bei TELE deren Aufgabenkreis, um damit der neuen Organisationsstruktur bzw. -vision gerecht zu werden. Die Geschäftsführung und deren Aufgaben sind daher ebenfalls einem permanenten Transformationsprozess unterworfen. Im Zuge dessen wurde der Name der Geschäftsführung intern in *„Regie“* umbenannt, da sie sich weniger als Anführer des Unternehmens sieht, der Entscheidungen trifft, sondern mehr als Lotse, der den Mitarbeiter*innen Informationen bereitstellt, auf Basis dessen diese selbst entscheiden müssen, was im Unternehmen passiert.

> *„Auch die Regie [...] die ich heute mit Marcus Ramsauer [...] betreibe, unterliegt [...] einer permanenten Transformation. Also die erste Rolle war wahrscheinlich mehr Impulsgeber, Zerstörer, Wollender dieser Organisation und auch ein Stück weit Hirtenhund. [...] In den ersten Jahren war natürlich sehr viel Überforderung und sehr viel Fluktuation da. [...] Marcus seine und meine Rolle ist [heute] eigentlich Mentoring, also dass wir uns der Themen mitannehmen und für Fragestellungen offenstehen [und] dass wir entscheiden, wenn [...] [die Mitarbeiter*innen] keine Entscheidung treffen [...]. Andererseits ist jetzt unsere Rolle der Regie ein bisschen aufgeteilt. Der Marcus ist sehr viel für Zahlen und sag ich auch mal für den Erfolg des Unternehmens [zuständig]. Also gemeinsam*

[2] Bei der Soziokratie im Unternehmenskontext geht es um einen Führungsansatz, welcher es ermöglicht, dass sich die Mitarbeiter*innen verstärkt in Grundsatzentscheidungen einbringen können. Im Zuge dessen wird unter anderem eine sogenannte „Kreisorganisation“ eingeführt, in welcher semi-autonom Entscheidungen getroffen werden (Eckert, 2018).

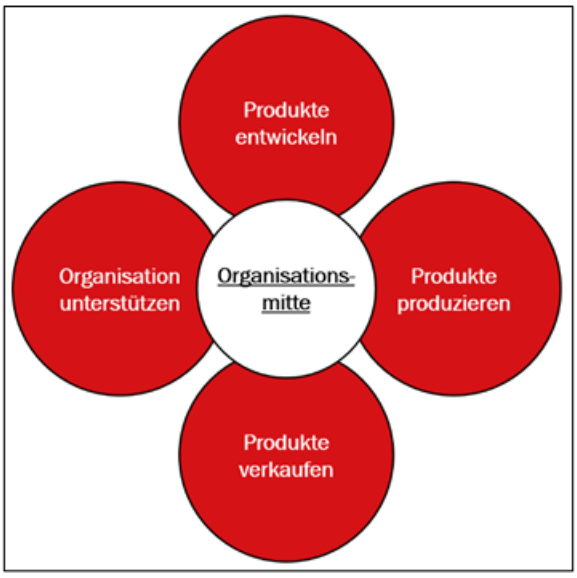
mit den Mitarbeitern in der Organisation würde ich einfach sagen, steuern sie gemeinsam und er [ist] so ein bisschen als Impulsgeber mit den Zahlen des Unternehmens [da]. Und meine Dinge sind eigentlich die neuen Dinge, die das Unternehmen macht. Und im Endeffekt kann man es sich so vorstellen: Die neuen Dinge halte ich so lange in der Wabe, bis sie klar werden und formieren und irgendwann nimmt sie der Marcus mit den Zahlen [...] und dann wird es entweder kaputt gemacht, weil es sich nicht rentiert oder es skaliert, weil es gut ist. [...] Es ist ein bisschen unsere Aufgabe, die Dinge zu orchestrieren [...]. Gesamthaft, sag ich einmal, ist unsere große Aufgabe, gemeinsam diesen Raum, in dem nicht nur TELE, sondern auch die [anderen] Unternehmen sind [...], diesen Raum zu halten, damit sich diese Dinge im Unternehmen entwickeln können. Und das in den verschiedensten Facetten." (Markus Stelzmann)

Die *Regie* agiert aber nicht gänzlich neutral innerhalb der Organisation, sondern hat eine klare Mission, welche sie vorantreibt.

„Sicherlich ist mein Auftrag, wenn man es in einem Buzzword macht: Ich bin New Work. Ich stehe eigentlich nur mit meiner Person da, dass es nicht in irgendeine Richtung kippt, die klassisch ist oder irgendetwas, sondern solange ich da bin, ist das Unternehmen nicht so, sondern ich sag jetzt einmal, steht für ein paar Dinge, wie agiles Arbeiten, wie Offenheit für Neues, usw." (Markus Stelzmann)

Die Organisationsform bei TELE hat sich in den letzten zehn Jahren mehrmals gewandelt. Die momentane Ausprägung orientiert sich an soziokratischen Prinzipien, wie zum Beispiel die Kreisorganisation und die direkte Wahl von Repräsentanten einzelner Kreise zeigt (Altherr, 2019). Aktuell ist die TELE im Rahmen von vier Kreisen organisiert: *„Produkte entwickeln"*, *„Produkte produzieren"*, *„Produkte verkaufen"* und *„Organisation unterstützen"*.

Abbildung 2-2: Organisationsstruktur von TELE nach nach Prinzipien der Kreisorganisation



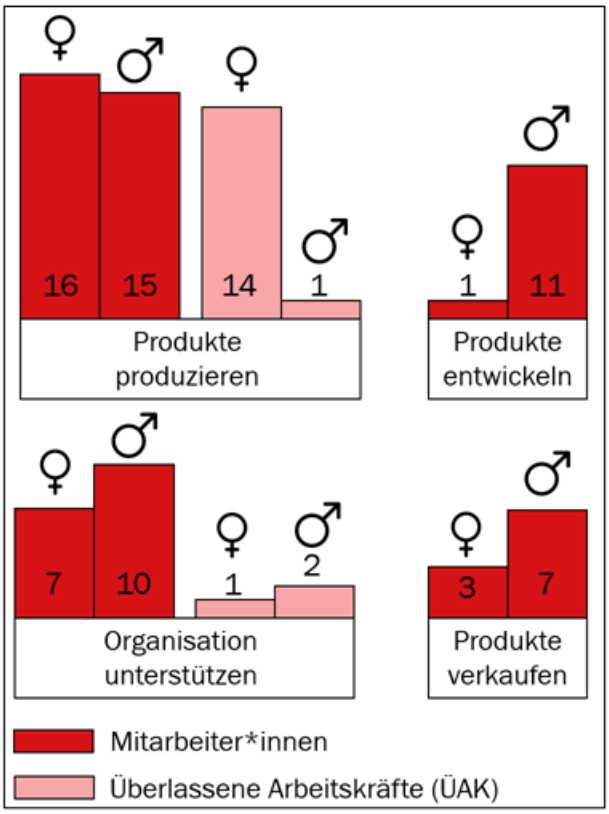
Jeder dieser vier Kreise hat mindestens eine*n Arbeitskreisverantwortliche*n, der/die demokratisch mittels einfacher Mehrheit für eine Periode von zwei Jahren von den Mitarbeiter*innen des jeweiligen Kreises gewählt wird. Arbeitskreisverantwortliche sind aber nicht zu verwechseln mit Abteilungsleiter*innen, die hierarchisch über den zu vertretenden Mitarbeiter*innen stehen würden. Demgegenüber handelt es sich bei TELE um bloße Vertretungen oder Repräsentanten für den entsprechenden Kreis, die ansonsten aber mit den restlichen Mitarbeiter*innen gleichgestellt sind. Die zentrale Aufgabe der Arbeitskreisverantwortlichen ist es, die Meinungen im Team zusammenzutragen und diese dann in Meetings der *„Organisationsmitte“* zu repräsentieren.

> *„Der typische Chef, der quasi die Aufgaben verteilt, vielleicht auch noch den Überblick hat über alle Aufgaben, bzw. was ist zu tun und verfolgt, wenn es nicht getan wird bzw. vielleicht auch dann auf die Leute zukommt, dass sehe ich nicht in der Verantwortung des Kreisverantwortlichen. Das sehe ich eben in der Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters. Ich sehe eher dann, wenn etwas nicht funktioniert, die Verantwortung bei den Teilbereichsverantwortlichen, die ja jeder Bereich hat, der das dann noch koordinieren kann, wenn es nicht klappt. Aber ansonsten ist der Kreisverantwortliche jemand, der den Kreis von uns vertritt [...] in der Organisationsmitte. [Er] entscheidet im Sinne der Produktion, nicht im Sinne seiner selbst und auch gemeinsam. Klar, es wird nicht jeder Punkt, der da drinnen besprochen wird [mit uns im Kreis abgestimmt]. [...] Klar, das geht nicht, weil er wird Dinge entscheiden müssen, auch von sich aus. Aber grundsätzlich gibt es viele Themen, die man vorher absprechen und gemeinsam dann entscheiden muss. [Beispielsweise Themen wie] [...] Zukunft, Investitionen, Budgetplanung, das macht nicht eine Person alleine, das machen wir gemeinsam.“ (Sandra)*

Im Zentrum der vier Kreise befindet sich die sogenannte *Organisationsmitte*, die einmal pro Woche tagt und in der zentrale Unternehmensentscheidungen, die über die einzelnen Kreiskompetenzen hinausgehen, getroffen werden. Grundsätzlich kann jede Person aus dem Unternehmen an dem Meeting teilnehmen bzw. Argumente vorbringen, die zu einer anderen Entscheidung führen könnten. Fixe Bestandteile der *Organisationsmitte* sind aber die *Regie* (zwei Personen) und ein*e *Arbeitskreisverantwortliche*r* aus jedem Kreis (vier Personen). Den Arbeitskreisverantwortlichen steht es allerdings frei, eine*n Vertreter*in auszuwählen, welche*r fachlich besser geeignet ist für ein spezifisches Thema. In der Praxis passiert dies jedoch selten. Jeder Kreis und die Regie hat eine Stimme (insgesamt fünf Stimmen), die gleich viel wert sind. Da Entscheidungen nach dem Mehrheitsprinzip getroffen werden, ist es daher möglich, dass die Regie überstimmt wird. Die Regie verfügt allerdings über ein Veto-Recht bei Entscheidungen, die beispielsweise aus Haftungsgründen bedenklich sind. Konkret lehnt die Regie in einem solchen Fall ein Vorhaben mit einer Begründung ab, gibt aber nicht einen alternativen Weg vor. Diese Entscheidung liegt nach wie vor bei den Mitarbeiter*innen, welche ihre Vorschläge adaptieren können. Laut dem Geschäftsführer Marcus Ramsauer kam es in den letzten zwei Jahren seltener als fünf Mal zu einer solchen Situation.

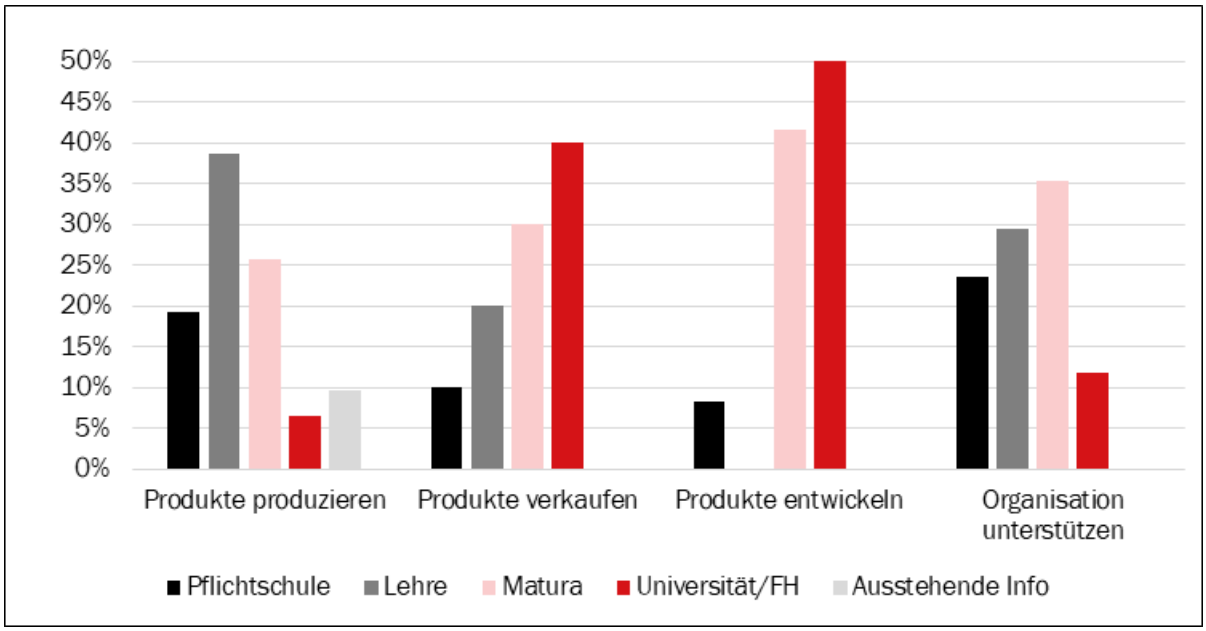
Innerhalb der einzelnen Kreise wird das Tagesgeschäft organisiert. So findet sich beispielsweise im Kreis *Produkte entwickeln* die Entwicklungs- beziehungsweise Innovationsabteilung, im Kreis *Produkte produzieren* die Produktionsabteilung, im Kreis *Produkte verkaufen* das Marketing und die Sales Abteilung und im Kreis *Organisation unterstützen* die HR-Abteilung, Buchhaltung und die Lohnverrechnung. Ähnlich zu einer hierarchischen Organisation sind die Kreise aufgabentechnisch getrennt, weswegen sich manche Mitarbeiter*innen kulturell sowie personell eher mit ihren Kreisen als mit der Organisation als Ganzes identifizieren.

Abbildung 2-3: TELE-MitarbeiterInnen, Verteilung in den Kreisen



In Abbildung 2-3 ist die zahlenmäßige und geschlechterspezifische Verteilung der Mitarbeiter*innen dargestellt; zudem das Verhältnis von eigenen Beschäftigten und Leiharbeiter*innen (v.a. in der Produktion). In dieser Darstellung nicht abgebildet sind die beiden „Regisseure“ Markus Stelzmann und Marcus Ramsauer. Insgesamt sind von den 70 angestellten Mitarbeiter*innen 43 männlich und 27 weiblich. Darüber hinaus sind 15 der bei TELE beschäftigten Leiharbeiter*innen weiblich und 3 männlich. Die überlassenen Arbeitskräfte im Kreis *„Produkte produzieren“* arbeiten ausschließlich in der Fertigung und sind weit überwiegend Frauen. Darüber hinaus ist erwähnenswert, dass der Kreis *„Produkte entwickeln“* (die Entwicklungsabteilung) stark männlich dominiert ist.

Abbildung 2-4: Relative Verteilung der Mitarbeiter*innen nach höchster Ausbildung in den Kreisen (Quelle: eigene Online-Erhebung, n=35)



Des Weiteren zeigt Abbildung 2-4 die Verteilung der höchsten Ausbildung in den einzelnen Kreisen. So weist der Kreis *„Produkte entwickeln“,* d.h. die F&E-Abteilung von TELE, einen hohen Anteil von Personen mit Matura oder akademischem Abschluss auf. Im Kreis *„Produkte produzieren“* findet sich demgegenüber ein hoher Anteil von Personen mit einem Lehrabschluss und gleichzeitig der niedrigste Anteil mit akademischem Abschluss. Im Vertrieb arbeiten ebenfalls viele formal Hochqualifizierte, wohingegen das formale Ausbildungsniveau in der Administration von TELE *(„Organisation unterstützen“)* etwas niedriger ist. Mit Blick auf die Verteilung der Belegschaftsmitglieder auf typische Unternehmensfunktionen unterscheidet sich TELE nicht von ähnlichen Organisationen.

Zusätzlich zu den Kreisen existieren (teilweise) kreisübergreifende Arbeitsgruppen, die sich mit organisationsinternen Themen beschäftigen und auf freiwilliger Basis von den Mitarbeiter*innen besetzt werden. Jede Person im Unternehmen kann eine Arbeitsgruppe zu einem bestimmten Thema initiieren, wobei sich diese dann auch um die Rekrutierung von anderen Mitarbeiter*innen kümmern muss, damit die Arbeitsgruppe zustande kommt. Beispielsweise gibt es aktuell eine Arbeitsgruppe zum Thema *„Agiles Arbeiten“*, die sich mit der Förderung dieser Arbeitsweise im Unternehmen beschäftigt oder aber auch zum Thema Nachhaltigkeit, in der klimaneutrale und ressourcenschonende Initiativen erarbeitet und umgesetzt werden. Thematisch sind den Arbeitsgruppen keine Grenzen gesetzt. Die grundsätzlichen Bedingungen sind, dass die Teilnehmenden ihre Hauptaufgaben nicht vernachlässigen, da sie nicht extra für die Arbeitsgruppen bezahlt werden, und dass sich ausreichend Personen finden, die Interesse an der gemeinsamen Erarbeitung haben.

2.2 Prinzip Eigenverantwortung: „Das Allerwichtigste ist, man muss sich selbst organisieren“

Während in eher hierarchischen Organisationen Führungskräften eine zentrale Rolle bei der Lösung von Koordinierungsfragen zukommt, ändert sich das in einer flachen Hierarchie markant, da die Koordination inklusive Lösung von Konflikten nunmehr in der Eigenverantwortung der einzelnen Beschäftigten liegt; bzw. in der selbstorganisierten Abstimmung mit Kolleg*innen (Giernalczyk et al., 2019). In der Praxis erfordert dies eine überdurchschnittlich hohe soziale Intelligenz der betroffenen Personen, um zu vermeiden, dass Konflikte, sei dies auf sachlicher oder auf emotionaler Ebene entstehen bzw. eskalieren. Ferner müssen die Mitarbeiter*innen dazu bereit sein, eigenständig Probleme zu lösen und nicht vorschnell den Weg zu Vorgesetzten suchen. Diese Kompetenzanforderungen sind in der TELE diversen Statements zufolge noch eher in Arbeit als bereits perfektioniert: So ist auf der einen Seite die Fähigkeit, Konflikte nachhaltig zu lösen, (wenig überraschend) nicht gleich unter den Mitarbeiter*innen verteilt; und auf der anderen Seite ist der hierarchische Instanzenzug, der in „Mainstream“-Organisationen typischer Weise zum Tragen kommt, bei manchen Personen nach wie vor tief verankert.

> *„Naja, es ist oft so, dass einige Leute, wo Konflikte entstehen, den Weg zur Regie finden und die Regie mit reinziehen. Die Regie sagt dann aber auch: Warum könnt ihr das nicht selbst klären und warum müssen sie sich jetzt wieder einmischen? […] Oft werden Konflikte nicht bis zum Ende ausgelöst. Oft bleibt dann was offen und das kommt dann beim nächsten Mal wieder hoch. Ja, und es fehlt halt oft die Kommunikation, um diese Konflikte zu lösen. Es ist klar, wenn ich einen Konflikt habe mit jemanden und nur auf meinem Platz sitze und mich darüber ärgere, aber nichts tue, dann wird sich auch nichts ändern. Man muss sich schon aktiv darum kümmern. Das ist halt jetzt einmal so bei uns, da kommt keiner und sagt: ‚Jetzt tun wir da Konflikte lösen.‘ Das muss schon von jemanden selbst auch kommen.“ (Sandra)*

Dieselbe Befragte beschreibt zugleich den Unterschied zu früher, der die eigentliche Herausforderung anzeigt:

> *Es gab früher nicht so viele Konflikte […]. Wir hatten immer eine gemeinsame Meinung und das war: Der Chef ist nicht gut. Da gab es keine Konflikte, wenn es einen gab, dann eher mit der Ebene drüber, aber nicht untereinander. […] Man war ja nicht für Themen oder Aufgaben verantwortlich, das war ja nie in unserer Rolle drinnen. Somit, wenn ein Konflikt entstanden wäre, wäre das nie bei uns gelandet damals.“ (Sandra)*

Wie überall sonst auch sind die Menschen bei TELE unterschiedlich. So gibt es auch bei TELE Personen, die nicht erst heute aufgrund der offiziellen New-Work-Anforderung, sondern wohl auch in der Zeit davor bemüht gewesen sind, Unstimmigkeiten direkt in einem Vier-Augen-Gespräch u.a.m. zu lösen; und ebenfalls Mitarbeiter*innen, die sich grundsätzlich davor scheuen, Konflikte offen

anzusprechen bzw. an zwischenmenschlichen Problemen zu arbeiten. Der Unterschied zu früher ist jedoch: Die beständige selbstorganisierte Koordination der Arbeit mit anderen ist notwendig für diese Art von Organisation, damit Probleme nicht jahrelang unter der Oberfläche schwelen und schließlich irgendwann als Konflikt eskalieren.

Wie im obigen Zitat beschrieben, nimmt sich die Regie aus dem Prozess der Konfliktlösung weitestgehend heraus und überlässt die Mitarbeiter*innen im Sinne der Eigenverantwortung sich selbst. Das hat einerseits etwas Ermächtigendes, kann aber andererseits (extrem) überfordernd für Mitarbeiter*innen sein, wenn Vorgesetzte die Verantwortung gleichsam wegdelegieren. Es sei auch nicht eingeplant, bei tiefgreifenderen Konflikten die Möglichkeit einer externen Mediation in Anspruch zu nehmen. Anstelle dessen werde versucht, diese Herausforderungen intern zu lösen. Diese Lösungen können im Extremfall durchaus drastisch ausfallen. Sensibleren Gemütern könnte anhand des nachfolgenden Zitats auch Begriffe wie Rohheit in den Sinn kommen, als Herbeiführung von Selbstorganisation mit der Brechstange:

> *„In der Organisationsform ist es so, dass die Mitarbeiter selbst [...] eine solche Gruppe von Menschen, die sich gemeinsam eine Zielsetzung setzt, die Aufgabe abklärt und dann in die Umsetzung geht. Und dann gegebenenfalls in einem Vertrauensmissbrauch involviert wird, muss keine Geschäftsführung oder irgendwas brauchen, weil das Team bereinigt das von alleine. [...] Das Team geht zu Personalverantwortung [...] und die Personalverantwortung wird gebeten, den entsprechenden Mitarbeiter freizusetzen und fertig. Ich bekomme maximal das Kündigungsschreiben zum Unterschreiben, damit es halt rechtlich wirksam ist, weil es eine firmenmäßige Unterschrift braucht, aber das sind nicht meine Entscheidungen. Die Mitarbeiter machen sich das selber aus, weil sie wollen etwas erreichen, sie wollen ja wirksam sein und nehmen sich daher in die Teams und Arbeitsgruppen jene Mitarbeiter hinein, die auch einen entsprechenden wirkungsvollen Beitrag leisten können. So, und wenn dieser Beitrag dann nicht erbracht wird [...] dann ist es dieses Team, das sich in Wirklichkeit selbst reinigt. [...] Also es ist eine höhere Selbstreinigungskraft. In Linienstrukturen dauert das länger, weil in Linienstrukturen die Mitarbeiter die Leidtragenden sind von einer Minderleistung Einzelner, und sich immer fragen in der Garderobe: Warum sieht das von der Chefetage keiner und warum tut da keiner was? [...] Es kommt in dieses österreichische Jammern [und] Raunzen [...]. Und bei TELE Haase liegt es nur an dir, ob du was änderst.“ (Marcus Ramsauer)*

Zwar ist die Autonomie und Eigenverantwortung der Mitarbeiter*innen ein wichtiges Kernprinzip von selbstgeführten Organisationen, allerdings basiert die Koordinations- und Konfliktkultur hauptsächlich auf informellen Regeln und es sind nicht immer klare Prinzipien erkennbar. Die Art, wie Abstimmungsfragen untereinander gelöst werden, ist sehr von den beteiligten Personen abhängig, wobei teils unterschiedliche Ansätze vorherrschen. Manche Personen wollen direkt mit anderen Personen sprechen, während sich andere vor direkter Konfrontation scheuen und diese per E-Mail klären wollen. Fehlt in der Ebene des Kreises oder in der untergeordneten Ebene von einzelnen Teams das Verständnis beziehungsweise die Einsicht, dass es diesbezüglich klare Regeln braucht,

kann es zu willkürlichen informellen Entscheidungen einzelner Personen kommen. Wenn sich nun auch die *Regie* aus diesem Prozess herausnimmt und die Kreise sich selbst überlässt, ist es herausfordernd, eine entsprechende Koordination zu etablieren. Erschwerend kommt hinzu, dass nicht klar ersichtlich ist, ab wann die *Regie* in ein bestehendes Koordinationsproblem eingreift. Diese Ungewissheiten darüber, wie Konflikte zu lösen sind bzw. ab wann eine vermeintlich neutrale Schiedsrichterinstanz in Form der Regie eingreift, verlangt den Mitarbeiter*innen einiges ab.

> *„In so selbstorganisierten Unternehmungen Mitarbeiter sein, die oder der gefestigt sind, Reflexionsvermögen haben und dann auch wieder wirklich zutiefst kritikfähig sind von extern, aber auch mit sich selbst, das ist auch anstrengend. Also da habe ich auch noch einen Weg. [...] Sicher haben [auch einige andere] diese Aufgabe vor sich oder haben noch nicht das Bewusstsein, dass sie das benötigen, weil sonst würden wir ja nicht dieses ganze informelle Gschisdi Gschasdi haben. [...] Ich bin zufrieden, aber ich sehe nur das Potential etwas zu ändern. Da fehlen halt oft diese Rädchen [...] so wie in einem Bullshit Friday: Das, das und das kotzt mich an. Ich will nicht eine E-Mail schreiben, ich will es euch direkt ins Gesicht sagen. Wir bauen da gerade ein Format ein bisschen auf, aber das ist nicht so ganz einfach." (Christoph)*

Ob es zu einem Eingriff der *Regie* kommt, wird also situativ entschieden und orientiert sich zumeist daran, ob es den Fortbestand des Unternehmens gefährdet oder nicht. In solchen Situationen entscheidet diese entweder selbst für die Mitarbeiter*innen oder bietet Unterstützung bei Problemlösungen an. Gerade in Frustrationsmomenten von beteiligten Personen, die beispielsweise bereits über eine Kündigung nachdenken, wird oftmals ein früheres Eingreifen gewünscht. Die pure und ungeschützte Austragung von Konflikten zwischen Personen, die nicht über die oben skizzierten Kompetenzen wie beispielsweise Selbstreflexion verfügen, kann zu tiefgreifenden Wunden der Beteiligten führen. Den Punkt abzuschätzen, wann die *Regie* nun eingreifen muss, ist ebenfalls eine Herausforderung.

Zudem agiert die *Regie* (also die Geschäftsführung) -- nachvollziehbar – nie gänzlich neutral, sondern übt im Sinne der Unternehmensziele Druck aus. So initiierte die *Regie* die Bildung der Arbeitsgruppe *„Agiles Arbeiten"*, um die Anpassungs- bzw. Innovationsfähigkeit im Kreis *Produkte entwickeln* zu fördern. Die Innovationsfähigkeit wird von der Unternehmensleitung sowie von manchen Gruppen im Unternehmen als zu gering eingeschätzt, wobei dieses Spannungsfeld weiter unten noch genauer beschrieben wird.

> *„Die Organisation läuft mittlerweile ausreichend gut, die Veränderungsfreudigkeit, die Möglichkeit, sich zu adaptieren, läuft mittlerweile ausreichend gut. Es fehlt uns noch im Kerngeschäft, diese sag ich mal, prickelnde Innovationskraft. Das wird gerade viel besser. [...] Mittlerweile beherrschen wir das Alte sehr gut und das verdient auch ordentlich Geld. Aber jetzt mal mit Freude irgendwo so einen Schritt auch technologisch machen zu können, liegt natürlich auch noch daran, dass wir vielleicht auch in der Entwicklung [...] [noch nicht] das richtige Mischungsverhältnis haben, dass sie*

sich manchmal doch noch schwer tun. [...] Ich würde mir wünschen im klassischen Bereich mehr Innovationskraft, -stärke und -freude. Das funktioniert noch nicht so ganz gut." (Markus Stelzmann)

Als Zwischenfazit lässt sich sagen, dass eine auf Eigenverantwortung basierende Koordination beziehungsweise Konfliktkultur noch nicht vollständig im Unternehmen etabliert wurde – d.h. noch nicht so, wie es dem Idealbild der Leitung entsprechen würde. Zwar sei die Situation deutlich besser geworden über die letzten Jahre, vor allem im Vergleich zur unmittelbaren Zeit des Experimentierens nach 2013. Aber nach wie seien Probleme vorhanden bei der Herangehensweise, über welche Mechanismen alltägliche Konflikte zu lösen sind, um nicht bedrohlich zu werden. Zum einen dürfte das an unterschiedlichen und nicht offen thematisierten Vorstellungen liegen, wie unklare Entscheidungsmaterien (oder soziologisch: „Ungewissheitszonen") aufzulösen sind. Zum anderen spielen (wie in jeder Organisation) persönlichkeitsbezogene Eigenschaften der Mitarbeiter*innen eine Rolle, die mehr oder weniger gut darin sind, mit Anforderungen an die Eigenverantwortung umzugehen. Dies in Kombination mit einem besonders liberalen Verständnis der *Regie* in Bezug auf das Eingreifen in die Organisation macht es herausfordernd, eine tragfähige Kommunikationskultur im Unternehmen zu etablieren. Es ist daher etwas fraglich, ob entlang dieser Konstellation jemals eine Organisationskultur erreicht werden kann, die diesseits eines noch produktiven Niveaus an Konflikthältigkeit bzw. Störungsanfälligkeit bleibt.

Was die Feedbackkultur betrifft, zeichnet sich ebenfalls ein gemischtes Bild ab. Grundsätzlich wird Feedback informell und konstruktiv gegeben, was aufgrund der flachen Hierarchie und der dadurch resultierenden Begegnung auf Augenhöhe im Unternehmen möglich ist. Jedoch kritisieren manche Interviewpartner*innen, dass Feedback, wenn es denn gegeben wird, öfter als nötig als negative Kritik aufgefasst wird, anstelle des Ziels, sich durch Feedback zu verbessern. Dieses Spannungsverhältnis entsteht vor allem dadurch, dass Feedback nicht immer auf der Sach- sondern auf der Beziehungsebene aufgenommen wird. Zudem wurde kritisiert, dass durch den Wegfall von Führungskräften nicht mehr aktiv Feedback gegeben wird, da man eher für sich selbst arbeitet. Man muss tendenziell aktiv nach Feedback fragen, um welches zu bekommen. Dies entspricht wiederum dem Selbstverantwortungsgedanken, der in der TELE gelebt wird. Daher lässt sich feststellen, dass die Feedbackkultur im Unternehmen ambivalent ausfällt. Gewisse Personen leben die Feedbackkultur, indem sie proaktiv Feedback geben und danach fragen, während sich andere Mitarbeiter*innen eine institutionalisierte Form von Feedback wünschen bzw. Feedback oftmals nicht als solches, sondern als Kritik aufgenommen wird. Wiederum: Eine solche Organisationsform fordert von den Mitarbeiter*innen ein hohes Maß an sozialer Intelligenz bzw. Reife im Umgang mit KollegInnen. Die Personalabteilung hat diese Probleme bereits erkannt und arbeitet aktuell an einer Lösung dafür. Allerdings stellt sich die Frage, inwieweit diese Herausforderungen lösbar sind, da vor allem im informellen Raum immer wieder zwischenmenschliche Probleme auftreten; dies auch deshalb, weil die New Work Prinzipen nicht durchgehend akzeptiert werden.

„Diese Feedbackkultur ist etwas, wo wir derzeit noch daran arbeiten. Es ist nicht schlecht, es funktioniert teilweise. Viele Leuten nehmen dann noch was persönlich, auch ich nehme manchmal Sachen persönlich. Aber dann muss ich zu mir selber sagen: […] Das war nicht persönlich gemeint. […] [Kritikfähig] solltest du auch [sein] bei der TELE […], weil es viele Leute gibt, die […] Feedback geben, aber die es nicht so ausdrücken können, dass es nett wirkt. Also das klingt dann mehr so wie Vorwürfe, aber da können die auch nichts dafür, das ist halt so. Das ist halt etwas, soweit ich weiß, arbeiten wir aktiv daran, dass wir diese Feedbackkultur optimieren. […] Es ist ein ongoing process, irgendwann einmal werden wir dahin kommen, wo es annähernd perfekt ist, perfekt sein wird es nie. […] In dem Fall muss man am Mindset der Leute selber arbeiten. Ich kann an meinem eigenen Mindset arbeiten, aber nicht am Mindset der anderen und das ist das Schwierige." (Patrick)

„[Die Feedbackkultur ist] mager. […] Ja also es gibt schon einige Leute, die das wirklich leben, die wirklich auch konstant Feedback geben und Feedback annehmen. Aber es ist prinzipiell schon schwierig, gewissen Leuten ein Feedback zu geben. Das ist oft so, dass es negativ aufgefasst wird und nie ins Positive. Also ich mache es immer so, dass ich zum Beispiel mit den Leuten, mit denen ich zusammenarbeite, von Anfang an immer mit Feedbacks komme beziehungsweise auch immer sage: Magst du mir mal ein Feedback geben? Wie war das letzte Monat? Um da irgendwie so eine Normalität hineinzubekommen. […] Und man gibt sich dann auch während der Arbeit so ein Feedback. Ich finde es total wichtig, aber es ist nicht überall so." (Sandra)

2.3 *New Work* in einer konventionellen Organisation: „Da treffen … Welten aufeinander"

Die Einführung von *New Work* erfordert einschneidende Kulturänderungen im Unternehmen, wobei jede*r Einzelne gefordert ist, eigene Verhaltensweisen zu ändern. Allein die Abschaffung von Führungsebenen, die Einführung von neuen Arbeitstiteln oder die Umsetzung von Remote-Arbeiten führt nicht automatisch zum gewünschten Ergebnis. Diese Maßnahmen können zwar eine Kulturveränderung hin zu mehr Autonomie und Eigenverantwortung begünstigen, allerdings bedarf es einer ernsthaften Änderung gelernter und verinnerlichter Verhaltensmuster, um *New Work* nachhaltig in der Organisation zu verankern. Dies bedeutet aber auch, dass diese Veränderungen bewusst gewollt werden müssen (Schnell & Schnell, 2019). Obwohl die TELE seit fast einem Jahrzehnt an diesen Verhaltensänderung arbeitet, gibt es dennoch nach wie vor Einzelpersonen und Gruppen im Unternehmen, die gegenüber Veränderungen im Sinne von *New Work* skeptisch eingestellt sind. Allerdings hat deren Anzahl im Laufe der Jahre substanziell abgenommen.

Laut den Interviewpartner*innen war gerade zu Beginn der Umstrukturierungen der Großteil der Mitarbeiter*innen skeptisch gegenüber den geplanten Veränderungen eingestellt. Dieses Bild hat sich mittlerweile umgekehrt. Basierend auf einer Umfrage, die im Zuge dieser Analyse im Sommer 2021 durchgeführt wurde und an der 35 von 76 TELE-Mitarbeiter*innen teilgenommen haben, gaben 85 Prozent an, dass sie Veränderungen im Unternehmen aufgeschlossen bzw. vollkommen

aufgeschlossen gegenüberstehen (Abbildung 2-5). Demgegenüber finden sich vier Teilnehmer*innen, die Veränderungen neutral begegnen und eine Person, die Veränderungen im Unternehmen ablehnt. (Was wir nicht wissen, ist freilich, inwiefern an dieser Online-Befragung eher jene teilgenommen haben, die Veränderungen eher positiv sehen.)

Abbildung 2-5: Einstellung zu den organisatorischen Veränderungen im Unternehmen, Skala von 1-5 (Quelle: eigene Erhebung, n=35)

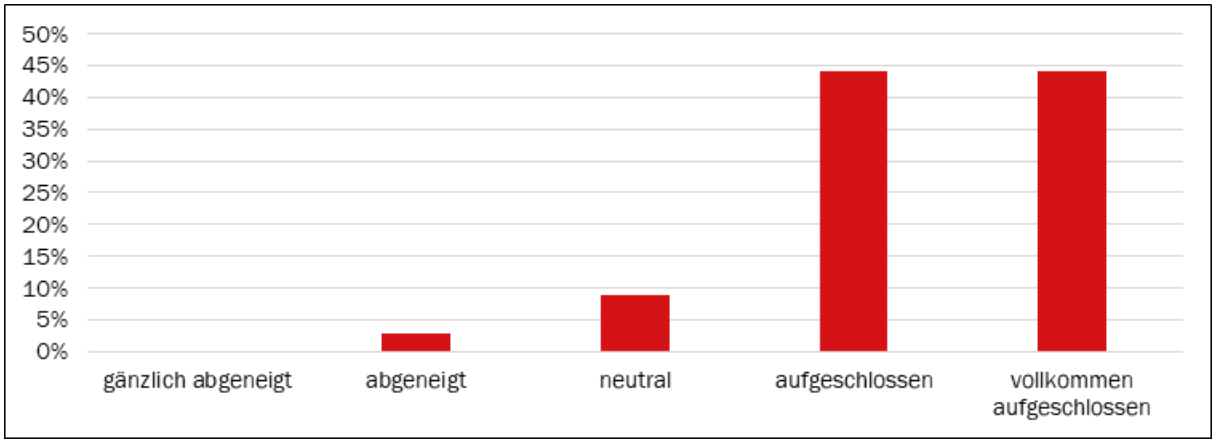
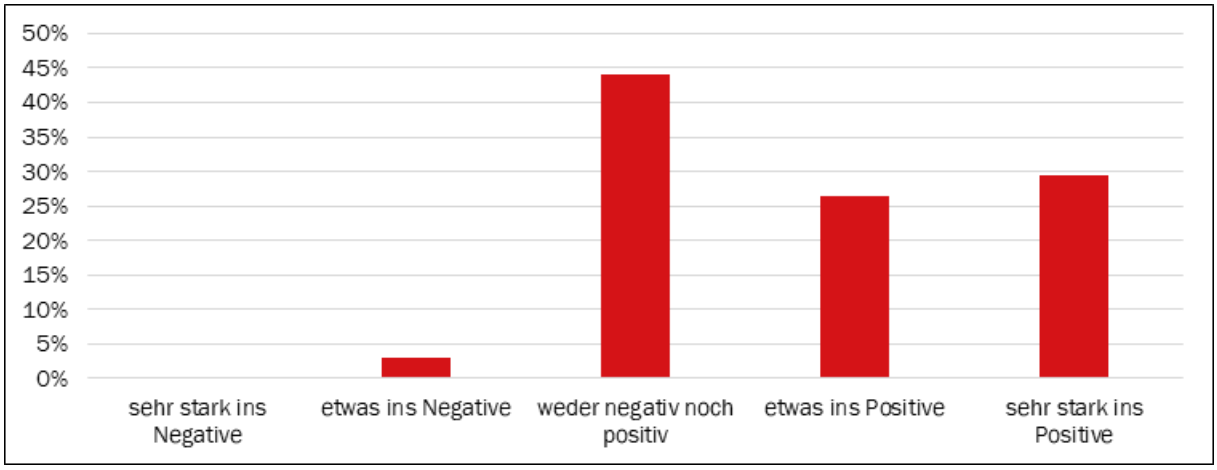


Abbildung 2-6: Hat sich Ihre Einstellung gegenüber Umstrukturierungen im Unternehmen verändert, seit Sie bei der TELE sind? Skala von 1-5 (Quelle: eigene Erhebung, n=35)



Jedoch ist in diesem Kontext anzumerken, dass seit Beginn der Umstrukturierung 2013 die Fluktuation angestiegen ist (wobei sie mittlerweile wieder im Branchenschnitt liegt). Gerade zu Beginn und in den nachfolgenden konfliktreichen Situationen verließen mehr Mitarbeiter*innen das Unternehmen als davor. Gleichzeitig wurde darauf geachtet, neue Personen zu rekrutieren, welche die *New Work* Ideen und die Unternehmens-Vision der TELE teilen. Daher ergab sich im Unternehmen vermutlich schneller eine positive Einstellung gegenüber *New Work* und Veränderungen, als wenn (viele) derjenigen Mitarbeiter*innen, die diesem Konzept kritisch gegenüber gestanden sind,

im Unternehmen verblieben wären. Diese Tendenz zeigt sich auch in einer weiteren Frage unserer Mitarbeiter*innen-Erhebung: 55 Prozent gaben an, dass die TELE ihre Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungsbereitschaft etwas oder stark ins Positive beeinflusst hat. 42 Prozent gaben an, dass sich ihre Einstellung nicht verändert hat und bei lediglich bei einer Person hat die Zeit bei der TELE dazu geführt, dass sie Veränderungen im Unternehmen negativer gegenübersteht als zuvor (Abbildung 2-6).

Trotz dieser vermeintlich homogenen Ergebnisse kann man bei der TELE allerdings nicht von einer einheitlichen Veränderungskultur sprechen, da vor allem länger dem Unternehmen zugehörige Mitarbeiter*innen eine eher skeptische Einstellung gegenüber Veränderungen aufweisen.

> *„Es gibt unterschiedliche Historien, das auf jeden Fall. Da sind unterschiedliche Historien, weil die TELE ist ja seit 2012 [...] transformiert oder transformiert sich. Und wenn man da als Neuer reingeht [...], sich denkt, wow, [und] ein bisschen auf die Marketingthematik reinfällt, dann kann es schnell einmal zur Bremse kommen, weil es dann doch hier welche gibt, die: So, ja, jetzt irgendwann ist genug. [...] Und eher [...] ruhiger das Ganze angehen und nicht mit dem Speed. Da muss man, glaube ich, aufpassen, dass die Hauptorganisation nicht die Jungen frisst und das zu schnell vereinnahmt. Das hängt aber auf der einen Seite sehr stark mit der eigenen Persönlichkeit zusammen: Lasse ich mich vereinnahmen? Aber dann auch als Junger hat man dann nicht das Wissen, welche Hebel brauche ich und welche informellen Wege sind da? Das haben die anderen schon und das kann sehr schnell zum Aufreiben kommen. [...] Also es gibt eher zwei Historien, die Jüngeren, die sagen, ja, wir wollen diese Veränderung. Und man spürt so diese Verhaltenen, aber trotzdem Diskussionsoffenen [...], aber [die] dann schon ein bisschen zäher [sind]. Da treffen trotzdem [verschiedene] Welten aufeinander.“ (Christoph)*

Im Gegensatz zur hierarchischeren Firmenstruktur vor 2013, die eher Konflikte zwischen den Hierarchieebenen begünstigte, kommt es bei der jetzigen Organisationsform vor allem zu Konflikten zwischen formal gleichberechtigten Mitarbeiter*innen. Die nachfolgenden Beispiele sollen Fälle illustrieren, in denen unterschiedliche Welten aufeinandertreffen und wie mit diesen Konflikten umgegangen wird.

2.3.1 Entwicklungsabteilung: New Work & Open Innovation vs. inkrementelle Innovation

Der Kreis *Produkte entwickeln* beziehungsweise die *Forschungs- & Entwicklungsabteilung* vor der Umstellung 2013 hatte immer schon eine gewisse Sonderrolle im Unternehmen.

