

## Revolution von oben

Aufgabenentwicklung: Eva Gebauer und Jochen Roebers

Fachdidaktische Begleitung: Prof. Dr. Daniela Caspari und Prof. Dr. Henning Rossa

<b>Kompetenz(en)/ relevante Standards</b>	
<b>Sprachmittlung</b>	<p><b>Grundlegendes Niveau</b> Die Schülerinnen und Schüler können mündlich und schriftlich</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informationen adressatengerecht und situationsangemessen in der jeweils anderen Sprache zusammenfassend wiedergeben (Access A: Teilaufgaben 3 und 6-9; Access B: Teilaufgaben 4 und 6)</li> <li>▪ interkulturelle Kompetenz und entsprechende kommunikative Strategien einsetzen, um adressatenrelevante Inhalte und Absichten in der jeweils anderen Sprache zu vermitteln (Access A: Teilaufgaben 5-9; Access B: Teilaufgaben 4 und 6)</li> <li>▪ Inhalte unter Nutzung von Hilfsmitteln, wie z. B. Wörterbüchern, durch Kompensationsstrategien, wie z. B. Paraphrasieren, und gegebenenfalls Nutzung von Gestik und Mimik adressatengerecht und situationsangemessen sinngemäß übertragen (Access A: Teilaufgaben 3-9; Access B: Teilaufgaben 4 und 6)</li> </ul> <p><b>Erhöhtes Niveau</b> Die Schülerinnen und Schüler können darüber hinaus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ für das Verstehen erforderliche Erläuterungen hinzufügen (Access A: Teilaufgaben 5-9; Access B: Teilaufgaben 4 und 6)</li> <li>▪ zur Bewältigung der Sprachmittlung kreativ mit den beteiligten Sprachen umgehen (Access A: Teilaufgaben 5-9; Access B: Teilaufgaben 4 und 6)</li> </ul>
<b>Text- und Medienkompetenz</b>	<p><b>Grundlegendes Niveau</b> Die Schülerinnen und Schüler können</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sprachlich und inhaltlich komplexe, literarische und nicht-literarische Texte verstehen und strukturiert zusammenfassen (Access A: Teilaufgaben 1-3; Access B: Teilaufgabe 4)</li> </ul>
<b>Sprachlern- kompetenz</b>	<p><b>Grundlegendes Niveau</b> Die Schülerinnen und Schüler können</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ihr Sprachlernverhalten und ihre Sprachlernprozesse reflektieren und optimieren (Access B: Teilaufgaben 1-3 und 5-7)</li> <li>▪ ihre rezeptiven und produktiven Kompetenzen prüfen und gezielt erweitern, z. B. durch die Nutzung geeigneter Strategien und Hilfsmittel (u. a. Nachschlagewerke, gezielte Nutzung des Internets) (Access B: Teilaufgabe 6)</li> </ul>
<b>GeR-Niveau</b>	B2
<b>Rahmenthema</b>	Democratic Economy
<b>Textvorlagen/ Materialien</b>	Zeitschriftenartikel: <i>Revolution von oben</i> (2138 Wörter) Bericht über die Einführung eines neuen, netzwerkbasierten Modells zur betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland in einem Wirtschaftsmagazin

	Access A Teilaufgaben 1-4: <i>Revolution von oben</i> Teilaufgabe 2: Task support: <i>Task Analysis</i> Teilaufgabe 4: Task support: <i>Content Support Sheet</i> Teilaufgabe 5: Task support: <i>Mediation Basics</i> Teilaufgabe 8: Task support: <i>Evaluation Sheet</i>  Access B Teilaufgabe 1: <i>Revolution von oben</i>
<b>Bearbeitungszeit</b>	abhängig von der inhaltlichen Vorentlastung und der Wahl der Herangehensweise (Access A oder Access B) ca. zwei bis vier Unterrichtsstunden
<b>Hilfsmittel</b>	einsprachiges und zweisprachiges Wörterbuch, Thesaurus, Kursmaterialien, Fremdwörterlexikon, Internet
<b>Quellenangaben</b>	Ramge, Thomas (2012): <i>Revolution von oben</i> . In: Wirtschaftsmagazin Brandeins (Hrsg.). 14. Jahrgang, Heft 06. S. 62-67. [Online: <a href="http://www.brandeins.de/magazin/risiko/revolution-von-oben.html">http://www.brandeins.de/magazin/risiko/revolution-von-oben.html</a> 02.09.2013]
<b>Lernvoraussetzungen</b>	Die Aufgabe eignet sich für Schülerinnen und Schüler, die kurz vor der Abiturprüfung stehen und bereits über viel Erfahrung mit schriftlicher Sprachmittlung verfügen. Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Sprachmittlung ist hier zunächst die Rezeption des komplexen deutschen Textes. Eine Vorbereitung auf den Umgang mit langen, komplexen Texten sollte fächerübergreifend erfolgen.