> *„Wir waren immer eine geschützte Abteilung, die Forschung & Entwicklung. Wir haben halt unseren Abteilungsleiter gehabt, mit dem wir auch auf persönlicher Ebene gut ausgekommen sind. Wir waren auch eigentlich eine Welt in der Firma, die eher abgegrenzt von den anderen Abteilungen [war].*

Das war dann eh ein bisschen komisch zwischendurch, rein von der Optik, dass man so wenig miteinander wirkt, obwohl man da im selben Gebäude ist. Aber wir waren da ein wenig geschützt, sagen wir mal. Wir haben schon unseren Chef gehabt, also schon hierarchisch eindeutig, aber das hat eigentlich ganz gut funktioniert. Aber weil die Führungsperson gut war, sonst wäre es eh ganz anders gewesen." (Anonym)

Während zu Beginn der Organisationstransformation 2013 die Unsicherheit groß war, stellte sich nach dem ersten Jahr eine positivere Stimmung ein, da man die Vorteile der aktiven Mitgestaltung zu schätzen lernte. Allerdings kam es diesbezüglich bald zu Ernüchterungen, da die Diskussionen in den Gremien in der Wahrnehmung mancher Mitarbeiter*innen ausarteten und zu viel Zeit in Anspruch nahmen. Daher zogen sich einige Personen aus den Gremien wieder zurück und konzentrierten sich auf ihre Kernaufgaben. Gerade im Kreis *Produkte entwickeln* gibt es einige Personen, die den konstanten Transformationsprozess mittlerweile belächeln und sich mehr Kontinuität sowie Stabilität wünschen.

„Das ist vielleicht auch wieder so eine Typensache, aber ich habe es lieber konstant und stabil und ich weiß, wer für was verantwortlich ist in der Firma. Und das ändert sich halt momentan alle 2-3 Jahre. Und es wird ja alles unbenannt. Jetzt gibt es keine Gremien mehr, jetzt sind es halt die Kreise. Es hat noch ein Modell dazwischen gegeben, da habe ich schon alles verdrängt oder vergessen. [...] Ich schaue dem Treiben zu, aber wenn es dann Entscheidungen gibt, mache ich mir da keine Gedanken, weil in zwei Jahren ist es eh wieder anders. [...] Wir haben da unser Feld, das ist der Kreis Produkte entwickeln, wir tun eh, was wir können. Schauen, dass es lässige Produkte gibt, das ist unser Topic und solange wir da tun und worken dürfen, passt das." (Anonym)

Anhand dieses Zitats erkennt man, dass nicht jede Person im Unternehmen die angestrebte Vision einer *New Work* geprägten Kultur teilt. Konkret lehnt es diese Personengruppe ab, sich intensiv mit organisationalen Veränderungen, die wiederum aufgrund des permanenten Veränderungsprozesses nicht von Dauer sind, auseinanderzusetzen. Dies resultiert vor allem aus der Frustration von vergangenen organisationalen Fehlschlägen. Anstelle dessen möchten sich diese „Skeptiker*innen" auf ihre Kernaufgaben fokussieren. Gerade im Entwickler*innenkreis ist diese Haltung verstärkt ausgeprägt, da sich Techniker*innen als Fachexpert*innen durch die Hingabe zu ihren Produkten definieren bzw. diese kontinuierlich verbessern möchten – gegenüber: möglichst rasch Neuerungen auf den Markt bringen.

Der Widerstand gegenüber Veränderungen führt allerdings insbesondere im Entwicklungsbereich zu Problemen mit der von der *Regie* angestrebten Vision eines innovativen und wettbewerbsfähigen Unternehmens als Resultat von *New Work*. Neben der Weiterentwicklung von bestehenden Produkten sowie von existierenden Produktlinien sieht die *Regie (*Leitung*)* im Entwickeln neuer innovativer Produkte und Produktlinien die zentrale Aufgabe des Kreises *Produkte entwickeln*. Das

Entdecken und Entwickeln neuer Möglichkeiten im Rahmen von *Open Innovation* Methoden erfordert eine Offenheit gegenüber Veränderungen bzw. die Einbindung von Nicht-Techniker*innen in den Innovationsprozess (Reichwald & Piller, 2005), was eine Änderung im Ablauf des bestehenden Produktentwicklungsprozesses impliziert. Insbesondere der aus Sicht der Eigentümer*innen diagnostizierte Mangel an Innovationen war der Grund, warum die Veränderungen 2013 überhaupt angestoßen wurden. Dementsprechend gab es in den letzten Jahren den Versuch, mit verschiedensten Maßnahmen die Mentalität im Kreis *Produkte entwickeln* insoweit zu verändern, um zu mehr Innovationsfähigkeit anzuregen. Bis hinein in die Gegenwart dürfte das den Einschätzungen mehrerer GesprächspartnerInnen zufolge mäßig erfolgreich gewesen sein. Teilweise sind damit ernsthafte Konflikte einhergegangen.

In einem ersten Schritt organisierte sich der Kreis *Produkte entwickeln* selbst ohne direkte Ansprechpersonen, wobei nach ein paar Jahren der Wunsch von den übrigen Unternehmensteilen und der *Regie* kam, dass es eine zentrale Ansprechperson für den Kreis geben sollte. Diese wurde von den Mitarbeiter*innen gewählt, musste aber unter anderem aufgrund der Doppelbelastung, die zu gesundheitlichen Problemen führte, die Rolle wieder zurücklegen. Daraufhin setzte die *Regie* eine externe Person ein, die viel Fachwissen zu Innovation und agilen Arbeitsmethoden aufweisen konnte, aber keine Vorerfahrung im Technikbereich von TELE hatte. Dadurch kam es zu massiven Konflikten sowohl in der Abteilung als auch abteilungsübergreifend.

> *„[Das Problem war] erstens, weil es aufoktroyiert war. Wir haben nicht mitbestimmen können, wer das sein wird, wer da unseren Kreis leitet. Dann zweitens war das eine Person, die einfach keinen Plan gehabt hat vom fachlichen oder was wir in der Firma da machen. Das war eher halt so ein Kommunikationstalent, wobei er aus einer ganz anderen Welt gekommen ist. Und das hat einfach hinten und vorne nicht zusammengepasst. Mit dem hat man nicht über Technik diskutieren können, aber wir sind ein Technikkreis [...] und jetzt haben wir auf einmal einen an der Spitze gehabt, der keinen Plan hat von Technik oder nie damit zu tun gehabt hat. [...] Das war immer so fiktiv, was der an die Plakate geworfen hat. Das war immer so: Ja, machen wir einen Tesla oder bauen wir ein iPhone. Wir sind Industrieelektronik und da habe wir unsere Stärken, da wissen wir, wo wir zuhause sind und da kennen wir die Vertriebspartner und den Markt. [...] Ein bisschen visionär muss man ja sein [...], aber das war dann schon so abgehoben, also so weit weg von dem, was wir eigentlich machen.“ (Anonym)*

Die im obigen Zitat beschriebenen Spannungen führten zu einer Verschlechterung des Abteilungsklimas und letzten Endes auch zu Kündigungen. Aufgrund von Verwerfungen mit der neu eingesetzten Person und Mitarbeiter*innen anderer Unternehmensteile bildete sich schließlich eine Gruppe von ungefähr zehn Personen, die sich zuerst für eine Lösung der entstandenen Konflikte im Unternehmen und schließlich für die Kündigung des betroffenen Arbeitskreisverantwortlichen einsetzte, wobei dafür vor allem die folgenden Gründe ausschlaggebend waren:

„Die Person hat [...] dieses Managergehabe gehabt. Hat immer dirigiert, hat aber selber in Wirklichkeit keine Ahnung gehabt von unseren Produkten oder von dem, was wir machen. Hat aber versucht, Leuten Aufgaben zuzuteilen, hat aber in Wirklichkeit keine Ahnung gehabt [...] wie er es selber machen sollte. Also hat er alles immer dirigiert und in Wirklichkeit immer nur die Lorbeeren eingeheimst." (Anonym)

Daher hat die Gruppe ihren Unmut in die *Organisationsmitte* getragen, wo dann entschieden wurde, diese Person zu kündigen. Bei der Entscheidung im Kreis *Organisationsmitte* befand sich keine Person aus dem Kreis *Produkte entwickeln*, da man diese bewusst aus dem Diskurs heraushalten wollte, aufgrund ihrer direkten Betroffenheit. Daraufhin wurden von der *Regie* als temporäre Lösung zwei interne Personen aus dem Kreis als Arbeitskreisverantwortliche eingesetzt. Diese Rollen haben sie nach wie vor inne. Dies führte zwar zu Entspannung bei jenen Techniker*innen, die Veränderungen tendenziell skeptisch gegenüber stehen. Allerdings ergaben sich nun neue Spannungen zwischen jenen in der Abteilung, die *Open Innovation* Methoden vorantreiben möchten und den neuen Arbeitskreisverantwortlichen, bei denen es sich um Vertreter der veränderungsskeptischen Gruppe im Unternehmen handelt. Dementsprechend herrschen im Team auch gemischte Meinungen, was die Nicht-Miteinbeziehung des Kreises *Produkte entwickeln* in den Prozess der Kündigung und der Neubesetzung dieser Rolle betrifft. Jene, die davon profitiert haben, sehen die Vorgangsweise positiv, während jene, die mit dem gekündigten Kreisverantwortlichen zufrieden waren, demgegenüber eher negativ eingestellt sind.

Aufgrund des nunmehr gegenüber *Open Innovation* kritischeren Klimas und des im Vergleich zum vorherigen Arbeitskreisverantwortlichen wieder hierarchischeren Leitungsanspruchs führte diese Situation zur freiwilligen Kündigung der Person, die für die Förderung von Innovation im Kreis zuständig gewesen ist und vom vorherigen Arbeitskreisverantwortlichen rekrutiert wurde. Anhand der Wiedergabe der Fluktuation bei maßgeblichen Akteuren in der Innovationsabteilung von TELE infolge der Umstrukturierungen inklusive Rücknahme von eingeleiteten Umstellungen etc. stellt sich die Frage, wie man die Spannung zwischen konventioneller Technikentwicklung und möglichst radikaler Innovation qua New Work austarieren kann: Auf der einen Seite fordert die *Regie*, dass die Innovationsfähigkeit gestärkt werden muss, auf der anderen Seite lehnt ein größerer Teil der Entwickler*innen die Methoden, die dorthin führen sollen, tendenziell ab. Aktuell gibt es einigen Interviews zufolge keinen klaren Pfad, wie man aus diesem Spannungsverhältnis herauskommt (wobei: möglicherweise ist dieses Spannungsverhältnis ohnehin die Lösung). Das folgende Zitat beschreibt die Situation aus innovationsfreundlicher Perspektive.

„Das ist glaube ich ein harter Brocken mit dem aktuellen Team, das Team so zu verändern, dass es sagt, auch aktiv: Wir müssen Innovation machen. Ein bisschen ist es ja schon passiert, aber das ist ein harter Brocken. Leichter passiert es, und das passiert eh schon, indem Leute nachkommen und indem man die einfängt. Und das habe ich schon aktiv gemacht. [...] Da gibt es [insgesamt] schon verschiedene Ansätze. Aber grundsätzlich gibt es da schon eine gewisse Hartnäckigkeit drinnen in

dem Thema. […] Noch einmal einen Innovationsmanager einzustellen, in den Strukturen, wie es vorher war, der wird wieder gehen. Das ist die Frage: Wie schafft man das in die Köpfe zu bekommen, bei jemanden, der 30 Jahre bei der Firma ist? Ich weiß es nicht." (Anonym)

Während ein solcher Konflikt in klassisch hierarchischen Linienorganisationen vermutlich durch den Austausch veränderungsresistenter Mitarbeiter*innen gelöst worden wäre, geht die TELE hier andere Wege. Aufgrund der flachen Hierarchie und der *New Work* Mentalität greift die Regie kaum ein; und wenn sie eingreift, dann nur, wenn es nicht mehr anders geht oder indirekt über die Einsetzung von zusätzlichen *Arbeitsgruppen*. Im Grunde wird die Lösung des Konflikts den Mitarbeiter*innen überlassen bzw. überantwortet. Entlang dieser Logik ist es auch möglich, dass eine Gruppe von Personen eine vermeintliche Führungsperson entmachtet und andererseits auch Personen selbstständig das Unternehmen verlassen, die eigentlich die Unternehmensziele teilen, aber in dieser spezifischen Gruppe eine Minderheit darstellen.

Diese gruppendynamische Konstellation ist vielschichtig und komplex. Insbesondere im Kreis *Produkte entwickeln* zeigt sich das Konfliktpotential, wenn zwei grundverschiedene Weltbilder aufeinandertreffen, nämlich eine an Technik ausgerichtete inkrementelle Innovationsdynamik vs. eine Marktrationalität mit möglichst disruptiven Entwicklungssprüngen. Es zeigt sich ferner, dass Autonomie, Eigenverantwortlichkeit und flache Hierarchien – dann, wenn diese Ambitionen nicht von „unten" kommen, sondern von „oben" als Zielsetzung der der Eigentümer*innen vorgegeben werden – eine Organisation entgegen der Intention ein Stück weit lähmen bzw. individuelles Leid produzieren können, wenn der vorgegebene (demokratische) Pfad nicht von allen mitgegangen wird. Mangels eines geklärten Instanzenzuges verbleibt vieles im Informellen, weswegen häufig situativ agiert wird, einmal so und dann wieder anders. Dies führt wiederum zu Unsicherheiten auf Seiten der Beteiligten, da nicht so klar ist, wer über was entscheiden soll / darf / kann beziehungsweise ab wann ohnehin die Leitung eingreift.

„Ich glaube, was halt wirklich cool wäre, wenn wir unternehmenstechnisch eine [einheitliche] Vorgehensweise hätten […], wie es denn ist, wenn man sich nicht auf etwas einigen kann. Weil es ist ja sehr demokratisch, also im Prinzip schon für deinen Bereich. Ist ja so die Theorie und weitgehend auch die Praxis, dass du selber entscheiden kannst. Jetzt gibt es aber viele Bereiche, die sich überlappen und naturgemäß kommt es da vor, dass die Kollegen da anderer Meinung sind und sich da unter Umständen auch nicht überzeugen lassen. Und dann ist die Frage, wie löst man sowas, wenn keine Überzeugung stattfindet oder stattfinden kann? Und da kommt es mir so vor, als haben wir noch nicht wirklich einen einheitlichen oder gangbaren Weg gefunden. […] Ich persönlich denke, dass es effizienter wäre, dass, wenn man zu so einer Sackgasse kommt, zu so einem Engpass, wie verfahren wir denn dann? Gibt es da ein faires Verfahren, was vielleicht auch unserer Firma, unserer Firmenphilosophie entspricht? Dass wir sagen, wie lösen wir das, damit wir weiter tun können? Weil das ist eigentlich jedes Mal so ein bisschen individuell, habe ich da Gefühl […]. Was ich glaube, was ein bisschen Ressourcen bindet." (Jenny)

2.3.2 Produktionsabteilung: Mit oder ohne Vorgesetzte – oder beides gleichzeitig?

Anhand des Kreises *Produkte produzieren* zeigt sich, dass allein die Ankündigung einer flachen Hierarchie noch nicht automatisch zu veränderten Praktiken führt. Die 46 Beschäftigte umfassende Produktionsabteilung ist in zwei Bereiche unterteilt: Zum einen handelt es sich um das Produktionsmanagement (16 Personen), zum anderen um die Mitarbeiter*innen in der Fertigung selbst (30 Leute, darunter ca. die Hälfte Leiharbeiter*innen). Wie für den produzierenden Bereich typisch arbeiten hier auch bei TELE mehrheitlich Personen mit maximal Berufsabschluss. Während die Beschäftigten im Produktionsmanagement über eigene PCs oder Laptops Zugang zum internen Infonet haben, verfügen die Mitarbeiter*innen in der Fertigung nur Zugang zu einem zentralen Standcomputer, weswegen sie in punkto Informationstransfer von der restlichen Organisation etwas abgekoppelt sind. Es gibt zwar im ganzen Gebäude Infoschirme, wo relevante Informationen eingeblendet werden, aber für die „Hackler*innen" in der Produktion wird offenbar ein eingeschränkterer Zugang zu den Unternehmensinformationen als ausreichend eingestuft, zumal viele davon via Arbeitskräfteüberlassung temporär beschäftigt und insofern nicht Stammpersonal sind. Theoretisch haben auch die Akteure in der Fertigung die gleichen Möglichkeiten, in der internen Organisationsstruktur zu partizipieren. Jedoch stellt sich das in der Realität als nicht so einfach dar.

Auch in der Produktionsabteilung scheint es in Bezug auf New Work Prinzipien zwei unterschiedliche Lager zu geben. Während sich viele der älteren Mitarbeiter*innen, die bereits vor der Transformation 2013 im Unternehmen waren, eine Organisations- und Arbeitsstruktur mit klaren, durchaus auch hierarchischeren Zuständigkeiten wünschen, sind die Jüngeren eher Anhänger von agilen Arbeitsmethoden. Dieser Konflikt hat sich bei der Wahl des/der Arbeitskreisverantwortlichen *Produkte produzieren* offenbart, die alle zwei Jahre stattfindet. Es stellten sich zwei Personen zur Wahl, die jeweils die beiden Gruppen repräsentieren, wobei die ältere Person diese Rolle bereits vorher innehatte. Die jüngere Person stellte sich insbesondere auf Vorschlag der *Regie* (Leitung) zu dieser Wahl. Während die meisten Personen mit einem klaren Sieg der vom Chef favorisierten Person rechneten, ging das Ergebnis (wenngleich knapp) für den bisherigen älteren Arbeitskreisverantwortlichen aus. Das machte einmal mehr offensichtlich, dass sich zwei Lager im Kreis *Produkte produzieren* gebildet haben, wie auch die bei dieser Wahl knapp unterlegene Person zu Protokoll gibt:

> *„Gerade bei uns im Kreis ist das sehr stark, wir haben ganz stark eine Gruppe, die sich gegen Veränderungen wehren, die das Klassische wollen. [...] Man hört heute noch: Der Abteilungsleiter ist unser Kreisverantwortlicher. Also diese Wörter fallen immer wieder. Die sind auch sehr konservativ. Und dann gibt es diese andere Gruppe: Die Jungen, und wir wollen Veränderung, und am besten jeden Tag noch etwas anderes dazu. [...] Und wir sind der Meinung, wir brauchen das nicht mit den Chefs und wir können das alles selbst steuern. Und das wirkt sich schon [aus]. Also wir hatten alle hier ein sehr gutes privates Verhältnis, kann ich sagen, [...] ein sehr familiäres Verhältnis. Und das kann ich schon sagen, das hat sich auf jeden Fall geändert bei sehr vielen. Durch eben das, dass zwei verschiedene Meinungen da sind..." (Anonym)*

Aufgrund von unterschiedlichen Vorstellungen, wie Entscheidungen im Kreis *Produkte produzieren* zu treffen sind, entlud sich der Konflikt zwischen den Lagern anhand eines konkreten Ereignisses ein weiteres Mal. Eine Person dieser Abteilung, die auch als Personalverantwortliche des Kreises *Produkte produzieren* agierte, kündigte eine andere Person, da die Leistung als nicht zufriedenstellend eingestuft wurde.[3] Daraufhin wurden in der Produktionsabteilung einige Stimmen der „veränderungsskeptischen" Gruppe laut, welche die fehlende Einbindung des bzw. „ihres" Arbeitskreisverantwortlichen kritisierten. Formell handelte es sich bei diesem aber um keinen Vorgesetzten und es lag auch nicht im Zuständigkeitsbereich des Kreisvertreters, Kündigungen auszusprechen. Ungeachtet der offiziellen Strukturen wurde gefordert, dass man Hierarchien einhalten müsse (die so nicht mehr existieren), wenn die Abläufe weiterhin funktionieren sollen. Auf der anderen Seite stehen die stärker Leistungsorientierten, die zudem weniger Scheu zeigen, Kolleg*innen bei zu geringer Performanz aus dem Team zu „kicken". Einmal mehr: Die Reibungen, die aus dem Nebeneinander unterschiedlicher Prinzipien (und den daraus abgeleiteten Rollendefinitionen) erfolgen, sind nicht leicht aufzulösen. Ungeachtet der Bemühungen um Klärung in einer konkreten Situation bleibt die unterschwellige Reserviertheit gegenüber dem anderen Lager bestehen.

> *„Es ist halt so, wir arbeiten miteinander, es funktioniert auch wieder, aber es ist einfach nicht mehr dasselbe. Also man merkt schon, also wir sitzen ja in unserem Jour Fix gemeinsam in der Runde, dass man immer, wenn man dann etwas sagt, das Gefühl hat: Naja, was will denn [die Person] jetzt schon wieder? Also dieses beklemmende Gefühl. Ich habe auch schon mit unserer Personalverantwortlichen darüber gesprochen, also die ist da auch informiert, dass es da eine kleine Spannung gibt, hier. Also man muss da halt nach einer Lösung suchen, die wird ein bisschen dauern, nehme ich mal an. Vielleicht wird es auch nie eine Lösung geben dafür. Diese Gruppe sind auch Herren, die schon etwas älter sind. Ich glaube nicht, dass man sie je davon überzeugen kann, dass das, was wir hier tun, in der Organisation gut ist." (Anonym)*

Auch wenn diese Situation nicht optimal für die TELE ist, zeigt sich dennoch auch die „soziale" Seite in dieser Organisation. Um das Unternehmensziel zu erreichen, könnte die Leitung ihr missliebige Personen kündigen und durch ihr genehmere Mitarbeiter*innen ersetzten. Dies wäre allerdings für die betroffenen Personen kritisch, zumal es für Ältere, die im höheren Alter arbeitslos werden, schwierig ist, eine neue (gleichwertige) Beschäftigung zu finden – und das mit der Punzierung, als wenig veränderungsbereit gegenüber neuen Organisationsprinzipien aussortiert geworden zu sein. Das unterstreicht die grundsätzlich familiäre Stimmung im Unternehmen, die von den Interviewpartner*innen auch gewürdigt wird. Andererseits könnte es (mit weniger hehren Zielsetzungen) auch so sein, dass die TELE aufgrund von Arbeitsgesetzen gar nicht so einfach in der Lage ist,

[3] Mittlerweile wurde dieses System wieder geändert, da sich die Mitarbeiter*innen, die die Rolle der*s Personalverantwortliche*n übernommen hatten, überfordert fühlten. Aktuell gibt es eine zentrale Personalverantwortliche, die für alle Kreise verantwortlich ist und nur diesen Aufgaben nachgeht.

bestimmte Mitarbeiter*innen ohne spezifischen Anlass zu kündigen, wobei sich dieser Verdacht nicht in den Aussagen der Interviewpartner*innen findet.

Die unterschiedlichen Kulturen entlang eines konventionellen oder egalitären Verständnisses von Arbeitsorganisation im Kreis *Produkte produzieren* verweisen darauf, dass, nur weil die Unternehmensführung die Organisationsstruktur und -mentalität ändern will, dies noch lange nicht bedeutet, dass alle Mitarbeiter*innen mitziehen. Rund zehn Jahre nach der Transformation gibt es nach wie vor Kräfte, welche die *New Work* Mentalität ablehnen oder ihr zumindest skeptisch gegenüberstehen. Ein Grund für diese Widerstände im Unternehmen könnte vor allem der Top-Down Ansatz zu Beginn der Transformation sein, welcher die Mitarbeiter*innen nicht ernsthaft miteinbezog, sondern „Betriebsdemokratie" mit dem Ziel der Leistungssteigerung von oben verordnen wollte. Insbesondere bei einschneidenden Veränderungsprozessen ist es essenziell, möglichst alle Beteiligten Personen miteinzubeziehen, um so eine Lösung im Sinne aller zu schaffen. Natürlich stellt dies für die TELE mit 70 Mitarbeiter*innen auch eine Herausforderung dar. Darüber hinaus suchen Mitarbeiter*innen oftmals aufgrund von Überforderungen vor allem in der Hierarchie Stabilität und Kontinuität, weswegen der Drang nach konventionellen Strukturen auch daher resultieren dürfte.

2.4 Leitbild: „Wir wollen, dass alle Mitarbeiter ... Unternehmer sind"

Das titelgebende Zitat dieses Teilkapitels spiegelt die Vision von TELE seit den Umstrukturierungen 2013 wider. Im Mittelpunkt steht die Vision, den Mitarbeiter*innen unternehmerische Fähigkeiten an die Hand zu geben, um auf eine Managementebene verzichten zu können. Das ist sowohl „menschenfreundlich" als auch als leistungssteigernd gedacht. Angesichts dieses Leitbildes änderten sich die Anforderungen an die Mitarbeiter*innen massiv, weswegen Personen zum Teil kündigten oder gekündigt wurden, da sie diese Vision von Arbeit nicht teilten bzw. nicht mittragen wollten. Gerade zu Beginn der Umstrukturierungen herrschte eine chaotische Stimmung, da niemand so recht wusste, wohin die Reise gehen würde. Von einem Tag auf den anderen war es nicht mehr ausreichend, nur gut im eigenen Tätigkeitsbereich zu sein, sondern es wurde darüber hinaus gefordert, dass sich jede*r Mitarbeiter*in aktiv in die unternehmensinternen Entscheidungen einbringt. Generell war das Niveau an Forderungen in der ersten Zeit nach den Umstrukturierungen hoch bzw. zu hoch, was zu viel Frust im Unternehmen führte.

> *„Dann haben natürlich der Christoph [Haase] und ich in unserer selbsternannten Selbstherrlichkeit, haben auch Dinge von diesem Unternehmen gefordert [...] die würde ich heute nicht mehr machen. Also es gab auch den Tag, wo ich mich bei den Mitarbeitern entschuldigen musste für die Dinge, die wir da am Anfang, ich möchte nicht [sagen], verbrochen haben, aber die wir ihnen abverlangt haben. Die waren einfach zu hoch, zu viel, zu sehr. Und über dieses Thema sind dann Mitarbeiter gekommen, falsche gekommen, [...] richtige gegangen, falsche gegangen. Alles war da drin und da ging es eigentlich nur noch ein Stück weit, dieses Chaos zu beherrschen. [...] Heute würde ich es*

grundsätzlich anders machen, heute weiß man auch aus der Wissenschaft viel mehr nach 8 Jahren." (Markus Stelzmann)

Mittlerweile ist man bei TELE von der Idee abgekommen, dass alle Mitarbeiter*innen wie Unternehmer*innen agieren müssen. Die Anforderungen haben sich insoweit von Seiten der Leitung geändert, dass man sich nicht mehr tunlichst aktiv an den internen Prozessen wie in *Arbeitsgruppen* beteiligen muss, sondern die eigenen primären Arbeitsaufgaben wie z.B. Buchhaltung bestmöglich in den Kategorien Qualität, Effizienz und Effektivität erfüllt. Alles, was darüber hinaus geht, in Form von aktivem Engagement in der internen Organisation, ist ein Pluspunkt. Die individuelle Performance wird nicht mit anderen Mitarbeiter*innen im Unternehmen verglichen, sondern mit der Performance am Markt im selben Bereich. In punkto Erfüllung von Erwartungen kommt ein Wettbewerbsansatz zum Tragen, der die wirtschaftsliberalen Werte der Organisation unterstreicht.

Nichtsdestotrotz erfordert die auf New Work gebürstete Unternehmensstruktur eine kritische Größe in Bezug auf die aktive Beteiligung bei der Übernahme von extra-funktionalen Rollen, etwa in Arbeitskreisen. Laut dem Geschäftsführer Stelzmann ist das Mischungsverhältnis im Unternehmen momentan passend. Laut Auskunft eines weiteren Interviewpartners engagieren sich aktuell etwa 10 Personen sehr aktiv in den diversen Kreisen und Gremien. Das sind, je nach Grundgesamtheit (alle minus Leiharbeiter*innen, inkl. vs. ohne Produktionsbeschäftigte) 15 bis 20 Prozent der Belegschaft. Wenn man zusätzliche Tätigkeiten übernimmt, wie beispielsweise Aufgaben in *Arbeitsgruppen* oder Rollen wie *Arbeitskreisverantwortliche,* wird gefordert, dass sich das mit der Hauptarbeit zeitlich ausgeht. Da die internen (Verantwortungs-)Rollen freiwillig sind und nicht zusätzlich entlohnt werden, ist jede*r Mitarbeiter*in gefordert, sich zeitlich nur so viel intern zu engagieren, sodass die eigentlichen Aufgaben nicht liegen bleiben -- oder man muss länger arbeiten, um die Zeit wieder aufzuholen. Das scheint sich bei einigen Mitarbeiter*innen gut auszugehen, kann aber auch zu Konstellationen führen, wonach sich manche mehr engagieren wollen, als es ihre Haupttätigkeit zulässt. Mit dem Risiko, dann für die Vernachlässigung der primären Aufgaben kritisiert zu werden und/oder sich aus internen *Arbeitsgruppen* wieder zurückziehen zu müssen. Mitarbeiter*innen der TELE sollten folglich über ein gutes Zeitmanagement sowie über eine gute Selbsteinschätzung verfügen, damit sie sich nicht zu viel aufhalsen.

Die nachfolgend aufgelisteten Zitate vermitteln aus Mitarbeiter*innensicht einen Eindruck, welche Skills in einem Job bei TELE benötigt bzw. erwünscht sind. Dabei zeigen sich allerdings auch wieder gewisse Differenzen, was die relative Bedeutung diverser Eigenschaften betrifft.

„Man muss halt offen sein [...] für Ideen, eigene Ideen einbringen, keine Angst davor haben, diese Ideen einbringen zu wollen, keine Angst davor haben, auch abgewiesen zu werden mit seinen Ideen. Das ist kein Rückschlag, sondern du hast versucht, TELE weiterzubringen, ist halt [gerade] nicht, geht halt nicht, weil ist jetzt nicht machbar derzeit oder passt für andere nicht, solche Geschichten halt. Das muss man auch akzeptieren können. [Man muss] kritikfähig [sein] [...]. Keine Angst davor

haben, dass man sich die Hände dreckig macht, also man muss auch mal anpacken. Da muss man auch mal drei Stunden durchgängig Aufträge reinklopfen ja. Solche Tage gibt es, man darf sich nicht vor Arbeit scheuen. Und was man auf gar keinen Fall braucht bei TELE, sind solche schmierigen Managertypen [...]. Wir brauchen keine Bosse, wir brauchen Anführer und wir brauchen halt auch welche, die miteinander an TELE arbeiten und gleichzeitig auch noch die Arbeit selber machen. [...] Das Allerwichtigste ist, man muss sich selbst organisieren können. Das ist etwas, wo ich selber noch arbeite. [...] Man muss auch an sich selber arbeiten können und nicht nur die Fehler bei anderen sehen, ja." (Patrick)

„Offen, kommunikativ ist schon wichtig. [...] Interesse an den Leuten, die schon lange da sind [...], einfach ein bisschen das Zuhören können, nicht nur auftrumpfen. [...] Neugierig [...], ein bisschen das Einfühlsame und das Zuhören [...]. Man muss schon Verantwortung übernehmen wollen und können, das ist schon wichtig. Der Sinn zum selbständigen Arbeiten ist wichtig, dass man nicht wartet, was kommt, sondern dass man selber die Initiative ergreift, damit es da einen ständigen kontinuierlichen Verbesserungsprozess gibt. Nett soll die Person sein und aufgeschlossen." (Anonym)

„Ich finde halt, diese Organisation, so wie wir sie haben, braucht halt auch die richtigen Mitarbeiter dafür. Und [...] nicht jeder macht das gerne, macht das vielleicht freiwillig, macht das vielleicht von alleine gut, beziehungsweise braucht keine Kontrolle darüber. Ja, deswegen es ist schwierig. [...] Ein Mitarbeiter muss auf jeden Fall offen sein, er müsste bereit sein für jegliche Veränderung, [...], kommunikativ [...] [und] teamfähig." (Sandra)

„Auf der einen Seite erfordert [...] [die Organisation] Mitarbeiter, die Selbstführung leben, auch wollen, wo es eher zu einem Clinch kommt, wenn das nicht mehr gelebt wird. Und trotzdem [...] Leader [...], die das auch können und zulassen. Also, die es in ihrer Rolle nicht sehen: Ich bin der Informationsmittelpunkt und dann streue ich, sondern ich verstehe es, ein Netzwerk zu synchronisieren. Da sind wir noch nicht, muss man fairerweise sagen, aber zumindest die Offenheit, nicht alles an sich zu binden, ist da, auch wenn das teilweise noch passiert. Aber die Offenheit darüber zu reden [ist da]. Was man daraus macht, ist wieder was anderes. Aber die Offenheit, und das allein ist oft in anderen Organisationen schwieriger." (Christoph)

2.5 Erfolgsfaktoren und Fazit

Es ist kein einfaches Unterfangen, den Erfolg oder Misserfolg des TELE-Organisationsmodells zu beurteilen, da die zusammengetragenen Befunde auf eine eventuell unauflösbare Ambivalenz im Unternehmen hinweisen. Von den acht Interviewpartner*innen aus allen vier Unternehmenskreisen und der *Regie* gaben sieben an, dass sie gerne bei der TELE arbeiten. Lediglich eine Person sehnt sich nach mehr Struktur und Hierarchie, ist aber grundsätzlich ebenfalls mit dem eigenen Arbeitsverhältnis zufrieden. Dieses überwiegend positive Bild aus der Beschäftigtensicht wird jedoch von zwei Faktoren getrübt. Einerseits könnte die Stichprobe der Interviewpartner*innen (auch

in der Online-Erhebung) verzerrt sein und andererseits zeigen sich teils tiefgreifende Spannungen und Lagerbildungen, was ein weitgehend konfliktfreies Zusammenarbeiten unwahrscheinlich erscheinen lässt. Diese Konflikte dauern seit Jahren an und sind tendenziell das Resultat divergierender Arbeitsverständnisse. Die selbstorganisierte und teils auf demokratischen Prinzipien ausgelegte Organisationstruktur verstärkt das Konfliktpotential, insbesondere dort, wo eindeutige Entscheidungsstrukturen fehlen. Unabhängig davon steht das Unternehmen TELE aktuell wirtschaftlich gut da. Laut Auskunft erfährt der Betrieb, der Komponenten im Bereich Industrieelektronik konzipiert und produziert, seit dem Beginn der COVID-19 Pandemie sogar einen Boom, der nur durch steigende Rohstoffpreise bzw. Rohstoffmangel begrenzt wird. Daher die zentrale Frage: Was sind nun die Erfolgsfaktoren: Ist man trotz oder vielleicht sogar wegen der internen Spannungen erfolgreich?

Eine erste Erklärung dürfte die (Neu-)Zusammensetzung der Mitarbeiter*innen seit Beginn der Umstrukturierungen 2012/2013 sein. Insbesondere am Beginn der Umstrukturierungen hat die Fluktuation bei TELE aufgrund gravierender Konflikte zugenommen. In den letzten zehn Jahren haben folglich Mitarbeiter*innen das Unternehmen verlassen, die mit dem neuen Organisations-Leitbild New Work mit betont flachen Hierarchien nur wenig anfangen konnten. Das wurde vom rauen Umgangston, der vor allem zu Beginn der Reorganisationsphase vorherrschte, noch begünstigt.

> *Interviewer: „Wie seid ihr grundsätzlich damit umgegangen, wenn in diesem Prozess der Umstrukturierung harte Kritik auf euch zugekommen ist, also wenn wirklich entgegengesetzte Meinungen da waren?“*
> *Stelzmann: „Mit Härte zurück, das kannst du nicht anders sagen. […] Es war der Eigentümer […], der auch irgendwann ein Mail geschrieben hat: Jeder, der geht und nicht will, bekommt noch einen Tausender extra. Es war schon hart, weil das war durchzuhalten. Ich glaube auch, das ist, was wir uns alle irgendwo aufs Revers heften können, dass wir es durchgehalten haben, dass wir uns auch bitterst stellenweise gehasst haben oder so, aber dass wir es durchgehalten haben und dass wir heute dadurch auch viele Grundwerte, die die TELE schon vorher hatte, nicht verloren haben, sondern dass wir heute echt achtsamer miteinander umgehen. Das hat so diese organisationale Intelligenz, glaube ich schon, gelernt, […] dass Achtsamkeit und Wertschätzung doch wichtig und ein hohes Gut sind. Und das empfinde ich schon sehr in diesem Unternehmen, dass wir da nicht mehr hingehen wollen, dass Leute weinen oder Leute auch wirklich nicht mehr vor und zurück wissen und permanent überlastet sind.“*

Dieser raue Umgangston von allen Seiten lässt sich durch die Überlastung der Mitarbeiter*innen infolge der neu entstanden Reibungspunkte aufgrund flacherer Hierarchien in Kombination mit einer tendenziell schwach ausgeprägten Konfliktkultur erklären.

> *„Früher sind die Leute aus dem Gremium heraus, und da war [man] grantig […]. Da ist wirklich viel debattiert und gestritten worden und das hat auch teilweise mit den Charakteren zu tun gehabt, die*

da wirklich die komplette Firma umreißen [...] und [...] halt zum Positiven verändern [wollten], aber halt auf ihre Weise. [...] Da hat es viele Konflikte gegeben, eben weil dann auch so viele Leute mitgeredet haben, wo man das Gefühl hat, es geht nicht, dass jeder überall mitredet. Das ist irgendwie zu wenig effizient [...]. In einer Firma [...] brauchst du einfach Lösungen, du musst Entscheidungen treffen, du kannst nicht ewig herumdiskutieren." (Anonym)

Konsequenterweise entstand in dieser Zeit viel Leid unter den Mitarbeiter*innen, was auch zu Kündigungen von Personen führte, die von den zwischenmenschlichen Konflikten überfordert waren. Infolgedessen hat sich die Firma zum Teil homogenisiert, wodurch sich eine Gruppe von Mitstreiter*innen im Unternehmen gebildet hat, die sich aktiv in den Transformationsprozess einbringt. Daneben entstand eine weitere Gruppe, die zwar von den Veränderungen nicht gänzlich überzeugt ist, aber die Unternehmensvision permanenter Veränderung akzeptiert. Des Weiteren gibt es ein kleines Lager im Unternehmen, das der jetzigen Organisationsform äußerst skeptisch gegenübersteht. Der Anteil der ersten Gruppe nimmt vor allem durch interne Überzeugungsarbeit und Rekrutierung neuer Mitarbeiter*innen, die das Organisationskonzept unterstützen, zu. Dementsprechend ist einer der Erfolgsfaktoren das Mischungsverhältnis aus Mitarbeiter*innen, welche die Organisation im Sinne der *Regie* praktizieren und weiters solchen, die das Organisationsmodell zumindest mittragen, d.h. sich nicht aktiv dagegenstellen. Der Weg zum heutigen Status quo war allerdings geprägt von tiefgreifenden Konflikten, die teilweise unter der Oberfläche beziehungsweise im informellen Miteinander weiterbrodeln.

„Es gibt, sagen wir mal, zwei Handvoll Mitarbeiter, die sich aktiv da beteiligen, die das gut heißen auch. Der Rest ist so eine Mischung aus: Warum schon wieder? Jetzt haben wir doch erst, warum jetzt wieder? Dann gibt es auch oft, wenn wir uns neu verändern, Sachen, die nicht gleich gemacht werden, oder nur halbherzig einmal [...]. Der Gedanke ist ja immer so: Machen wir mal und dann schauen wir. Es gibt aber viele, die dieses „machen wir mal und schauen wir" nicht mehr ernst nehmen können, weil oft passiert dann auch gar nichts am Ende. Kann ja auch sein, dass dann rauskommt: So wie es jetzt ist, so lassen wir es. Aber das ist halt für viele, wenn dann so etwas kommt: Schon wieder und warum schon wieder? Und es kommt ja eh am Ende nichts raus, was ist jetzt anders als vorher? Manche sehen auch gar nicht den Unterschied. Also es ist so eine Mischung." (Sandra)

Ein weiterer Grund, der zum Erfolg von TELE beigetragen hat, ist die heutige Organisationstruktur mithilfe der Logik von soziokratischen Kreisen, das etwas hierarchischer als das vorangegangene Organisationsmodell ausgestaltet ist. Damit wurde ein zentrales Problem eingedämmt: Nicht alle sind aufgerufen, alles mitentscheiden zu müssen, sondern die Entsendung von Delegierten bewirkt die Verschlankung des Systems. Mit der Einführung eines zentralen Entscheidungsgremiums, das aus sechs Personen besteht, ist es nicht mehr notwendig, dass sich die Mehrheit der Mitarbeiter*innen aktiv einbringt. Anstelle dessen gibt es in jedem Kreis einige zu besetzende Rollen wie zum Beispiel ein/e *Personalverantwortliche* oder *Arbeitskreisverantwortliche*. Letztere Rolle führte

zu einer massiven Reduktion der Konflikte, da weniger Personen aktiv in Entscheidungsfindungsprozesse eingebunden sind. Konkret ist es die Aufgabe des/der *Arbeitskreisverantwortlichen,* die Meinungen im Kreis einzufangen bzw. abzubilden und diese in das zentrale Gremium zu tragen. Dort werden dann kreisübergreifende Unternehmensentscheidungen getroffen. Dadurch sind die einzelnen Mitarbeiter*innen zwar involviert, jedoch nicht mehr ein aktiver Teil des Entscheidungsgremiums, weswegen sich die potenziellen Reibungspunkte im Unternehmen reduzierten.

> *„[Die Konflikte haben] jetzt fix abgenommen, seit den letzten ein bis zwei Jahren, wo es diese Kreiskultur gibt. Das ist bisschen verschlankt worden alles, also ein bisschen wieder in Richtung hierarchischer. [...] Man hat gesehen in der Firma, die Entscheidungen müssen wieder mehr gebündelt werden und schneller getroffen werden." (Anonym)*

Während sich diese Re-Reorganisation zugunsten eines Abrückens von zu viel aufoktroyierter Mitbestimmung bislang als erfolgreich erweist, offenbart das zugleich, dass es bei TELE in den letzten zehn Jahren wohl zu viel „Trial and Error" gab und es insofern (noch) nicht gelungen ist, stabile bzw. nachhaltige Koordinationsmechanismen im Unternehmen zu etablieren bzw. die formalisierten mit den informellen Entscheidungsfindungsmechanismen in Einklang zu bringen.

Ein großer Anteil am (ambivalenten) Erfolg ist selbstredend dem „Regisseur" Markus Stelzmann zuzuschreiben. Sowohl im Unternehmen als auch in einschlägigen *New Work* Kreisen gilt er als Visionär und Identifikationsfigur. Durch seine offene und überzeugende Art scheint es ihm gelungen zu sein, viele Mitarbeiter*innen für die Umstrukturierungen zu gewinnen. Stelzmann agiert als Sparringpartner für die Beschäftigten und befasst sich gerne mit als hip geltenden Zukunftsthemen. Dadurch kann er Mitarbeiter*innen motivieren, ebenfalls über den Tellerrand zu blicken und sich mit neuen Themen auseinanderzusetzen, womit er wiederum seine Vision im Unternehmen reproduziert. Wohl auch deshalb weisen die heutigen Mitarbeiter*innen eine hohe Identifikation mit TELE auf und dürften auch resistenter dahingehend sein, was das Maß an aushaltbaren Konflikten und Diskussionen betrifft. Man leidet gleichsam für die eigenen Ideale. Hinzu kommt, dass durch die professionelle Außenkommunikation Mitarbeiter*innen angezogen werden, die unternehmerisches Denken erlernen wollen und damit den nötigen Willen für eine auf Selbstorganisation basierende Organisationsstruktur mitbringen. Das wird verstärkt durch die mittlerweile existierenden Best Practice Beispiele, da sich mehrere Mitarbeiter*innen selbständig gemacht haben, nachdem sie bei der TELE die dafür notwendigen Fähigkeiten erlernt haben. Aufgrund dieses Lernraums, den das Unternehmen bietet, in Kombination mit selbstverantwortlichem Arbeiten, sind so manche Mitarbeiter*innen auch bereit, ein niedrigeres Gehalt als bei Mitbewerbern zu akzeptieren.

Ungeachtet dessen hat sich Markus Stelzmann gerade zu Beginn seiner Zeit bei der TELE auch Feinde in der Organisation gemacht, da die radikalen Veränderungen, wie bereits beschrieben, zu

tiefgreifenden Konflikten geführt haben. Zusammenfassend hat Stelzmann die Unternehmenskultur in Richtung von *New Work* nachhaltig geprägt. Allerdings ist fraglich, ob die Veränderungen in den letzten zehn Jahren so stabil sind, dass auch nach dem Ausscheiden dieses Geschäftsführers weiterhin daran festgehalten würde.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ergibt sich aus der gelebten *New Work* Kultur im Unternehmen. Diese Prinzipien verlangen Beschäftigten zwar viel an Umstellung ab – und können bei brachialer Einführung durchaus mehr Schaden als Nutzen anrichten. Doch wären sie komplett erfolglos, wäre ihnen auch bei TELE keine lange Lebensdauer beschieden gewesen. Beispielsweise wird den Mitarbeiter*innen außerhalb der Fertigung viel Vertrauen und Freiheit in ihrer Arbeitszeitgestaltung gewährt. Bereits vor der COVID-19 Pandemie implementierte man das *work anywhere anytime* Modell, das es Mitarbeiter*innen freistellt, wann und von wo sie arbeiten. Das scheint sich zu rentieren, da viele Interviewpartner*innen das ihnen entgegengebrachte Vertrauen besonders hervorhoben. Dies in Kombination mit der Möglichkeit, bei Unternehmensentscheidungen mitzuwirken bzw. *Arbeitsgruppen* zu diversen Themen initiieren zu können, stärkt die Identifikation vieler Personen mit dem Unternehmen. Hinzu kommt die überwiegend familiäre Stimmung, die ein Begegnen auf Augenhöhe fördert.

Als Fazit: Die TELE hat in den letzten zehn Jahren Höhen und Tiefen in den verschiedensten Bereichen erlebt. Seit 2013 ist es gelungen, eine Kerngruppe von Personen von *New Work* so sehr zu begeistern, dass diese die Organisation gemeinsam mit der Geschäftsführung aktiv vorantreiben. Nichtsdestotrotz gibt es nach wie vor Kräfte im Unternehmen, die sich eine stabilere und hierarchischere Organisationsstruktur wünschen. Diese Meinungsverschiedenheiten entladen sich nach wie vor in Konflikten, welche anhand einiger Beispiele dargestellt wurden. In den letzten Jahren konnte man die Häufigkeit und Intensität dieser Spannungen reduzieren. Resümierend lässt sich sagen, dass die Umstrukturierung der Organisation im Sinne der ursprünglichen Intention der Eigentümer*innen in Richtung einer radikalen Selbstorganisation gelungen zu sein scheint. Jedoch hat dieser Prozess an den Kräften vieler Mitarbeiter*innen gezehrt und einiges an menschlichem Leid im Namen der Wettbewerbsfähigkeit verursacht. Es lässt sich daher nicht so eindeutig sagen, ob TELE ein Erfolgsmodell ist, da gerade am Beginn der Transformation Fehler aufgrund von Überforderung aller Parteien im Unternehmen passiert sind. Nichtsdestotrotz hat sich das im Laufe der Zeit gebessert und wurde die Idee einer Organisation, die ohne mittlere Managementebenen auskommt, zugunsten von soziokratisch angelegten Arbeitskreisen mit Delegierten u.a.m. zurückgenommen. Dadurch wird die für viele schwer aushaltbare Unbestimmtheit reduziert und den Mitarbeiter*innen weniger aufoktroyierte Mitgestaltung abverlangt. Die Abwesenheit einer auch monetären Beteiligung der Mitarbeiter*innen am Unternehmen zeigt allerdings, dass man zwar Unternehmer*innen ausbilden will, aber die wichtigste Komponente der Selbständigkeit noch fehlt: Das Mit-Eigentum am Unternehmen.

3 „SONST MACHT MAN'S NICHT. DA MUSS WIRKLICH IDEALISMUS DAHINTERSTEHEN." SOLIDARISCHE LANDWIRTSCHAFT OUVERTURA

Die Fallstudie zu Ouvertura, einer solidarischen Landwirtschaft im niederösterreichischen Moosbrunn südlich von Wien, basiert auf einer qualitativen Erhebung, die im Frühjahr und Sommer 2021 durchgeführt wurde. Als Erhebungsinstrumente dienten die Methoden der teilnehmenden Beobachtung und semi-strukturierte Interviews. Insgesamt wurde an sechs Tagen und in verschiedenen Kontexten (Feld- und Hofarbeit, Organisationstreffen, Freie Entnahme) teilnehmend beobachtet und dabei mit verschiedensten Beteiligten am Projekt gesprochen. Zusätzlich wurden fünf themenspezifische Interviews mit Mitarbeiter*innen und ehrenamtlich Engagierten geführt, um einen fundierteren Einblick in das Projekt zu erhalten und die Beobachtungen besser einordnen zu können. Die Ungleichverteilung der direkten Zitate zwischen den am Projekt Beteiligten ist dem Fakt geschuldet, dass die wörtlichen Zitate hauptsächlich aus den fünf Interviews und weniger aus den teilnehmenden Beobachtungen stammen. Die Namen der Beteiligten dieser Fallstudie wurden anonymisiert.

Zunächst wird das Projekt vorgestellt und dann wird näher auf Selbstorganisation bei Ouvertura und die damit einhergehenden Herausforderungen eingegangen. Danach folgt ein Abschnitt zu den verschiedenen Formen von Arbeit (Lohnarbeit und Freiwilligenarbeit) bei Ouvertura. Weiters werden das Solidarmodell dieser Solawi sowie damit einhergehende Erfolge und Grenzen genauer betrachtet, ergänzt von einem Zukunftsausblick.

3.1 Modell der Solawi Ouvertura

Die ersten Versuche von solidarischer Landwirtschaft (Englisch: Community Supported Agriculture, CSA) entstanden in den 1970er und 1980er Jahren parallel in Deutschland, Japan, der Schweiz und den USA. Die erste österreichische solidarische Landwirtschaft wurde 2011 gegründet (Thuswald 2017, 4ff, 36f), mittlerweile zählt die Interessensgemeinschaft Solawi Leben 50 solidarische Landwirtschaften in Österreich (Stand Juli 2021, Interessensgemeinschaft Solawi Leben 2021). Solidarisch Wirtschaften bedeutet im landwirtschaftlichen Kontext, dass eine Gemeinschaft von Produzierenden und Verbrauchenden gebildet wird, die die Lebensmittelproduktion und -verteilung außerhalb des Marktes organisiert. Dafür verpflichten sich die Konsumierenden über eine Produktionsperiode, einen Teil der Produktionskosten zu tragen und im Gegenzug einen Teil der Ernte zu erhalten. Anders als bei der herkömmlichen Landwirtschaft wird also nicht das Endprodukt, sondern der gesamte Betrieb finanziert. Ziel ist es, unabhängig von dem Preis- und Konkurrenzdruck am Lebensmittelmarkt zu werden und so bessere Arbeitsbedingungen für die Landwirt*innen so-

wie eine kleinbäuerliche, diverse und ökologische Anbauweise zu ermöglichen (Netzwerk Solidarische Landwirtschaft 2021). Die konkrete Ausgestaltung des Modells ist jedoch von Solawi zu Solawi unterschiedlich.

Die Solawi Ouvertura ist ein innovatives Projekt, das den grundlegenden Solidaritätsgedanken der solidarischen Landwirtschaft auf andere Bereiche ausgeweitet hat. Beispielsweise ist der finanzielle Beitrag der Mitglieder nicht für jede Person gleich hoch, sondern frei wählbar. Jedes Mitglied soll nach Einschätzung der eigenen finanziellen Möglichkeiten mehr oder weniger als den errechneten Durchschnittswert beitragen. Außerdem bietet Ouvertura als Option der Lebensmittelvergabe die sogenannte „Freie Entnahme“ an. Dabei ist der Ernteanteil nicht vorbestimmt, sondern die Mitglieder können sich je nach eigenem Bedarf und mit solidarischer Rücksichtnahme auf den Bedarf anderer selbst bedienen. Ein weiteres Element bei Ouvertura ist die Idee der bedarfsorientierten Gehälter. Dabei wird davon ausgegangen, dass nicht jede*r Mitarbeiter*in dieselben Lebenserhaltungskosten und denselben Bedarf an Gehalt hat. Die Höhe der individuellen Gehälter macht sich das Team der Mitarbeiter*innen daher solidarisch untereinander aus. Darüber hinaus wird bei Ouvertura viel Wert darauf gelegt, dass die Grenzen zwischen Produzierenden und Konsumierenden so weit wie möglich verschwimmen. Alle konsumierenden Mitglieder sind eingeladen, sich aktiv am Organisations- und Produktionsprozess zu beteiligen. Der Betrieb wird daher nicht von eine*r Landwirt*in allein geleitet, sondern ein Kernteam von Beschäftigten und Ehrenamtlichen organisiert die Produktion in kollektiver Selbstorganisation und auf Augenhöhe mit den restlichen Mitgliedern. Zudem soll es kein individuelles Eigentum an den Produktionsmitteln geben, d.h. die Solawi Ouvertura versteht sich als „Commons“[4]. Ein großer Teil der Produktionsmittel und Flächen ist vergemeinschaftet und liegt in der gemeinnützigen Munus-Stiftung.

3.1.1 Entstehungsgeschichte und Eckdaten

Die Solawi Ouvertura ist aus einer bereits bestehenden solidarischen Landwirtschaft, der GELA Ochsenherz in Gänserndorf im Nordosten Wiens entstanden. Die GELA Ochsenherz war die erste solidarische Landwirtschaft in Österreich und hat ab 2009 in einem längeren Prozess den bereits bestehenden Gemüse-Betrieb auf eine solidarische Wirtschaftsform umgestellt. Als 2014 die Pachtflächen von Ochsenherz in Bauland umgewidmet werden sollten, wurde in einer gemeinsamen Anstrengung der Ernteteiler*innen versucht, alternative Flächen zu finden. Im Zuge dessen bot ein Ernteteiler seine Flächen in Moosbrunn im Süden Wiens an. Als für die GELA Ochsenherz schlussendlich doch Flächen in Gänserndorf gefunden werden konnten, entstand die Idee, in Moosbrunn eine zweite, komplementäre Solawi aufzubauen, die das Gemüse-Angebot von Ochsenherz mit anderen Produkten ergänzt. Es folgten zwei Jahre Planung und Ideenentwicklung, bis Ouvertura

[4] „Commons“ bedeutet Gemeingut oder Allmende und bezeichnet öffentliche Güter und Ressourcen, die sich nicht im individuellen Privateigentum, sondern (rechtlich oder ideell) im gemeinschaftlichen Besitz befinden.

2017 in die erste Saison starten konnte. Zum Zeitpunkt dieser Forschung befand sich Ouvertura demnach in der fünften Saison.

Das Angebot von Ouvertura umfasst Getreide, Obst, Eier, Pilze, Nüsse, Kräuter und Honig sowie verarbeitete Produkte wie Mehl, Marmeladen, Chutneys, Sirup, Soßen, Pesto, Kimchi oder Sauerkraut. Diese werden zu einem Teil auf den eigenen Flächen produziert und zu einem Teil über Kooperationen anderswo produziert bzw. geerntet. Teilweise sind diese Kooperationen, z.B. im Falle der Zusammenarbeit mit einem Bio-Getreidebauer, einem Pilzzuchtbetrieb und einem Imker, langfristig angedacht, da für diese Produkte viel Fachwissen und spezielle Produktionsmittel erforderlich sind und so erst die breite Produktpalette ermöglicht wird. Bei anderen Kooperationen, z.B. mit privaten Obstbaumbesitzer*innen, handelt es sich um eine Übergangslösung, bis die eigenen Obstbäume auf den Ouvertura-Flächen ausgewachsen sind und Früchte tragen. Ouvertura steht ferner in Kontakt mit einigen Privatpersonen, die ihre Obstbäume nicht selbst ernten möchten und diese daher Ouvertura zur Ernte zur Verfügung stellen.

Als Betriebsgebäude und Lagerstätte dienen angemietete Räumlichkeiten im Gebäude der Großsendeanlage Moosbrunn. Die eigenen Flächen umfassen einen Acker in der Größe von 5 Hektar sowie einen Permakulturgarten von 3000m² und einer ebenso großen Fläche für Hühner. Derzeit gibt es drei Hühnerställe mit insgesamt etwa 100 Hühnern. Ein weiterer Hühnerstall ist aktuell im Bau und für die Zukunft sind noch ein bis zwei weitere Ställe geplant. Abgesehen davon soll der Betrieb jedoch nicht weiterwachsen, vielmehr wird versucht, in der aktuellen Größe finanzielle Stabilität und Resilienz zu erreichen, um die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter*innen zu verbessern.

Der Betrieb ist in der Saison 2021, die von 1. Februar bis 31. Jänner läuft, auf 120 Ernteanteile ausgelegt, wobei zum Zeitpunkt dieser Fallstudie noch nicht alle Ernteanteile vergeben waren und die Finanzierung somit nicht endgültig gesichert war. Ein Ernteanteil beläuft sich 2021 im Durchschnitt auf 93,76 € pro Monat (zwölf Mal im Jahr), wobei explizit erwünscht ist, dass die Ernteteiler*innen je nach Möglichkeiten sowohl nach unten als auch nach oben von diesem Richtwert abweichen. Die Mitglieder können sich ihren Ernteanteil entweder als vorverpacktes „Kistl“ an 16 Standorten in Wien und Niederösterreich abholen oder in der Nähe des Wiener Naschmarkts im Rahmen der Freien Entnahme selbst abpacken und mitnehmen. Die Vergabe der Ernteanteile erfolgt in einem zwei-wöchentlichen Rhythmus.

Zum Forschungszeitpunkt sind sechs Personen in unterschiedlichem Ausmaß bei Ouvertura beschäftigt, wobei die Zahl und das Ausmaß der Beschäftigten stark fluktuiert und von den finanziellen Möglichkeiten des Vereins und dem Bedarf abhängt. Es gibt zwei „Vollzeitstellen“, die 30 Stunden umfassen, sowie drei geringfügig und einen im Teilzeitausmaß beschäftigte(n) Mitarbeiter(*innen). Die Beschäftigten sind durchwegs relativ jung, großteils Akademiker*innen, teilweise mit einschlägigen Studien und Ausbildungen, zum Teil aber auch komplette Quereinsteiger*innen in die

Landwirtschaft. Bei den Mitgliedern sind alle Altersstufen vertreten – es gibt besonders viele Studierende und Personen zwischen Mitte 30 und Ende 40, aber auch einige Pensionist*innen sind Teil des Projekts.

Als Rechtsform wurde der Verein gewählt. Damit soll sich die Gleichwertigkeit aller Beteiligten auch in der rechtlichen Struktur widerspiegeln. Mitarbeiter*innen und Ernteteiler*innen sind Mitglieder des Vereins und somit gemeinsam für den Verein verantwortlich.

> *„Eines der zentralen Motive bei Ouvertura ist, diese Trennung von Hofteiler*innen und Produzierenden möglichst aufzuheben. Also war naheliegend zu schauen, dass wir eine gemeinsame Rechtsform finden für die Hofteiler*innen, aber auch für die Angestellten. Also haben wir einen Verein gegründet, bei dem die Leute angestellt sind, die am Feld arbeiten und wo die Hofteiler*innen für ein Jahr Mitglied sind. Dadurch sind die Grenzen ein bisschen fließend, es gibt Ernteanteile mit Mitarbeit, es gibt Leute, die kommen zu Praktikumstagen und Hoftagen etc., also es gibt auch ein bisschen eine Überlappung dazwischen. Aber gemeinsam ist, dass alle Mitglieder dieses Vereins sind und alle entscheiden darüber." (Markus)*

Das Projekt finanziert sich fast ausschließlich über die Mitgliedsbeiträge, ein minimaler Teil der Finanzierung erfolgt über landwirtschaftliche Förderungen. Im Falle von finanziellen Engpässen oder größeren Investitionen kommen jedoch auch andere Finanzierungsinstrumente zum Einsatz – z.B. Spenden, Ernteanteilsvorauszahlungen oder Crowdfunding. Darüber hinaus spielt auch die Munus-Stiftung in Bezug auf die Finanzen eine entscheidende Rolle für Ouvertura.

Exkurs: Munus-Stiftung

Die Solawi Ouvertura steht in einem engen Verhältnis zur Munus-Stiftung, die etwa zur selben Zeit wie Ouvertura entstanden ist. Im Zuge der Suche nach neuen Flächen für Ochsenherz wurde Geld eingesammelt, mit der Idee, daraus Gemeinschaftseigentum zu schaffen. Daraufhin folgten viele Diskussionen und Überlegungen, wie diese Idee praktisch umgesetzt werden kann. Schlussendlich wurde eine gemeinnützige Stiftung gegründet, da es das Rechtskonstrukt der Stiftung ermöglicht, Dinge permanent einem Zweck zu widmen und dabei nicht im Eigentum von jemandem zu stehen. Der Zweck der Munus-Stiftung lautet, dass das gestiftete Eigentum oder Vermögen zu einem „solidarischen, ökologischen und emanzipatorischen Zweck" (Munus Stiftung 2021) genutzt werden muss.

Die Stiftungsgründung erfolgte 2019. Das Stiftungsvermögen umfasst derzeit die Kernflächen der GELA Ochsenherz und der Solawi Ouvertura sowie eine Eigentumswohnung in Wien. Weitere Zustiftungen sind bereits in Aussicht, generell trifft die Initiative auf reges Interesse.

Die praktische Nutzung von Stiftungen verläuft folgendermaßen: Einerseits erfolgt die Vermietung bzw. Verpachtung der Flächen an Nutzer*innen, die dem Stiftungszweck entsprechen. Die Nutzer*innen können so einerseits durch eine besonders günstige Miete unterstützt werden. Andererseits werden die Einnahmen aus den Vermietungen und Verpachtungen gemäß dem Stiftungszweck weiterverwendet. So wird Ouvertura z.B. auch finanziell von der Stiftung unterstützt und das für die Pacht bezahlte Geld kann wieder in den Betrieb investiert werden.

Organisatorisch ist das zentrale Entscheidungsgremium der Stiftung der Aufsichtsrat, in dem jeweils eine Vertretung der Nutzungsgemeinschaften sitzen muss und optional auch die Zustifter*innen sitzen können. Im Sinne der „Commons“ möchte man so ermöglichen, dass in erster Linie die Personen, die das Eigentum nutzen, über diese Nutzung bestimmen können. Zusätzlich gibt es derzeit zwei Vorstände, sie sich um die operative Arbeit kümmern.

Es gibt bei Ouvertura noch keine festgeschriebene Vision. Prinzipiell folgt der Betrieb aber den Werten der Munus-Stiftung (solidarisch, ökologisch, emanzipatorisch) und ist somit auch in einen größeren gesellschaftlichen Rahmen eingebettet.

> *„Sonst würd‘ ich sagen, ist halt die Vision, dass es eben zu einer Umgestaltung des Ernährungssystems kommt und dass man mit Ouvertura einen Beitrag dazu leistet, dass das Ernährungssystem nachhaltiger wird. Dass man anders wirtschaftet und dass die Strukturen, die die Natur und auch die Menschen ausbeuten, auch an anderen Orten der Welt, nicht weiter bestehen können, dass man die verändert, indem man vor Ort selber damit ansetzt es anders zu machen.“ (Lukas)*

Um das zu erreichen, macht Ouvertura Bildungsarbeit und organisiert Veranstaltungen, wobei diese aufgrund von mangelnden zeitlichen Kapazitäten im landwirtschaftlichen Alltag selten bzw. seltener als eigentlich gewünscht stattfinden. Darüber hinaus sieht sich Ouvertura zu einem gewissen Grad als gesellschaftliches und soziales Versuchslabor. Es werden Strukturen ausprobiert, die, wenn sie funktionieren, die Wirtschaftsweise in der (solidarischen) Landwirtschaft revolutionieren und darüber hinaus dann auch in anderen Wirtschaftsbereichen Anwendung finden könnten. Beispiele dafür sind das Modell der bedarfsorientierten Gehälter, die starke Einbindung der Ernteteiler*innen in den Produktions- und Organisationsprozess oder die Ausweitung des solidarischen Wirtschaftens auf Kooperationen mit anderen Betrieben.

3.1.2 Herausforderungen und Besonderheiten

Ouvertura ist ein ambitioniertes und idealistisches Projekt, steht und stand aber immer wieder vor großen Herausforderungen. Zum einen ist die Situation kleinbäuerlicher Landwirtschaft in Österreich bzw. der EU generell prekär. Landwirtschaftliche Förderungen werden nach Fläche vergeben, wodurch größere Betriebe überproportional gefördert werden und kleine, kaum spezialisierte Betriebe immer geringere Überlebenschancen haben. Es ist unmöglich, mit den Preisen der großen bis industriellen und hoch subventionierten Landwirtschaftsbetriebe zu konkurrieren, daher müssen kleine Betriebe oft entweder selbst wachsen oder den Hof aufgeben (Chemnitz und Rehmer 2019).

> *„Was anderes ist, dass wir ganz anders produzieren, weil wir auch ökologisch nachhaltig produzieren wollen und das ist viel zeitintensiver. Wir sind ein kleinerer Betrieb, wir haben jetzt nicht 2000 Hühner, wir haben 100 Hühner, wir haben keine riesengroßen Maschinen, keine riesengroßen*

elektronischen automatisierten Systeme. Generell ist das auch schwierig bei uns, mehr Maschinen und Automatisierung reinzubringen, weil das alles nicht auf so kleine Betriebe ausgelegt ist. Also die Strukturen, die jetzt herrschen, sind alle auf riesige Landwirtschaften ausgelegt, die nur auf einen Bereich spezialisiert sind, da gibt's ja mittlerweile kaum mehr eine diverse Landwirtschaft und kleinbäuerliche Strukturen werden ja ganz zurückgedrängt." (Lukas)

Im Allgemeinen sind die Arbeitsbedingungen in der Landwirtschaft prekär und die Löhne aufgrund des Preisdrucks am Weltmarkt sehr gering. Erschwerend kommt hinzu, dass die Produktion landwirtschaftlicher Güter großen Unsicherheiten durch natürliche Gegebenheiten wie Bodenzustand, Wetter oder Schädlingsbefall ausgesetzt ist. Obwohl diese Risiken mit dem Modell der solidarischen Landwirtschaft auf alle Beteiligten verteilt werden, stellen sie auch bei Ouvertura einen Stressfaktor dar.

Die Solawi Ouvertura steht außerdem noch vor zwei weiteren Herausforderungen: Ouvertura ist nicht aus einem existierenden Betrieb entstanden und in eine solidarische Landwirtschaft umgewandelt worden, sondern wurde von Grund auf neu aufgebaut. Der Aufbau der notwendigen Infrastruktur hat in der Vergangenheit einen großen Teil der Energie, der Arbeitszeit und der finanziellen Mittel in Anspruch genommen und ist auch zum Zeitpunkt dieser Forschung noch nicht abgeschlossen. Zusätzlich zur Infrastruktur muss außerdem erst durch Ausprobieren gelernt werden, welche Kulturen auf den Flächen gut gedeihen.

„Gerade bei Ouvertura hatten wir außer dem nackten Land keinerlei Infrastruktur, gar nichts. Wir haben kein Betriebsgebäude gehabt, kein Wohngebäude, nichts. Das waren einfach nackte Landflächen. Und dann fährst du halt irgendwie aus der Stadt jeden Tag raus aufs Land, machst was und fährst wieder zurück, wie geht denn das? Wo stellst du den Traktor hin oder den Pflug? Da haben wir jetzt mittlerweile mehr, zwei Mitarbeiterinnen wohnen in der Nähe, wir haben beim ORF dieses Betriebsgebäude, es hat sich unheimlich viel getan. Aber ja, das von Null anzufangen ist extrem prekär. Das ist einfach wirklich schwierig, das braucht man gar nicht beschönigen." (Markus)

In der Zwischenzeit ist Ouvertura schon deutlich gewachsen, die Ernteanteile haben sich fast verdoppelt, aber „ausgewachsen" ist das Projekt trotzdem noch nicht:

„Bei der Klausur haben wir schon gesagt, wir sind kein Kinderprojekt mehr, sondern es geht eher in Richtung Pubertät." (Lukas, Feldnotizen 15.7.2021)

In der Vergangenheit gab es immer wieder schwierige Phasen und ein, zwei Mal ist das Projekt knapp an der Insolvenz vorbeigeschlittert. Grundsätzlich sind Probleme in der Aufbauphase eines solchen Projektes nicht ungewöhnlich und die Erfahrung bei GELA Ochsenherz hat gezeigt, dass es

möglich ist, nach einigen Schwierigkeiten und prekären Phasen Stabilität und wirtschaftliche Sicherheit herzustellen. Jedoch steht Ouvertura vor der spezifischen Herausforderung, dass die angebotene Produktpalette nicht stark nachgefragt ist. Während es bei Ochsenherz mehr Interessent*innen als Ernteanteile gibt, ist es für Ouvertura sehr schwierig, ausreichend Mitglieder zu finden. Sie mussten bisher jede Saison mit zu wenigen Mitgliedern beginnen und kämpfen daher immer wieder mit finanziellen Engpässen.

> *„Wir haben angefangen, gerade weil es, in unserem Biotop nenn ich's jetzt mal, schon eine ganze Reihe von Gemüse-CSAs gibt, da haben wir bewusst gesagt, schauen wir, dass wir komplementär dazu produzieren. Jetzt kann man argumentieren, dass das nicht ganz aufgegangen ist. Von den 270 Ernteanteilen, die Ochsenherz hat, hätte ich mir eigentlich gedacht, dass wir locker 100 finden, die auch die Ouvertura-Sachen haben wollen. Das scheint so nicht ganz zu sein. Also wir sind da, ganz ähnlich wie viele Dinge, die beginnen, am Experimentieren und Probieren. Eine Sache, die wir jetzt besprechen, ist die Frage, ob wir nächstes Jahr einfach mehr Gemüse machen, das wär' eine Variante. Oder, eine andere Möglichkeit wäre, dass wir noch offensiver in die Kooperation mit Gemüse-Solawis gehen, also nicht nur mit Ochsenherz, sondern auch mit anderen und uns bewusst als Ergänzung positionieren und versuchen, darüber unsere Ernteanteile vollzukriegen." (Markus)*

3.2 Gemeinschaftliche Organisation eines Landwirtschaftsbetriebs: „Zur kollektiven Organisation, da arbeiten wir noch dran, es ist noch nicht optimal"

Die Solidarische Landwirtschaft Ouvertura wird kollektiv betrieben. Das bedeutet im Grunde, dass sich alle Vereinsmitglieder mehr oder weniger gleichberechtigt in den Betrieb einbringen können und es keine offiziellen Hierarchien oder Betriebsleiter*innen gibt. Durch die rechtliche Organisation als Verein werden zwar die notwendigen Funktionen wie Vorstand oder Kassier besetzt, diese haben in der Praxis aber wenig Relevanz. Insgesamt sind mit den Mitarbeiter*innen, den Hofteiler*innen und weiteren Freiwilligen weit über 100 Personen an dem Projekt beteiligt. Die zu erledigenden Aufgaben sind zahlreich und vielfältig – neben der alltäglichen landwirtschaftlichen Arbeit umfassen die Aufgabenbereiche die interne und externe Kommunikation, die Koordination von Kooperationen, die Finanzen und die Organisation von internen und externen Veranstaltungen.

3.2.1 Organisations- und Entscheidungsstrukturen

In den Vereinsstatuten gibt es drei mögliche Varianten der Mitgliedschaft. Es wird unterschieden zwischen „primär konsumierenden Mitgliedern" (=Ernteteiler*innen), primär produzierenden Mitgliedern (=Beschäftigte) und Unterstützer*innen (=Personen, die ehrenamtlich mitarbeiten, aber keinen Ernteanteil beziehen). In der praktischen Organisation gibt es ebenso verschiedene Rollen mit unterschiedlicher Intensität, die sich mit den formalen Mitgliedschaftsvarianten nur zum Teil

überschneiden. Um die Organisation zu beschreiben, wird gerne die Metapher einer Zwiebel verwendet: In der Mitte stehen die Personen, die am intensivsten involviert sind und damit auch über die größte Verantwortung und die hauptsächlichen Entscheidungskompetenzen verfügen. Je weiter man sich dem Äußeren der Zwiebel annähert, desto niedriger ist der Grad der Involviertheit. Im innersten der Zwiebel ist das „Hofteam“, das sind die vom Verein angestellten Landwirt*innen (derzeit sechs Personen in unterschiedlichem Beschäftigungsausmaß), die sich hauptverantwortlich um die Produktion kümmern und die operativen Produktionsentscheidungen treffen. In der nächsten Schicht befinden sich sehr engagierte Ernteteiler*innen, die mit ihrer ehrenamtlichen Arbeit eine maßgebliche Rolle im Betrieb von Ouvertura spielen. Das sind derzeit zwei Personen, die bereits von Anfang an Teil des Projekts sind, es mit aufgebaut haben und sich nach wie vor sehr engagieren. Gemeinsam mit dem Hofteam bilden sie das „Kernteam“, organisieren den Betrieb und treffen strategische Entscheidungen. Darüber hinaus gibt es weitere produzierende Mitglieder, das sind Ernteteiler*innen oder andere freiwillige Helfer*innen, die sich für landwirtschaftliche Tätigkeiten interessieren und daher am Hof mitanpacken und mitorganisieren möchten. Schlussendlich gibt es konsumierende Mitglieder, die sich kaum an der Hofarbeit beteiligen und das Projekt hauptsächlich durch ihren finanziellen Beitrag unterstützen.

Abbildung 3-1: Hof-Organisation bei Ouvertura (Darstellung von Ouvertura 2021)

Für die laufende Organisation haben sich gewisse Strukturen etabliert. Alle zwei Wochen findet Montag mittags ein *„Plunch“* (Neologismus aus „Plenum“ und „Lunch“) statt, bei dem das Kernteam gemeinsam Entscheidungen trifft. Im Vorhinein können alle Personen aus dem Kernteam die Agenda online mit Tagesordnungspunkten befüllen und das Treffen selbst wird je von einer Person moderiert und protokolliert. Die *Plunches* dauern zwischen 30 Minuten und zwei Stunden. Derzeit wird versucht, nur dringende oder speziell die Beschäftigten betreffende Entscheidungen in den *Plunches* zu besprechen und alle anderen Diskussionsthemen in die während der Corona-Lockdown-Zeit neu geschaffenen *„Gestaltungstreffen“* zu verlagern. Diese finden etwa alle vier Wochen Montag abends statt, bieten Raum für ausgreifendere strategische Diskussionen und Entscheidungen und laden alle Mitglieder aktiv zur Teilnahme und Mitgestaltung ein. Sowohl die Plunches als auch die Gestaltungstreffen finden online statt, damit eine Teilnahme auch ohne physische Anwesenheit am Hof möglich ist. Außerdem gibt es jeden zweiten Donnerstag (ebenso online) eine Dienstbesprechung, bei der das Hofteam die Produktionstätigkeiten und Arbeitstage der folgenden zwei Wochen bespricht und abstimmt. Weitere Fixtermine sind die Kistl-Auslieferung am Dienstag und die freie Entnahme am Freitag, die jeweils alle zwei Wochen stattfinden.

Als weitere Organisationselemente hat es in der Vergangenheit für gewisse Aufgabenbereiche Arbeitsgruppen und Projektgruppen gegeben. Derzeit engagiert sich eine kleine Gruppe an Ernteteiler*innen und Freiwilligen zum Beispiel beim Bau des vierten Hühnerstalls. In der Zeit vor der Corona-Pandemie gab es außerdem eine Arbeitsgruppe für Öffentlichkeitsarbeit aus Mitgliedern und einer Person aus dem Kernteam, die sich alle zwei Wochen getroffen hat. Mit Beginn der Corona-Pandemie und der damit einhergehenden Kontakteinschränkungen hat sich diese Arbeitsgruppe aber wieder verlaufen. Aktuell gibt es daher keine aktiven Arbeitsgruppen.

Eine weitere Beteiligungsmöglichkeit für die Mitglieder ist das neu eingeführte partizipative Garantiesystem. Die Landwirtschaft von Ouvertura ist nicht offiziell bio-zertifiziert, aber verpflichtet sich selbst dazu, die Kriterien für biologische Landwirtschaft bzw. noch strengere Kriterien einzuhalten. Um das zu garantieren, sind die Mitglieder dafür verantwortlich, einen Prüfungsbericht anhand vorbestimmter Kriterien zu schreiben. Das System wird im Jahr 2021 jedoch erst zum ersten Mal angewandt – über die Funktionsweise lässt sich daher noch nicht viel mehr sagen.

Die primäre Entscheidungskompetenz in der Ouvertura-Solawi liegt beim Hofteam bzw. beim Kernteam, da diese Personen über das meiste Fach- und Erfahrungswissen verfügen. Die Entscheidungsstrukturen innerhalb dieser Gruppe sind aber nicht klar ausdefiniert. Grundsätzlich verfolgt die Gruppe einen basisdemokratischen Ansatz und die Entscheidungen werden im Normalfall im Konsens getroffen. Das bedeutet in der Theorie, dass beim Plunch alle einem Beschlussvorschlag zustimmen müssen. Im Falle eines Vetos wird noch einmal darüber gesprochen, im Idealfall löst sich das Veto dann auf. Manchmal kommt es auch zu einer freiwilligen Enthaltung einer Person

aus dem Entscheidungsprozess. Bei der Gruppengröße von acht Personen funktioniert das grundsätzlich gut. In der Praxis kommt es manchmal (insbesondere in stressigen Momenten) vor, dass die Entscheidungsfindung und Beschlussfassung unstrukturiert ablaufen und nicht genug Zeit ist, um die Themen ausreichend auszudiskutieren.

Einige der Interviewpartner*innen halten es für sinnvoll, für die Zukunft klarere Entscheidungsstrukturen auszuarbeiten. Vor allem die Unterscheidung zwischen Entscheidungen, die in der Gruppe besprochen werden müssen und solche, die Einzelpersonen allein treffen können, ist nicht ausreichend klar. Das kann in beide Richtungen problematisch sein:

> *„Also ich glaube, ganz klar sind die ganzen Strukturen noch nicht. Es wird auch immer wieder aufgeworfen, dass wir noch besprechen müssen, wer hat welche Entscheidungskompetenzen in welchem Bereich und was wird im Team entschieden? Das kann auch manchmal zu Konflikten führen, wenn jemand einfach was machen möchte und dann wer anderer sagt, das müssen wir im Team besprechen, das ist dann halt auch eine Bremse manchmal." (Miriam)*

> *Markus: „Das ist so selbstverständlich, warum reden wir überhaupt drüber?"*
> *Lisa: „Ich hab' mich nicht getraut, das alleine zu bestimmen." (Feldnotizen Plunch 2.8.2021)*

Die Definition von klaren Entscheidungskompetenzen erleichtert den Arbeitsalltag sehr, in der Praxis gelingt das der Gruppe aber nicht immer:

> *„Bei ein paar Projekten hat's funktioniert, dass wir gesagt haben, diese Person hat jetzt die Führung, übernimmt das Projekt, das ist der Finanzrahmen, innerhalb dessen es kein Problem ist und Entscheidungen selber getroffen werden dürfen und go do it. Und wenn irgendwelche Probleme auftauchen, die darüber hinaus gehen, oder die sich halt nicht alleine lösen lassen, dann Bescheid sagen, oder wenn irgendwie Unterstützung benötigt wird. Und wenn das funktioniert, dann ist das genial, das ist so ein viel leichteres Arbeiten. Und ich hab' oft das Gefühl, dass man im Alltagsbetrieb wie mit so einer Nabelschnur mit den anderen verbunden ist und auch wenn man sich eigentlich grade zügig bewegen wollen würde, immer so die Gruppe mitschleift. Und man nur gemeinsam überhaupt irgendwas machen kann und das ist super träge oft. Und einfach mal was schnell auszuprobieren und zu gucken ob's klappt, dieses Mindset ist irgendwie nicht so richtig da." (Max)*

Das hängt zum Teil mit dem basisdemokratischen Organisationsansatz zusammen, hat aber auch mit schlechten Erfahrungen in der Vergangenheit zu tun. Die Erfahrung von vorschnell getroffenen Entscheidungen hat dazu geführt, dass manche Teammitglieder eine vorsichtigere Herangehensweise angenommen haben.

Zusätzlich zu klarer definierten Entscheidungskompetenzen können auch weitere Strukturen den Organisationsalltag erleichtern. Neben den Fixterminen für Kistl-Auslieferung und freie Entnahme

hat es sich zum Beispiel eingebürgert, dass immer mittwochs der Hühnerstall gründlich ausgemistet wird und donnerstags geerntet wird. So muss bei der Dienstbesprechung nicht die gesamte Woche neu geplant werden, sondern es müssen nur etwaige Abweichungen besprochen werden.

> *„So langsam finden sich auch so Regelmäßigkeiten und Systeme für Arbeiten, die immer wiederkehren, dass es einen Rhythmus dafür gibt, dass sie immer am gleichen Tag passieren oder dass eine Person immer dafür zuständig ist. Und ich glaub, das bringt extrem viel Ruhe rein, weil es dann einfach klar ist für mich, Donnerstag nachmittags pack ich die ‚freie Entnahme' und fahr die nach Wien und bau die am Freitagmorgen auf. Das ist einfach ein Fixpunkt alle zwei Wochen und da rundherum lässt sich dann alles andere auch viel leichter planen. Und so haben alle anderen auch inzwischen ihre fixen, wiederkehrenden Dinge, was alles Sachen sind, die regelmäßig gemacht werden müssen. Ich glaub, da gibt's immer noch viele Dinge, die wir in diesen Rhythmus reinbringen können, sodass es, wo es geht, nicht spontan geplant werden muss, sondern schon lange im Voraus klar ist. Sodass die Organisation eine Form bekommt, die stabil ist und nicht so ein Hintergrundflimmern ist von spontanem Panikverhalten." (Max)*

Die Verteilung der Aufgaben innerhalb der Gruppe wurde zum Teil klar besprochen und zum Teil ist sie organisch gewachsen. Die Aufgabenverteilung ergibt sich nach Bedarf, Kompetenzen und individuellen Interessen – teilweise haben sich die Personen das notwendige Wissen dafür autodidaktisch und im Tun beigebracht. Die beiden Ehrenamtlichen im Kernteam kümmern sich in erster Linie um Administratives und Tätigkeiten abseits der Hofarbeit, wie die Finanzen des Projekts, die Mitgliederkommunikation oder die Öffentlichkeitsarbeit. Eine der beiden engagiert sich außerdem stark in der Hühnerhaltung und ist dadurch Ansprechpartnerin für Fragen zur Hühnergesundheit. Im Hofteam gibt es ferner Hauptverantwortlichkeiten für verschiedene Aufgabenbereiche in der Produktion, wie z.B. Gemüsebau, Obstbaumkooperationen, Mühle oder Verarbeitung. Die Definition dieser Verantwortungsbereiche ist unter anderem deswegen wichtig, weil sich so die Verantwortung und Arbeitslast unter den Teammitgliedern besser verteilen lässt. Grundsätzlich sind alle Teammitglieder sehr engagiert, aber manche sind eher dazu bereit, zusätzlichen Arbeitsbedarf durch Eigeninitiative und Engagement abzufedern als andere, die mehr darauf bedacht sind, Grenzen zu setzen und sich selbst nicht zu überfordern. Mit den Zuständigkeiten kann vermieden werden, dass eine Person zu viele Aufgabenbereiche übernimmt.

> *„Das ist super, dass es da eine konkrete Ansprechpartnerin gibt. Weil es war eigentlich so, dass irgendwie die Lisa immer für alles zuständig war und Ansprechpartnerin und dann war das einfach zu viel irgendwann. Das ist ganz gut, dass wir da jetzt die Zuständigkeiten ein bisschen klarer zuweisen." (Miriam)*

Die Kommunikation im Projekt läuft derzeit über die Messenger-App Signal sowie über einen digitalen Kalender von TeamUp. Der Kalender ist der zentrale Planungsort und daraus wird ersichtlich, was wann zu tun ist. Auch die Ernteteiler*innen haben einen eigenen Zugang dazu und können

sich so selbstständig informieren, wann ihre Hilfe gebraucht wird. Sowohl für das Kernteam als auch für die freiwilligen Helfer*innen gibt es eine Signal-Gruppe, über die schnell miteinander kommuniziert werden kann. In der Vergangenheit von Ouvertura gehörte die interne Kommunikation zu den größten Herausforderungen. Früher erfolgte die Planung über ein Whiteboard am Hof und war dadurch nur einsehbar, wenn man gerade am Hof anwesend war. Zudem verfügten nicht alle Teammitglieder über ein Smartphone und konnten daher die Kommunikation im Messenger nur per Computer verfolgen. Auch heute gehen oft noch Nachrichten unter, aber im Vergleich zu früher funktioniert es schon viel besser:

> *„Zur kollektiven Organisation, ich glaub, da arbeiten wir noch dran, es ist noch nicht optimal. Wir suchen immer wieder auch noch Tools, wir kommunizieren jetzt viel über Signal, aber es gehen Sachen unter oder Leute reagieren nicht, dann weißt du nicht, haben sie's gelesen? Also die Kommunikation hat sich enorm verbessert, das war früher ganz schlimm. Wir hatten allerdings auch letztes Jahr noch zwei Teammitglieder, die Smartphones und so komplett abgelehnt und dann die Signal-Nachrichten vom Computer gelesen haben, aber dann haben drei Personen mit einem User Signal-Nachrichten gelesen und geschrieben und das ist halt echt mühsam. Und ich glaub auch, dass das einfach nicht funktionieren kann [Anm.: ohne gute Kommunikation], es ist sehr schwer, sich so dezentral zu organisieren, es ist ja kein Hof, auf dem Menschen leben, dass man sagt, die setzen sich jeden Morgen zusammen beim Frühstück und sehen sich jeden Tag, dann wäre das vielleicht möglich, wenn alle immer an einem Ort wären. Aber so ist das wirklich notwendig." (Miriam)*

Dennoch besteht weiterhin Verbesserungspotenzial:

> *„Wir haben unsere Plena, wir haben irgendwelche Pads, mit denen wir nicht so glücklich sind. Ja, also ich glaube, das könnte man verbessern, dass es effizienter wird, dass weniger Sachen vergessen werden. Ich fänd's super, wenn ich immer den Überblick hätte, wer jetzt genau was übernommen hat. Was jetzt auch sehr gut ist, wir arbeiten mit TeamUp seit letztem Jahr intensiv und immer intensiver, wo wir wirklich eintragen, was gemacht wird. Weil früher stand da nur ‚Feldarbeit' und jetzt steht schon genauer, was gemacht wird. Wenn überhaupt Feldarbeit dastand." (Miriam)*

3.2.2 Reibungspunkte oder „der Spagat zwischen Notwendigkeit und Durchführbarkeit"

Generell ergeben sich in der basisdemokratischen Zusammenarbeit und im Betrieb einer solidarischen Landwirtschaft mehrere Spannungspunkte, deren Auflösung für die Gruppe herausfordernd bis unmöglich ist. Zu einem großen Teil sind sie auf die schwierigen Außenbedingungen zurückzuführen. Die Schwierigkeit, genug Mitglieder zu finden und der große Zeitaufwand, der in den Aufbau der Hof-Infrastruktur fließt, resultiert in einem Mangel an ökonomischen und zeitlichen Ressourcen, was wiederum intern zu Spannungen führen kann.

Zusätzlich zur laufenden landwirtschaftlichen Arbeit gibt es für das Kernteam von Ouvertura sehr viel zu tun – neben der basisdemokratischen Organisation ist einerseits Mitgliederwerbung und Öffentlichkeitsarbeit notwendig, um weitere Ernteteiler*innen zu finden. Andererseits wünscht man sich sowohl interne Veranstaltungen, um die Gemeinschaftsbildung unter den Mitgliedern zu fördern als auch externe inhaltliche Veranstaltungen, um die eigenen Erfahrungen weiterzugeben und zu einem gesellschaftspolitischen Wandel beizutragen. Dem steht gegenüber, dass die Beschäftigten mit der landwirtschaftlichen Arbeit bereits ausgelastet bzw. zum Teil überlastet sind.

Das Thema Überforderung ist sehr präsent und es wird auch von damit zusammenhängenden psychischen Belastungen in der Vergangenheit berichtet. Das resultiert in einem *„Spagat zwischen Notwendigkeit und Durchführbarkeit“* (Lisa, Feldnotizen Plunch, 2.8.2021). Eigentlich wäre es notwendig, jeder Veranstaltungseinladung nachzukommen und selbst noch eigene Veranstaltungen zu organisieren, um mehr Leute für das Projekt gewinnen zu können. Gleichzeitig hat man in der Vergangenheit gelernt, dass es sehr wichtig ist, mit der eigenen Energie gut zu haushalten und sich nicht zu überfordern – sonst führt das zu Überlastung und Ausbrennen. Selbstausbeutung der Beteiligten ist in der solidarischen Landwirtschaft ein durchaus bekanntes Problem (Thuswald 2017, 16).

Eine weitere Herausforderung hängt mit dem jungen Alter sowie dem hohen Anspruch des Projekts zusammen. Ouvertura bietet eine sehr breite Produktpalette an, was wiederum bedeutet, dass viele Dinge erst erprobt und erlernt werden müssen:

> *„Halt auch ein großes Thema ist, wir machen so viele verschiedene Sachen und sind in all diesen Dingen erst im Ausprobieren und im Lernen. Nichts davon hat sich wirklich so richtig eingespielt und hat sich so als System gefunden, sondern es ist alles noch ständig im Fluss und halt in so vielen Bereichen gleichzeitig, das ist auch ein bisschen überfordernd manchmal. Einfach so fürs persönliche Empfinden, wenn man so richtig viel reinhackelt. Und dann weiß man schon, die nächste Sache steht an und es ist nie fertig. Das ist schon eine Herausforderung, einen guten Umgang damit zu finden und dann auch zufrieden zu sein damit, was man schafft.“ (Max)*

Das Projekt und das Team sind von viel Idealismus geprägt, unter anderem in Bezug auf die Tierhaltung. Während bei herkömmlichen Betrieben alte und kranke Hühner geschlachtet werden, möchte man bei Ouvertura anders damit umgehen. Kranke Hühner wurden in der Vergangenheit teilweise in mühsamer Handarbeit wieder gesund gepflegt. Das erfordert aber ein hohes Eigenengagement der involvierten Personen und wirft zudem die Frage auf, in welchem Ausmaß das zeitlich überhaupt möglich ist.

Aus einer ökonomischen Sicht ist das zweifellos nicht effizient. Auch die hierarchielose Selbstorganisation ist weniger effizient als herkömmliche Organisationsweisen. Effizienz ist zwar kein Anspruch von Ouvertura, ist aber in einem System, das auf Effizienz ausgelegt ist, dennoch eine Herausforderung.

„Ich würd' schon sagen, dass zum Beispiel so nicht-hierarchische Strukturen zu einem gewissen Grad ineffizienter sind als hierarchische. Das ist aber was, wo man sich als Gesellschaft oder als Gemeinschaft dazu entscheiden muss, wie will man denn produzieren, wie will man denn arbeiten, wie will man denn leben? Will man da nicht Effizienzeinbußen sozusagen akzeptieren, dafür dass man halt eben nicht so hierarchisch lebt und selbstbestimmter, demokratischer leben und arbeiten kann? Die Effizienz muss nicht immer die Maxime sein, gleichzeitig heißt das dann aber auch, dass man, wenn man ineffizienter arbeitet, da mit dem System um einen herum nicht mithalten kann. Und dann kann man auch nicht die Löhne zahlen, die sonst in einem extrem spezialisierten, hochautomatisierten Produktionsbetrieb woanders gezahlt werden." (Lukas)

Die dargestellten Schwierigkeiten führen dazu, dass das Projekt noch nicht sehr stabil bzw. resilient ist. Die Gefahr des Ausfalls einer Person, einer Kooperation oder eines Geräts (z.B. des in die Jahre gekommenen Lieferwagens) ist immer präsent und stellt das Projekt bei Eintreten vor große zeitliche und ökonomische Herausforderungen.

„Das Projekt ist so gesehen schon nicht sehr resilient. Also es gibt sehr viele Möglichkeiten, wie es quasi von heute auf morgen vorbei sein könnte. Also nicht von heute auf morgen, aber gefühlt sind wir ständig so ein bisschen am Rande des Abgrunds, so, was das Geld angeht und die Leute, die nicht die Motivation oder die Bereitschaft haben, noch mehr zu geben. Und das ist auch was, was mich unglaublich stresst, weil ich denk mir oft, das wär gar nicht nötig, weil es ist ja jetzt schon so viel da und so viel Aufbau passiert. Und wenn wir einfach mit bisschen mehr Ruhe an die Sache herangehen und auch mal Sachen priorisieren, die jetzt nicht dringend sind, aber super wichtig wären, dafür, dass es noch stabiler oder effizienter oder entspannter werden kann, dann würde da noch viel mehr gehen. Aber das machen wir halt oft nicht, weil so viele dringende, spontan benötigte Sachen da sind, die erledigt werden müssen." (Max)

Generell gibt es im Kernteam unterschiedliche Auffassungen darüber, was priorisiert werden müsste. Am Beispiel der Obstkooperationen wird das deutlich:

„Zum Beispiel dieses zu allem ‚ja' sagen. Wenn es irgendwo in 30km Entfernung einen Kirschbaum gibt, den wir ernten dürfen, dann fährt da halt jemand hin, und stellt dann fest, da sind 20 Kirschen drauf und die sind wurmig, das lohnt sich jetzt nicht. Weil am Anfang war es echt immer knapp, dass immer genügend im Kistl ist. Deswegen hat sich das so eingebürgert, dass man alles nimmt, was man finden kann. Und inzwischen ist das oft viel zu viel und sorgt dann für viel Arbeit down the line, zum Verarbeiten und Aussortieren und Haltbarmachen – und das ist zu viel." (Max)

„Es gibt momentan so ein bisschen einen ‚underlying' Konflikt. Also ich bin auf der Position, dass grad in der Landwirtschaft und in unserer solidarischen Landwirtschaft, die selber noch kein Obst hat oder noch fast gar keins, und wir deswegen bei Menschen ernten gehen, die zu viel Obst haben, dass da einfach vieles ganz kurzfristig geht. Wenn du deine eigenen Obstbäume hast, kannst du die über Wochen beobachten und du weißt, in ca. zwei Wochen sind die reif. Aber die Menschen, die dir ihr Obst anbieten, die rufen an und sagen: Ja, ihr könnt's eigentlich heute schon kommen oder morgen, ich glaub morgen ist das überreif und fällt alles runter. Das macht natürlich extrem viel Unruhe, wenn du versuchst, deine Woche zu planen. Obst ist aber enorm wichtig, das wollen die Mitglieder einfach gern, das ist wirklich ganz wichtig, dass wir frisches Obst haben. Da gibt's auch immer wieder den Wunsch, das mal in Ruhe zu diskutieren, wir wollen auch eine Klausur machen, so welche Karte schlägt welche, frisches Obst oder in Ruhe arbeiten oder was anderes fertig machen. Also ich persönlich finde, wir haben jetzt sehr viel Zeit und auch Geld in einen Folientunnel investiert und den aufgebaut, den wir de facto, wenn ich das richtig verstanden hab', erst ab dem Frühjahr brauchen. Also die Folie aufziehen hätte ich dann erst im Frühjahr gemacht, weil da können dann noch die Winterstürme kommen und sie zerfetzen, aber das wurde z.B. nicht diskutiert. Und wieder andere sagen: Brauchen wir jetzt wirklich noch die Marillen oder brauchen wir unbedingt noch die Kirschen? Und was halt auch oft passiert, du wirst zu einem Kirschbaum gerufen, das war heuer eine Katastrophe, durch die Witterung heuer. Bis auf einen, bei dem wir waren, waren alle mit sehr vielen Würmern. [...] Und dann fährst du hin, siehst einen Kirschbaum voll mit Kirschen und freust dich wahnsinnig und dann stellst du die Leitern auf und fängst an und jede zweite oder zwei von drei sind madig. Und das ist halt wirklich schlimm. Und das ist uns ganz oft passiert, wir sind wirklich an einem Tag bei vier Kirschbäumen gewesen, hin und her gefahren und hatten am Ende drei Kübel Kirschen. Und natürlich haben dann manche den Eindruck, dass das ineffizient ist, aber das kann man ja vorher nicht wissen." (Miriam)

Es zeigt sich außerdem, dass die unterschiedlichen Meinungen besonders zwischen Beschäftigten und Ehrenamtlichen ausgeprägt sind, was auf die verschiedenen Verantwortungsbereiche und Rollen zurückgeführt werden kann. In Bezug auf den Lieferwagen vertritt die für die Finanzen zuständige Person die Auffassung, dass man eine möglichst günstige Lösung finden muss. Das Hofteam ist wiederum der Meinung, dass es ein zuverlässiges Auto braucht, um Stress und Arbeitszeit möglichst gering zu halten. Auch in Bezug auf den Zeit- und Energieaufwand für die Mitgliederwerbung gehen die Meinungen auseinander. Die Verantwortlichen für die Finanzen und die Mitgliederbetreuung sehen die Dringlichkeit besonders, während das Hofteam dem Zusatzaufwand für die Organisation von Veranstaltungen eher kritisch gegenübersteht, weil das neben der alltäglichen landwirtschaftlichen Arbeit eine zu große zeitliche Belastung darstellt.

Der Zeitmangel führt außerdem dazu, dass es nicht ausreichend Zeit gibt, um über Grundsatzentscheidungen zu diskutieren. Darunter fällt zum Beispiel, wie mit alten oder kranken Hühnern umgegangen werden soll bzw. kann oder auch wie viel Marktwirtschaft das Projekt sich letztendlich

erlauben darf. Derzeit verfolgt das Projekt die Idealvorstellung, komplett außerhalb der Marktwirtschaft zu agieren. Aber auch hier gehen die Meinungen auseinander:

> *„Wo ich mich auch manchmal frag, ob wir uns da nicht selber bisschen anlügen oder uns selber was vormachen, wenn wir behaupten, wir sind außerhalb der Marktwirtschaft, weil ja alle Ressourcen, die wir haben, von Mitgliedern kommen, die einen ganz normalen Beruf haben in der Marktwirtschaft. Und da ganz normal ihr Geld verdienen. Und außerdem alle anderen Produktionsmittel, die wir so haben, aus der Marktwirtschaft kommen. Den Traktor haben wir irgendwo gekauft zum Marktpreis, unser Hühnerfutter kaufen wir ganz normal und die Dienstleistungen, die wir in Anspruch nehmen, werden vom Markt bepreist, also wir sind da eigentlich voll eingebettet. Aber wenn's dann darum geht, selber stabil zu werden, dann sagen wir, nein, wir sind außerhalb davon, wir machen da nicht mit, wir können nix verkaufen, das muss alles Selbsteinschätzung und Solidarpreis sein. Und etwas verkaufen geht sowieso überhaupt nicht und das ist alles nur für die Mitglieder – wo ich mir manchmal denk', da machen wir uns das Leben schwerer als nötig, wenn wir da bisschen pragmatischer wären und sagen würden, wir haben den Anspruch zu einer kooperativen Wirtschaftsweise, uns da mehr hinzubewegen. Aber wir sehen auch, dass die Umstände das grad nicht erlauben, so vollständig, dann könnten wir da auch bisschen mehr Nutzen draus ziehen. Also nicht Gewinn machen oder reich werden, sondern das Projekt finanziell auf gute Füße stellen, dass es sich selber nachhaltig trägt und auf lange Sicht existieren kann." (Max)*

Zudem finden sich innerhalb des Teams unterschiedliche Arbeitsweisen wieder. Jede Person macht die Dinge ein wenig anders, manchmal auch aus Unwissen, da vieles erst im Tun erlernt wird. Erschwerend kommt hinzu, dass die Beteiligten des heutigen Hofteams in unterschiedlichen Projektphasen dazugekommen sind, viele nicht täglich am Hof sind und sich das Team daher relativ selten gesammelt trifft. Dadurch ist es schwieriger, eine gemeinsame Arbeitsweise zu finden. Die Gruppe ist sich eigentlich darin einig, dass es für das Projekt sinnvoller wäre, wenn es weniger Mitarbeiter*innen gäbe, die dafür aber täglich am Hof anwesend sind.

> *„Wir sind halt auch sehr unterschiedliche Leute mit sehr unterschiedlichen Arbeitsweisen und wir haben uns nicht zusammengefunden, weil wir so gut miteinander arbeiten können, sondern weil wir an die gleiche Sache glauben. Was uns hier vereint, ist der Glaube daran, dass Solawi etwas Gutes ist oder wichtig ist. Und das geht aber nur so weit, an einem bestimmten Punkt muss man auch miteinander auskommen. [...] Und ja, es ist schwierig, einen gemeinsamen Rhythmus zu finden, weil wir oft so zerfasert sind. Also ich bin auch nur zwei Tage die Woche da, und dann ist man oft an unterschiedlichen Orten und macht unterschiedliche Sachen und es gibt nicht so die Kohärenz. Wo es auch schwer ist, Konflikte direkt aufzuklären oder einen Moment zu finden, um mal was anzusprechen. Das ist auf jeden Fall eine Herausforderung." (Max)*

Die Konfliktkultur ist generell ein Thema, bei der mehrere Interviewpartner*innen Verbesserungspotenzial sehen. Grundsätzlich versucht man zwar, eine konstruktive Konfliktkultur zu pflegen und

Meinungsunterschiede offen anzusprechen und auszudiskutieren, in der Praxis gelingt das aber nicht immer. Es wurde in der Vergangenheit bereits mit einem Coach daran gearbeitet und die Gruppe hat sich vorgenommen, dem Thema mehr Aufmerksamkeit zu schenken und einen Raum zu schaffen, um Konflikte und Beziehungen bearbeiten zu können. Auch hier ist jedoch die Zeitfrage ein relevanter Faktor.

> *„Ich kann's jetzt auch nur für mich sagen, also ich versuche, wenn mich irgendwas stört, wenn ich irgendwo das Gefühl hab, es kriselt, es anzusprechen, sobald es geht, halt in einer passenden Situation. Das gelingt mir in letzter Zeit leider nicht so gut, weil ich dann entweder keine Zeit hab oder, nachdem ich so fertig bin mit der normalen Arbeit, auch keine Lust mehr hab, mich noch mit wem 'ne Stunde hinzusetzen und so ein Gespräch zu führen. Aber das ist so der Modus gerade, dass wir versuchen es, sobald es geht, anzusprechen mit den entsprechenden Personen. Aber auch wenn wir das ansprechen: Mit manchen Leuten funktioniert das dann bei mir sehr gut, dass sich das auflöst. Und mit anderen hab ich das Gefühl, wir sind dann beide persönlich beleidigt und es bewegt sich nicht so viel. Das ist auch unterschiedlich." (Max)*

Zudem gibt es im Team implizite Hierarchien, die den Betroffenen nicht immer voll bewusst sind. In vielen Momenten sind diese Hierarchien angebracht und akzeptiert, wenn sie beispielsweise entlang gewisser Faktoren wie Wissen, Erfahrung oder Zeitengagement verlaufen. In anderen Fällen kann das aber auch zu Unzufriedenheit führen:

> *„Aber ich finde, Hierarchien, Stimmgewicht oder ‚social capital' in Entscheidungsprozessen sollte immer kontextbezogen sein. Wenn's jetzt um ‚ne Entscheidung im Gartenbau geht, dann sag ich da nichts – wenn eine Person sagt, ‚machen wir das so, aus den und den Gründen, und ich hab' die und die Erfahrung gemacht'. Dann sag ich, ja klar, du wirst es wissen. Aber wenn's um Organisationstruktur, Planungstools oder Prozessabläufe geht, da hab' ich schon manchmal das Gefühl, dass ich mich da oft unterordne, obwohl ich das nicht nachvollziehen kann und mir denke, ich glaube wirklich, es wäre ok, das anders zu machen und es würde vielleicht sogar besser funktionieren." (Max)*

3.2.3 Zwischenfazit

Die dargestellten Erfahrungen zeigen, dass der Anspruch auf Selbstorganisation bei Ouvertura nicht ohne diverse Schwierigkeiten abläuft. Ein Interviewpartner beschreibt die derzeitige Organisationsweise mit dem Verb „*durchwurschteln*". In verschiedenen Bereichen dürfte Verbesserungspotenzial zu „heben" sein, womit sich die Gruppe in Zukunft ohnehin beschäftigen möchte bzw. befassen wird müssen. Zu nennen sind etwa das Produktspektrum inkl. Effizienzfragen, Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen bzw. generell eine geeignete Organisationsgröße mit geeigneten Arbeitszeitmustern u.a.m. Dass das bisher noch nicht im ausreichenden Maß passiert ist, wird auch mit Zeitknappheit argumentiert:

„Das sind alles Themen, die sich nur extrem langsam ändern können und bearbeitet werden können. Weil halt das Hauptgeschäft immer da ist, man hat nie mal einfach Zeit zum Quatschen oder einen neuen Rhythmus zu finden." (Max)

Nach Möglichkeit nimmt sich die Gruppe Zeit, um größere Themen auf einer Klausur zu klären. In der Vergangenheit wurde mit einem Coach gearbeitet, um Probleme und Konflikte besser bearbeiten zu können. Dadurch hat die Gruppe zwar hilfreiche Kommunikationsmodelle erlernt, wirklich an der Wurzel packen konnte man die Probleme aber noch nicht. Daher gilt es auch in der Zukunft, Reibungspunkte zu identifizieren und zu bearbeiten, um die Selbstorganisation verbessern zu können.

„Ich weiß tatsächlich auch nicht so genau, was es ist, das ist bei mir oft einfach so ein diffuses Gefühl von Widerstand. Es ist so viel Reibung da, nicht zwischen den Leuten, sondern einfach so mit der Arbeit, alles ist zu kompliziert, zu umständlich für mein Gefühl, dafür wie es eigentlich sein müsste, wenn motivierte Leute zusammenkommen, um ein cooles Projekt zu machen." (Max)

Trotz der Schwierigkeiten im Sinn der Mühen der Ebene wird die nicht-hierarchische Arbeitsweise ganz eindeutig als etwas Positives wahrgenommen. Es wird positiv hervorgehoben, dass alle mitbestimmen und Ideen einbringen können.

„Aber ich find's gut, also mit solchen Sachen wär' ich nicht konfrontiert, wenn ich jetzt einfach 'nen Job hätte. Und das ist schon auch sehr wertvoll fürs persönliche Wachsen." (Max)

Die Beteiligten erzählen außerdem von vielen bereichernden Lernerfahrungen und einem sehr respektvollen Umgang miteinander. Zudem hat sich die selbstorganisierte Arbeitspraxis seit den Anfängen bereits stark verbessert – auch wenn nach wie vor nicht alles glatt läuft, kann man dennoch auf Erfolge, Verbesserungen und Lernerfahrungen zurückblicken:

„Ganz am Anfang, so in der gefühlten Erinnerung, sind wir immer allem hinterhergelaufen, es war immer viel zu viel zu tun, und wir waren grad noch mit der Nase über Wasser, absolute Übermüdung, wir waren vollkommen naiv. Wir wussten gar nicht, was wir in die ersten Kisten reintun sollen und wir hatten aber schon Mitglieder. Aber man muss naiv sein, sonst macht man's nicht. Da muss wirklich Idealismus dahinterstehen. Wir waren sehr unorganisiert und haben in den Tag hinein produziert. Und am Anfang gabs Bärlauch-Pesto ohne Ende und es ist jetzt oft noch so, aber jetzt schaffen wir's schon, dass wir Vorräte in die nächste Saison hinüberziehen können, die wir verarbeiten und rausgeben können. Aber normalerweise war Anfang der Saison immer ganz bitter. Also ich finde, wir sind viel strukturierter, aber es ist immer noch viel zu viel Arbeitszeit, die vor allem die Lisa aufwendet." (Miriam)

3.3 (Lohn-)Arbeit in einem Selbstorganisierten Projekt

Wie aus der bisherigen Beschreibung bereits ersichtlich wurde, ist das Solawi-Projekt Ouvertura sehr arbeitsintensiv. Im Anschluss wird erörtert, was die Beteiligten zur Mitarbeit an diesem Projekt motiviert, wie die Arbeit organisiert ist und wie die verschiedenen Formen von Arbeit, von bezahlt bis ehrenamtlich, zusammen wirken.

Die Motivationsfaktoren zur Beteiligung an Ouvertura sind vielfältig. Sowohl dort Angestellte als auch freiwillige Helfer*innen erzählen, dass sie gerne im Freien praktische Arbeit machen und die eigene Zeit nicht nur vor dem Computer verbringen wollten. Auch die Lockdown-Zeiten während der Corona-Pandemie waren für die ein oder andere Person eine Möglichkeit, die freigewordene Zeit zu nutzen, um über die Prioritäten im eigenen Leben nachzudenken und sich für Ouvertura zu engagieren. Das Kernteam hat gemein, dass alle von der Idee einer solidarischen Landwirtschaft, vom Erproben einer alternativen Wirtschaftsweise und vom Grundsatz des Gemeinschaftseigentums überzeugt sind.

> *„Die Methode, wie wir jetzt leben, wie wir unsere Produktionsweise der Wirtschaft organisieren, fährt den Planeten in einen Zustand, dass er für uns Menschen unbewohnbar wird. Von den ganzen sozialen Auswirkungen, von Armut, von Hunger ganz zu schweigen. Also man muss es grundlegend anders machen. Das ist sozusagen meine Kernmotivation. Ich hab‘ zwei Söhne, ich will, dass es nicht nur für mich reicht und meine Lebensspanne, sondern für die beiden auch und für deren Kinder hoffentlich auch und deren Kindeskinder und darüber hinaus. Das ist etwas, was für mich ein ganz zentraler Motor ist. Und dazu habe ich kein Geheimrezept oder kein Patent, aber ich denke, das Experimentieren damit, wie wir die Lebensmittelproduktion auf was Lokales, was Nachhaltiges, was Solidarisches umstellen, ist ein ganz zentraler Schritt. Lebensmittel brauchen wir alle und wenn wir das schaffen zu entkoppeln von Einkommen, von den vollkommen absurden Umweltzerstörungen, Transportwegen etc., dann haben wir sehr viel gewonnen, was sich dann auch replizieren lässt auf andere Wirtschaftszweige, auf andere Themen, auf andere Bedürfnisse. Die Frage ist, was sind unsere Bedürfnisse und wie können wir als Menschheit unsere Bedürfnisse befriedigen? Und solidarische Landwirtschaft ist für mich da ein ganz zentraler Punkt.“ (Markus)*

Der soziale Anspruch und die Überzeugung, dass der Bezug der Lebensmittel nicht einkommensabhängig sein darf, sind ebenso große Motivationsfaktoren. Zudem werden das Hofteam und insbesondere die beiden Ehrenamtlichen von einem hohen Maß an Idealismus und der Vorstellung getrieben, dass jeder Mensch einen Beitrag zu einer besseren Welt leisten kann. Als weitere Motivationsfaktoren werden die Selbstorganisation sowie persönliche Lernerfahrungen genannt. Lernerfahrungen umfassen den Umgang miteinander in einer selbstorganisierten Gruppe sowie die inhaltliche Weiterbildung zur landwirtschaftlichen Produktion.

„Ich hab‘ extrem viel gelernt im Umgang mit anderen Menschen, weil ich lebe ansonsten in der richtigen Marktwirtschaft, mit ganz anderen Umgangsformen auch innerhalb des Teams und mit Hierarchie. Und ich hab wirklich sehr viel gelernt und kann weiterhin sehr viel lernen. […] Es ist so eine ganz andere Welt, in die ich da gewachsen bin, die ich ganz toll finde. Und das Team und diese respektvolle, achtsame Umgangsweise, manchmal fast zu achtsam, ist auch etwas, was einfach sehr motivierend ist.“ (Miriam)

Nicht zuletzt ist Ouvertura ein Projekt, in das viele Menschen einfach gerne ihre freie Zeit investieren. Die teils anstrengende Aufbauarbeit wird in Kauf genommen, um auf lange Sicht ein sozial, ökologisch und wirtschaftlich nachhaltiges Projekt zu schaffen und selbst einen guten und erfüllenden Arbeitsplatz zu haben.

3.3.1 Verschiedene Formen von Arbeit

Bei Ouvertura koexistieren verschiedene Formen von Arbeit, die in der Idealvorstellung gleichberechtigt nebeneinander stehen. Das Ziel ist es, die Grenze zwischen Produzierenden und Konsumierenden aufzuheben und Möglichkeiten zu schaffen, damit sich möglichst viele Leute sinnvoll am Projekt beteiligen können.

Es gibt sowohl bezahlte Lohnarbeitsverhältnisse als auch unbezahlte freiwillige und ehrenamtliche Mitarbeit sowie Praktika. Ein Mitarbeiter schätzt den Anteil der unbezahlten Arbeit auf 25 bis 40% ein, ein anderer auf mindestens 50%. Die unbezahlte, freiwillige Mitarbeit ist für das Überleben des Projekts unbedingt notwendig:

„Wir sind schon auf diese freiwillige Mitarbeit angewiesen, ohne freiwillige Mitarbeit würde es sich gar nicht ausgehen. Da frage ich mich manchmal, was tun wir hier? Wir tun so, als würden wir das Wirtschaftssystem revolutionieren, aber eigentlich führt das dazu, dass wir voll viel unbezahlt arbeiten.“ (Max, Feldnotizen 4.8.2021)

Die Grenzen zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit sind fließend – auch die Personen, die bei Ouvertura angestellt sind, arbeiten oft über ihr Dienstverhältnis hinaus mit und leisten somit unbezahlte Arbeit. Im Folgenden wird näher auf die verschiedenen Mitarbeitstypen eingegangen und die Zusammenarbeit untereinander näher beleuchtet.

3.3.2 Arbeitsbedingungen der angestellten Landwirt*innen

Die Arbeitszeiten der sechs Beschäftigten sind sehr flexibel und werden im Hofteam abgesprochen. Dabei geht es weniger darum, ein gewisses Stundenkontingent zu erfüllen, sondern wie die vorhandene Arbeit bestmöglich aufgeteilt werden kann. Das führt schlussendlich dazu, dass in der

Realität alle mehr Stunden arbeiten, als in ihrem Arbeitsverhältnis festgelegt ist. Die Arbeitsbelastung schwankt jedoch mit unterschiedlichen Phasen im Jahr. Im Sommer wird mehr gearbeitet und im Winter ist generell weniger praktische Arbeit zu tun, dafür ist der organisatorische Aufwand zum Saisonwechsel besonders hoch. Es gab und gibt Tage, an denen die Mitarbeiter*innen 10 - 12 Stunden am Hof verbringen, wobei das früher noch viel öfter vorkam als heute. 2019 stand das Projekt kurz vor dem Aus und die zwei verbliebenen Mitarbeiter*innen haben damals 70 - 80 Stunden pro Woche gearbeitet, um das Projekt am Laufen zu halten. Hinzu kommt, dass der Großteil der Mitarbeiter*innen in Wien wohnt und nach Moosbrunn pendelt. Es gibt aber 1 - 2 Schlafplätze am Hof, die von den Mitarbeiter*innen ab und zu in Anspruch genommen werden, um die Fahrtzeiten zu reduzieren. Eine Besonderheit für die Arbeit im landwirtschaftlichen Bereich ist hingegen das freie Wochenende. Am Wochenende müssen nur die Hühner versorgt werden, alle anderen Tätigkeiten finden während der gewöhnlichen Erwerbsarbeitswoche statt.

Die Gehälter orientieren sich nicht an einem bestimmten Stundensatz, sondern sind „bedarfsorientiert". Das bedeutet, dass die Gehälter, ähnlich wie die Arbeitszeiten, im Kernteam besprochen werden und die vorhandenen finanziellen Mittel je nach Bedarf auf die verschiedenen Mitarbeiter*innen aufgeteilt werden. Da sich der Bedarf im Zeitverlauf ändern kann, wird das Thema immer wieder auf die Agenda gesetzt und bei Bedarf werden Anpassungen vorgenommen.

> *„Das heißt, wir besprechen im Team, wer braucht wie viel. Wenn jetzt Leute sagen, ich krieg' noch Unterstützung von meinen Eltern, es passt auch, wenn ich ein bisschen weniger krieg' und jemand anderer sagt, ich zahl' für die Miete grade nur 200€, weil ich Glück hab' oder ich zahl' gerade 600€, weil's gerade anders nicht geht, dann schauen wir, dass wir die Gehälter daran anpassen können. Und wir besprechen das im Team, wer soll wie viel bekommen. Das wechselt dann auch über das Jahr oder die Monate." (Lukas)*

Die Idee dahinter ist zum einen der Anspruch von sozialer Gerechtigkeit und Solidarität unter den Beschäftigten, zum anderen die Weiterführung des Bedarfsmodells der freien Entnahme auf die angestellten Mitarbeiter*innen und damit ein stärkeres Zusammenrücken von Landwirt*innen und Ernteteiler*innen.

> *„Ein zentraler Punkt, der bei den meisten Solawis die Mitglieder von den Produzierenden trennt, ist die Frage der Gehälter. Du hast bei den Mitgliedern die Situation, dass idealerweise jede*r beiträgt, was er*sie beitragen kann und gleichzeitig bei der freien Entnahme jede*r mitnimmt, was er*sie braucht. [...] Umgekehrt ist es normalerweise bei den Gehältern so, die sind fix. Und die Stunden sind auch fix. Und bei Ouvertura, und da bin ich wirklich gespannt, wie wir das weiter machen, seit ungefähr einem Jahr haben wir begonnen diese Frage – ‚Was kann ich beitragen und was brauch ich?' – auf die Gehälter auszudehnen. Und das ist ein unglaublicher Einschnitt, wenn wir das durchhalten. Das heißt momentan, dass wir alle ein, zwei Monate mal eine Runde machen, bei denen, die angestellt sind und fragen, passt das für mich grad, wie viel kann ich gerade beitragen und*

arbeiten, wie viel brauch ich finanziell? Und dann gegebenenfalls Änderungen durchführen. Für die Produktionsweise kann man das gar nicht hoch genug einschätzen, weil das nämlich dazu führt, dass sich plötzlich nicht mehr ein Gegensatz ergibt zwischen den Mitgliedern und den Angestellten, sozusagen die Angestellten wollen möglichst viel verdienen und die Mitglieder wollen möglichst wenig zahlen, sondern es gibt eine gemeinsame Fragestellung und die lautet: Was kann ich beitragen? Was brauch ich? Und wenn wir das wirklich durchziehen können und verinnerlichen können, das wär' ein Quantensprung in der Entwicklung und dem Verständnis der solidarischen Landwirtschaft." (Markus)

In der bisherigen Erfahrung hat die gemeinsame Aushandlung der Gehälter nach Bedarf gut funktioniert. Es kam vor, dass sich der Bedarf einer Person erhöht hat und andere Personen bereit waren, dafür ihr Gehalt zu kürzen. Generell kann man aber nur mit Vorsicht von „bedarfsorientierten Gehältern" sprechen, da die Gehälter insgesamt nicht hoch sind.

„Also das bedarfsorientierte, das funktioniert schon, aber das ist auch ein bisschen Selbstverarschung, weil so richtig den Bedarf von allen deckts halt nicht ab. Das funktioniert halt in dem Rahmen, dass bei mir mich meine Eltern unterstützen und ich deswegen sagen kann, ja, 400€ passt schon, weil bei meiner Situation geht das grade. Also es ist so ein bisschen zweischneidig. Es ist halt schwierig, wenn man allgemein zu wenig Geld hat, dann da wirklich von Bedarf auszugehen." (Max)

Der Umgang mit dieser Arbeitsbelastung ist von Person zu Person unterschiedlich. Während manche Personen versuchen, so weit wie möglich klare Grenzen zu setzen, arbeiten andere so lange, bis alles erledigt ist. Am folgenden Zitat wird sichtbar, dass für einige die betont idealistischen Prinzipien wie z.B. eine bedarfsgerechte Entlohnung (bei insgesamt knappen Mitteln) nicht dauerhaft durchzuhalten sind, sondern eher als eine zeitlich unscharf definierte, aber jedenfalls lehrreiche Zeitspanne in jungen Jahren der eigenen Biografie angesehen werden. Ansonsten würde man wohl deutlich mehr der selbstauferlegten Prinzipien hinterfragen, unter anderem die im Modell implizierte soziale Kontrolle, wenn die Gruppenmitglieder ihre Einkommen in relativ kurzen Abständen selbst ausverhandeln und ein Plus für einige ein Minus für andere bedeuten kann. Fällt beispielsweise jemandes Leistung in diesem arbeitsintensiven Projekt stark ab, wäre zu überprüfen, inwiefern die anderen Gruppenmitglieder dann tatsächlich bereit wären, eine bedarfsgerechte Lohnerhöhung dieser Person zulasten des eigenen Einkommens zu akzeptieren, und dabei zugleich Kriterien wie Leistungsgerechtigkeit oder Gleichheit außer Kraft zu setzen. In nicht wenigen Interviewpassagen klingt durch, dass derartige Fragestellungen entlang des bestehenden Ouvertura-Modells schlicht nicht zu lösen sind und dementsprechend auch nur möglichst sparsam aufgeworfen werden sollten. Demgegenüber scheint bei länger andauernder Unzufriedenheit am ehesten die „Exit"-Strategie zur Verfügung zu stehen. Und weil das den Akteuren durchaus geläufig sein dürfte, stellen sich einige darauf ein, dass für sie die Relation von Aufwand und Ertrag irgendwann

nicht mehr zu rechtfertigen sein könnte. Das ist dann umso eher zu akzeptieren, wenn das eigene bezahlte (und unbezahlte) Engagement im Projekt als ohnehin temporär aufgefasst wird.

> *„Ich geh inzwischen so damit um, dass ich halt so viel mach, wie geht. Manchmal immer noch ein bisschen mehr, wenn ich seh', das muss einfach gemacht werden, dann geh ich über meine Grenze. Aber ich sag inzwischen halt so, ich bin am Hof, da mach ich Sachen, da mach ich auch Orga-Sachen, aber das bedeutet nicht, dass ich auch an allen anderen Tagen noch mindestens ein oder zwei Stunden Orga-Sachen mach. Ich versuch das jetzt auch konsequent durchzuziehen, weil ich merke, dass sonst meine anderen Verpflichtungen oder Dinge, die mir wichtig sind, voll zu kurz kommen und auch schlussendlich mein Wohlbefinden zu kurz kommt, weil dann schlaf ich nur fünf Stunden. Das passiert immer noch hin und wieder, aber schon viel seltener. […] Aber ich hab' so ein bisschen das Gefühl, dass wir das nicht alle gleich machen und manche Leute so viel arbeiten, wie notwendig ist, um alles zu tun. […] Wir sind ein Team und wir unterstützen uns gegenseitig so gut wie's geht, aber wir haben schon festgestellt, dass wir ein anderes Commitment zu diesem Projekt haben und dass es verschiedene Sachen für uns bedeutet. Für die Lisa ist das halt das Projekt, wo sie sagt, sie ist die nächsten zehn Jahre hier, wenn's geht. Und da hat sie halt ein anderes Investment als ich. Ich find es sau cool hier, ich will das unterstützen, aber das ist nicht mein Leben, ich bleib' hier nicht für die nächsten zehn Jahre und es ist es mir nicht so richtig wert, so viel dafür herzugeben. Ich kanns ganz lang als 'ne Bereicherung empfinden, aber ab einem gewissen Punkt ist es auch 'ne Belastung – und dann halt gleich 'ne sehr große." (Max)*

3.3.3 Freiwillige Mitarbeit in unterschiedlichem Ausmaß

Neben den angestellten Mitarbeiter*innen sind bei Ouvertura einige Personen als freiwillige Mitarbeiter*innen involviert. Die Intensität und die Regelmäßigkeit variiert dabei markant, weswegen im Folgenden zwischen drei Gruppen unterschieden wird: 1. Ehrenamtliche Mitarbeiter*innen, also Ernteteiler*innen, die sehr regelmäßig und viel mitarbeiten; 2. Ernteteiler*innen, die ab und zu am Hof oder bei organisatorischen Belangen mithelfen sowie 3. freiwillige Mitarbeiter*innen und Praktikant*innen, die punktuell bzw. phasenweise am Hof aushelfen.

Ehrenamtliche Mitarbeit

Ehrenamtliche Mitarbeiter*innen sind zum Beispiel die beiden Personen im Kernteam, die zwar nicht angestellt sind, aber zum Teil ähnlich viel Arbeitszeit wie die angestellten Mitarbeiter*innen investieren und dem Projekt genauso verbunden sind. Beide haben einen anderen Job, indem sie nicht Vollzeit arbeiten und sich ihr freiwilliges Engagement bei Ouvertura sozusagen „leisten" können. Bei Markus, dessen Aufgabenbereiche keine tägliche Arbeit erfordern, variiert der investierte Zeitaufwand zwischen fünf und 30 Stunden pro Woche. Miriam beschäftigt sich hingegen fast täglich mit ihren Aufgaben für Ouvertura, laut ihrer eigenen Schätzung arbeitet sie etwa 1 bis 2 Stunden pro Tag für Ouvertura, manchmal ist es aber auch mehr. Langfristig besteht der Wunsch,

Miriam auch bei Ouvertura anstellen zu können. Da sie aber eine Familie und damit einen höheren Bedarf an Gehalt hat, ist das derzeit nicht möglich.

> *„Es macht mir Spaß und ich seh' das nicht als Arbeitszeit. Ich investier so viel Zeit, wie ich kann eigentlich. [...] Ich hab' den Lockdown in der Hinsicht genossen, dass in meiner Lohnarbeit fast nichts zu tun war und da hab ich sicher mindestens einen Teilzeitjob aus Ouvertura gemacht. Wichtig ist mir halt, dass die Familie nicht zu kurz kommt, meine Tochter, sie kommt aber auch sehr gerne mit, zu den Hühnern zum Beispiel. Es ist aber schon oft so, ich bin selbstständig, meine Lohnarbeit ist eine Honorararbeit und die mach ich von zuhause, Gott sei Dank, immer schon, und ich mach oft zuerst was für Ouvertura. Und es gab auch Tage, wo ich dann wirklich nur Ouvertura gemacht hab, muss ich zugeben. [...] Wenn ich könnte, würde ich gerne nur für Ouvertura arbeiten, aber ich muss leider auch Geld verdienen. Also mir macht's wirklich Spaß und Freude und ich kann nicht sagen, dass ich das Bedürfnis habe, weniger zu machen von der Arbeit her, es ist halt manchmal die Zeit das Problem, ich würd' lieber mehr schaffen, aber wie gesagt, dafür müsste ich reich sein." (Miriam)*

Die Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und Ehrenamtlichen funktioniert gut und alle werden als gleichwertige Teammitglieder betrachtet. Das war aber nicht immer selbstverständlich: Am Anfang hat es durchaus Hemmungen gegeben, von den ehrenamtlichen Teammitgliedern dasselbe Engagement zu erwarten wie von angestellten Teammitgliedern.

> *„Er hat mal gesagt, dass er irgendwie Hemmungen hat oder er hat mir mal gesagt, wenn du den Hühnerdienst machst und keine Zeit hast, die Eier einzusortieren, dann leg sie einfach hin. Und dann hab' ich gesagt, warum sagst du das? Das würdest du ja auch nicht wem anderen sagen. Und dann kam eben raus, naja, es ist ja ehrenamtlich." (Miriam)*

Mittlerweile hat man es aber geschafft, diese Unterscheidung so gut wie möglich aufzulösen. Beschäftigte und Ehrenamtliche arbeiten auf Augenhöhe und keine der beiden Beteiligungsformen wird höher oder niedriger gewichtet. Es wird zwar nicht als selbstverständlich gesehen, dass Markus und Miriam so viel unbezahlte Arbeit leisten. Miriam selbst beschreibt ihre Rolle aber folgendermaßen:

> *„Ehrenamtliche Mitarbeit ist ja auch nicht irgendwie toller als eine bezahlte. Wir haben einfach nur durch unsere Berufe die Möglichkeit, das unentgeltlich zu tun, aber wir haben beide nicht die Möglichkeit, nur für Ouvertura zu arbeiten mit einem geringen Lohn, weil wir damit unsere Lebenskosten nicht bezahlen können. Also mir wär' eigentlich lieber, ich könnte sagen, stellt mich an für 20 Stunden und ich brauch sonst kein Geld mehr, aber das geht sich nicht aus." (Miriam)*

Eine weitere Person, die regelmäßig und verlässlich für Ouvertura arbeitet, ist die Pensionistin Maria. Sie betreut jeden zweiten Freitag die freie Entnahme, ist darüber hinaus aber nicht weiter in

die organisatorischen Arbeit oder Feldarbeit involviert. Die freie Entnahme findet im Geschäft einer Bekannten von Maria statt, wo verarbeitete Produkte aus Wildsammlung verkauft werden. Maria ist gewissermaßen das Bindeglied – sie ist Ansprechperson für die abholenden Ernteteiler*innen, kann aber gleichzeitig auch Kund*innen des Geschäfts bedienen. Zudem war sie von Anfang an engagiertes Mitglied der GELA Ochsenherz und hat auch da immer wieder Standdienste übernommen. So kennt sie viele der Mitglieder schon seit Jahren und ist in dem Solawi-Umkreis sozial verankert. Über ihre Motivation für das Engagement sagt sie augenzwinkernd: *„Ich hab' ja sonst nichts G'scheites zu tun"* und *„Mich interessiert die Soziologie dahinter. Ich finde es spannend zu sehen, welche Menschen sich in das Geschäft hineinverirren"* (Feldnotizen Freie Entnahme, 30.7.2021). Im Gegenzug für ihr Engagement bekommt Maria außerdem einen Ernteanteil.

*Ernteteiler*innen*

Grundsätzlich ist es erwünscht, dass sich alle Mitglieder an der Organisation und der Produktion des Betriebes beteiligen. Ernteteiler*innen können beispielsweise bei der Feld- und Erntearbeit, der Arbeit im Zusammenhang mit den Hühnern, der Verarbeitung und Haltbarmachung von Lebensmitteln oder der Organisation von Veranstaltungen mithelfen. Damit will man dem Dualismus von Konsum und Produktion entkommen. Die Lösung von Problemen und Herausforderungen soll nicht allein vom Kernteam gesucht werden, sondern liegt in der Verantwortung aller Mitglieder.

> *„Wenn ein Problem auftritt, dann ist nicht die erste Frage, wie machen wir das als Kernteam? Sondern wie können wir die Mitglieder fragen, sich einzubringen, zu tun, zu machen, was beizutragen. Und wenn wir einen Kühlschrank brauchen, ist die erste Reaktion nicht, kaufen wir einen, sondern fragen wir wen. Als Beispiel. Und das ist schon ein grundlegender Unterschied. Also zu versuchen, das tatsächlich immer als gemeinsames Unterfangen zu sehen und zu leben. Da sind wir sicher auch nicht perfekt, aber da sind wir sicher weit näher dran als jede andere Solawi, die ich kenn'." (Markus)*

Es ist erwünscht, dass die Ernteteiler*innen zumindest einmal im Jahr direkt am Hof mithelfen. Dem kommen zwar die meisten nach, das Ausmaß der Beteiligung ist aber sehr unterschiedlich. Zwischen fünf und zehn Personen sind sehr involviert und weitere 20 helfen häufiger mit, der überwiegende Anteil sieht sich aber hauptsächlich als Konsument*innen und es fehlt an Verantwortungsgefühl gegenüber dem Projekt. Diese Personen kommen zwar zum Helfen, wenn sie Zeit und Lust haben, Ouvertura ist aber keine Priorität in ihrem Leben und rückt daher schnell in den Hintergrund.

> *„Ich glaube, dass ein Großteil der Mitglieder das noch nicht so ganz verstanden hat, was das vor allem fürs Hofteam bedeutet eigentlich, oder was das Hofteam sich darunter vorstellt oder wünscht. Dass es eben nicht nur bedeutet, ich kann so viel zahlen, wie ich will, sondern dass es auch bedeutet, ich bring' mich ein und ich unterstütze im Rahmen meiner Möglichkeiten auch abgesehen von Geld. Also dass es eigentlich wirklich darum geht, gemeinsam diesen Hof zu schmeißen, haben*

*glaube ich nicht so viele verstanden. Also ich glaube, viele sehen sich schon so als Kund*innen. Aber bei einem anderen Teil der Mitglieder funktioniert die Solidarität oder dieses Gemeinsame dafür supergut. Und die sehen sich wirklich als Teil davon und helfen mit, wo sie können, also das ist oft ein bisschen unterschiedlich." (Max)*

Die Möglichkeiten zur Beteiligung sind vielfältig. Neben der Mithilfe am Hof und am Feld gibt es zum Beispiel die für alle Mitglieder offenen Gestaltungstreffen. Diese stellen gewissermaßen ein soziales Experiment dar – es soll damit ausprobiert werden, inwieweit es Sinn macht und funktionieren kann, die Mitglieder einer solidarischen Landwirtschaft in Entscheidungen des Betriebs einzubeziehen. Darüber hinaus erhofft man sich von den Treffen eine gemeinschaftsbildende Funktion. Anfangs waren diese Termine sehr gut besucht, mit der Zeit ist das Interesse daran wieder abgeflacht, wobei einige wenige Mitglieder nach wie vor sehr engagiert sind. Darüber hinaus gäbe es die Möglichkeit, sich im Rahmen von Arbeitsgruppen oder Projektgruppen zu bestimmten Themenbereichen zu engagieren.

Früher gab es zudem regelmäßige Mithilfetage, die immer wieder donnerstags stattgefunden haben. Davon ist man abgekommen, weil einerseits das Gefühl auftrat, die Ernteteiler*innen mit der Häufigkeit dieser Aktionstage zu überfordern, andererseits, weil diese Tage extra Planung von leicht delegierbaren Aufgaben erfordert haben. Zudem war der Donnerstag-Termin für eine große Anzahl der Ernteteiler*innen aufgrund von Berufstätigkeit nicht möglich. Mittlerweile wird daher hauptsächlich bei expliziten Bedarf nach Hilfe gefragt, z.B. über die Signal-Gruppe oder per Mail. Außerdem können die Mitglieder sich über den Online-Kalender selbstständig darüber informieren, wann ihre Hilfe gebraucht werden würde und sich bei Interesse beim Hofteam melden. Dieses System hat bis zum Sommer relativ gut funktioniert, während der Urlaubszeit und der Hochschulferien melden sich aber weniger Personen. Bei Berufstätigen ergibt sich auch hier oft ein zeitliches Problem, da die Helfer*innen nur zwischen Montag und Freitag von den angestellten Landwirt*innen betreut werden können – und nicht etwa an Wochenendtagen, wo mehr Zeitressourcen vorhanden wären.

Bis zum letzten Jahr gab es außerdem die Möglichkeit, einen geringeren finanziellen Beitrag zu leisten und im Gegenzug mehr mitzuarbeiten. Das hat jedoch dazu geführt, dass die Leute weniger gezahlt haben, aber dennoch nicht signifikant mehr mitgearbeitet haben.

„Wir hatten ja auch eine ganz große Änderung: Bis zur letzten Saison hatten wir das Angebot, dass man bisschen finanziell beiträgt und den Rest mit Mitarbeit beiträgt, also so eine Mischform, und die haben wir komplett aufgelassen. Auch dadurch, dass durch Corona die Leute einfach nicht gekommen sind, auch nicht, als es dann gegangen wäre und wir auch die Zeit nicht hatten, die zu mobilisieren. Wir wollen denen auch nicht nachlaufen, das waren einfach zu viele, die das gewählt haben. Und bis du denen was beigebracht hast, ist der Tag schon vorbei. Also bis sie wirklich angelernt sind, mit dem, was sie tun sollen. Und du hast nicht immer sowas, wo du gar nichts erklären musst und selbst da muss man schauen. Da waren mal welche helfen, wo wir gesagt haben, hier

bitte ausdünnen und die haben alle grünen Paprika geerntet, einfach alle, und die konnten wir wegwerfen, weil die waren nicht genießbar, die Sorte. Und deswegen haben wir gesagt, wir geben nur ganz wenige Ernteanteile ausschließlich mit Mitarbeit und die sollen halt wirklich mindestens alle zwei Wochen einen Tag kommen und bestimmte Bereiche mit möglichst viel Verantwortung selber übernehmen können, also nicht unbedingt alleine arbeiten, aber dass du dir nicht jedes Mal überlegen musst, welche Arbeit du für sie zurechtlegst. Das war früher nämlich so, wir haben gesagt, wir haben einen Aktionstag und wir haben speziell dafür die Arbeit geplant. Und jetzt machen wir's eben so mit dem TeamUp, dass wir einfach schreiben, was zu tun ist und sagen Mitarbeit gewünscht. Das kann man farblich markieren im TeamUp und die Leute melden sich dann und kommen. Das ist halt auch ein Umdenken in der Struktur." (Miriam)

Freiwillige

Darüber hinaus gibt es auch Personen, die keinen Ernteanteil beziehen, aber dennoch ab und an am Hof mithelfen. Das sind Personen, die gerne in der Natur arbeiten wollen, mehr über solidarische Landwirtschaft, Permakultur und Ouvertura lernen und das Projekt unterstützen wollen, aber aus verschiedenen Gründen trotzdem keinen Ernteanteil beziehen möchten. Manche kommen nur einmal oder punktuell, andere machen ein „Praktikum". Ouvertura bietet Praktika ab einer Woche an, wobei diese im Idealfall drei bis vier Wochen dauern. Vor allem im Sommer gibt es oft Praktikant*innen. Manche Studierende können sich das Praktikum auch als Pflichtpraktikum für ihr Studium anrechnen lassen. Die Praktika sind unbezahlt, was vom Kernteam selbst kritisiert wird. Die finanzielle Lage des Projekts erlaubt es jedoch nicht, bezahlte Praktika anzubieten und so versucht man zumindest, sich Zeit für Fragen zu nehmen und eine möglichst lohnende Lernerfahrung zu ermöglichen.

Herausforderungen in Bezug auf die freiwillige Mitarbeit

In der Idealvorstellung arbeiten alle Mitglieder von Ouvertura am Betrieb mit. Das funktioniert bei manchen Personen besser, bei anderen schlechter, aber selbst, wenn die Bereitschaft zur Mithilfe da ist, hat sich das in der Praxis als gar nicht so einfach dargestellt. Es dauert, bis man sich mit den Gegebenheiten und Arbeitsweisen am Hof vertraut gemacht und eingearbeitet hat. Das ist gar nicht so leicht, zumal der Betrieb sehr divers ist und viele unterschiedliche Arbeitsbereiche abdeckt. Daher hat man sich angewöhnt, vieles zu beschriften, um so Fehler und Missverständnisse bei alltäglichen Handgriffen zu vermeiden. Dennoch kam es in der Vergangenheit schon zu unangenehmen Fehlern, wie zum Beispiel dem fälschlichen Ernten von unreifem Gemüse. Generell ist es sehr personenabhängig, wie hilfreich das Engagement von Freiwilligen tatsächlich ist. Manche arbeiten sehr eigenständig und sind daher eine große Bereicherung für das Projekt, andere müssen zu jedem einzelnen Arbeitsschritt angeleitet werden.

Darüber hinaus hat man in der Vergangenheit auch mit der kompletten Auslagerung von Aufgabenbereichen an Mitglieder oder Freiwillige schlechte Erfahrungen gemacht. Die Verlockung dazu ist zwar vor allem vor dem Hintergrund der Überforderung des Kernteams groß, mittlerweile ist man

aber vorsichtiger geworden. Eine freiwillige Person wollte den Bau des vierten Hühnerstalls organisatorisch übernehmen. Doch was zu Beginn zielversprechend ausgesehen hatte, entpuppte sich später als mangelhafte und schlechte Planung. Der ausgemachte finanzielle und zeitliche Rahmen wurde nicht eingehalten und schlussendlich hat die Person sich ohne Vollendung des Projekts gänzlich zurückgezogen. Glücklicherweise konnte eine andere Person gefunden werden, die das Projekt übernommen hat und mit einer neuen Projektgruppe fertigstellen konnte, wenn auch mit einer Verspätung von mehreren Monaten und einer erheblichen Überschreitung des veranschlagten Budgets.

> *„Im Endeffekt kam raus, die Planung war mies und das Budget, was wir ausgemacht haben, hätte er fast um das 3-fache überschritten. […] Das war eine Riesen-Lehre, da haben wir auch bei diesem Coaching drüber geredet, wie wir sowas in Zukunft machen. Dass es einfach notwendig ist, dass eine Person jemanden, der so allein verantwortlich etwas übernehmen möchte, begleitet und dass man einfach Fixpunkte setzt und sagt, an dem und dem Tag hätten wir gern den Kostenvorschlag oder den Plan und dass man einfach überprüft, ob das noch passt. […] Er, der uns da reingeritten hat, einfach aus Überforderung und mangelnder Erfahrung, hat sich anscheinend selbst überschätzt mit dem Projekt, hat dann das Handtuch geschmissen und hat gesagt, er macht nicht mehr weiter. Und da stand grad das Grundgerüst vom Stall. Das war so frustrierend.“ (Miriam)*

3.4 Erfolge und Grenzen des solidarischen Wirtschaftens

Das Konzept der solidarischen Landwirtschaft bei Ouvertura überschneidet sich zum Teil mit der Vorgehensweise von anderen Solawis, ist aber in vielen Punkten deutlich ambitionierter und innovationsfreudiger. Teil des Solidarmodells bei Ouvertura sind zum Beispiel die starke Einbindung der Ernteteiler*innen, die auf Augenhöhe mit dem Kernteam das Projekt umsetzen sollen, die Risikoverteilung eines Ernteausfalls durch die für eine gesamte Saison abgeschlossenen Mitgliedschaften, die Selbsteinschätzung des finanziellen Beitrags über einen frei wählbaren Mitgliedsbeitrag, die Verteilung der Lebensmittel über die freie Entnahme, die bedarfsorientierten Gehälter sowie der solidarische Umgang und die Kooperation mit anderen Personen und Projekten.

3.4.1 Commitment der Ernteteiler*innen

Die Beziehung der Ernteteiler*innen zu Ouvertura ist unterschiedlich. Manche fühlen sich dem Projekt und der Idee der solidarischen Landwirtschaft sehr verbunden und sind engagiert, sozial vernetzt, helfen regelmäßig mit und würden auch in Krisensituationen mit aller Kraft versuchen, das Projekt wieder auf die Beine zu stellen. Andere haben kaum einen persönlichen Bezug, sehen sich in erster Linie als Konsument*innen und würden somit auch wieder ausscheiden, sollten sie mit dem Produktangebot nicht zufrieden sein. Das wird auch dadurch deutlich, dass die Mitglieder nach wie vor relativ stark fluktuieren. Etwas mehr als die Hälfte der Mitglieder bleibt mittlerweile

konstant, aber der Rest verändert sich von Jahr zu Jahr. Daher versucht man, den Kontakt möglichst persönlich zu gestalten, die Leute auf den Hof einzuladen und so zu verdeutlichen, dass Ernteteiler*innen mehr als nur reine Lebensmittel-Konsument*innen sind.

> *„Wenn jemand neu anfragt bei uns, hat sich das inzwischen auch ergeben, dass ich irgendwie versuche, ein Telefongespräch mit denen zu machen. Und das ist wirklich super. Die, mit denen es nur E-Mail-Kontakt gibt, sind auch eher die, die dann wieder aussteigen. Weil einfach die Begeisterung für das Projekt nicht rüberkommt und wenn man mit mir telefoniert, hört man die glaub' ich immer. Und das ist ansteckend. Das ist was anderes, wenn du ‚nur' unsere Lebensmittel bekommst, den Kistlzettel und eine E-Mail, als wenn du zumindest mit einer Person mal gesprochen hast und dir ein bisschen was darunter vorstellen kannst. Und ich versuche dann auch zu begeistern für irgendwelche Aktionen von uns oder mal rauszukommen." (Miriam)*

Die Motivation der Ernteteiler*innen ist unterschiedlich. Viele kommen wegen der Lebensmittel und schätzen die regionalen, qualitativen und biologischen Produkte von Ouvertura. Manche interessieren sich auch für spezifische Produkte, wie z.B. die Eier von „glücklichen Hühnern" (Feldnotizen freie Entnahme, 30.7.2021). Für das Modell der Solawi braucht es aber eine gewisse Flexibilität: Man kann sich nicht aussuchen, welche Produkte man wann bekommt, denn sowohl der Inhalt des Kistls als auch die freie Entnahme orientieren sich an dem, was gerade verfügbar ist. Ohne diese Flexibilität kann es zu Unzufriedenheit kommen. Exemplarisch dafür ist eine Situation bei der freien Entnahme:

> *Ernteteilerin schaut ratlos auf die Produkte:*
> *Maria: „Sie schauen so skeptisch."*
> *Ernteteilerin: „Ja, ich habe Buchweizen erwartet, was mach ich jetzt? Da bin ich nicht glücklich."*
> *(Feldnotizen Freie Entnahme, 30.7.2021)*

Des Weiteren gibt es Personen, die in erster Linie aus politischer Überzeugung Mitglieder bei Ouvertura sind. Solidarische Landwirtschaft wird als Antwort auf verschiedene Probleme der aktuellen Zeit verstanden, z.B. die zunehmende Bodenversiegelung. Die Motivation für die Mitgliedschaft ist daher auch die Unterstützung von kleinen Initiativen mit sozialen und ökologischen Ansprüchen.

> *„Die Älteren, die dabei sind, sind definitiv nicht wegen der Lebensmittel dabei. Das kann ich sagen. Weil das ist auch eine andere Generation, für die normalerweise das, was wir machen, eher absurd wäre. Und die wahrscheinlich sagen würden, alles viel zu teuer. Also da ist dann ganz stark das soziale und fallweise politische Engagement, das dahintersteht. Und die einfach uns toll finden und das Projekt toll finden und einen anderen Weg gehen wollen." (Miriam)*

Manche kommen auch explizit wegen dem Gemeinschaftsaspekt und der Möglichkeit zur Mithilfe zu Ouvertura. Diese Personen scheiden auch wieder aus, wenn sie nicht die Zeit für eine aktive

Beteiligung am Projekt finden. Viele sind zudem über den persönlichen Bekanntenkreis von Mitarbeiter*innen, Ehrenamtlichen und Ernteteiler*innen zu Ouvertura gekommen. In Summe gibt es also sowohl Ernteteiler*innen, die aus sozialen, ökologischen und politischen Idealen bei Ouvertura sind als auch Ernteteiler*innen, die sich selbst vordergründig als „ernährungsbewusste Konsument*innen" sehen (Ernteteilerin, Feldnotizen 28.7.2021). Die Erfahrung zeigt, dass ein gewisses Commitment zu Ouvertura und den Idealen vorhanden sein muss, um als Ernteteiler*in langfristig erhalten zu bleiben:

> *„Es gibt auch welche, die einfach nur konsumieren und zufrieden sind. Aber ich glaube, es muss auch die Liebe zum Projekt dabei sein. Das sehe ich, ich hab' ja auch Anfang dieser Saison wirklich alle kontaktiert, die sich nicht zurückgemeldet haben, ob sie weitermachen oder nicht und auch die, die nein gesagt haben, hab ich immer gefragt, ob sie uns kurz die Gründe sagen können. Und die, die nein gesagt haben, waren überwiegend, dass die Produktpalette nicht passt für sie. Zu viel Getreide oder zu wenig Getreide oder zu viel Hülsenfrüchte oder zu wenig Hülsenfrüchte oder zu sauer eingekocht oder zu süß. Also ich glaube, rein wegen der Lebensmittel kann es sein, dass man schon dazustößt. Aber um dabeizubleiben ist glaub' ich auch eine gewisses Commitment zum Projekt notwendig. Und ich glaube, beim Gemüse ist das gar nicht so. Die Gemüse-Kistln funktionieren auch ganz wunderbar, wenn die Menschen so eine Einstellung haben wie zu Adamah, das ist dann eine Stufe höher als ein Adamah-Kistl." (Miriam)*

3.4.2 Der Umgang mit Ernteausfällen

In der Landwirtschaft kommt es immer wieder zu witterungsbedingten Missernten und Ernteschwankungen. In herkömmlichen Betrieben trägt das Risiko dafür der*die Bäuer*in, in der solidarischen Landwirtschaft soll das Risiko unter allen Ernteteiler*innen aufgeteilt werden. Auch bei Ouvertura kamen Ernteausfälle schon öfters vor. Vor allem zu Beginn musste erst herausgefunden werden, welche Kulturen auf dem vorhandenen Boden gut gedeihen. Mittlerweile hat die Gruppe dabei schon mehr Erfahrung, Missernten können aber dennoch nicht ausgeschlossen werden. In der Ouvertura-Praxis funktioniert das Verständnis für eine Risikoübertragung auf die Ernteteiler*innen aber (noch) nicht so richtig. Auch deshalb werden Produkte, die roh nicht schön genug sind, um sie direkt weiterzugeben (z.B. überreifes Obst), im Zweifel weiterverarbeitet und als Marmeladen, Chutneys und Soßen an die Ernteteiler*innen verteilt. Es wird folglich versucht zu vermeiden, dass die Ernteteile aufgrund von Ernteausfällen besonders klein ausfallen, da die Kistl in solchen Fällen immer mit Lagerprodukten (z.B. Getreide) oder Alternativen aus Wildsammlung befüllt werden können. Im letzten Jahr kam es z.B. zu einem Totalausfall beim angebauten Weizen, der aber in Zusammenarbeit mit einem Kooperationspartner ausgeglichen werden konnte.

> *„Ich glaube, die Tendenz geht dahin, dass wir vom Hofteam das im Zweifel durch Mehrarbeit kompensieren und schauen, dass wir noch irgendwo was herbekommen, wenn doch mal irgendwas*

nicht funktioniert, schlecht wird oder sich zu spät erst ausgeht. Also das wird häufig dadurch kompensiert, dass man dann doch noch irgendwo hinfährt, wo noch ein Kirschbaum steht, den man ernten kann oder dass man dann noch schnell an der Straße um die Ecke Brennnesseln sammeln geht für Brennnesselspinat. Wir sind da sehr kreativ, was so spontane Notfalllösungen angeht. Das ist auch die Frage, inwiefern das Sinn der Sache ist, aber ich glaube, das ist auch nicht das Schlechteste, dass das so geht und auch immer was im Kistl ist, wenn's dann halt auch mal Brennnesselspinat sein darf." (Max)

Jahreszeitbedingte Schwankungen bei der Zahl der Eier werden von den Ernteteiler*innen akzeptiert und verstanden. Beim Hofteam überwiegt aber dennoch das Gefühl, die Verantwortung für den Inhalt des Kistls und die ansehnliche Präsentation der Produkte zu haben. Die Logistik hinter den Kistln ist dabei nicht zu unterschätzen, da der Zeitaufwand zum Abfüllen und Etikettieren der Trockenprodukte sowie der Befüllung der Kistln einen gesamten Arbeitstag von mehreren Personen in Anspruch nimmt.

„Es ist eine Frage, ob die Leute wirklich Teil davon sind oder ob wir als Arbeitsteam den Ernteanteil präsentieren müssen. Das ist halt ein großer Unterschied, finde ich. Und indem wir Kisten packen, indem wir Sachen abfüllen, indem wir schauen, dass die Etiketten gut drauf sind, indem wir schauen, dass das Obst noch supergut ist oder dann direkt draufschreiben, Achtung, das ist schon ein bisschen angegammelt, bitte verbraucht es schnell, damit übernehmen wir eigentlich die ganze Verantwortung und es geht viel mehr in eine Beziehung von Konsum und Produktion. Und da frage ich mich halt, ob nicht eigentlich da anzusetzen wäre, sich zu fragen, wir wollen ja eigentlich als Gemeinschaft auch produzieren, klar gibt es da hauptsächliche Verantwortliche, aber wenn alle sich wirklich die Ernte teilen, dann teilen sie sie sich. Also so wie wir das auch immer sagen. Dann teilen wir uns auch die Ernte, die Ungeziefer hat, angenommen. Derzeit ist es halt so, wenn irgendwas passiert, dann nehmen wir das vom Hof mit und verteilen das unter gar keinen Umständen. Versteh ich auch, aber wisst ihr, was ich meine, so vom Prinzip her?" (Jana)

3.4.3 Frei wählbare Mitgliedsbeiträge oder: „Wie viel kann ich mir leisten?"

Eine Besonderheit von Ouvertura ist, dass der Mitgliedsbeitrag frei wählbar ist. Ausgehend von der Überlegung, dass nicht alle dieselben finanziellen Mittel zur Verfügung haben, sollen auch nicht alle das Gleiche beitragen. So will Ouvertura die soziale Inklusion erhöhen und kein Elitenprojekt sein. Der notwendige Finanzierungsbedarf ergibt sich aus den vor Saisonbeginn budgetierten Ausgaben. Daraus wird ein Durchschnittswert errechnet, der von den Ernteteiler*innen geleistet werden muss. Die Ernteteiler*innen werden explizit dazu aufgefordert, vom Durchschnittswert abzuweichen – sowohl nach oben als auch nach unten. Am Anmeldeformular kann man über den individuellen Mitgliedsbeitrag nach eigenem Ermessen selbst entscheiden.

„Ich hab‘ eine Rückseite fürs Formular gemacht, wo so die FAQs drauf sind, und ich schreib‘ auch, bitte lest das auch durch. Wo halt steht so, man kann nicht aussetzen, wenn man wegfährt und dann nicht zahlen, und wirklich mehrere Zeilen dazu, dass sie bitte bitte vom Durchschnittswert abweichen sollen, weil das bei uns so wichtig ist. Das hat ja nicht jede Solawi, es gibt ja auch Solawis mit fixen Beiträgen. Aber uns ist das ganz, ganz, ganz wichtig.“ (Miriam)

Für viele ist das System ungewohnt und vor allem neue Mitglieder weichen kaum vom Durchschnittswert ab. Etwa die Hälfte der Ernteteiler*innen zahlt nach wie vor exakt den Richtwert (monatlich 93,76€). Hier versucht das Kernteam Aufklärungsarbeit zu leisten und ein Umdenken zu initiieren und betont, dass die Zahlung kein Preis für die Produkte ist, sondern ein finanzieller Beitrag zum Produktionsprozess. Mitglieder, die schon länger dabei sind, weichen eher vom Durchschnittswert ab.

„Und wir hatten auch so gefühlte Erfolgsmomente, wo ich langjährige Mitglieder, auch gerade jetzt letztes Jahr mit der ersten Corona-Welle und Lockdown, aber auch Anfang dieses Jahres, überzeugen konnte, dabeizubleiben und wesentlich weniger als früher zu zahlen. Eine zum Beispiel, die hat in der vorletzten Saison schon gesagt, sie kann nicht mehr, sie hat ihren Job verloren, sie kann sich das nicht mehr leisten. Wenn das jemand schreibt, bin ich natürlich sofort Gewehr bei Fuß und sag, natürlich kannst du dir das leisten, egal wie viel du geben kannst, das ist dann das, was du dir leisten kannst und das passt. Das kann nicht einkommensabhängig sein. Und sie so, ah wirklich, okay, ja, meint ihr das so ernst? Ja natürlich! Und sie hat dann gesagt, sie kann halt jetzt wirklich nur 30€ geben statt 100€ und dann sag ich, ja dann gibst du 30€, das passt. Und sie hat gesagt, wenn sie dann wieder einen Job hat, dann gibt sie sofort mehr und nach drei Monaten oder zwei hat sie einen Job gefunden und hat sich dann auch selbstständig gemeldet und sofort wieder mehr bezahlt. Und das find ich einfach total super.“ (Miriam)

Es besteht der Wunsch, dass die individuelle Abweichung vom Durchschnittswert in Zukunft noch größer wird, insbesondere nach oben. In der Kommunikation fällt es leichter, den Mitgliedern zu versichern, dass sie gerne weniger als den Durchschnittswert zahlen können, als sie zu bitten, mehr beizutragen:

„Ich würd‘ mir auch wünschen, dass die Menschen mehr von dem Durchschnittsbeitrag abweichen. Und zwar auch nach oben, weil ich glaub, wir haben jetzt grade so eine krumme Zahl, sowas wie 93,76. Und viele zahlen halt 95€, da merkst du, die haben‘s halt irgendwie glatt gemacht. Aber ich glaub schon, wenn die, die sich‘s leisten könnten, sagen würden ich geb‘ 110€, würde das auch schon dem Projekt helfen. […] Ich kann jetzt nicht, nur auf Grund des Wohnortes, weil ich hör, mein Mann ist Anwalt und der ist nie zuhause, da hör ich dann schon ein größeres Einkommen raus, aber dann kann ich nicht sagen, du kannst doch sicher mehr beitragen, dann trag doch bitte mehr bei. Das wär‘ halt irgendwie toll, wenn sich da auch mehr Menschen committen würden, dass sie mehr beitragen als der Durchschnitt.“ (Miriam)

Falls die individuellen Beiträge den Finanzierungsbedarf nicht abdecken, gibt es sogenannte „Bieterrunden“. Das heißt, alle Mitglieder werden gebeten, sich zu überlegen, ob es für sie möglich wäre, ihren individuellen Beitrag zu erhöhen. Das wird so lange gemacht, bis der Durchschnittswert erreicht wird. Die Erfahrung hat aber gezeigt, dass nicht unbedingt die mit den größten finanziellen Möglichkeiten, sondern eher die mit der größten Verbundenheit zum Projekt ihre Beiträge erhöhen.

> *„Bei der Jahresversammlung haben wir so eine Art Bieterrunde gemacht, so heißt das, finde ich nicht so schön den Begriff, aber wir haben es nicht offiziell so genannt, aber intern. Da haben wir gesagt, der Durchschnittswert ist zu niedrig, er wird nicht erreicht und wir machen jetzt eine Viertelstunde Pause und jede Person, die meint, dass sie mehr geben kann, soll sich dann bei Miriam per SMS oder Whatsapp oder E-Mail melden und dann haben eh die, die vom Engagement her am stärksten dabei sind, die haben dann mehr gegeben. Und das war nicht einkommensabhängig, sondern das waren die, die gesagt haben, nein, das Projekt muss funktionieren, da geb‘ ich halt 10€ oder 5€ mehr.“ (Miriam)*

3.4.4 Freie Entnahme oder „Wie viel brauche ich, wie viel brauchen die anderen?“

Bei der „freien Entnahme“ wird das bedarfsorientierte Modell der frei wählbaren Mitgliedsbeiträge auf die Vergabe der Lebensmittel ausgeweitet. Den Ernteteiler*innen steht nicht eine vorgegebene Menge an Produkten zu, sondern sie nehmen sich nach Eigenermessen so viel wie notwendig ist, um ihren Bedarf zu decken. Das kann bei jeder Person und von Monat zu Monat unterschiedlich viel sein. Zudem gibt es Produkte, die die einen nicht mögen, andere dafür umso lieber haben. Daher ist das System auch ökologisch sinnvoll, weil sich keine Vorräte ansammeln, die nicht verbraucht werden - sollte man ein Produkt nicht mögen oder davon noch genug zu Hause haben, nimmt man sich einfach nichts davon. Solidarität bedeutet in dem Zusammenhang auch, dass man sich bei knappen Produkten nicht übermäßig bedient und abwägt, ob man das Produkt haben möchte oder es den nachkommenden Ernteteiler*innen überlässt. Ein weiterer Vorteil der freien Entnahme ist der geringere logistische Aufwand, weil die Ernteteiler*innen sich die Produkte vor Ort, meist mit mitgebrachten Gefäßen, selbst verpacken und beschriften.

Bei Ouvertura werden knapp die Hälfte der Ernteanteile (Stand August 2021) über die freie Entnahme vergeben. Trotz anfänglicher Bedenken funktioniert die freie Entnahme bei Ouvertura sehr gut. Ähnlich wie bei den frei wählbaren Mitgliedsbeiträgen dauert es aber, bis die Ernteteiler*innen die Idee internalisiert haben – immer wieder kommt die Frage, welche Menge eine*r Ernteteiler*in zusteht.

> *Ernteteilerin: „Wie viele Marillen sind für einen Ernteanteil gedacht?“*
> *Maria: „So viel, wie du brauchst.“*
> *Ernteteilerin: „Ich hab‘ aber eh schon so viele.“*

Maria: „Schau, es gibt aber auch so viel, da ist noch eine Kiste."
Ernteteilerin: Okay, super, das freut mich, ich wollte eh noch Marillen trocknen." (Feldnotizen freie Entnahme, 30.7.2021)

Maria, die Pensionistin, die die freie Entnahme für Ouvertura betreut, hat in ihrer langjährigen Erfahrung bei Ochsenherz und Ouvertura folgende Beobachtungen gemacht: Die Annäherung an das Modell der freien Entnahme verläuft in drei Phasen. Zunächst nehmen sich die Leute eher wenig, um nicht unbescheiden zu wirken. Darauf folgt eine Phase, in der sich die Personen mehr trauen und viel nehmen, bis sie merken, dass sie das gar nicht aufbrauchen können. Es stellt eine persönliche Lernerfahrung dar, herauszufinden, wie viele Lebensmittel man benötigt, um zwei Wochen lang den Eigenbedarf zu decken. Schlussendlich pendelt sich die genommene Menge genau beim eigenen Bedarf ein, die Personen nehmen immer etwa so viel, dass sie damit gut zwei Wochen auskommen, aber sich dann auch wieder auf den nächsten Termin der freien Entnahme freuen können.

Es kommt kaum vor, dass Personen das System ausnutzen und sich übermäßig bedienen. Die Menschen, die sich ehrlich für solidarische Landwirtschaften interessieren, haben im Normalfall kein Interesse daran, sich selbst zu bereichern.

„Es gibt immer wieder welche, die tatsächlich profitieren wollen und mit vier Einkaufssackerl voll weggehen, was sie nie essen können. Aber das sind auch die, die sich dann im Winter bei Ochsenherz beschweren, warum es keine Paradeiser, Zucchini oder frischen Salat gibt. Also die fallen dann von allein wieder weg, die Menschen, die nicht zu dem dazu passen. Weil wenn sie nicht zu anderen Menschen solidarisch sind, dann sind das auch meistens Menschen, die sich nicht regional und saisonal ernähren." (Miriam)

3.4.5 Solidarität über Ouvertura hinaus

Die Solidarität soll laut dem Selbstverständnis von Ouvertura nicht bei den eigenen Mitgliedern enden, sondern sich auch auf das Umfeld beziehen. Ein zentraler Punkt ist daher auch die Solidarität unter verschiedenen Solawis. Ouvertura ist Teil eines größeren Solawi-Netzwerkes, bei dem es darum gehen soll, Erfahrungen und Ernte auszutauschen, zusammen Bildungsarbeit zu leisten und sich zum Beispiel selbst eine gemeinsame Unwetterversicherung zu organisieren. In der Vergangenheit hat man einander bei Ernteausfällen oder –überschüssen solidarisch geholfen. Mit der GELA Ochsenherz ist die Zusammenarbeit nach wie vor besonders eng – man teilt sich Lieferrouten und Kistl-Standorte und beliefert sich gegenseitig mit Produkten. Es ist für beide Seiten außerdem klar, dass man nicht miteinander konkurrieren will, sondern entweder komplementär zueinander produziert oder sich das Angebot nur dort überschneidet, wo ausreichend Nachfrage vorhanden ist, da einige Ernteteiler*innen sowohl bei Ouvertura als auch bei Ochsenherz Mitglied sind.

Darüber hinaus kooperiert Ouvertura mit einigen anderen Personen und Projekten, um die breite Produktpalette aufrechterhalten zu können. Auch hier legt Ouvertura Wert auf eine solidarische Zusammenarbeit.

> *„Das ist jetzt auch nicht nur so eine Anfangslösung, sondern schon ein langfristiges Modell, dass wir auch eng mit den Landwirt*innen um uns herum zusammenarbeiten wollen. Es ist ja auch ein bisschen der Anspruch, diese Gemeinschaft zu erweitern oder dieses Solidarmodell. Nicht eine geschlossene Community zu sein quasi, die zwar innerhalb solidarisch ist, aber nach außen mega in Konkurrenz mit allen tritt. Sondern wir wollen halt gute Nachbar*innen sein, und mit Leuten zusammenarbeiten, wo's geht. Oft weil wir drauf angewiesen sind, aber schon auch aus Überzeugung, dass das besser ist so und dass gute persönliche Beziehungen voll viel wert sind und eine gute Grundlage sind für gemeinsames Produktiv-Sein." (Max)*

Beispielsweise wird mit einem Bio-Getreidebauer kooperiert, der sonst in der Marktwirtschaft tätig ist. Man probiert gerade aus, das Solidarmodell auch auf diese Zusammenarbeit auszuweiten.

> *„…oder dass wir mit einem herkömmlichen Bio-Bauern kooperieren und im Wesentlichen unser solidarisches Modell zu einem kleinen Teil auf den ausdehnen. Indem wir sagen, als Beispiel, wir zahlen 10% deiner Produktionskosten und bekommen 10% deiner Ernte. Das heißt, zu 90% produziert der immer noch für Raiffeisen, aber für 10% ist er davon entkoppelt, mit ähnlichen Prinzipien, wie wir sie haben." (Markus)*

Einige weitere Kooperationen basieren auf Tauschhandel und sind somit auch Teil der Alternativwirtschaft und marktunabhängig. Die Pilze werden von einem befreundeten Betrieb bezogen, bei dem zwei Personen aus dem Hofteam einmal in der Woche mithelfen und dafür Pilze im Wert des Lohns bekommen. Weiters wird mit einer Person zusammengearbeitet, die das von Ouvertura angebaute Gemüse fermentiert. Dafür wird er nicht bezahlt, sondern darf sich die Hälfte des gelieferten Gemüses für die eigene Verarbeitung behalten. Honig bezieht Ouvertura von einem Imker, der im Gegenzug einen Ernteanteil erhält.

3.4.6 Community

Bei Ouvertura besteht prinzipiell der Anspruch, ein sozialer Ort zu sein. Das hat sich aber aus mangelnden Zeitressourcen und verstärkt durch die Corona-Pandemie als Herausforderung erwiesen. Für einige Ernteteiler*innen ist Ouvertura sehr wohl ein Ort, an dem sie sozial verankert sind und ihre sozialen Bedürfnisse pflegen können. Besonders deutlich wird das bei Maria, die die freie Entnahme betreut und in diesem Zusammenhang sagt *„Ich brauch kein Social Network – ich krieg meins gratis.*" (Maria, Feldnotizen freie Entnahme, 30.7.2021). Aber auch weitere Personen, die stärker involviert oder schon lange dabei bzw. gleichzeitig auch Mitglieder bei der GELA Ochsenherz

sind, pflegen im Solawi-Kontext soziale Beziehungen. Andere wiederum, insbesondere die, die während der Corona-Zeit hinzugekommen sind, kennen kaum andere Ernteteiler*innen und verspüren daher auch kein Gemeinschaftsgefühl.

Normalerweise gibt es neben der Arbeit am Hof und Abholung der Ernteanteile mit der Vollversammlung und dem Erntedankfest noch weitere Fixpunkte im Jahr, bei denen sich die Ernteteiler*innen treffen können. Das war während der Corona-Pandemie jedoch nur erschwert möglich, die Feste wurden abgesagt und die Jahresversammlung wurde online abgehalten. Man hat zwar die Gestaltungstreffen und auch inhaltliche und für Allgemeinheit offene Themenabende veranstaltet, die aber bei weitem nicht von allen Ernteteiler*innen besucht wurden. Grundsätzlich gibt es viele Ideen, wie die Community gefördert werden kann, z.B. über eine Börse zum Tauschen von Vorräten oder durch ein Schwarzes Brett für die verstärkte Kommunikation untereinander. Oftmals scheitert die Umsetzung der Ideen jedoch an den zeitlichen Ressourcen. Die Förderung der Community ist aber jedenfalls ein Wunsch bzw. ein Ziel für die Zukunft.

> *„Ich glaub, das wär' ganz, ganz wichtig, weil das Projekt eine Größe hat, wo das noch möglich ist, dass Community wirklich gelebt wird. Dass wir da noch Zeit irgendwie investieren können und das schaffen, dass das stattfindet, dass es noch mehr Vernetzung gibt." (Miriam)*

3.5 Zukunftsausblick

Die Fallstudie zur Solawi Ouvertura zeigt, mit welchem Engagement und Idealen eine Gruppe von Personen in den letzten fünf Jahren einen landwirtschaftlichen Betrieb aus dem Boden gestampft hat. Es ist gelungen, auf zuvor brachen Flächen die notwendige Infrastruktur für den Betrieb einer Landwirtschaft aufzubauen. Als Pionier*in des alternativen Wirtschaftens agiert Ouvertura bewusst als gesellschaftliches Versuchslabor und erprobt dabei verschiedene sozial innovative Elemente, sei es in Bezug auf die Organisationsstrukturen oder die Weiterführung des Solidaritätsgedankens auf neue Bereiche. So werden beispielsweise die Gehälter solidarisch und nach Bedarf gezahlt und die Zusammenarbeit von Beschäftigten und Ehrenamtlichen erfolgt auf Augenhöhe.

In der Praxis hat sich allergings auch gezeigt, dass sich nicht alle Vorstellungen wie gewünscht umsetzen lassen. Wirtschaftliche Stabilität über eine Jahressaison hinaus und somit eines der ursprünglichen Ziele der solidarischen Landwirtschaft konnte Ouvertura bisher noch nicht sicherstellen. Es gibt jedoch mehrere Ideen, wie der Betrieb in Zukunft stabiler gestaltet werden kann, z.B. durch eine Veränderung der Produktpalette oder ein offensiveres Marketing. Auch der Ausbau der Kooperationen sowie ein generell pragmatischerer Zugang könnten dabei helfen, langfristig Stabilität zu erreichen.

In Bezug auf die kollektive Selbstorganisation konnte man bereits viel aus den eigenen Erfahrungen lernen. Die wirtschaftlichen Probleme und damit korrespondierend Gefühle von Zeitmangel und Überforderung stellen jedoch immer wieder eine Herausforderung für die Alltagsorganisation der Beteiligten dar. In Zukunft ist geplant, die Strukturen für Organisation, Entscheidungen und Konfliktlösung noch klarer zu gestalten, um die Zusammenarbeit weiter zu verbessern. Grundsätzlich ist der Umgang miteinander von sehr viel Respekt und Wohlwollen geprägt.

In Summe überwiegen, ungeachtet regelmäßig auftauchender Herausforderungen, die ausgeprägte Motivation und Überzeugung, dass das Modell der solidarischen Landwirtschaft eine zukunftsfähige Lösung für aktuelle Probleme darstellt. Folgendes Zitat erscheint passend als Abschluss dieser Fallstudie:

> *„Es ist auch gut, mal zwei Schritte zurückzugehen und zu schauen, wo sind Verbesserungsmöglichkeiten, wo drückt der Schuh – und der drückt schon an einigen Stellen, aber grundsätzlich ist es weit überwiegend die Begeisterung.“ (Miriam)*

4 „WIR WOLLTEN EIGENTLICH SCHÖN WOHNEN HIER UND NICHT DAUERND ARBEITEN MÜSSEN.“ ARBEITEN AM WOHNPROJEKT GLEIS 21

Derzeit lässt sich ein wachsendes Interesse an gemeinschaftlichen Wohnprojekten verzeichnen. In Wien wurden insbesondere in den letzten zehn Jahren viele Projekte geplant sowie auch umgesetzt und Wohnprojekte sind mittlerweile ein integraler Bestandteil verschiedener Stadtentwicklungsprojekte in Wien (z.B. Nordbahnviertel, Seestadt Aspern, Sonnwendviertel, Wildgarten). In Bezug auf kollektive Organisationsformen sind Wohnprojekte besonders interessant, da es sich um größere Gruppen handelt, die das gemeinsame Leben und die damit zusammenhängenden Aufgaben gemeinschaftlich selbst organisieren (müssen).

Die folgende Fallstudie bezieht sich auf das Wohnprojekt „Gleis21“ im Wiener Sonnwendviertel und basiert auf einer qualitativen Erhebung im Frühjahr und Sommer 2021. Im Zuge dessen wurden sechs semi-strukturierte Interviews mit einer Dauer zwischen 60 und 100 Minuten sowie eine teilnehmende Beobachtung im Rahmen eines Arbeitsgruppentreffens durchgeführt.

4.1 Geschichte von Gleis21

Die Initiative zum Wohnprojekt Gleis21 kam vom Architekturbüro *einszueins* und dem Architekten Markus Zilker, der bereits das Wohnprojekt Wien mitbegründete und plante und auch selbst dort wohnt. Mit dem Areal „Leben am Helmut-Zilk-Park“ entstand ein neues Stadtentwicklungsgebiet in der Nähe des Hauptbahnhofs, in dem vier Bauflächen für Wohnprojekte vorgesehen waren, die in weiterer Folge in einem Wettbewerbsverfahren vergeben wurden (Temel 2019, 34). Gemeinsam mit Gernot Tscherteu von *RealityLab*, einem Unternehmen, das bereits viel Erfahrung in der sozialen Prozessbegleitung von Wohngruppen mitbrachte, veranstaltete Zilker Anfang 2015 dafür drei Interessent*innentreffen. Aus diesen Treffen bildete sich eine Kerngruppe von 20 besonders motivierten Personen, die bereit waren, die Planung und das finanzielle Risiko des entstehenden Wohnprojekts auf sich zu nehmen. Im Frühjahr 2015 konkretisierten sie auf einer 3-tägigen, von *RealityLab* und *einszueins* organisierten Klausur, ihre gemeinsame Vision und es kristallisierten sich drei Punkte heraus:

1. Solidarisch wohnen: Dieser Punkt umfasst Solidarität im Sinne von gegenseitigen Nachbarschaftsdiensten und einem hausinternen Solidaritätsfonds sowie vier Wohnungen, die geflüchteten Menschen zur Verfügung gestellt werden sollen.
2. G’scheit genießen: Sowohl in der geplanten Gastronomie im Erdgeschoss des Hauses als auch bei der Bauweise soll auf nachhaltige Zutaten und Materialien geachtet werden.

3. Medial gestalten: Mit Radio, TV und Kinoangeboten soll das Grätzel medial, kulturell und sozial mitgestaltet werden.

Es folgten intensive Planungsmonate, in denen teilweise unter viel Zeitdruck das Konzept und die Architektur für den Baugruppenwettbewerb fixiert werden mussten. Insgesamt haben sich 13 Gruppen für die vier Baugruppenplätze beworben und die Auswahl erfolgte anhand folgender Kriterien:

> *„Neben den Vorgaben, die für alle Grundstücke galten, wurde für die Baugruppen und Quartiershäuser besondere Qualität der Architektur und des Nutzungsangebots erwartet. Das Quartiersentwicklungsgremium bewertete die eingereichten Projekte deshalb nach sechs Kriterien: Qualität des Nutzungskonzepts, NutzerInnenvielfalt, Bezug auf das Freiraum- und Mobilitätskonzept und Qualität der Schnittstellen zwischen privat und öffentlich, Erdgeschoßnutzung, Prozessqualität und Realisierbarkeit, Qualität der Architektur und Bezug zur Stadtstruktur. Im Zentrum des Interesses standen die geplante Nutzung, die Verknüpfung von Gebäude und Stadtraum sowie die Architektur." (Temel 2019, 37)*

Die Gruppe konnte mit ihrem Konzept in diesem Wettbewerb bestehen, wobei sie insbesondere ihr Konzept für die Erdgeschosszone als ausschlaggebend dafür sahen:

> *„Der Wettbewerb ging ja darum, dass diejenige Gruppe das Grundstück bekommen soll, die das beste Konzept für die Erdgeschosszone hat. Das heißt, wir haben von Anfang an ganz bewusst gesagt: Wir wollen in den Bezirk Favoriten hineinwirken, wir wollen, dass da keine Grenze entsteht zwischen diesem neuen Viertel und dem alten Favoriten und wir wollen schauen, dass wir Erwachsene und besonders auch Jugendliche und Kinder hier herüberholen können. Und dass wir für das Grätzel da und für Favoriten was Kulturelles anbieten können, das war uns von Anfang an wichtig." (Doris)*

Nach dem Wettbewerb standen weitere wichtige Entscheidungen an: Die Gruppe einigte sich auf einen Bau mit Wohnheimförderung[5], auf den gemeinnützigen Bauträger Schwarzatal und auf ein

---

[5] Die Wohnbauförderung ist ein Darlehen mit besonders günstigen Konditionen, für dessen Bezug jedoch bestimmte Kriterien eingehalten werden müssen. Die Wiener Wohnbauförderung sieht derzeit kein spezifisches Modell für Baugruppen vor, weswegen zwischen dem Mietmodell, dem Wohnungseigentumsmodell und dem Heimmodell abgewogen werden muss. Das Eigentumsmodell entspricht nicht dem Grundgedanken von Gleis21 in Bezug auf Gemeinschaftseigentum, da es individuelles Eigentum an den einzelnen Wohneinheiten vorsieht. Beim Mietmodell bleibt das Haus im Eigentum des Bauträgers, der die einzelnen Wohnungen an die Bewohner*innen weitervermietet. Sowohl das Miet- als auch das Eigentumsmodell haben als Bedingung, dass ein Drittel der Wohnungen über das Wohnservice Wien vergeben werden muss, was dem Wunsch vieler Wohnprojekte, die Bewohner*innen selbst auszuwählen, entgegensteht. Deshalb wird oft, so auch im Fall Gleis21, auf das für Wien spezifische Heimmodell ausgewichen, da es das einzige Modell darstellt, mit dem Gemeinschaftseigentum geschaffen und wo über alle Bewohner*innen selbst entschieden werden kann (Farag, Korab und Schattovits 2015, 58ff).

Kreditinstitut. Zudem wurde die Baugruppe in einem ausgeklügelten und aufwendigen Prozess, der Fragebögen, Motivationsschreiben, Interviews und ein anonymisiertes Auswahlverfahren umfasste, erweitert. Während des gesamten Planungs- und Bauprozesses des Hauses war die Gruppe sehr eingebunden: Sowohl für das gesamte Haus als auch für die individuellen Wohnung bestand viel Gestaltungsspielraum:

> *„Der Markus hat Vorschläge gemacht und wir haben uns das angeschaut und haben gesagt, wir wollen das so oder so oder wir wollen es gar nicht so haben. Dann ist er auch mitgegangen, ja, also wir waren schon sehr früh involviert in den Gestaltungsprozess." (Doris)*

Nach über vier Jahren Planung, Hausbau und Gruppenbildung konnte das Haus im Juni 2019 bezogen werden. In der Zwischenzeit hatte sich viel getan: Die Gruppe und ihre Vision haben sich weiterentwickelt, wodurch insbesondere das Angebot von Kulturveranstaltungen an Bedeutung gewonnen hat.

4.1.1 Eckdaten

Gleis21 besteht aus 30 einzelnen Wohneinheiten zwischen 38m² und 114m², wobei die Bewohner*innen im Planungsprozess angeben konnten, wie viel individuelle Nutzfläche sie brauchen bzw. sich leisten können. Vier weitere Wohneinheiten (25m² bzw. 40m²) werden als Startwohnungen an geflüchtete Menschen vergeben. Zusätzlich zur individuellen Wohnfläche gibt es im Untergeschoss sowie am Dach, intern gerne „Dachschlaraffenland" genannt, Gemeinschaftsräume (Werkstatt, Atelier, Fitnessraum, Gemeinschaftsküche, Bibliothek, Sauna, Kinderspielraum, Dachterrasse), die für die hausinterne Nutzung bestimmt sind. Das Erdgeschoss ist für die öffentliche Nutzung vorgesehen: Es umfasst eine Gewerbefläche, für die eine Gastronomie angedacht war und die jetzt das Künstler*innenkollektiv toZOMIA[6] inklusive Pop-Up-Café beherbergt, sowie Veranstaltungsräume, die mit eigenen und externen Kulturveranstaltungen und Seminaren bespielt werden.

Gleis21 ist als Verein organisiert, bei dem alle Bewohner*innen Mitglieder sind. Das gesamte Haus ist im Eigentum des Vereins, wodurch es zum Gemeinschaftseigentum aller Mitglieder wird. Nach außen ist der Vereinsvorstand der offizielle Ansprechpartner, intern haben die Vereinsstrukturen aber keine große Bedeutung und die Gruppe organisiert sich soziokratisch. Darüber hinaus wurde der Kulturverein „Kunst und Kultur. Gleis21" gegründet, über den das hauseigene Kulturprogramm

---

6 toZOMIA setzt eine Reihe von Projekten um, z.B. Aufführungen, Ausstellungen, einen wöchentlichen Bauernmarkt sowie einen Lastenfahrradmarkt und Workshops zu alternativer und ökologischer Lebensmittelzubereitung. Darüber hinaus betreibt toZOMIA ein kleines Café namens „Kaffeesatz", das von Mittwoch bis Sonntag geöffnet ist. Das Künstler*innenkollektiv verbindet Kunst und Aktionismus in Bezug auf nachhaltige Lebenswelten und will unter dem Begriff „Urban Ecologies" innovative ökologische Lebensweisen für den urbanen Alltag entwickeln. Im Fokus stehen dabei das Thema Lebensmittelzubereitung, künstlerische Interventionen und Gemeinschaftsbildung (https://tozomia.net/tozomia-about/).

und etwaige Kulturförderungen abgewickelt werden. Die Mitgliedschaft im Kulturverein ist für die Bewohner*innen jedoch optional.

Die Finanzierung des Projekts erfolgte über die Wohnbauförderung des Wohnfonds Wien, ein Bankdarlehen und Eigenmittel der Bewohner*innen. Der Eigenmittelbeitrag für die individuelle Wohneinheit liegt derzeit bei 613,- € pro m². Zusätzlich muss zum Einzug ein finanzieller Beitrag für die Ausstattung der Gemeinschaftsräume (3.000,- € pro erwachsener Person) sowie ein Einmalerlag zur Deckung der Projektentwicklungskosten (anfangs 3.000,- €, mittlerweile 6.000,- € pro erwachsener Person) erbracht werden. An laufenden Kosten fällt der Mitgliedsbeitrag von 25,- € monatlich pro erwachsener Person sowie das Nutzungsentgelt an. Das monatliche Nutzungsentgelt beträgt 12,30 € pro m² und setzt sich aus dem anteiligen Beitrag an der Tilgung des Kredits sowie der Zahlung der Kreditzinsen zusammen und umfasst darüber hinaus eine Einzahlung für den internen Reparaturfonds, für Nebenkosten, Betriebskosten, Kosten für Heizung und Warmwasser sowie entsprechende Umsatzsteuern. Das Nutzungsentgelt wird sowohl für die entsprechende individuelle Wohnfläche als auch für den Anteil an den Gemeinschaftsflächen gezahlt und ist mehr von den konstituierenden Bestandteilen dieses Wohnprojekts abhängig als von der Entwicklung des Immobilienmarkts (Wohnprojekt Gleis21 2021, 11). Was das langfristig und für die Zeit nach der Abbezahlung der Darlehen bedeutet, ist noch nicht klar. Im günstigen Fall würde das abzuführende Nutzungsentgelt seitens der Bewohner im Laufe der Zeit deutlich weniger werden, in der Praxis könnten allerdings zusätzliche Kosten hinzukommen, z.B. größere Instandhaltungsmaßnahmen am Gebäude.

4.1.2 Über die Bewohner*innen

Wie bei den meisten Wohnprojekten sind die ca. 75 Bewohner*innen von Gleis21 (ca. 50 Erwachsene und 25 Kinder), die im Juni 2019 eingezogen sind, in Bezug auf den sozioökonomischen Hintergrund eine eher homogene Gruppe (Spellerberg 2020, 8, 11ff). Fast alle Bewohner*innen haben einen akademischen Hintergrund, zudem ist es ein *weißes* Projekt. Die Organisationsform ist voraussetzungsvoll und erfordert die Bereitschaft, die Ressourcen und die Fähigkeiten, sich an mitunter zeitaufwändigen Gruppenprozessen zu beteiligen. Trotz des Anspruchs der sozialen Inklusion ist es beispielsweise nicht gelungen, Arbeiter*innen mit Migrationshintergrund anzusprechen. Nichtsdestotrotz betont die Gruppe auch ihre Vielfältigkeit: Zwischen dem Alter von null und 70+ sind verschiedenste Altersgruppen zu finden, wobei besonders viele Bewohner*innen zwischen 30 und 40 Jahre alt sind. Zudem teilen zwar alle eine ähnliche, tendenziell linke bzw. links-liberale Weltanschauung, aber dennoch gibt es im Projekt sehr unterschiedliche Meinungen und politische Diversität. So ist auch der Grund für das Interesse am Wohnen in einem Wohnprojekt unterschiedlich: Während in einem Interview als Hauptmotivation die *„politische Faszination, Wohnraum selbst*

zu schaffen und dem Markt zu entziehen" (Peter) angegeben wird, nennen die anderen eher persönliche Gründe: Suche nach leistbarem Wohnen, Leben mit Kindern in einer Großstadt, weniger Anonymität, Leben in einer Gemeinschaft und die spannende Architektur.

Darüber hinaus wohnen derzeit sechs geflüchtete Personen in vier Wohneinheiten, die in Zusammenarbeit mit der Diakonie als Startwohnungen vergeben werden. Das soziale Engagement ist für die Gleis21-Bewohner*innen ein grundlegender Pfeiler ihres Wohnprojekts.

> *„Aus allen drei Workshops [Anm.: Interessent*innentreffen] sind die Rapporteure gekommen und haben gesagt, wir wollen etwas für Flüchtlinge machen. Und das war noch, und das ist mir immer wichtig zu betonen, vor dem Sommer und Herbst 2015. Und dafür wir haben einen Partner gefunden, die Diakonie Wien." (Michael)*

Die geflüchteten Personen können, aber müssen sich nicht in das Projekt einbringen. Dementsprechend werden die Gemeinschaftsräume und das Gemeinschaftsleben von manchen mehr und von anderen weniger in Anspruch genommen. Die grundsätzliche Idee ist, den Menschen mit der Startwohnung eine leichtere Ankunft in Österreich zu ermöglichen und sie nach Möglichkeit auch dabei zu unterstützen, eine Arbeit und eine langfristige Unterkunft zu finden. Die Startwohnungen werden für eine Dauer von zwei Jahren vergeben, können aber nach Absprache auch verlängert werden.

4.2 Soziokratische Organisation: Theorie vs. gelebte Gleis-Soziokratie

Um ein gemeinschaftliches Wohnhaus zu planen, zu betreiben und zu pflegen, um sich als Gruppe zu finden und darüber hinaus auch ins Grätzel hineinzuwirken, sind zahlreiche Entscheidungen und sehr viel Arbeit notwendig. In der Planungsphase müssen die Vision, die Rechtsform, die Gemeinschaftsräume, die Architektur, die Finanzierung, die Bauweise und vieles mehr ausgehandelt und beschlossen werden. Im laufenden Betrieb reichen die Aufgaben von Hausverwaltung und Buchhaltung, Reparaturen und Mängelbehebungen über die Organisation und Moderation von internen Zusammenkünften und externen Veranstaltungen bis hin zu simplen Aufgaben wie dem Gießen der Grünflächen oder dem Zurechtrücken der Stühle für die nächste Veranstaltung. Um das zu bewerkstelligen, nutzt Gleis21 das Organisations- und Entscheidungsmodell der Soziokratie, dessen Anwendung sich bereits bei vielen Baugruppen bewährt hat. Die Soziokratie ermöglicht es, sich auch in größeren Gruppen gemeinschaftlich und unter der Beteiligung aller zu organisieren und dabei die mühsamen und trägen Elemente der Basisdemokratie möglichst gering zu halten.

> *„Das Positive an der Soziokratie ist insbesondere das Entscheiden, also die Art und Weise, wie entschieden wird, aber auch, wie die Organisationsstruktur insgesamt aufgebaut ist. Die Intention ist, Selbstorganisation zu fördern und sozusagen wirklich Aufgaben eigenverantwortlich, also so weit unten wie möglich. Diejenigen, die tun, können auch viel entschieden. Es müssen – und das ist*

eben der entscheidende Unterschied zu basisdemokratischen Projekten – nicht immer alle alles wissen und alles entscheiden. Weil die Erfahrung eben ist, dass das oft einmal sehr lange dauert und auch Vetos eingelegt werden können und der Prozess aufgehalten werden kann. Bei der Soziokratie gibt's das nicht." (Martina)

4.2.1 Soziokratie in der Theorie

Der Soziokratie liegen Werte wie Effizienz und Transparenz sowie die Gleichwertigkeit aller Beteiligten zugrunde. Um dies zu gewährleisten, basiert die soziokratische Organisation auf folgenden Grundprinzipien: Konsententscheidungen, Organisation in Kreisen, doppelte Kopplung der Kreise und offene und soziokratische Wahlen (Stützel 2021, 87).

Entscheidungen in der Soziokratie

Entscheidungen werden in der Soziokratie nicht im Konsens, sondern im Konsent getroffen. Das bedeutet, dass nicht alle Beteiligten einem Entscheidungsvorschlag zustimmen müssen, sondern dass es lediglich keinen schwerwiegenden, inhaltlich begründeten Einwand gegen diesen Vorschlag geben darf. Ein schwerwiegender Einwand kann einen Beschluss aufhalten bzw. noch einmal zur Diskussion bringen, wenn argumentiert werden kann, dass die Umsetzung des Beschlusses die gemeinsamen Ziele gefährden würde. Im Idealfall beinhaltet ein schwerwiegender Einwand auch einen Alternativvorschlag. Zudem gibt es auch die Möglichkeit eines einfachen Einwandes: Dieser hält den Beschluss nicht auf, sondern dient nur dazu, dass Bedenken formuliert werden können und der Beschlussvorschlag nach Möglichkeit dementsprechend angepasst wird. Wesentlich in der Soziokratie ist auch die Überzeugung, dass ein Beschluss nicht perfekt sein muss (Stützel 2021, 87f).

„Das verflüssigt diesen Entscheidungsprozess. Dadurch, dass man sagt: Wir brauchen nicht die perfekte Lösung, wir brauchen eine Lösung für die nächsten Schritte, und dann schauen wir, wenn's nicht passt, dann diskutieren wir es nochmal, verändern es nochmal und gehen wieder ein paar Schritte. Und diese Philosophie hinter dem Entscheiden macht das leichtfüßiger. Es ist auch so, dass dann vielleicht nach 1, 2 Jahren noch einmal draufgeschaut werden soll – was wir auch noch nicht so ganz machen, aber das ist an sich soziokratischer Standard – dass man immer mal wieder drauf schaut, passt das? Alle Beschlüsse werden in eine Beschlussdatenbank eingetragen." (Martina)

Die Beschlussdatenbank sowie Protokolle der Treffen sind notwendig, um Transparenz über Entscheidungen zu gewährleisten und auch Nicht-Anwesenden Einblick in die Arbeit und die Entscheidungen eines bestimmten Arbeitskreises zu gewährleisten. Das ermöglicht auch, dass erst im Nachhinein oder von einer Kreis-fremden Person ein Einwand erhoben wird bzw. ein Thema nochmals auf die Agenda gesetzt werden kann.

Der idealtypische Ablauf der Entscheidungsfindung verläuft nach einem bestimmten Muster. Besonders wichtig für einen effizienten Ablauf ist die gewissenhafte Vorbereitung und Moderation des Entscheidungsablaufs.

> *„Ich würde sagen, besonders gute Entscheidungsfindungen schauen so aus wie z.B. die Kreditvergabe. Dass eine AG sich das vorher gut ansieht, aufbereitet, Varianten zur Verfügung stellt und das vorstellt. Zuerst gibt es eine Fragerunde, das heißt, was muss ich wissen, um nachher eine gute Entscheidung treffen zu können? Das heißt, dann wird nachgefragt: Wenn wir dieses Angebot annehmen, was ist dann? Habt's ihr das und das schon überprüft? Da wird wirklich noch einmal versucht, alles herauszufinden, was irgendjemanden noch irgendwie beschäftigen könnte. Danach machen wir eine Meinungsrunde, das heißt, jede und jeder sagt einmal, wie er oder sie gerade denkt. Manchmal machen wir dann auch noch eine zweite Meinungsrunde, aber sehr selten. Und eigentlich geht's dann darum, wissen wir genug, haben wir genug gehört, um einen Beschluss fassen zu können? Und dann gibt's manchmal schon einen vorformulierten Beschluss oder manchmal sagt man, aufgrund von dem, was ich da jetzt gehört habe in der Meinungsrunde, würde ich vorschlagen, folgenden Beschluss zu formulieren. Dann sagt man den, der wird auch festgehalten. Und dann gibt's eine soziokratische Abstimmung. Das heißt ich kann sagen, ich habe keinen Einwand, ich habe einen leichten Einwand oder ich habe einen schweren Einwand." (Lisa)*

Genauso wie die Entscheidungen entlang einer gewissen Struktur verlaufen, haben auch Treffen insgesamt einen fixen Aufbau: Sie beginnen mit einer Ankommensrunde, in der jede*r zu Wort kommt und die dazu dient, „als Mensch anzukommen". Das heißt, man erzählt, wie es einem geht und was einen gerade beschäftigt. Danach folgt die Abarbeitung der Agenda und am Ende steht eine Abschlussrunde, bei der noch einmal jede*r kurz spricht.

Organisation in Kreisen und doppelte Kopplung der Kreise

In der Soziokratie funktioniert die Organisation in Kreisen (bzw. in Arbeitsgruppen, wie sie bei Gleis21 genannt werden). Diese Kreise haben jeweils einen klar definierten Aufgabenbereich, innerhalb dessen sie selbstverantwortlich Entscheidungen treffen können. Entscheidungen, die den eigenen Aufgabenbereich überschreiten, werden ins nächsthöhere Gremium getragen. Daher ist die Unterscheidung von Grundsatzentscheidungen und operationellen Entscheidungen essenziell.

> *„Wir versuchen auch so Domains, so heißt das in der Soziokratie, also Bereiche zu definieren, innerhalb derer die Arbeitsgruppen ihre Entscheidungen treffen können. Und auch zu definieren, wann muss es in den nächsthöheren Kreis, und eigentlich ist dann der nächsthöhere Kreis der Leitungskreis, wo Vertreter aller Arbeitsgruppen zusammensitzen, wo man eigentlich annehmen sollte, dass alle unterschiedlichen Sichtweisen möglichst gut vertreten sind. Und eigentlich nur dann, wenn's da gar nicht geht oder wenn's eben so groß und schwerwiegend ist, sollte es in die Großgruppe." (Lisa)*

Im Leitungskreis sitzen jeweils die Leiter*innen der Arbeitskreise sowie jeweils eine delegierte Person aus jedem Arbeitskreis. Diese doppelte Verbindung der Kreise gewährleistet, dass alle Interessen vertreten werden: Während die Leiter*innen die Interessen der Gesamtorganisation und die Leitungskreisbeschlüsse im Arbeitskreis vertreten, soll der*die Delegierte die Sichtweisen der Arbeitskreismitglieder im Leitungskreis einbringen (Stützel 2021, 89). Vollversammlungen sind in der soziokratischen Theorie eigentlich nicht vorgesehen (Stützel 2021, 95), bei Gleis21 werden sie aber dennoch praktiziert.

Offene, soziokratische Wahlen

Ein weiteres zentrales Element der Soziokratie sind die offenen Wahlen. Dabei stellen sich die Personen nicht selbst zur Wahl auf, sondern jede*r kann jede*n für eine Position nominieren, und argumentieren, warum er*sie die Person für besonders geeignet hält. Es wird ein Stimmungsbild eingeholt, eine Person vorgeschlagen und im Konsent darüber abgestimmt. Erst dann wird die gewählte Person gefragt, ob sie die Position annehmen möchte. Das führt dazu, dass Personen gewählt werden, die die eigene Wahl selbst gar nicht in Betracht gezogen hätten und die Argumente zur Qualifikation im Vordergrund stehen.

> *I: Was hat dich dazu motiviert, die Rolle als Obfrau zu übernehmen?*
> *Doris (lacht): „Ich bin gewählt worden, ich hab‘ üüüberhaupt nicht damit gerechnet [...] und dann war die Wahl und ich bin so überwältigend, mit solch einer Mehrheit gewählt worden, da konnte ich dann gar nicht nein sagen. Ich hab mich natürlich auch gefreut, weil das ist ja auch eine Wertschätzung. Ich hab‘ mich total gefreut und mir gedacht, jetzt kann ich nicht sagen, ich mach das nicht.“*

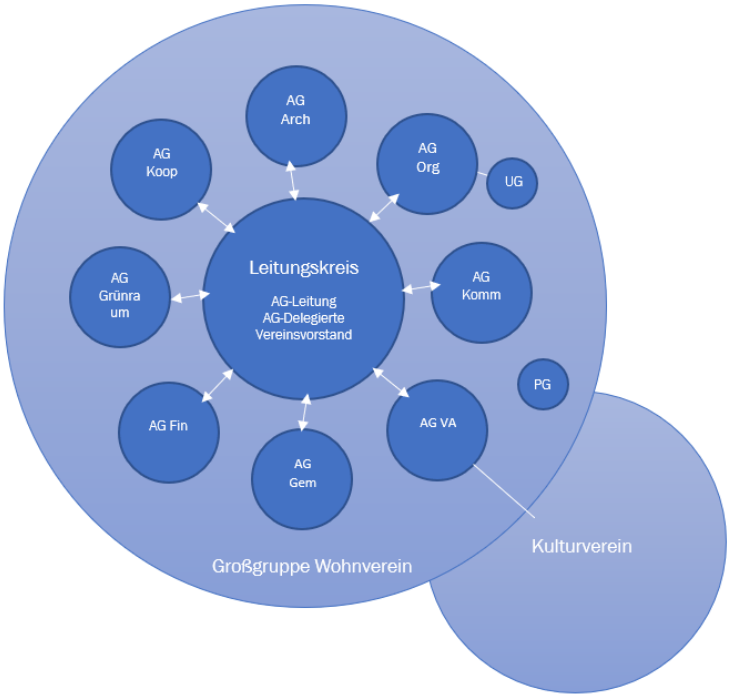
> *„Was ich extrem schön finde, sind die soziokratischen Wahlen. Ich hätte nie gesagt, juhu, ich übernehm‘ die AG-Org-Leitung, wenn nicht so viele nette Menschen gesagt hätten bei der letzten Wahl; ‚Hey Lisa, du kannst das und das gut, ich vertraue dir, ich würd‘ mir wünschen, du machst das.‘ Und ich finde, das macht etwas mit einem. Wenn dir so viele Menschen das Vertrauen aussprechen, Mut zusprechen, Eigenschaften erwähnen und sagen, hey, ich finde, deswegen solltest du das tun. Das macht etwas und das finde ich schön und das finde ich wichtig, weil das ist auch eine große Wertschätzung.“ (Lisa)*

4.2.2 Gelebte Gleis-Soziokratie

Im Wohnprojekt Gleis21 gibt es (zum Zeitpunkt unserer Untersuchung) acht Arbeitsgruppen (AG Architektur, AG Kommunikation, AG Kooperation, AG Finanzen und Recht, AG Gemeinschaftsbildung, AG Organisation, AG Veranstaltungen und AG Grünraum), die sich im Normalfall alle vier Wochen, im Bedarfsfall auch öfter treffen, und die anstehenden Aufgaben besprechen und verteilen. Die Anzahl der Personen in den Arbeitsgruppen ist recht unterschiedlich und richtet sich einerseits nach Bedarf und andererseits nach Interesse der Bewohner*innen. Jede*r ist angehalten, Mitglied mindestens einer, im Idealfall zweier und maximal dreier Arbeitsgruppen seiner*ihrer Wahl zu sein.

Zusätzlich gibt es einige Untergruppen und Projektgruppen. Untergruppen sind bestimmten AGs zugeordnet, haben aber einen klaren Aufgabenbereich, innerhalb dessen selbstverantwortlich gearbeitet wird (z.B. UG Moderation). Projektgruppen bilden sich auf begrenzte Dauer, um eine bestimmte Aufgabe zu erledigen (z.B. PG Gewerbe, für die Vermietung der Gewerbefläche im Erdgeschoss).

Abbildung 4-1: Soziokratische Organisation bei Gleis21 (eigene Darstellung)



Der Leitungskreis von Gleis21 umfasst 18 Personen und besteht aus AG-Leiter*innen, AG-Delegierten und dem Vereinsvorstand. Es stellt eine Herausforderung dar, die soziokratischen Strukturen mit den gesetzlich vorgeschriebenen Vereinsstrukturen zu verbinden. Der Vereinsvorstand fungiert nach außen hin als offizieller Ansprechpartner, ist intern jedoch gleichberechtigt mit allen anderen Mitgliedern. Gleichzeitig trägt der Vorstand aber die budgetäre Verantwortung und die Haftung, weswegen es wichtig ist, dass er auch direkt in die wichtigen Entscheidungen einbezogen ist, um im Zweifelsfall einen begründeten Einwand zu erheben. Der Vereinsvorstand wird alle 2 Jahre durch soziokratische Wahlen neu gewählt. Es war nicht immer einfach, Personen für diese Positionen zu finden:

> *„Also es ist nicht ganz leicht, aber bisher haben sich Menschen gefunden, die das glaub ich auch schon in anderen Vereinen in solchen Funktionen gemacht haben, die wussten, was sie damit eingehen, wie viel Verpflichtung oder wie rechtlich verbindlich das auch ist. […] Ich glaub, die schwierigste und unplanbarste Phase war ja die der Planung und des Baus […] Da gab's ganz viele Unsicherheiten und das Projekt hätte durchaus einige Male wirklich scheitern können und in so einer*

Phase die Vereinsleitung zu übernehmen, find' ich sehr mutig und fand ich eine sehr wertvolle Unterstützung für alle anderen, die das eben auch nicht getan haben. [...] Ich glaube schon, dass es gerade in dieser Anfangszeit von Projekten, ob das jetzt ein Wohnprojekt ist oder auch eine solidarische Landwirtschaft, dass es da immer Menschen braucht, die sich auch trauen, dafür auch mit ihrer Unterschrift einzustehen. Und das ist nicht nichts, das hat durchaus auch finanzielle Implikationen." (Lisa)

Die AG-Leiter*innen werden derzeit jährlich gewählt, wobei die Funktionsperiode auf zwei Jahre ausgeweitet werden soll, um der Einarbeitungszeit gerecht zu werden. Es ist aber jederzeit möglich, die Funktion in der Periode aus persönlichen Gründen zurückzulegen. Der Leitungskreis trifft sich normalerweise einmal im Monat, um Themen zu besprechen, die die Entscheidungskompetenzen der einzelnen Arbeitsgruppen übersteigen. Die Treffen sind allen Mitgliedern offen – im Vorhinein wird die Agenda klar kommuniziert und bei besonderem Interesse an einem Thema kann jede*r an dem Treffen teilnehmen und mitdiskutieren. Dies ist aber nur begrenzt sinnvoll bzw. erwünscht, da die Treffen deutlich langwieriger werden, je mehr Personen beteiligt sind. Auch 18 Personen hält Lisa bereits für zu viel:

„Wir haben diese acht Arbeitsgruppen, aus denen sind jeweils zwei in den Leitungskreis delegiert, der dadurch sehr groß ist, was nicht unbedingt ganz geschickt ist, aber was so ist. Es sind also 16 Personen und es wäre auch der gesamte Vereinsvorstand drinnen, wenn er nicht ohnehin eh abgedeckt ist, dadurch, dass diese Personen auch Leitung und Delegierte von Arbeitsgruppen sind. Also ich glaube, es sind aktuell 18 Personen." (Lisa)

Die Kommunikation läuft über die Online-Plattform *Slack*, wo auch die Protokolle der Arbeitsgruppen, des Leitungskreises und der Großgruppe nachgelesen werden können. So ist es theoretisch allen Mitgliedern möglich, im Leitungskreis Beschlossenes mit einer angemessenen Begründung zu beeinspruchen. Da das bei Gleis21 bisher erst sehr selten vorgekommen ist, ist die entsprechende Vorgehensweise dazu noch nicht endgültig geklärt. Darauf wird unter dem Punkt „Praxis-Schwierigkeiten" noch näher eingegangen.

Noch umfassendere Grundsatzentscheidungen werden in der Großgruppe getroffen. Die Großgruppe trifft sich derzeit einmal monatlich, wobei diese Periode in einem laufenden Umgestaltungsprozess auf zwei Monate ausgeweitet werden soll. Wie bereits erwähnt, sind Vollversammlungen eigentlich nicht in der Soziokratie vorgesehen, werden aber von vielen Baugruppen und so auch von Gleis21 trotzdem, zumindest in den Anfangsjahren, praktiziert (Stützel 2021, 95). Daher meint eine Bewohnerin:

„Ich würd' einmal selbstkritisch sagen: Wir sind jetzt noch ein bisschen eine Mischform, manchmal kommen so basisdemokratische Strukturen auch mit hinein, also so der Anspruch, es müssen doch

alle alles wissen, aber wir sind da gerade im Begriff, ich bin in der AG Organisation, da nochmal ein bisschen einen Weiterentwicklungsschub zu machen, um die Arbeit zu verringern." (Martina)

Um den anfallenden Arbeitsaufwand zu bewältigen, wird von allen Gleis21-Bewohner*innen ein Arbeitsaufwand von 10 bis 15 Stunden im Monat bzw. von 100 bis 150 Stunden pro Jahr erwartet. Diese Arbeitsstunden werden intern „Happy Hours" genannt und können sich ganz verschieden zusammensetzen. Jede Arbeitsstunde ist gleich viel wert, egal ob die Pflanzen gegossen werden, ein Konzert organisiert wird oder ein Bankgespräch geführt wird. Es wird nicht zwischen Stunden für den Wohnverein und Stunden für den Kulturverein differenziert – ob sich das in der Zukunft ändern wird, ist jedoch noch offen. Derzeit werden noch fast alle Aufgaben intern abgedeckt, da im Haus sehr viel Expertise (z.B. Organisationsentwicklung, Moderation, Grafik, Fotografie, Webseite, Buchhaltung) vorhanden ist. Teilweise haben sich auch Personen neu in einen Arbeitsbereich eingearbeitet: In der Bauphase wurde die AG Architektur beispielsweise von einer Person geleitet, die keine Vorerfahrungen in dem Bereich hatte. Langsam wird jedoch auch damit begonnen, bestimmte Aufgaben nach Möglichkeit auszulagern. Praktisch funktioniert die Arbeitsverteilung folgendermaßen:

*„Manche Aufgaben werden einfach in den Arbeitsgruppen verteilt und alles, was mehr personelle Ressourcen braucht oder was jeder und jede machen kann, wird über Listen verteilt. Im Aufzug hängt eine Liste mit Saalbetreuung, da kann ich mich eintragen, wenn ich mal helf' beim Umbau des Saals oder wenn ich ein*e Mieter*in betreuen kann für den Tag. Es gibt einen Gieß-Plan, wo man sich eintragen soll. Und dann gibt's aber auch Aufgaben, die nicht jeder oder jede erledigen kann, weil man ein bisschen Know-how braucht: Zum Beispiel haben wir Reparaturen im Haus oder Versicherungsfälle, dafür gibt's eine Gruppe von, weiß ich nicht, 6,7,8 Leuten [...] Für viele Bereiche gibt's dann so Spezialgrüppchen, die sich um Sachen kümmern. Und manches haben wir auch ausgelagert, das ist vielleicht auch wichtig, die Volkshilfe unterstützt uns bei der Reinigung, 1-2x pro Woche kommt da jemand vorbei und putzt den Saal zum Beispiel oder macht die Grundreinigung in der Küche." (Peter)*

4.2.3 Praxis-Schwierigkeiten

Im Großen und Ganzen funktioniert die soziokratische Organisation bei Gleis21 sehr gut und die Bewohner*innen sind sich einig, dass sie mit der Soziokratie ein passendes Organisationsmodell für ihre Bedürfnisse gefunden haben. Dennoch kommt es hin und wieder zu Anwendungsschwierigkeiten und frustrierenden Situationen, auf die im Folgenden näher eingegangen werden soll.

Auf Soziokratie vertrauen

Ein großer Vorteil der Soziokratie ist, dass eine große Gruppe gleichberechtigt etwas organisieren kann, aber dennoch nicht alle immer in allen Prozessen involviert sein müssen. In der Praxis fällt das aber einigen Personen (noch) schwer:

I: Zur Kommunikation: Funktioniert das gut, ist es überhaupt zeitlich möglich, immer überall up-to-date zu sein?
Lisa: „Ich finde nicht und ich find's nicht notwendig. Das sehen nicht alle so, also manche finden, man muss jedes Protokoll gelesen haben. Ich find', das ist eine völlige Überforderung und ich find', wenn ich mich auf die Soziokratie einlasse und wenn ich diesem Modell vertraue, dann muss ich eigentlich auch das Vertrauen haben und sagen, auch wenn ich nicht dort eingebunden war, ich kann ja jede Entscheidung wieder mit einem schwerwiegenden Einwand stoppen und verändern. Ich persönlich lese nicht alle Protokolle. Ich glaube, es gibt ein paar, die wirklich alles lesen, ich glaube, es gibt aber auch einige, so wie mich, die nicht alles lesen können."

Natürlich kann es unangenehm sein, wenn bereits ausdiskutierte und getroffene Beschlüsse im Nachhinein noch einmal beanstandet werden. Das ist aber ein Kernelement der Soziokratie und wichtig für den Prozess:

„Schwierig ist es zum Beispiel auch, wenn eine Gruppe eine Entscheidung trifft und dann kommt jemand aus einer ganz anderen Gruppe und sagt: Ich bin damit aber nicht einverstanden, ich hab' einen schweren Einwand. [...] Aber in der Soziokratie heißt's: Wir heißen jeden Einwand willkommen, weil der hilft uns, die Entscheidung noch besser zu machen. Das ist vom Gefühl her nicht immer so, ich kann das total nachvollziehen, mir geht das manchmal wirklich am Keks. Aber wenn man sich darauf einlässt und denkt, ok, ja stimmt, diesen Aspekt haben wir noch nicht bedacht und gut, dass wir jetzt nochmal drüber reden, weil wenn wir es so und so machen können wir auch das noch mitnehmen. Also es hilft schon, auch wenn man oft im ersten Moment noch nicht sieht, warum und wohin uns das führt." (Lisa)

Entscheidungskompetenzen klar definieren

Passend zum vorigen Punkt ist eine weitere Herausforderung im soziokratisch angelegten Prozess, die Beschlüsse so wie vorgesehen tatsächlich ins kleinstmögliche Gremium zu verlagern. Dafür ist es notwendig, die Entscheidungskompetenzen jeder Arbeitsgruppe sehr klar zu definieren, damit die jeweilige Gruppe innerhalb dieser Grenzen auch selbstbewusst entscheiden kann. Nur tatsächlich schwerwiegende Grundsatzentscheidungen sollen in der Großgruppe ausdiskutiert werden. In der Praxis funktioniert das nicht immer.

„Es passiert aber immer wieder, dass Entscheidungen dort [in die Großgruppe] hineingetragen werden, die meiner Meinung nach nichts dort verloren haben. Das passiert so ein bisschen aus Sorge, so: Wir trauen uns das jetzt nicht entscheiden, dann fragen wir lieber die Großgruppe. Ich find's ein bisschen schade." (Lisa)

Die Erfahrung anderer Baugruppen zeigt, dass erst mit der Zeit immer mehr Entscheidungskompetenzen in die Arbeitsgruppen verlagert werden. Die Großgruppentreffen sind am Anfang sehr wichtig und werden im späteren Verlauf des Projekts sukzessive überflüssig (Stützel 2021, 85).

Soziokratie-Regeln kennen, als Gruppe eigene Regeln bilden und diese richtig anwenden

Desweiteren ist es keine Selbstverständlichkeit, dass sich alle Bewohner*innen gut mit den Soziokratie-Spielregeln auskennen und diese auch richtig anwenden (können). In Bezug auf Entscheidungen erzählt eine Bewohnerin:

> *„Oft vermischen wir Information und Meinung, also die einen sagen schon „Ich bin für das“ und die anderen fragen gerade noch nach, was nicht gut ist, weil es geht ja darum, dass alle mal alles gehört haben, was an Information wichtig ist und sich dann erst die Meinung bilden. Und wir haben uns dann oft auch nicht getraut, Einwände zu formulieren. Also leichte schon, aber schwere haben wir noch selten gehabt und damit ist es uns nicht immer gelungen, ganz gut umzugehen.“ (Lisa)*

Die Schwierigkeit ergibt sich auch daraus, dass das Soziokratie-Regelwerk nicht im Detail ausdefiniert ist und die Anwendung von Gruppe zu Gruppe variiert. Soziokratie ist insofern erst eine mit Leben zu füllende Methode mit einigen Grundpfeilern. Die konkrete Ausgestaltung muss eine Gruppe für sich selbst erarbeiten. Im Organisationsalltag bedeutet das, dass Prozesse länger dauern und es zu Missverständnissen kommen kann.

> *„Das ist auch gesagt worden, dass Soziokratie ein bisschen wie ein Zauberwort ist, wo man sagt, ja, das muss man soziokratisch lösen, aber eigentlich ist es schwierig zu wissen, wo mach ich jetzt einen schweren Einwand? Das ist dann oft schwierig, wenn's Personen gibt, die das Wissen und die Erfahrung haben und sagen, na, das macht man so, aber es ist dann oft so ein bisschen: Wer weiß es jetzt, wo steht's? Wie gehen wir um damit? Und gleichzeitig ist das auch eine Stärke der Soziokratie, dass es flexibel ist. Naja.“ (Peter)*

Die Gruppe von Gleis21 muss sich selbst überlegen, welche Formalitäten für die Einbringung eines schwerwiegenden Einwands bei Gleis21 erforderlich sind. Mit zunehmender Erfahrung gibt es jedoch Präzedenzfälle für bestimmte Vorkommnisse und man weiß immer besser, wie man als Gruppe damit umgehen will und kann. So findet bei Gleis21 nach und nach eine Annäherung an die „eigene“ Soziokratie statt.

> *„Ich glaube, dass wir uns erst selber darüber klar werden müssen. Ich hab‘ das jetzt nachgelesen bei der Barbara Strauch (Strauch und Reijmer 2018). Ich hab mir das Buch empfehlen lassen, und ganz ehrlich, es ist in dem Buch auch ein bisschen widersprüchlich. Es steht einmal, man kann jederzeit immer einen schwerwiegenden Einwand machen, auch wenn die Begründung nur ist, ich hab‘ kein gutes Gefühl dabei. Ein anderes Mal steht, man braucht eine Begründung, die sich auf*

die Vereinsziele bezieht. Und es steht auch einmal, dass man in der AG die Leute, die beim Leitungskreis dabei waren, überzeugen muss, ihren Konsent zurückzuziehen. Im Endeffekt muss man sich das glaube ich in der Praxis ausmachen, wie es ist." (Peter)

(Irreversible) Entscheidungen unter Zeitdruck treffen

Eine weitere Herausforderung stellt der Zeitdruck bei Entscheidungen dar. Insbesondere seit dem Einzug müssen Entscheidungen oft schnell getroffen werden und es gibt nicht immer genug Zeit, um allen Bedürfnissen und Wünschen ausreichend Raum zu geben. Das ist vor allem dann problematisch, wenn es sich um irreversible Entscheidungen handelt, da die grundlegende Flexibilität der Soziokratie, die erlauben würde, eine Entscheidung zu einem späteren Zeitpunkt zu evaluieren und bei Bedarf abzuändern, nicht funktioniert.

„Zeitdruck verändert sehr viel bei so Entscheidungen. Soziokratie ist extrem leiwand, wenn du sagen kannst, machen wir es mal so und in zwei Monaten schauen wir wieder. [...] Ich find' dass da die Soziokratie, so wie ich sie kenne, eine Schwachstelle hat. Weil es ist ja schon entscheidend, grad, wenn sowas ist, was nicht reversibel ist, wer kann wo und wie auf die Stopptaste drücken?" (Peter)

Zeitaufwand in Grenzen halten

Wohnprojekte sind sehr arbeits- und zeitintensiv. Eine weitere Herausforderung stellt daher dar, die Arbeitszeiten und Diskussionen in einem akzeptablen Rahmen zu halten. Da insbesondere die Sitzungen im Verhältnis zur aktiven Arbeit viel Zeit verbrauchen, hat die AG Organisation einen Umstrukturierungsprozess eingeleitet, um Sitzungszeiten zu reduzieren. Um das zu ermöglichen, müssen die Zuständigkeiten für Arbeitsaufgaben und operative Entscheidungen noch klarer bestimmten Personen bzw. Gruppen zugewiesen werden. So sollen sich die Arbeitsgruppen in Zukunft regulär nur noch alle sechs statt alle vier Wochen treffen und die Großgruppentreffen sollen statt monatlich nur noch jeden zweiten Monat stattfinden.

„Wenn nämlich die Aufgaben stärker delegiert werden an eigenverantwortliche Teams, dann brauchts auch nicht so viel zum Besprechen. [...] Ich glaube, die Zukunft wird sein, dass wir uns 6-wöchentlich treffen, um einfach Sitzungszeit zu reduzieren. Man muss einfach ein bisschen stärker vorausdenken, was ansteht. Ich betreibe das auch sehr stark, weil mir das ein Anliegen ist, das lebbarer zu machen und nicht sooo viele Sitzungen zu haben." (Martina)

Dennoch sind vor allem im Konfliktfall viele Treffen und Gespräche notwendig. Lange Diskussionen werden als anstrengend und teilweise als frustrierend wahrgenommen, auch wenn deren Notwendigkeit nicht bestritten wird.

Als Zwischenfazit bzw. Fazit zu Soziokratie bei Gleis21 lässt sich sagen, dass damit ein Organisations- und Entscheidungsmodell gefunden wurde, das den Bewohner*innen ermöglicht (hat), die

Planung und den Alltag im Wohnprojekt als Gruppe von etwa 50 Erwachsenen zu stemmen. Das Organisationsmodell wird als alternativlos betrachtet. Es zeigen sich dennoch Schwachpunkte, insbesondere in Bezug auf den Zeitaufwand, was bei Entscheidungen, die unter Zeitdruck getroffen werden müssen, besonders deutlich wird. Außerdem dauert es, bis die Gruppe das System durch und durch internalisiert und ihren eigenen Weg damit gefunden hat. Zugleich normalisieren sich mit zunehmender Erfahrung die Abläufe:

> *„Wir haben jetzt in den letzten zwei Jahren viel Aufbauarbeit geleistet und wir merken einfach, dass schon viele Abläufe viel viel besser laufen, viel einfacher laufen, wir viele Standards entwickelt haben. Und ja, ich würd' sagen, es läuft eigentlich ziemlich gut." (Martina)*

4.3 Erfahrungen und Spannungen aus der kollektiven Organisation als Baugruppe

Gleis21 blickt nun auf viereinhalb Jahre Planung und Bau und auf zwei Jahre gemeinsames Wohnen zurück. In dieser Zeit hat sich die Gruppe weiterentwickelt, ist auf das ein oder andere Problem gestoßen, hat Konflikte erlebt, bearbeitet und überwunden und Erkenntnisse aus den Erfahrungen gezogen. Zentrale Spannungspunkte waren (und sind) die Themen Arbeitsbelastung und Arbeitsverteilung, das Zusammentreffen unterschiedlicher Vorstellungen und unrealistischer Ansprüche sowie das Ausloten zwischen persönlichen Bedürfnissen und kollektiven Interessen.

4.3.1 Arbeitsbelastung und der Konflikt „Erdgeschoss vs. Dachgeschoss"

Ein Thema, das die Gruppe kontinuierlich beschäftigt, ist das Thema der hohen Arbeitsbelastung und damit zusammenhängend auch das Thema der Ungleichverteilung der anfallenden Arbeit unter den Bewohner*innen. Vor allem in der Anfangsphase nach dem Einzug machte sich ein Gefühl der Überforderung breit und die Arbeitsverteilung war chaotisch. In der Planungsphase war es noch etwas leichter, den Arbeitsaufwand einigermaßen gleichberechtigt zu bewältigen, doch das gemeinsame Wohnen brachte neue und teilweise auch zeitlich unflexible Aufgaben mit sich, mit denen eine gewisse Dringlichkeit einhergeht (z.B. Gießen, Veranstaltungsbetreuung). Neben den Aufgaben, die intern für die Organisation der Gruppe und die Instandhaltung des Hauses anfallen, war auch der Anspruch an und dementsprechend auch der Arbeitsaufwand für das Kulturangebot sehr hoch. Das wurde von der Gruppe in der Planungsphase teilweise unterschätzt.

> *„Teilen der Gruppe war das zwei Jahre vor Einzug schon bewusst, und Teilen der Gruppe ist es dann erst im Tun bewusst geworden, dass wir auch ein Unternehmen gegründet haben. Das eben einen Saal bespielt und vermietet und eben Seminarbetreuung macht und da ein Marketing machen muss und so weiter – und das schafft natürlich schon Arbeit." (Peter)*

Zudem ist die Arbeit für Gleis21 ehrenamtlich, der überwiegende Teil der Bewohner*innen ist berufstätig, viele haben kleine Kinder und/oder andere Verpflichtungen. Am Anfang kam auch der Umzug als Stressfaktor hinzu. Die Zwangspause der Veranstaltungen durch die Corona-Pandemie, die ein halbes Jahr nach dem Beginn des Veranstaltungsprogramms eintrat und einige Monate anhielt, wurde daher als sehr wichtig und hilfreich wahrgenommen. In den ersten Monaten fanden etwa 8 bis 10 Kulturveranstaltungen pro Monat statt, wobei diese teilweise von der Gruppe selbst organisiert wurden und teilweise externe Einmietungen waren. Bei den eigenen Veranstaltungen hat die Gruppe zusätzlich zu organisatorisch notwendigen Tätigkeiten (Saal herrichten, Einlass, usw.) auch die Bar betreut und teilweise sogar ein Buffet vorbereitet, sodass für eine Abendveranstaltung sehr viele personelle Ressourcen notwendig waren. Der Anspruch der Gruppe an das eigene Kulturprogramm war sehr hoch, es hat sich aber gezeigt, dass das so nicht nachhaltig umsetzbar ist. Durch die hohe Arbeitsbelastung kam es in der Gruppe zu Diskussionen und einem schwelenden Konflikt, der sich unter den Schlagwörtern „Dachgeschoss vs. Erdgeschoss“ zuspitzte. Das Dachgeschoss steht hierbei für die Gleis21-Gemeinschaft, das gemeinsame Wohnen, Zeit miteinander zu verbringen, auf der Gemeinschafts-Dachterrasse in der Sonne zu liegen und zusammen in der Gemeinschaftsküche zu kochen. Das Erdgeschoss steht wiederum für Öffentlichkeitswirksamkeit und das Ziel, ein sozialer und kultureller Treffpunkt im Grätzel zu sein. Letzteres wurde von manchen aufgrund der Arbeitsbelastung zunehmend in Frage gestellt:

> *„Es gibt Leute im Haus, die sagen, brauchen wir das überhaupt? Wir wollen hauptsächlich wohnen hier und sind schon bereit, hier diverse Grünraumbetreuung und so, also alles was zum Wohnen gehört. Aber Erdgeschoss, brauchen wir das überhaupt? Das bedeutet nur Arbeit und ist einfach schwierig zu leisten manchmal.“ (Martina)*

> *„Am Anfang nach der Aufnahme des Kulturbetriebs hat es sich schon bisschen gespießt, weil das vielen zu viel war, wenn es jeden Tag geheißen hat, morgen müssen wieder Sessel aufgestellt werden, es muss die Bühne aufgebaut werden, es müssen Flyer ausgetragen werden, es muss Grafik gemacht werden, eben 1000 Sachen. Und damals hatten wir noch nicht mal Reinigung, also wir haben die Klos geputzt und alles selbst gemacht, also es war am Anfang wirklich viel. Und ich versteh‘s, dass viele Leute da gesagt haben, jetzt Schluss, wir wollten eigentlich schön wohnen hier und nicht dauernd arbeiten müssen. Der Prozess läuft, glaub‘ ich, auch noch. Aber es ist kein Streitpunkt mehr, wir müssen uns einfach überlegen, wie wir das handhaben.“ (Doris)*

Die Arbeit für das Erdgeschoss wird sehr unterschiedlich empfunden: Einigen macht es Spaß und sie helfen auch gern kurzfristig bei Veranstaltungen, für andere ist es in erster Linie belastend, für manche ist es wiederum beides. Zudem gab es lange die Befürchtung, dass mit dem Kulturangebot eigentlich ein Verlustgeschäft gemacht wird. Mittlerweile hat der Kulturverein eine Förderung der Stadt Wien erhalten und mit der Vermietung des Saals wird auch Geld verdient. Einnahmen aus eigenen Kulturveranstaltungen gehen an den Kulturverein und damit wieder ins Kulturprogramm. Der Kulturverein und das Wohnprojekt sind dabei zwei verschiedene Körperschaften.

Eine Bewohnerin betont, wie wichtig sie eine angemessene finanzielle Würdigung seitens der Stadt findet, da die Arbeitslast für das öffentliche Veranstaltungsprogramm so hoch ist.

> *„Ich glaube aber, dass wir ganz viele kulturelle Sachen anbieten fürs Grätzel, von denen die Stadt Wien sehr viel hat. Also wenn es da einfach ein gratis Kinderkonzert gibt, das von uns organisiert wird [...]. Wenn man da vorbeikommt und sich denkt, wow, was ist das für ein tolles Grätzel da und so ein tolles Konzert [...], das ist schon cool, glaub' ich auch für die Stadt. Und da finde ich eigentlich, zu einem gewissen Ausmaß kann man das natürlich machen [...], aber in der Regelmäßigkeit wäre es sehr angebracht finde ich, auch dafür zu bezahlen." (Anonym)*

Zusätzlich zum Arbeitsaufwand fallen der Gruppe für das Kulturangebot einige Kosten an, die sie über ihre eigenen Mitgliedsbeiträge abdecken. Beispielweise muss die Webseite erneuert werden, damit die Kulturveranstaltungen besser und übersichtlicher in einem Veranstaltungskalender erscheinen und auch der Ticketverkauf über die Webseite abgewickelt werden kann. Die Kosten dafür tragen die Bewohner*innen, obwohl dadurch ein direkter Nutzen für die Stadt und das Grätzel entsteht – für die gewerbliche Vermietung und geschlossene Veranstaltungen wäre die Überarbeitung der Webseite nämlich nicht notwendig.

4.3.2 Unterschiedliche Vorstellungen und die Anpassung der Vision an die Realität

Generell sind die Vorstellungen und Ansprüche der Bewohner*innen an das Projekt und die Öffentlichkeitswirksamkeit unterschiedlich. Man hat sich zwar im Vorhinein auf eine ungefähre Vision geeinigt, im Endeffekt war diese dennoch sehr offen für Interpretation:

> *„Das war sehr offen und ich glaube, es hat auch jeder und jede mit seinen eigenen Vorstellungen gefüllt, was Vor- und Nachteile hat. Es schafft so eine gemeinsame Begeisterung, aber genauso wie es sich eine Person vorgestellt hat, ist es natürlich nicht, weil ja mehrere Leute daran mitgearbeitet haben. Das eine war die Gastrofläche, da haben wir immer die Vorstellung gehabt von einem idealen Restaurant, und die Veranstaltungsfläche, da hat sich in den letzten Jahren und seit wir da wohnen, schon auch gezeigt, dass es da unterschiedliche Vorstellungen gab, also von einem Mehrzweckraum, wie es ihn in vielen Genossenschaftsbauten auch gibt bis hin zu hochklassigem Konzertsaal, und wir sind eher bei letzterem gelandet. Da hat's auch aus der Gruppe Initiativen gegeben, da hat es eine Crowdfunding-Aktion gegeben, um das akustisch besser auszustatten. Musiker*innen im Haus haben sich da sehr eingesetzt, das hat auch sehr viel Zuspruch gefunden. Und jetzt ist es eigentlich ein sehr toll ausgestatteter Raum, also akustisch sehr gut und konzerttauglich und kinotauglich. Damit geht natürlich auch eine höhere Anforderung an die Bespielung einher." (Peter)*

In Bezug auf die Außenwirksamkeit und die gesellschaftlichen Ziele bestehen in der Gruppe auch verschiedene Vorstellungen:

„Manche würden auch sagen, wir haben eine Vision, weil wir wollen einen gesellschaftlichen Impact haben. Das mit dem gesellschaftlichen Impact sehe ich kritisch, weil ich glaube, dass der sehr begrenzt ist. Dann müssten wir uns anders aufstellen." (Anonym)

Auch von außen werden oft Vorstellungen und Erwartungen an Wohnprojekte herangetragen, die sie so gar nicht erfüllen können oder wollen:

„Was wir nie besprochen haben, finde ich, ist die Wirkung über das Projekt hinaus. Also schon ins Grätzel, aber das wird dann oft in den Medien oder auch in der Außendarstellung von Mitgliedern viel größer gemacht. Also das mit der Kultur machen wir ja wirklich, aber das wird dann oft so aufgebauscht. Das passiert hauptsächlich, wenn man darüber spricht, so „nachhaltiges, soziales Zusammenleben", was heißt das überhaupt? Ökologisch ist bei uns eigentlich nicht wirklich was, eher die Bauweise, aber auch, weil wir oft nicht die Zeit haben oder es eben oft auch eine Zeitfrage war, wenn's jetzt so um Kleinkram von ökologischem Konsum innerhalb des Projekts geht. Wenn so viel Arbeit beim Saal ist, da ist dann oft das Billigste bestellt worden, also wenn's um diesen Konsumbereich geht. Ich find das eh nicht so relevant, aber über das haben wir uns nicht so viel unterhalten, wie über uns geredet wird. Da liest man dann IBA, Internationale Bauaustellung und Leuchtturmprojekte für das Wohnen des 21. Jahrhunderts. Und dann fällt oft ökologisch und nachhaltig und ich finde, das müssen wir erstmal überlegen." (Anonym)

Es kam auch vor, dass die Gruppe eine gemeinsame und sehr konkrete Vorstellung von etwas hatte, die sich dann aber als unrealistisch herausstellte. Teil der ursprünglichen Vision war der Punkt „G'scheit genießen", der sich zu einem großen Teil auf die geplante Gastronomie im Erdgeschoss bezog (im Sinne von gutem, nachhaltigem Essen). Mit der Gastronomie wollte die Gruppe einerseits einen öffentlichen Raum schaffen und andererseits im Idealfall die eigenen sozialen und ökologischen Ansprüche erfüllen (z.B. durch leistbares und biologisches Essen oder die Anstellung von sozial benachteiligten Personen). Es gab einige Interessent*innen für die Gewerbeflächen, aber in konkreteren Gesprächen hat sich immer herausgestellt, dass es sehr schwierig ist, die Idealvorstellungen der Gruppe zu erfüllen. Zusätzlich kamen immer mehr Bedenken der Bewohner*innen in Bezug auf potenziell störenden Lärm und Gerüche hinzu, insbesondere von den Personen, die ihre Balkone und Fenster über der Gastrofläche haben. Somit begann die Gruppe, sich aus wirtschaftlicher Notwendigkeit etwas breiter nach einer*m Mieter*in umzusehen, wenn auch schwermütig, da bei einer Privatvermietung der Raum für die öffentliche Nutzung verloren gehen würde. Während der längeren Lockdownphasen 2020/2021 gelang es, die Gewerbefläche an ein benachbartes Architekturbüro weiterzuvermieten und so die wirtschaftlichen Risiken etwas abzufedern. Schlussendlich ergab sich relativ zufällig die Vermietung und Zusammenarbeit mit toZOMIA, einem Künstler*innenkollektiv, das auf der Fläche auch ein kleines Pop-Up-Café betreibt. Das war für die Gruppe ein Glücksfall, da sich Synergien zwischen Gleis21 und toZOMIA ergeben und gemeinsam kreative Ideen umgesetzt werden können.

Alles in allem hat sich gezeigt, dass die ursprüngliche Vision und Realität nicht deckungsgleich sind und noch einmal über die gemeinsamen Vorstellungen diskutiert werden muss. Allein durch die Gruppenerweiterung hat sich die Vision weiterentwickelt, aber auch das Zusammenwohnen hat gezeigt, dass sich nicht alle Vorstellungen wie geplant umsetzen lassen. Für Herbst 2021 ist ein Gemeinschaftswochenende geplant, an dem die Vision, die die Kerngruppe 2015 am ersten Klausurwochenende niedergeschrieben hat, überarbeitet werden soll. Die unterschiedlichen Vorstellungen der Bewohner*innen zum Projekt können natürlich ein Spannungsfeld sein – daher muss ein Weg gefunden werden, mit der Diversität an Vorstellungen umzugehen.

> *„Ich weiß nicht, was ist die Erwartungshaltung, ich glaube nicht, dass sie sein kann, dass wir alle das gleiche wollen, das ist, glaub ich, einfach unrealistisch." (Anonym)*

In Bezug auf das Veranstaltungsprogramm ist die Gruppe bereits pragmatischer und vorsichtiger geworden und orientiert sich daran, was schaffbar ist. Derzeit organisiert die Gruppe 2 bis 4 eigene Veranstaltungen pro Monat.

4.3.3 Arbeitsverteilung als anhaltendes Diskussionsthema

Die Frage der Arbeitsverteilung stellt sich aber weiterhin. Es gibt einzelne Personen, die extrem viel Zeit in das Projekt investieren und einige, die viel machen. Zugleich gibt es Personen, die wenig beitragen. Zu einem gewissen Grad gibt es Verständnis für das ungleiche Engagement, da jede*r unterschiedlich intensive weitere Verpflichtungen sowie andere Ansprüche und individuelle Belastungsgrenzen hat. Dennoch gibt es viele Diskussionen zu diesem Thema:

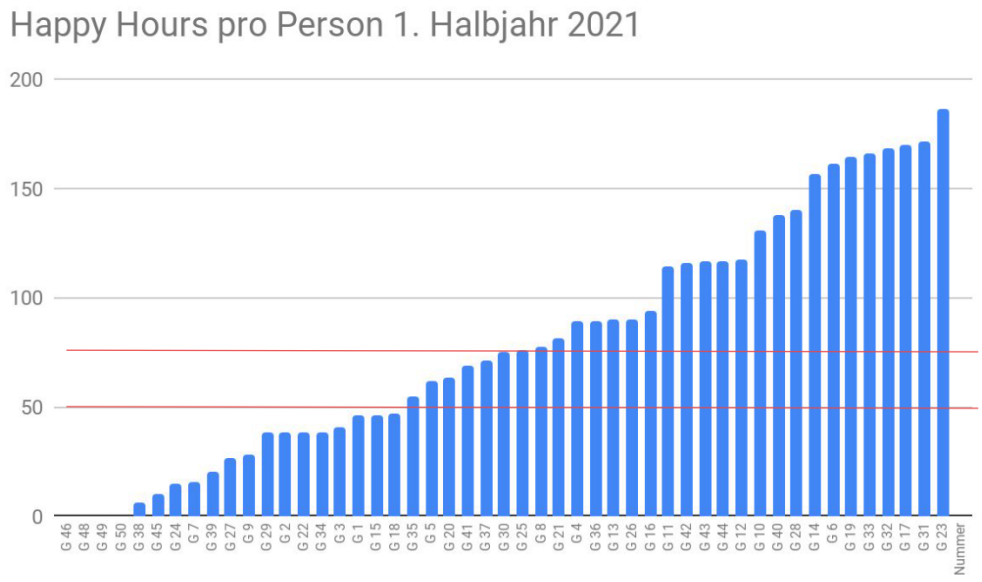
> *„Wie gesagt, das ist schon ein Spannungspunkt, weil das nicht ganz ausgewogen ist. Ja, über lange Zeit. Jeder hat einmal eine Phase, wo's nicht so gut geht, aber à la longue bringt das ein bisschen eine komische Stimmung hinein. Weil es ist natürlich oft so, dass wir da dringend wen brauchen, unten im Erdgeschoss insbesondere, und Aufrufe starten. Und da melden sich immer die gleichen. Und das ist ein bisschen schwierig." (Martina)*

Bis jetzt hat man jedoch nie Konsequenzen daraus gezogen, wenn jemand nur sehr wenig beiträgt, aber es wird das Gespräch gesucht bzw. versucht, Aufgaben so zu gestalten, dass sich alle leicht und niederschwellig einbringen können.

> *„In erster Linie sind wir gerade damit beschäftigt, Dinge transparent zu machen. Also weniger jetzt mit dem erhobenen Zeigefinger zu sagen: ‚Du hast nur achteinhalb Stunden, du musst noch eineinhalb machen!', sondern eher zu sagen, wie können wir es schaffen, dass das Potenzial da ist, dass viele Leute mitmachen können." (Peter)*

Vor ca. einem Jahr wurde daher ein Evaluierungsprozess gestartet. Das Ziel ist es, herauszuarbeiten, was eigentlich alles zu tun ist und welcher Zeitaufwand dafür notwendig ist; und das dann damit abzugleichen, was real gearbeitet wird. Die AG Organisation hat die Arbeitszeitaufzeichnungen des ersten Halbjahrs 2021 von allen Bewohner*innen gesammelt und ausgewertet:

Abbildung 4-2: Interne Auswertung der Arbeitsstunden von Gleis21 (Darstellung von Gleis21)



Grundsätzlich wurden etwas mehr Arbeitsstunden geleistet (3869,5h) als im Vorhinein mit 10 bis 15 Stunden pro Monat kalkuliert wurden (3750h), jedoch weniger als die Arbeitsgruppen in einem vorangegangenen Prozess geschätzt hatten (5486h). Die Verteilung ist allerdings sogar ungleicher als erwartet: Die Spannweite reicht von sechs bis 186 Stunden. Jeweils fast die Hälfte aller Bewohner*innen leistet weniger bzw. mehr als die ausgemachten Stunden, wobei einige deutlich mehr Stunden gearbeitet haben. Genau im vorgesehenen Bereich von 50 bis 75 Stunden liegen nur sieben Personen. Die Auswertung der Arbeitszeiten zeigt außerdem, dass das Verhältnis von Treffen zu aktiver Arbeit bei etwa drei zu vier liegt. Allein für die Großgruppentreffen sind 410h angefallen.

Die Auswertung der Arbeitszeiten ist jedoch nicht exakt, da die Aufzeichnungen sehr unterschiedlich geführt werden. Zudem kann man sich die Frage stellen, was überhaupt als Arbeit zählt. Nachbarschaftshilfe oder emotionale Unterstützung sind ebenso Arbeit (Sorgearbeit oder emotionale Arbeit), werden in Arbeitszeitaufzeichnungen aber nicht erfasst.

> *„Es gibt unterschiedliche Arten von Arbeit, auch mit unterschiedlicher Dringlichkeit oder Wichtigkeit, aber da hatten wir auch schon öfters die Diskussion, was heißt Wichtigkeit von Arbeit? Natürlich gibt es Tätigkeiten, die bringen direkt Geld rein und Tätigkeiten, die bringen nicht direkt Geld rein, aber wollen wir quasi die Tätigkeiten danach bemessen, ob sie Geld reinbringen? Das wär' dann schon etwas weit weg von einem Wohnprojekt." (Anonym)*

Die Verteilung der Arbeitszeiten soll in Zukunft weiter beobachtet werden. Die Gruppe hat jedoch bereits erste Schlussfolgerungen aus der vorliegenden Auswertung gezogen:

- Zeit in Treffen reduzieren: Die Arbeitszeitauswertung unterstreicht das bereits bestehende Vorhaben, die Zeit für Arbeitstreffen zu reduzieren.
- Inselwissen vermeiden: Für manche Tätigkeiten ist sehr viel Vorwissen notwendig bzw. haben sich bestimmte Ansprechpartner*innen und Arbeitsweisen etabliert, die einen Neueinstieg erschweren. In Zukunft will man versuchen, solche Tendenzen möglichst zu reduzieren, um die betroffenen Personen zu entlasten und auf einen potenziellen Ausfall vorbereitet zu sein.
- Arbeiten aus dem Leitungskreis besser delegieren: Die Personen, die im Leitungskreis sitzen, leisten im Schnitt doppelt so viele Arbeitsstunden wie die anderen. Das führt die Gruppe darauf zurück, dass die Arbeit und die Entscheidungen im Leitungskreis einerseits zu weiteren Aufgaben führen, andererseits sind die Personen im Leitungskreis viel mehr in die laufenden Prozesse und Entscheidungen eingebunden und dadurch auch eher bereit, damit zusammenhängende Aufgaben zu übernehmen.
- Leicht delegierbare Aufgaben besser verteilen: Gewisse Arbeitsaufgaben erfordern kein Vorwissen, sind klar abgegrenzt und können daher leicht weitergegeben werden. Darunter fallen die Arbeitspakete Hausverwaltung, Grünraumbetreuung und die Veranstaltungsbetreuung. Diese Aufgaben könnten gut von Personen übernommen werden, die bisher weniger Arbeitszeit investieren und/oder sich nicht langfristig einer Aufgabe widmen können oder wollen.
- Nach Möglichkeit Dinge extern vergeben: Sowohl der Wohnverein als auch der Kulturverein haben mittlerweile je eine geringfügige Anstellung, die sie bei administrativen Tätigkeiten unterstützt. Wenn es die finanziellen Möglichkeiten erlauben, soll diese Auslagerung ausgeweitet werden.

Schlussendlich sind sich aber alle einig, dass die komplette Gleichverteilung der Arbeit unrealistisch ist und nicht das Ziel sein muss:

> *„Es [die Gleichverteilung der Arbeit] funktioniert nicht wirklich, aber ich glaube, es muss auch nicht funktionieren. Das ist so mein persönlicher Erkenntnisprozess des letzten Jahres.“ (Peter)*

> *„Man muss sich damit arrangieren, dass es einfach Leute gibt, die das nicht wollen. Die halt nur minimalst mitarbeiten. Und das wird in jeder Gruppe so sein und man tut, glaub, ich am besten, wenn man akzeptiert, dass es einfach so ist und sich darüber nicht ärgert.“ (Doris)*

4.3.4 Persönliche Bedürfnisse vs. Vereinsinteressen

Während das Thema der Arbeitsbelastung und Arbeitsverteilung für selbstorganisierte Projekte generell relevant ist, zeigt sich bei Gleis21 noch ein weiteres Spannungsfeld, das sehr Wohnprojekt-spezifisch ist: neben gemeinsamen Zielen gibt es sehr persönliche (Wohn-)Bedürfnisse. Das zeigt sich beispielsweise bei der Verteilung der Wohnungslagen, die in einem Gruppenprozess erfolgte. Dabei hatte man sich an die Empfehlung von Markus Zilker gehalten, mit der Vergabe zu warten, bis die Gruppe mehr oder weniger vollständig ist, damit keine Hierarchisierung zwischen Kerngruppe und später Dazugekommenen entsteht. Dennoch erfolgte die Verteilung nicht konfliktfrei. Für die Verteilung wurde die soziokratische Methode des systemischen Konsensierens angewandt, bei der individuelle Widerstandspunkte zusammengezählt und die Lösung mit den wenigsten Widerstandspunkten gewählt wird. Es wurden mehrere Lösungen durchgespielt, aber jedes Mal war jemand so unzufrieden mit der eigenen Wohnlage, dass sie eher aus dem Projekt ausgestiegen wären, als die Lage in Kauf zu nehmen. Dabei zeigt sich, dass Wohnen ein sehr persönliches Bedürfnis ist und dass das individuelle Interesse an einer akzeptablen Wohnlage dem kollektiven Interesse eines gemeinschaftlichen Wohnprojekts entgegenstehen kann. Schlussendlich konnte aber eine Lösung gefunden werden, worauf weiter unten noch näher eingegangen wird.

Außerdem hatte man sich zu Beginn für individualisierte Wohnungen und gegen standardisierte Musterwohnungen entschieden. Es wurde daher auch nicht festgelegt, wie viele Quadratmeter einer Person zustehen. Die Wohnungsgröße hängt demnach vor allem mit den finanziellen Möglichkeiten und nicht mit der Anzahl der Bewohner*innen zusammen, womit jedoch alle einverstanden waren. Dadurch ist allerdings weniger Flexibilität in Bezug auf den Wohnraum innerhalb des Hauses möglich.

> *„Es gibt Beispiele von anderen Wohnprojekten, die haben z.B. in allen Wohnungen den gleichen Boden. Und die haben das von Anfang an so konzipiert, dass man Wände verschieben kann. Die haben auch von Anfang an eine Quadratmeterzahl pro Person festgelegt. Also gesagt, wenn du eine Familie mit zwei Kindern bist, kannst du 90m² haben. Aber wenn ein Kind auszieht, dann hast du keinen Anspruch mehr auf 90m². Das haben wir nicht gemacht und ich glaub‘ auch, hätten wir das so konzipiert, wären viele Leute nicht eingezogen. Und das mag ich wirklich recht wertfrei sagen, weil ich hab‘ davor 16 Jahre in einer WG gewohnt und hab‘ mir gedacht, wow, 50m²! Andere haben davor ein Haus gehabt und gesagt, ok, jetzt muss ich mich zu zweit auf 120m² reduzieren. Das ist natürlich viel Platz, aber es kommt auch darauf an, was man gewohnt ist.“ (Peter)*

Die Frage der Größe der individuellen Wohnungen wurde bei Gleis21 zwei Jahre nach Einzug wieder zum Thema. Eine Partei hat aufgrund einer Familiengründung Bedarf an zusätzlichem Wohnraum angemeldet. Für solche Fälle hatte man im Vorhinein entweder die Option eines Wohnungstauschs oder des flexiblen Wohnens durch modular zuschaltbare Wohnelemente vorgesehen. Beides hat sich jedoch in der Praxis als unrealistisch bzw. nicht umsetzbar herausgestellt. Zwei Jahre nach

dem Einzug hat sich die Lebenssituation der Bewohner*innen noch nicht so weit verändert, dass sich jemand für einen Wohnungstausch mit einer kleineren Wohnung bereit erklärt hat. Auch das flexible Wohnen funktioniert nicht so wie geplant. Es wurden zwar Flexwohnungen in der Vision und in der Architektur eingeplant, alle derartigen Module wurden aber bereits vor dem Einzug an die benachbarten Wohnungen vergeben.

> *„Und ich glaube, aus der Zeit ist auch dieser Satz: Na, unser Haus ist sowieso flexibel. Stresst euch nicht, jetzt haben wir die vergeben, aber man kann eh immer alles ändern. Und in Wirklichkeit haben wir uns da ein bisschen in die Tasche gelogen. Das war für uns natürlich eine angenehme Erzählung.“ (Peter)*

Mittlerweile ist auch bei anderen Parteien im Haus der Wunsch nach mehr individueller Wohnfläche entstanden, was die Gruppe vor neue Herausforderungen stellt und mitunter zu emotionalen und konfliktträchtigen Diskussionen führt. In der Zukunft wird sich die Gruppe weiter mit dem Thema auseinandersetzen müssen, da viele Jungfamilien im Projekt wohnen und der Bedarf an Wohnraum daher in den nächsten Jahren tendenziell steigen wird. Wie dann damit umgegangen wird, bleibt eine offene Frage.

4.4 Umgang mit Konflikten

> *„Ich nehme es auch so wahr, dass es durchaus Konflikte gibt, aber dass wir es immer mehr oder weniger geschafft haben, dass wir da produktiv und konstruktiv daran arbeiten und so diese Gemeinschaft schon gut instandgehalten wird. Ich glaube auch, dass uns das ausgezeichnet hat in den Jahren vom Planungsprozess, weil da schon Schwierigkeiten immer wieder mal waren und ich glaube, andere Gruppen hatten da so Gemeinschafts-Schwierigkeiten, wenn sie sich dann zerstritten haben, und das haben wir gut geschafft, dass wir schon Konflikte hatten und unterschiedliche Vorschläge, aber es eben geschafft haben, da gut damit umzugehen und schon ein Gemeinschaftsgefühl zu erhalten.“ (Anonym)*

Was Gleis21 auszeichnet, ist der produktive Umgang mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten. Die offene Konfliktkultur wurde von Anfang an forciert und ist unter anderem auch ein Grund, warum sich einer der Interviewpartner*innen damals für das spezifische Wohnprojekt entschieden hat.

> *„Für mich war ein ganz wesentlicher Grund, warum ich da dann auch dazu gegangen bin, weil mir gefallen hat, wie über Konflikte gesprochen wurde. Weil ich mag‘s überhaupt nicht, wenn in so Gruppen, also auch in so politischen Gruppen, so getan wird als würd‘s eh nie Konflikte geben und das war hier von Anfang an sehr klar, also dass die Erwartung da war, wenn wir das gemeinsam*

machen, wird es Sachen geben, die diskutiert werden müssen oder wo auch Leute aneinandergeraten. Das war Teil meiner Vorstellung und das ist bis jetzt eine der Sachen, die ich am produktivsten finde oder am schönsten finde am Zusammenleben, dass wir nicht so tun, als müsste immer alles eitel Wonne sein, sondern uns auch ganz aktiv mit Problemen auseinandersetzen." (Peter)

Wie im vorigen Kapitel bereits gezeigt werden konnte, gibt es einige größere Konfliktlinien, die die Gruppe immer wieder beschäftigen. Selbstverständlich gibt es im Wohnprojekt-Alltag darüber hinaus oft kleinere Konflikte und Meinungsverschiedenheiten. Das Miteinander ist aber von sehr viel Respekt und Wohlwollen zueinander geprägt. Zudem ist man nach wie vor sehr vorsichtig im Umgang miteinander – was gut, aber gleichzeitig auch schwierig sein kann, weil die Gefahr besteht, dass Unzufriedenheiten nicht klar ausgesprochen werden. So können latente Konflikte entstehen, der Frust staut sich auf und entlädt sich früher oder später in einer anderen Situation. Außerdem kommt es in einem gemeinschaftlichen Wohnprojekt zu sehr vielen informellen Kommunikationskanälen, was Konflikte durch Gerüchte und Fehlinformationen fördern kann.

Der Schlüssel der erfolgreichen Konfliktkultur ist Kommunikation. Das Ziel ist es, die Wurzel des Problems aufzudecken. Oft spielt sich ein Konflikt nur an der Oberfläche ab, aber die eigentliche Verletzung und Emotion sitzt viel tiefer. Es kann dauern, bis sich das eigentliche Problem herauskristallisiert. Es zu erkennen, erleichtert das Finden einer passenden Lösung aber ungemein.

Auf Basis der Interviews und Beobachtungen vor Ort lassen sich bei Gleis21 vier Faktoren benennen, die sich bei der Kommunikation als hilfreich erwiesen haben:

Soziokratie

Einerseits kann die Soziokratie dabei helfen, Konflikten bei Entscheidungen vorzubeugen, indem alle Bedenken und Einwände gehört und berücksichtigt werden. Aber auch bei einem bereits bestehenden Konflikt können die Kommunikationsstrukturen der Soziokratie behilflich sein. Dabei sollten zuerst alle relevanten Informationen offen dargelegt werden, und dann folgen so lange zuerst Fragerunden und dann Meinungsrunden, bis alle alles gesagt haben, was sie fühlen und was sie denken. So kann sich nach und nach – idealtypisch – eine Lösung herauskristallisieren.

„Es geht dabei vor allem ums gut Zuhören und dabei langsam eine Lösung „emergieren zu lassen". (Martina, Feldnotizen AG-Org-Treffen, 3.8.2021)

Eine essenzielle Voraussetzung dafür ist ausreichend Zeit. Bei Entscheidungen, die unter Zeitdruck gefällt werden müssen, funktioniert die Konfliktlösung daher weniger gut. Außerdem müssen solche Treffen sehr gut vorbereitet und moderiert werden.

Externe Begleitung

In manchen, besonders heiklen Fällen kann es helfen, eine externe Moderation hinzuzuziehen. Diese soll dafür sorgen, dass die Kommunikation strukturiert verläuft. Außerdem hat sie im Gegensatz zu einer selbst involvierten Person einen neutralen Standpunkt zu dem Thema, was für eine gute Moderation unbedingt notwendig ist. Die Gruppe hat dafür ein gewisses Budget vorgesehen und im Bedarfsfall wird besprochen, ob eine externe Moderation notwendig ist. Beispielsweise wurde bei der Wohnungsvergabe davon Gebrauch gemacht. Nachdem es nach einem sehr intensiven Tag immer noch keine zufriedenstellende Lösung gab, wurde in zeitlicher Nähe eine externe Moderation organisiert. Bei diesem neuerlichen intensiven Gespräch hat man es geschafft, den eigentlichen Grund für den Widerstand gegen eine bestimmte Wohnungslage herauszufinden, was schlussendlich dazu geführt hat, dass sich eine andere Partei für einen Wohnungstausch bereiterklärt hat. Es ist jedoch wichtig, dass die Moderation die Gruppe und ihre Kommunikationsregeln gut kennt und eine gewissenhafte Vorbereitung in Abstimmung mit der Gruppe erfolgt. Anderenfalls kann auch eine externe Moderation zu Unzufriedenheit führen. Aber selbst das Hinzuziehen einer schlecht gelungenen externen Moderation kann besser sein, als die Moderation eines heiklen Prozesses einer selbst involvierten Person zu überlassen:

> *„Es waren sehr viele Leute auch mit der Moderation unglücklich. Wobei da auch eine Nachbarin gesagt hat, wahrscheinlich wären wir mit jeder Moderation unglücklich gewesen. Und das ist auch der Sinn einer externen Moderation, dass du dann auf wen Externen sauer sein kannst. Das stimmt wahrscheinlich. Das war auch der Grund, warum ich das auf keinen Fall machen wollte, weil willst du, dass Nachbar*innen sagen, das hättest du aber so machen müssen…“ (Peter)*

Konfliktlösungsteam

Als weitere hilfreiche Struktur hat Gleis21 ein Ombudsteam eingerichtet. Das sind zwei Personen, die sich etwaiger Konflikte annehmen, mit den betroffenen Personen sprechen und sich überlegen, was weitere, angemessene Schritte sein könnten. So gibt es eine Stelle, an die man sich wenden kann, wenn Probleme auftauchen und man das nicht gleich in einer größeren Gruppe besprechen möchte. Das Team kam in der Vergangenheit schon ein paar Mal zum Einsatz und konnte die ein oder andere Situation entschärfen, sollte im Idealfall aber noch stärker angenommen und genutzt werden.

> *„Dann nimmt dieses Team Gespräche auf, schaut einmal, worum geht's da eigentlich, was ist da die Angst, die Sorge, die Verärgerung, wer ist davon betroffen, mit wem muss geredet werden, was wäre eine gute Lösung? Also eher so, zuerst einmal Einzelgespräche, dann vielleicht auch so eine Art Mediation oder ein Gruppengespräch. Manchmal wird das dann auch in der großen Gruppe besprochen, das und das und das ist passiert, es gab diese und diese Verärgerung, Konflikte usw., wir haben das und das gemacht und folgende Lösung gefunden und werden das jetzt so umsetzen. Das läuft manchmal besser, manchmal weniger gut. Manches lässt sich auch nicht lösen.“ (Lisa)*

Prozesse reflektieren

Zudem hat sich die Gruppe angewöhnt, schwierige Konfliktlösungsprozesse im Nachhinein zu reflektieren, um herauszuarbeiten, was gut und was weniger gut funktioniert hat. So sollen die Abläufe mit der Zeit immer weiter verbessert werden.

Natürlich lassen sich nicht alle Konflikte endgültig auflösen. Es kommt auch vor, dass manche Konflikte für eine längere Zeit in der Luft liegen. Generell ist es schwierig, die vielen verschiedenen individuellen Bedürfnisse aller Nachbar*innen in einem Wohnprojekt unter einen Hut zu bekommen. Aus vergangenen Konflikten hat die Gruppe jedoch gelernt, wie wichtig es ist, dass sich alle Beteiligten ernstgenommen und gehört fühlen, und dass es Raum und Zeit für Konfliktlösung gibt, wenn die Beteiligten den Konflikt aufarbeiten möchten. Darüber hinaus erfordert eine produktive Konfliktkultur auch ein gewisses Commitment der Bewohner*innen gegenüber dem Projekt und der Gemeinschaft.

4.5 Gemeinschaftsleben im Gleis21

Der folgende Teil behandelt ein für Wohnprojekte sehr wichtiges, wenn nicht sogar das wichtigste Thema: das Gemeinschaftsleben. Im Vorhinein war nicht klar, was in Gemeinschaft leben für die Gruppe überhaupt bedeutet. Es gab und gibt unterschiedliche Vorstellungen dazu und es ist nach wie vor nicht endgültig geklärt, welcher Anspruch an das gemeinschaftliche Leben sich als *Common Sense* herauskristallisiert hat. Das hängt freilich auch damit zusammen, dass ein dreiviertel Jahr nach dem Einzug auch über Gleis21 die Corona-Krise hereingebrochen ist und Ideen von Gemeinschaftsleben auch von daher (vorläufig) gebremst worden sind.

> *„Da war unsere Vorstellung, da trifft man sich immer und macht irgendwelche Freizeitsachen miteinander. Also ich wusste es nicht, das waren so Fragezeichen, wird das so sein? Und das ist jetzt nicht so. Ich glaub, das hat auch etwas damit zu tun, dass bei uns am Dach oben die Gemeinschaftsräume sind. Also nicht so wie im Wohnprojekt Wien, da ist es ja so, dass im Foyer, wenn man reinkommt, die Gemeinschaftsküche ist, da kommt man mal vorbei, wenn man reingeht. Und bei uns kommt man nicht vorbei, sondern man geht prinzipiell in die eigene Wohnung. […] Aber das ist eh nicht negativ, es passt eh.“ (Anonym)*

Diesem Zitat ist zu entnehmen, dass die Anordnung der Gemeinschaftsräume bei Gleis21 am Dach nicht gerade förderlich für zufällige Zusammentreffen sind. Aber es kommt vor, dass jemand beispielsweise ein Planschbecken auf der Dachterrasse aufstellt oder eine Leinwand zum Fußball-Schauen aufbaut und dazu über die Online-Kommunikationsplattform Slack einlädt. Manchmal gibt

es auch „offizielle“ Gemeinschaftstreffen, wie zum Beispiel ein von der AG Gemeinschaft organisiertes Sommerfest oder eine Weihnachtsfeier. Prinzipiell werden die Gemeinschaftsflächen gut genutzt:

> *„Ich hab‘ schon den Eindruck, dass die Räume gut angenommen werden. Also die Werkstatt wird sehr gut angenommen, da wird irrsinnig oft und viel gearbeitet, Bibliothek auch, auch weil‘s ein angenehmer Rückzugsort für jemanden ist, der mal in Ruhe lesen oder arbeiten will. Sauna ist sehr, sehr gefragt, wird oft genutzt. Gemeinschaftsküche, ja, müssen wir jetzt auch schauen, wie sich das entwickeln wird, wenn das jetzt alles ein bisschen entspannter ist und man auch wirklich gemeinsam da sitzen kann und sich treffen kann. Die Gästewohnung ist sicher eine Riesen-Entlastung für die Wohnungen, weil du keinen Gästeschlafplatz in der Wohnung brauchst, aber die ist natürlich auch wahnsinnig gut gebucht.“ (Doris)*

Natürlich haben sich im Haus nähere Bekanntschaften und Freundschaften gebildet, aber diese werden eher bilateral bzw. in kleinen Gruppen gepflegt. Das Verhältnis der gesamten Gruppe zueinander entspricht im Endeffekt einer engagierten Nachbarschaft:

> *„Ich würd‘ sagen, es ist eine sehr viel intensivere Nachbarschaft, in der wir uns irgendwie auch verpflichten, gegenseitig mit Respekt zu behandeln und zusammen an etwas zu arbeiten. Nicht, dass wir alle Freunde sein müssen, sondern dass wir bei unterschiedlichen Anschauungen gut miteinander reden können.“ (Anonym)*

4.5.1 Sozialintegration über Arbeitsgruppen vs. Nachbarschaft

Kontakt mit anderen Bewohner*innen entsteht in erster Linie im Arbeitskontext. Die Gruppe hat sich als Planungsgemeinschaft kennengelernt bzw. eingespielt und hat sich vier Jahre lang hauptsächlich in Arbeitsgruppen getroffen - der Übergang zur Nachbarschaft ist dann nicht leichtgefallen. Es war schwer, die bereits bestehenden Dynamiken und Strukturen loszulassen und sich ganz neu auf das gemeinsame Wohnen einzulassen. Es tauchten einige Fragen auf: Wie verändert das Zusammenleben die Gruppe, was sollte jetzt anders sein? Wie wollen wir, dass sich das Zusammenleben gestaltet? Mit dem Thema hat sich die Gruppe dann etwas eingehender beschäftigt:

> *„Das hat uns auch beschäftigt an einem Gemeinschaftstag. Ein halbes Jahr nach dem Einzug hatten wir mal das Thema ‚Co-Housing vs. Co-Working‘, also, was machen wir da jetzt eigentlich, leben wir zusammen oder machen wir weiterhin vor allem, dass wir uns zusammen um Dinge kümmern und Dinge abarbeiten? Wo bei vielen der Eindruck war, das ist ja eigentlich nur eine Arbeitszweckgemeinschaft, faktisch halt, weil einfach so viel zu tun ist. Und da ist es auch schwierig zu sagen, was ist da jetzt Corona und was nicht.“ (Anonym)*

4.5.2 Ausnahmesituation Corona

Acht Monate nach dem Einzug ins Haus brach die Covid-19-Pandemie aus. Es folgten Monate der Ausnahmesituation, mehrere Lockdowns, Quarantäne und Kontaktverbote. Das war für das relativ junge Wohnprojekt einschneidend: Alle Arbeitsgruppentreffen mussten, trotz der unmittelbaren räumlichen Nähe, online abgehalten werden und die private Interaktion beschränkte sich auf ein Minimum. So hatten die meisten nur noch Kontakt mit ihren direkten Nachbar*innen oder den Arbeitsgruppen, was Grüppchenbildung im Haus förderte. Vor der Pandemie hatten die Großgruppentreffen vor allem eine soziale Funktion, dieser Aspekt fehlt seit Beginn der Pandemie:

> *„Früher, als das noch möglich war, hat fast immer jeder was zu essen mitgenommen und dann war das halt eher so, ja, wir haben schon auch wichtige Entscheidungen getroffen, aber vor allem haben wir gegessen und getrunken miteinander. Und ich glaub', das nimmt extrem viel Druck raus, also emotionalen und sozialen Druck. Das fehlt gerade massiv, finde ich. So sehr wir da alle zusammen wohnen, man sieht dann halt schon immer die Leute, die man sowieso immer sieht, also das kriegt ja auch eine gewisse Dynamik." (Peter)*

Im Nachhinein fällt es schwer zu eruieren, welche Aspekte des Gemeinschaftslebens von der Corona-Pandemie wie stark beeinflusst wurden. Generell konnte die Gruppe die Ausnahmesituation gut meistern, Nachbar*innen haben aufeinander Rücksicht genommen, einander gegenseitig geholfen und unterstützt und der so erlebte soziale Zusammenhalt konnte auch die Gruppengemeinschaft allgemein stärken. Da die individuellen Wohnungen im Schnitt eher klein ausfallen, hat man kreative Lösungen für die große Zahl der nun im Home-Office arbeitenden Bewohner*innen gefunden: die Gemeinschaftsräume wurden zu Büros umfunktioniert und manche Bewohner*innen haben ihre Wohnungen tagsüber an andere verborgt.

4.5.3 „Wer kann helfen?"

Worauf die Bewohner*innen besonders stolz sind, ist die gut funktionierende Nachbarschaftshilfe. Stellvertretend dafür steht der Kanal „Wer kann helfen?" auf der Online-Kommunikationsplattform Slack. Dort kann man nach allem Möglichen fragen, sei es eine fehlende Kochzutat, ein Haushaltsgerät, Expertise oder Hilfe in anderen Angelegenheiten.

> *„Es wird alles Mögliche gepostet und es wird wirklich fast alles gelöst. Ich glaub, da haben wir jetzt auch schon so einen Ehrgeiz. [...] So klassische Nachbarschaftsdinge, wie Blumen gießen, aber auch Dinge, die man nie fragen würde. Blumen gießen fragt man ja vielleicht auch in einem normalen Haus. Aber schon viel nähere, heiklere Dinge auch. Und da passiert wirklich viel und das ist, finde ich, schon so ein Ding, das das Haus auch auszeichnet. Man weiß, da sind 50 Leute und bei so Alltagsgeschichten findet man ziemlich sicher eine Unterstützung." (Anonym)*

Als die Gästewohnung in der Ferienzeit bereits ausgebucht war, ist es sogar gelungen, dass Gäste in der Wohnung von verreisten Nachbar*innen untergekommen sind - ein Nachbarschaftsdienst, der in einem gewöhnlichen Wohnhaus kaum denkbar wäre.

4.6 Conclusio

Gleis21 ist ein Wohnprojekt mit hohen Ambitionen und engagierten Bewohner*innen. Mit der Bespielung ihrer Erdgeschosszone durch externe Vermietungen sowie selbst organisierte Veranstaltungen hat sich die Gruppe viel vorgenommen. Zusätzlich zu der Arbeit, die im Wohnprojektalltag anfällt, wurde mit Gleis21 ein Unternehmen gegründet, wodurch sich der Arbeitsaufwand intensiviert hat und zudem ein höherer Grad an Professionalität erforderlich ist. Diesbezüglich gibt es jedoch unterschiedliche Standpunkte innerhalb des Projekts. Während manche Bewohner*innen sehr engagiert sind, haben andere einen eher pragmatischen Zugang und kritisieren den hohen Arbeitsaufwand.

> *„In Bezug auf das Framing von ‚Wohnen und Arbeit' weiß ich nicht, ob das so toll ist, dass man zuhause auch noch so viel Arbeit hat, weil das so positiv beschrieben wurde. Weiß ich nicht. Also eher ‚Wohnen und Mehrbelastung'." (Anonym)*

Insgesamt ist Gleis21 dennoch ein sehr engagiertes Projekt, sowohl in Bezug auf die externen Ziele als auch auf die interne Organisation. Im Vergleich zu anderen Wohnprojekten scheinen die Dinge besonders gewissenhaft gemacht zu werden, was zwar einen großen Arbeits- und Zeitaufwand mit sich bringt, sich zugleich im Zusammenleben und in der Wirkung des Projekts bemerkbar macht.

> *„Ich habe das Gefühl, dass wir so die Streber-Gruppe sind, zumindest im Sonnwendviertel. Was uns auszeichnet, glaube ich, weil wir manchmal wirklich doch nochmal extra Arbeit investieren und dann auch etwas geschafft haben. […] Ich habe jetzt wegen der Wohnungsausschreibung geschaut, wie andere Wohnprojekte ihre Annoncen machen und da hab' ich gesehen, in der Seestadt haben die so einen Zweizeiler – was auch geht, das hat wahrscheinlich funktioniert. Und wir haben ‚bisschen' mehr. Da hab' ich wieder mal so ein bisschen schmunzeln müssen, so, ok, wir sind glaub' ich wirklich eine Streber-Gruppe. Manchmal gut, und manchmal, ja, es ist halt ambivalent, es ist viel Arbeit. Und ich glaub, es gibt Momente, wo es wirklich gut ist, diese Attitüde, das so zu machen. Und es gibt Momente, wo ich glaub, man kann sich's leichter machen, aber wer kann das so leicht unterscheiden?" (Anonym)*

Wohnprojekte stehen immer wieder in der Kritik, elitäre Projekte zu sein (z.B. Spellerberg 2020; Cucca und Friesenecker 2021). In Bezug auf den sozioökonomischen Hintergrund der Bewohner*innen trifft das auch bei Gleis21 zu weiten Teilen zu. Die Selbstorganisation in einem Wohnprojekt ist voraussetzungsvoll und spricht daher in erster Linie die akademische Mittelschicht an.

Die Gruppe von Gleis21 versucht diesem (mäßig) elitären Charakter jedoch mit ihrer Kulturinitiative sowie der für die Öffentlichkeit bestimmten Erdgeschosszone entgegenzuwirken. Man hat sich als Ziel gesetzt, ein sozialer Treffpunkt zu sein und eine Verbindung zwischen dem „alten Favoriten" und dem Sonnwendviertel zu schaffen. Zu einem gewissen Grad gelingt das, es besteht aber Potenzial, dies noch zu verstärken.

> *„Wir haben auch immer den Anspruch gehabt, nicht nur für die, die da jetzt neu dazu gezogen sind, ein Programm zu machen, sondern auch zu versuchen, niederschwellig zu sein, Leute aus dem ‚alten Favoriten' zu uns zu bekommen. Es ist aber immer ein bisschen die Gefahr, dass man ein Programm für sich selbst macht, für die eigene Bubble und ein bisschen machen wir das sicher auch. Aber wir haben das im Blick und wir versuchen das Schritt für Schritt – wir haben gerade vorgestern ein Konzert gehabt für Kinder, da hat uns die Bezirkskulturförderung unterstützt. So konnten wir das bei freiem Eintritt anbieten und wir haben das draußen gemacht, vor dem Haus, und da hat man schon gesehen, dass da Leute, die gerade mit ihren Kindern im Park sind und sich nicht das Wien-Extra Kinderprogramm anschauen oder das Falter-Kinderprogramm, wo es stand, dass die das eben nicht so am Schirm haben und sicher keine Tickets kaufen würden. Die sind dann auch zufällig da dazugekommen. Das ist schon unser Anspruch, auch unser Wunsch, in die Richtung noch stärker zu gehen. […] Da gibt es schon Ideen in die Richtung, aber, das ist glaub ich eine der größten Schwierigkeiten, wir machen das alle ehrenamtlich, neben Job, oft Kindern, Dingen, die getan werden müssen im Haus… Da ist oft unser Anspruch sehr groß, aber es muss auch umgesetzt werden und ich glaub, da sind wir gerade vorsichtig. Aber ich bin eigentlich sehr zuversichtlich, dass wir das auch hinbekommen können." (Peter)*

Die ersten zwei Jahre des Zusammenwohnens waren für die Gleis21-Bewohner*innen durchaus turbulent. Zu Beginn fühlten sich viele Bewohner*innen mit Umzug und interner sowie externer Wohnprojekt-Arbeit überfordert. Zudem trat etwa neun Monate nach dem Einzug mit der Covid-19-Pandemie ein sozialer Ausnahmezustand ein, der externe Veranstaltungen und das Erreichen der gewünschten Außenwirkung erschwerte bis verunmöglichte. Sobald sich die Prozesse und Abläufe im Wohnprojektalltag normalisiert haben, könnte theoretisch mehr Energie in die Außenwirkung fließen. Im Vergleich mit anderen Wohnprojekten konnte Gleis21 die im Vorhinein gesetzten Ziele und Ambitionen jedoch relativ gut erreichen. In anderen Fällen scheinen Wohnprojekte eher von ihrer ursprünglichen Vision abzuweichen.

> *„Fast alle Baugruppen, die sich hier beworben haben, haben ihre Visionen oder ihr Konzept nicht umgesetzt. Also ich glaub, wir sind diejenigen, die am meisten umgesetzt haben. Es gibt tatsächlich keine Sanktionen, aber es ist uns ja selber wichtig. Also wir würden das nicht einfach über Bord werfen können, unmöglich." (Doris)*

Die eigenen hohen Ansprüche und die starke intrinsische Motivation auf der einen Seite und die doch beachtliche Arbeitslast und Überforderung auf der anderen Seite ergeben ein Spannungsfeld,

das schlussendlich in eine pragmatischere, aber weiterhin ambitionierte Herangehensweise zur Bespielung der Erdgeschosszone mündet. Eine Forschungsarbeit der Wirtschaftsuniversität Wien adressiert ebendiese Ambivalenz von Baugruppen anhand einer theoriegeleiteten qualitativen Studie zum Wiener Stadtentwicklungsgebiet „Wildgarten". Auf der einen Seite werden Baugruppen als partizipations- und demokratiefördernd verstanden, auf der anderen Seite können sie aber auch als Zielscheibe neoliberaler Individualisierung von öffentlichen Aufgaben interpretiert werden (Bärnthaler et al. i.E.). Einige der in der zitierten Studie genannten Aspekte finden sich auch bei Gleis21 wieder. Besonders deutlich wird das durch die Interviewpartnerin, die in dieser Fallstudie anonym bleiben wollte. Sie kritisiert die (teils unbezahlte) Auslagerung öffentlicher Aufgaben an Baugruppen (im Falle von Gleis21: die kulturelle (Mit-)Gestaltung des Grätzels), was innerhalb der Gruppe zu Überarbeitung und Konflikten führt. Die Überforderung durch partizipative Prozesse, die stellenweise auch bei Gleis21 ersichtlich wird, bezeichnen Bärnthaler et al. (ebd., 9) als „Baugruppenburnout". Die Studie adressiert zudem, was auch von der anonymen Interviewpartnerin in der vorliegenden Fallstudie angesprochen wird: Die meist von außen kommende Zuschreibung an Baugruppen als sozial-ökologische Pioniere stimmt nicht unbedingt mit dem Selbstverständnis der Baugruppenbewohner*innen überein (Bärnthaler et al. ebd., 8f).

Bezüglich der kollektiven Selbstorganisation wendet Gleis21 relativ erfolgreich ein soziokratisches Organisationsmodell an. Abgesehen von ein paar anfänglichen Anwendungsschwierigkeiten und Unklarheiten in Bezug auf bestimmte soziokratische Spielregeln funktioniert die Organisationsweise gut, vor allem, weil die Bewohner*innen ein gutes Commitment für das Projekt und daher eine Konflikt- und Diskussionsbereitschaft mitbringen bzw. einander mit Respekt begegnen. Soziokratie ermöglicht, dass sich alle Bewohner*innen nach ihren Möglichkeiten und Interessen und ohne formelle Hierarchien an der Organisation des Zusammenlebens und der Außenwirksamkeit des Projekts beteiligen. In Bezug auf die Arbeitsintensität stellt die soziokratische Organisationsweise bereits einen wesentlichen Fortschritt zur Basisdemokratie dar, ist aber dennoch sehr zeit- und diskussionsintensiv, was von den Bewohner*innen manchmal als anstrengend und überfordernd wahrgenommen wird. Lange und schwierige Diskussions- und Konfliktlösungsprozesse können Frust auslösen, auch wenn man von deren Notwendigkeit überzeugt ist. Darüber hinaus ist auch die ungleiche Arbeitsverteilung unter den Bewohner*innen immer wieder ein Thema.

Für die Zukunft kann man aber davon ausgehen, dass sich die Strukturen immer mehr einspielen und der Zeitaufwand tendenziell abnimmt. Mit der Zeit schälen sich für viele Situationen Präzedenzfälle heraus und die meisten Fragen müssen nicht mehr von Grund auf diskutiert werden. Insofern ist zu prognostizieren, dass immer weniger Grundsatzentscheidungen notwendig sind und das Verständnis von und Vertrauen in das soziokratische Modell stabiler werden dürfte. Zudem hat die Gruppe von Gleis21 gelernt, bei Überforderung und Zeitmangel eine pragmatischere Herangehensweise anzunehmen. So sind die Bewohner*innen zum Beispiel gerade dabei, die Häufigkeit

der Großgruppentreffen zu reduzieren. Diesen Schritt treffen viele Baugruppen nach einiger Zeit (Stützel 2021, 96).

Alles in allem ist es der Gruppe von Gleis21 gelungen, sich einen attraktiven gemeinsamen Wohnort zu schaffen und dafür eine relativ stabile Organisations-, Kommunikations- und Konfliktkultur zu etablieren, die es ermöglicht, aufkommenden Problemen konstruktiv zu begegnen.

> *„Es ist viel Arbeit, das möchte ich überhaupt nicht abstreiten. Und wir sind immer noch dabei, uns zu organisieren und uns besser zu organisieren. Aber von alldem, was ich dort in diesen zwei Jahren jetzt erlebt habe, ist es so ein feines Wohnen in so einer schönen Gemeinschaft in so einem tollen Haus, dass ich mir denke: Gut, dass alles andere nix geworden ist. Es war viel besser, dass DAS geklappt hat.“ (Lisa)*

5 „EINE SEHR GROSSE HERAUSFORDERUNG IST ES, DAS GESCHÄFTSMODELL WIRKLICH IN DEN MAINSTREAM ZU BEKOMMEN“. BAUKARUSSELL ALS VORREITER FÜR SOCIAL URBAN MINING

Das BauKarussell erlebte im August 2021 einen kleinen medialen Hype im Zuge des Abrisses des Ferry-Dusika-Hallenstadions im zweiten Wiener Gemeindebezirk. Mehrere österreichische Tageszeitungen sowie die ORF Nachrichtensendung *„Zeit im Bild“* berichteten über die Organisation und ihr zentrales Konzept: *social urban mining.* Mit diesem soll es gelingen, eine kreislaufwirtschaftsfähige Bauwirtschaft zu fördern und gleichzeitig Langzeitarbeitslose in den ersten Arbeitsmarkt zu reintegrieren.

Dusika-Stadion wird zur Rohstoffmine

Sessel, Kabel, Holz: Aus dem alten Ferry-Dusika-Stadion am Handelskai ist noch einiges herauszuholen. Der aktuelle Abriss erfolgt nach dem „Urban Mining“-Prinzip, das Wiederverwertung und Nachhaltigkeit verspricht. Bevor das Stadion endgültig abgerissen wird, wird alles Verwertbare sortiert und verkauft. Die 5.500 Sessel zum Beispiel stehen für jeweils zehn Euro zum Verkauf. Wiederverwertet werden aber auch Kabel, Holz und andere Rohstoffe.

Arbeit wie in einer Mine

Markus Meisner vom „Baukarussell“ erklärt das Prinzip von „Urban Mining“ wie folgt: „Wir haben Erze und Metalle aus Minen genommen und in unsere Infrastruktur gepackt. Dort sind sie im Begriff des ‚Urban Mining‘ gelagert. Nachdem die Nutzung beendet ist, kann man sie dort, wie aus einer normalen Mine, eigentlich wieder entnehmen und einer neuerlichen Nutzung zuführen.“

Arbeitsplätze für Langzeitarbeitslose

Aber nicht nur Rohstoffe werden beim Abbau des Stadions gewonnen, sondern auch Arbeitsplätze für Langzeitarbeitslose geschaffen, sogenannte Transitarbeitskräfte. Für das AMS ist eine derartige Beschäftigung besonders wertvoll.

„Sinnstiftende Arbeit hat zu einem hohen Maße auch positive Effekte auf die Kundinnen und Kunden des AMS“, so AMS-Vorstand Johannes Kopf. Sie würden hier unter anderem mit Themen wie Lagerlogistik, Wiederverwertbarkeit und Marketing in Berührung kommen. Kopf: „Da gelingt es dann Gott sei Dank vielen Menschen anschließend, in den ersten Arbeitsmarkt wieder einzutreten.

Neues Stadion ohne Radsport

1977 wurde das Dusika-Stadion am Handelskai errichtet. Es wurde zur Basis für die Radfahrer in Österreich. Bis 2023 muss es der neuen multifunktionalen „Sport Arena Wien“ weichen. Diese soll drei unabhängig voneinander nutz- und bespielbare Hallen bieten. Im Zentrum stehen dabei Ballsport, Turnen und Leichtathletik. Eine Radbahn wird hingegen keinen Platz mehr in der neuen Arena finden.

Quelle: wien.orf.at (18. August 2021), https://wien.orf.at/stories/3117338/

Das BauKarussell ist im Gegensatz zu vielen anderen Organisationen im Bausektor nicht auf Profit ausgerichtet. Im Vordergrund stehen soziale und ökologische Ziele, um so einen positiven gesellschaftlichen Nutzen zu erzielen. Das BauKarussell setzt sich aktiv für eine zirkuläre Postwachstums-Gesellschaft ein, weswegen diese Organisation einen Mehrwert für die gegenständliche Fallstudiensammlung darstellt.

Im Rahmen der Fallstudie wird evaluiert, wie die Aufbau- und Ablauforganisation des BauKarussells funktionieren. Darüber hinaus wird ein kurzer Überblick über potenzielle zukünftige Herausforderungen gegeben. Im Laufe der Beforschung wurden sieben qualitative semi-strukturierte Interviews mit diversen Beteiligten der Organisation geführt. Diese wurden transkribiert, kodiert und kategorisiert, um auf Basis dessen Schlussfolgerungen zu ziehen.

5.1 „Das ist ein Geschäftsmodell, das auf jeden Fall Potential hat“

Die zentrale Idee des Baukarussells ist *social urban mining*. Im Zuge dessen versucht man einen sozialen und ökologischen Mehrwert zu generieren. Der Begriff *urban mining* bezieht sich auf die Vermittlung von Bauteilen und Werkstoffen von abzureißenden Gebäuden an andere Bauprojekte oder Dritte, welche die entsprechenden Komponenten möglichst direkt weiterverwenden können. Dadurch sollen Abfallströme beziehungsweise der Rohstoffverbrauch des Bausektors reduziert werden. Die Tätigkeiten des BauKarussells refinanzieren sich durch Erlöse, welche im Zuge der Weitervermittlung von Bauteilen erzielt werden. Was das Konzept zu *social* macht, ist, dass man, um die noch nutzbaren Ressourcen aus den Gebäuden zu extrahieren, keine Arbeitskräfte aus dem ersten Arbeitsmarkt beschäftigt, sondern Langzeitarbeitslose, welche so wieder in das Berufsleben zurückfinden sollen. Diese werden vom Arbeitsmarktservice (AMS) über *sozialökonomische Betriebe (SÖBs)* vermittelt. Mit Stand Ende 2020 wurden bislang 21.000 Stunden an verschiedenen Baustellen von den Arbeiter*innen geleistet. Zusammenfassend fördert das BauKarussell auf der einen Seite kreislaufwirtschaftsfähiges Denken in der Baubranche und auf der anderen Seite die Reintegration von Langzeitarbeitslosen in das Berufsleben.

Es besteht keine rechtlich eigenständige Organisation namens BauKarussell, sondern ein Konsortium, welches von mehreren Organisationen getragen wird. Konkret finden sich dahinter die folgenden Partner, die für den Großteil der operativen Arbeit verantwortlich sind:

- pulswerk GmbH (Markus Meissner)
- RepaNet – Re-Use- und Reparaturnetzwerk Österreich (Matthias Neitsch)
- Romm/Mischek ZT (Thomas Romm)

Jede dieser Organisationen ist repräsentiert durch eine Person, die sich aktiv in das Konsortium einbringt, wobei diese Partner auch ursprünglich das Projekt initiierten und seit der Gründung den Kern des Konsortiums darstellen. Dabei handelt es sich um Fachexperten aus verschiedenen Gebieten, welche für die operativen Tätigkeiten des BauKarussells essenziel sind. Die genannten Personen betreiben die Organisation neben ihren Haupttätigkeiten und wenden im Durchschnitt fünf bis zehn Stunden pro Woche für das BauKarussell auf. Je nach Projektphase schwankt dieser Wert aber erheblich. Markus Meissner fungiert als Abfallwirtschaftsexperte, Matthias Neitsch als Interessensvertreter für die Sozialwirtschaft und Thomas Romm als Ziviltechniker beziehungsweise Kreislaufwirtschaftsexperte im Bauwesen. Ersterer ist stark in das operative Geschäft miteingebunden, weswegen sich seine Aufgaben grob unter der Bezeichnung Projektmanager subsumieren lassen. Dazu zählen beispielsweise Akquisitionsgespräche, Kostenkalkulationen, Projektabrechnungen, aber auch die Beantwortung von Presseanfragen.

Des Weiteren verfügt das BauKarussell über einen Mitarbeiter, Roman Borszki, der über die pulswerk GmbH angestellt ist und als operativer Koordinator fungiert. Dessen Hauptaufgabe ist die Weitervermittlung der extrahierten Bauteile. Der Vertreter des RepaNet, Matthias Neitsch, hat vor allem eine strategische Rolle. Er achtet darauf, dass die Projekte so gestaltet sind, damit sie attraktiv für Unternehmen der Sozialwirtschaft sind. Darüber hinaus kümmert sich eine Mitarbeiterin des RepaNet, Irene Schander, um den Außenauftritt des BauKarussells. Als letzter im Bunde ist Thomas Romm hauptsächlich in die Bauaufsicht involviert und damit ebenfalls stark in das operative Geschäft vor Ort miteingebunden.

Hinzukommen drei sozioökonomische Betriebe, welche die langzeitarbeitslosen Personen auf die Baustellen vermitteln, auf denen das BauKarussell *social urban mining* durchführt. Folgende vier Organisationen sind hier zu nennen, von denen aktuell drei aktiv beteiligt sind:

- Caritas SÖB, ein sozialökonomischer Betrieb der Caritas der Erzdiözese Wien
- Demontage- & Recyclingzentrum DRZ Wien, ein sozialökonomischer Betrieb der Wiener Volkshochschulen GmbH
- Die Kümmerei
- SÖB WUK Bio.Pflanzen (bis Ende 2017)

Die beteiligten sozioökonomischen sind ebenfalls in das operative Geschäft miteingebunden und damit Teil des Konsortiums. Ihre Aufgabe besteht darin, passende Arbeiter*innen für die Projekte zu finden beziehungsweise diese auf Abruf zur Verfügung zu stellen. Im Zuge dessen sind sie auch in den Angebotsprozess miteingebunden, da sie über die nötigen Informationen verfügen, welche Tätigkeiten die zu vermittelnden Personen ausüben können beziehungsweise welche Personen wann verfügbar sind.

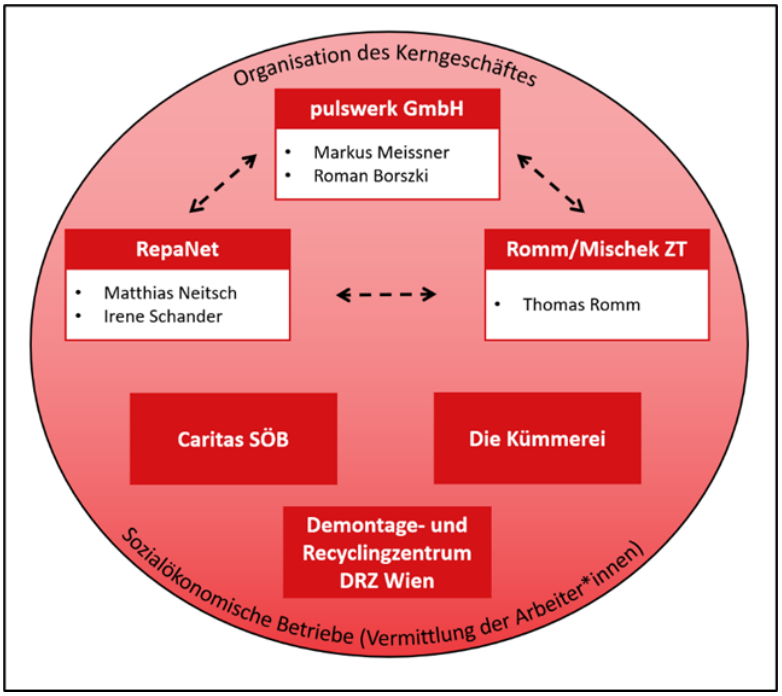
Interviewer: „Werden die SÖBs in die Entscheidungsfindung miteingebunden?“

Markus Meissner: „Ja, ja natürlich, also vor allem, wenn es um ökonomische [Angelegenheiten] oder wenn es um Dinge von einem Auftrag vor Ort geht. Ich habe zum Beispiel morgen auch eine Begehung mit einem Bauherrn und da nehme ich einen Vertreter eines SÖBs mit, weil ich brauche von ihm die Einschätzung: Wie schnell könnt ihr das? Wie lange geht das? Da lernen wir gemeinsam, das ist für mich das absolut Wichtige. Ich bin zu weit weg davon, zu wissen, wie schnell man einen Quadratmeter Laminatboden irgendwo ausbaut. Ich muss nur dem Bauherrn sagen, wie viel das dann kostet pro Quadratmeter.“

Das Konzept, auf dem das BauKarussell basiert, wurde von Thomas Romm 2015 im Rahmen eines Exposés für eine Anschubfinanzierung verschriftlicht. Die Basis dafür bildete eine Studie aus den frühen 2000er Jahren, in der die Autor*innen analysierten, dass Re-Use im Bausektor nur als sozialökonomisches Modell wirtschaftlich abbildbar sei. In den Folgejahren fand Re-Use allerdings kaum Beachtung in der Bauwirtschaft. Erst durch eine Gesetzesänderung im Zuge einer Recyclingbaustoffverordnung wurden Bauherr*innen dazu verpflichtet, wiederverwendbare Teile zu dokumentieren und bei Nachfrage Dritter an diese weiterzugeben. Dadurch entstand der Bedarf für Organisationen, welche sich auf dieses Thema spezialisieren. Folglich setzte Thomas Romm seine bereits bestehende Idee gemeinsam mit dem RepaNet, der pulswerk GmbH und einem weiteren sozialökonomischen Betrieb, der mittlerweile aufgrund von mangelnden Kapazitäten nicht mehr Teil des Konsortiums ist, 2016 um. Seitdem arbeiten die drei Partner zusammen und führen Projekte unter dem Namen BauKarussell durch.

Allerdings steht schon seit einiger Zeit im Raum, dass man das BauKarussell im Rahmen einer beispielsweise GmbH oder Genossenschaft als eigenständige Organisation gründet. Aktuell ist man allerdings noch auf der Suche nach weiteren potenziellen Partner*innen oder Gesellschafter*innen. Diesbezüglich wird vor allem nach Verstärkung aus dem öffentlichen Bereich gesucht, da das Projekt einen Nutzen für die Allgemeinheit stiften soll.

Abbildung 5-1: Aufbauorganisation BauKarussell bzw. beteiligte Organisationen Stand 2021



5.2 „Diese kleinen Konflikte aus alltäglichen operativen Aufgaben lösen wir ganz gut“

Das BauKarussell verfügt über kein offizielles Organigramm oder eine festgeschriebene Organisationsstruktur. Anstelle dessen findet die Aufteilung der Aufgaben hauptsächlich informell zwischen den Akteuren statt. Offene Tätigkeiten werden auf Basis von verfügbaren Zeitressourcen beziehungsweise vorhanden Fachkenntnissen situativ aufgeteilt. Im Allgemeinen werden Entscheidungen demokratisch und situationsspezifisch getroffen, weswegen es keine beziehungsweise in bestimmten Situationen sehr flache Hierarchien gibt.

> *„Wir stimmen uns in vielen Telefonaten und E-Mails ab und dann sehr schnell. Und wenn jemand nicht kann, [dann] im Vertrauen, dass man eine Meinung antizipieren kann, in der Hoffnung, dass das dann auch passt. Und in den allermeisten Fällen ist das dann auch so.“ (Markus Meissner)*

Diese Art der Zusammenarbeit funktionierte bisher fast gänzlich konfliktfrei. Dafür gibt es mehrere Gründe. Zum einen besteht das Kernteam des BauKarussells aus wenigen Personen, die ein gutes Verhältnis zueinander haben. Daher ist die Kommunikation meist schnell und klar. Zum anderen ist das BauKarussell beziehungsweise die dahinterliegende Vision ein Herzensanliegen für alle Mitglieder, weswegen kaum unterschiedliche Interessen auftreten. Darüber hinaus sind die Mitglieder des Konsortiums (bis auf den operativen Koordinator) unter zehn Stunden pro Woche aktiv involviert. Aufgrund dessen hängt ihre finanzielle Existenz nicht vom Erfolg oder Misserfolg des BauKarussells ab, was die Entscheidungsfindung im Falle unterschiedlicher Interessen vereinfacht.

Interviewer: „Gibt es typische wiederkehrende Konflikte beim BauKarussell?“

Roman Borszki: „Da die Beteiligten immer räumlich getrennt arbeiten und auch vom Charakter her nicht auf Konflikte aus sind, herrscht ein sehr angenehmes Arbeitsklima. Weiters bringt jeder Einzelne ganz spezielles Know-How mit. Und so lernt einer vom anderen, es gibt keinen Anlass für negative Diskussionen.“

Auch die Zusammenarbeit mit den SÖBs wurde von allen Seiten als äußerst zufriedenstellend gelobt. Im Zuge dieser Fallstudie wurden auch zwei Arbeiter befragt, die im August 2021 vom *Demontage- & Recyclingzentrum DRZ Wien* an das BauKarussell vermittelt wurden. Beide Personen gaben an, dass ihnen die Arbeit gut gefallen hat und sie konnten keinen ernsthaften Kritikpunkt an ihren Tätigkeiten oder am BauKarussell nennen.

Interviewer: „Wie hat Ihnen die Arbeit beim BauKarussell gefallen?“

Arbeiter 1: „Super, wir haben Kupferkabeln geschnitten, was eine gute Aufgabe war, nachdem ich seit 35 Jahren mit der Trennscheibe umgehe. Und das Klima hat auch gepasst. Da waren zwei Vorgesetzte und den einen Chef dort hat man mit per Sie angeredet und den anderen mit per Du. Da waren ganz unterschiedliche Länder vertreten, aber da hat man zusammengehalten. Also wenn einer Hilfe gebraucht hat, hat man die bekommen. (...) Ich habe jeden Tag um 4 Uhr in der Früh aufstehen müssen und war immer um 6 am Abend daheim. (...) Aber innerhalb der ersten Woche war man da dann drinnen und ich war von Anfang bis Ende dabei. Und mein Chef hat gesagt, er war sehr zufrieden. Die Vorarbeiter waren auch sehr nett und das hat alles gepasst. Auch von den Leuten hat es nichts gegeben, ein Zusammenhalt halt. Also ich kann nur Gutes berichten. Mich hat man gut behandelt. Es hat keinen ‚Dodel‘ gegeben, der jeden Tag einkaufen gehen muss, sondern man hat sich abgewechselt.“

Interviewer: „Was ist Ihnen positiv vom BauKarussell in Erinnerung geblieben?

Arbeiter 2: „Dass es nicht diese Hierarchie gibt oder dass man die nicht spürt. Das ist da anders. Es ist eher auf Betreuung beziehungsweise läuft fast auf Therapie raus. Das ist jetzt nicht so wie ‚ich bin der Chef und habe da jetzt was zu sagen‘. Bei normalen Betrieben ist es schon so: Du bist Hilfshackler, ‚mache deine Hacken und sei ruhig‘. Und da ist das BauKarussell anders. (...) Hätte ich mir davor [in anderen Anstellungen auch] schon gewünscht, dass das so locker rennt. Ich verstehe schon, dass man einen gewissen Respekt vorm Chef haben muss, aber man muss nicht immer über allen stehen. Es ist keiner besser als andere.“

Dementsprechend gab es in dieser Fallstudie wenig Anlass – entlang der Projektzielsetzung, nach innovativen, kollaborativen bzw. partizipativen Organisationsmodellen mitsamt den darin angelegten Konfliktpotenzialen zu fahnden –, tiefergreifende Konflikte innerhalb dieser Organisation zu beschrieben. Wenn es zu Herausforderungen kommt, dann eher mit den Bauherr*innen. Konkret

betrifft das die Vermittlung der zentralen Idee des Projekts BauKarussells: kreislauffähiges Wirtschaften mit sozialem Mehrwert. Insbesondere der erste Teil, Kreislaufwirtschaft, ist oftmals schwer vermittelbar, da Kreislauffähigkeit bislang nicht der Praxis bzw. den üblichen Konventionen in der Bauwirtschaft zu entsprechen scheint. Obwohl es inzwischen gesetzlich verpflichtend ist, nachgefragte Bauteile weiterzuvermitteln, herrscht nach wie vor ein eher konventionelles Denken in diesem Sektor vor, da die entsprechenden Gesetzte meistens nicht kontrolliert werden. Ein weiterer und inhaltlich relevanter Grund, warum Re-Use in der Bauwirtschaft noch nicht etabliert werden konnte, ist vor allem die kurze Zeit, die man bei einem Abriss zur Verfügung hat. Wenn es zur Entscheidung kommt, dass ein Gebäude abgerissen wird, geschieht dies im Regelfall relativ schnell, innerhalb weniger Monate oder sogar Wochen. Daher ist es schwierig, den zeitaufwändigen Re-Use Prozess in die bestehenden Tätigkeiten einzugliedern.

> *„Die Herausforderung ist immer wieder, das Geschäftsmodell ausreichend und zur Gänze zu erklären [...}. Also wenn jemand BauKarussell als Behinderung empfindet, ist es viel schwieriger, diese Dinge gemeinschaftlich und konfliktfrei durchzubringen und durchzuhalten. Und insofern muss der Mehrwert ganz klar kommuniziert werden und auch von allen Projektbeteiligten mitgetragen und verstanden werden. Und dann sind auch die richtigen Voraussetzungen geschaffen, um auch konfliktfrei durch diese Abwicklungen zu kommen." (Thomas Romm)*

> *„Die Bauwirtschaft hat diesen Arbeitsschritt des verwertungsorientierten Rückbaus einfach noch nicht integriert. Also es ist in der Standardroutine weder bei der Planung noch bei der operativen Ausführung von Rückbautätigkeiten bereits Standard. Nicht einmal die seit einigen Jahren vorgeschriebene Schad- und Störstofferkundung ist Routine in der Bauwirtschaft. Selbst das ist noch so ein bisschen ein Add-on, dass manche einfach irgendwie vergessen, fallen lassen oder pro forma sich schnell einmal ein Gutachten holen, damit dieser Behördenkram da auch irgendwie erledigt ist und das einfach noch nicht ernst nehmen. Also es ist die Denke in der Bauwirtschaft noch nicht zirkulär geworden, die sind noch in der linearen Wirtschaftsdenke. [...] Aber es tut sich was und es geht langsam voran." (Matthias Neitsch)*

Aufgrund dieser Schwierigkeiten konnte das BauKarussell bisher noch keine zufriedenstellende Kontinuität an Projekten erreichen. Diese Situation wurde durch die COVID-19 Pandemie verstärkt, da viele Bauprojekte verschoben wurden. Das Erreichen einer kontinuierlichen Auslastung ist daher aktuell eine zentrale Herausforderung für die Organisation. Des Weiteren wird intern diskutiert, wie wirtschaftlich das BauKarussell sein sollte oder sein muss. Bisher fokussierte man eher auf die soziale und ökologische als auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeit. Sollte das BauKarussell nun wachsen und weitere Mitarbeiter*innen benötigen, muss man sich jedoch zwangsläufig die Frage stellen, ob man die wirtschaftliche Komponente im Entscheidungsfindungsprozess stärker einfließen lassen sollte. Dieser Gedanke wurde von einem Mitglied des Konsortiums eingebracht und wird seitdem diskutiert, wobei noch keine gemeinsame Lösung dafür gefunden wurde.

Der Grund dafür liegt vermutlich auch darin, dass es sich noch nicht um ein akutes Problem handelt, beziehungsweise dass das zweite und insbesondere das dritte Quartal 2021 von operativer Projektarbeit geprägt waren, weswegen strategische Besprechungen zu kurz kamen. Allgemein lässt sich festhalten, dass dem Operativen mehr Wert beigemessen wird als dem Strategischen. Zwar treffen sich die Gründer alle ein bis zwei Monate zu strategischen Besprechungen, jedoch liegt der Fokus eher auf der Akquisition von Projekten, um die Vision des BauKarussells, *social urban mining*, in die Tat umzusetzen. Diese Vision beziehungsweise die Unternehmensziele sind jedoch nicht klar präzisiert oder schriftlich festgehalten, sondern werden informell von den Mitgliedern getragen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Aufbau- und Ablauforganisation des BauKarussells trotz des Bestehens seit 2016 hauptsächlich informell besteht und äußerst stark vom Idealismus der Gründer getragen wird. Dementsprechend ergeben sich kaum interne Herausforderungen oder Konflikte, da man weitgehend dieselben Zielvorstellungen hat und zumindest die drei Gründer nicht finanziell abhängig von den Projekten sind. Die fehlenden Strukturen stellten bisher kein Problem dar, da die Organisation noch klein genug für die informelle Abstimmung beziehungsweise Entscheidungsfindung ist. Erst wenn es zu einem Wachstum kommt, werden diese Themen akut werden. Momentan zeichnet sich ein solcher Schub aufgrund steigender medialer Bekanntheit und daraus resultierenden Projektanfragen ab, weswegen eine Professionalisierung und Einführung von klaren Entscheidungsstrukturen in den nächsten Monaten notwendig werden könnte.

6 LITERATURVERZEICHNIS

Altherr, M. (2019): Die Organisation der Selbstorganisation: Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung. https://www.researchgate.net/publication/329277811_Die_Organisation_der_Selbstorganisation_Modelle_Ideen_und_Praktiken_fur_die_Organisations-_und_Fuhrungsentwicklung

Bärnthaler, A., Bleiker, L., Butzlaff, F., Deflorian, M., Mock, M., Stoisser, L. (i.E): Self-Organization as a Resource for Sustainable City Planning. How Co- Housing Groups Are Managed in the Development of Vienna's Wildgarten Project. WU-Wien, Institut für Gesellschaftswandel und Nachhaltigkeit, 1–17

Chemnitz, C. Rehmer, C. (Hg.) (2019: Agrar-Atlas: Daten und Fakten zur EU-Landwirtschaft. Berlin: Kooperationsprojekt von Heinrich-Böll-Stiftung, Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland und Le Monde Diplomatique

Cucca, R., Friesenecker M. (2021): Potential and Limitations of Innovative Housing Solutions in Planning for Degrowth: The Case of Vienna". In: Local Environment, 1–15. https://doi.org/10.1080/13549839.2021.1872513

Eckert, R. (2018): Führungsansätze in der modernen Organisation. In: Intelligente Echtzeitunternehmen im digitalen Hyperwettbewerb. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21759-4_8. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-21759-4_8#Sec7

Farag, I., Korab, R., Schattovits, H. (2015): Wohnbauförderung und Baugruppen. In: Gemeinsam Bauen und Wohnen in der Praxis. Über, für und mit Baugruppen, 58–63. Wien: Verein Initiative für gemeinschaftliches Bauen und Wohnen

Giernalczyk, T., Albrecht, C., Bauernschmitt, F. (2019): Zwischen Angst und Leidenschaft – eine psychodynamische Perspektive auf Emotionen im New Work. In: Organisationsberat Supervision Coaching 26, 143–157 (2019). Retrieved from https://doi.org/10.1007/s11613-019-00597-9

Gruber, S. (2020): Bewältigungsstrategien alternativen Wirtschaftens. Wertrationalität und soziale Einbettung am Beispiel Solidarischer Landwirtschaft. Nomos Verlag

Holm, A., Laimer, C. (Hg.) (2021): Gemeinschaftliches Wohnen und selbstorganisiertes Bauen. TU Wien Academic Press

Interessensgemeinschaft Solawi Leben (2021): Solidarisch Landwirtschaften in Österreich. https://solawi.life/solawi-in-oesterreich/

Liebig, S., Matiaske, W. (Hg.) (2016): Methodische Probleme in der empirischen Organisationsforschung. Springer Gabler

Liebig, S., Matiaske, W., Rosenbohm, S. (Hg.) (2017): Handbuch Empirische Organisationsforschung. Springer Gabler

Munus Stiftun (2021): Munus Stiftung. Boden für ein gutes Leben. https://munus-stiftung.org/stiftung/

Netzwerk Solidarische Landwirtschaft (2021): Was ist solidarische Landwirtschaft? https://www.solidarische-landwirtschaft.org/das-konzept

nonconform (2021): Eine Reise in die Zukunft. https://www.nonconform.at/reise-in-die-zukunft/

Ouvertura (2021): Über Ouvertura. https://www.ouvertura.at/ueber-uns/

Reichwald, R., Piller, F. (2005): Open Innovation: Kunden als Partner im Innovationsprozess. In Foschiani, S., Habenicht, W. & Wäscher, G (Eds.), *Strategisches Wertschöpfungsmanagement in dynamischer Umwelt.* Lang

Rüther, C. (2010): Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis. https://soziokratie.org › soziokratie-skript2.7.pdf

Rüther, C. (2017): Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis. https://soziokratie.org › soziokratie-skript2.7.pdf

Schanda, Irene (2021): BauKarussell: Mit Social Urban Mining zu einer nachhaltigen, sozialen und zukunftsfähigen Baubranche; in: Österr. Wasser- und Abfallwirtschaft, 73: 49-53

Schnell, N., Schnell, A. (2019): New Work Hacks – 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27299-9

Spellerberg, A. (2020): Gemeinschaftliches Wohnen. In: Eckardt, F., Meier, S. (Hg.): Handbuch Wohnsoziologie, 1–18. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24862-8_26-1

Strauch, B, Reijmer, A. (2018): Soziokratie: Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen. München: Verlag Franz Vahlen

Stützel, E. (2021): Der Gemeinschaftskompass: eine Orientierungshilfe für kollektives Leben und Arbeiten. München: oekom verlag

Temel, R. (2019): Ein Stück Stadt bauen: Leben am Helmut-Zilk-Park: Wien-Favoriten. Wien: Magistrat der Stadt Wien

Thuswald, Monika (2017): Wege zur Solidarischen Landwirtschaft in Österreich. Ausgangsbedingungen und Anbahnungsprozesse der ersten österreichischen ‚Community Supported Agriculture (CSA)'-Initiativen aus Sicht der Bäuerinnen und Bauern. Masterarbeit, Wien: Universität für Bodenkultur.

Wohnprojekt Gleis21. (2021) Infopaket für Interessent*innen. Stand Juli 2021. https://gleis21.wien/wp-content/uploads/2021/07/Infopaket.pdf