### Hinweise zur Durchführung der Aufgabe

Diese Lernaufgabe auf erhöhtem Niveau eignet sich für den Einsatz in der Qualifikationsphase kurz vor dem Abitur. Die Schülerinnen und Schüler werden in neun Teilaufgaben dazu angeleitet, den Gegenstand eines deutschsprachigen Textes, ein Konzept zur betrieblichen Mitbestimmung, in Form eines neu zu erstellenden, schriftlichen, englischsprachigen Berichts zu vermitteln. Als Kommunikationssituation sollen sich die Schülerinnen und Schüler vorstellen, die Aufgabe von ihrem Vorgesetzten im Rahmen eines Ferienjobs in England erhalten zu haben. Es werden zwei alternative Aufgabenapparate angeboten. Im ersten Vorschlag (*Access A*) werden die Schülerinnen und Schüler stärker geleitet und durch Zusatzmaterialien unterstützt.

In Teilaufgabe 1 sollen die Schülerinnen und Schüler den Ausgangstext lesen, um sich einen Überblick über das Thema zu verschaffen. In Teilaufgabe 2 soll analysiert werden, welche Ansprüche sich aus der in der Aufgabe gestellten Situation für die zu erstellende schriftliche Sprachmittlung ergeben. In den Teilaufgaben 3 und 4 sollen Notizen zum Inhalt des Ausgangstextes erstellt und mit einer vorgefertigten Liste inhaltlich wichtiger Aspekte verglichen werden. In Teilaufgabe 5 sollen die Notizen mit Blick auf konzeptuell schwierige Aspekte geprüft werden. In Teilaufgabe 6 soll der Sprachmittlungstext geschrieben werden. In Teilaufgabe 7 soll der Textentwurf aus der Perspektive des britischen Vorgesetzten gelesen und überarbeitet werden. In den Teilaufgaben 8 und 9 soll schließlich *Peerfeedback* gegeben und verarbeitet werden.

Im zweiten Vorschlag (*Access B (advanced)*) wird die Verantwortung der Aufgabenbewältigung sehr stark in die Hände der Schülerinnen und Schüler gelegt, die Abfolge der Teilaufgaben bleibt aber im Kern dieselbe.

Durch Rückgriff auf zuvor Gelerntes kann diese Aufgabe einerseits schriftliche Sprachmittlung trainieren und festigen. Die Bewusstmachung der erforderlichen Kompetenzen und eine sehr selbststän-

dige Planung der Vorgehensweise durch die Schülerinnen und Schüler (in *Access B (advanced)*) ermöglichen andererseits eine Fokussierung auf Sprachlernkompetenz.

Der Sachtext „Revolution von oben“ berichtet über eine neuartige, auf mediale Netzwerke gestützte betriebliche Mitbestimmung. Hierbei werden hauptsächlich die Perspektive der Unternehmensführung und zusätzlich der Expertenblick von außen dargestellt.

Bei dem vorliegenden Zeitschriften-Artikel handelt es sich um einen strukturierten, aber langen und komplexen Text in deutscher Sprache. Sowohl Satzbau als auch Wortwahl stellen hohe Anforderungen an die Leser. Die Kenntnis von betriebswirtschaftlichen Fachbegriffen einerseits und von Konzepten der Allgemeinbildung andererseits sind unabdingbare Voraussetzungen zum Verständnis des Textes.

Das Verständnis der unten genannten Begriffe erleichtert den Umgang mit dem Text. Insbesondere im Beruflichen Gymnasium ist davon auszugehen, dass ein Großteil bereits in anderen Fächern thematisiert wurde.

Andernfalls sollte den Schülerinnen und Schülern ein Zugang zu entsprechenden Hintergrundinformationen, Definitionen und Konzepten ermöglicht werden. Auf ausführliche Fußnoten/Erläuterungen der z.T. sehr komplexen Fachbegriffe wird bewusst verzichtet, um die Kernherausforderung der Sprachmittlung - interkulturelle Kompetenz und kommunikative Strategien zu entwickeln, um relevante Inhalte adressatengerecht zu vermitteln - nicht zu konterkarieren. Es sollte allenfalls eine Sensibilisierung für die Begriffe und die dahinterstehenden Konzepte erfolgen.

Piratenpartei	Open-Source-Werkzeug	Basisdemokratie
Aufgeklärte Monarchie	Betriebsabsolutismus	Unternehmenswiki
Fraktionszwang	Manteltarifvertrag	Vetorecht
Kündigungsschutz	Betriebsrat	Kollektive Intelligenz
Kapitaleigner	Wertschöpfung	Resonanztest
hierarchische Unternehmensstruktur	Aufgabenbeschreibung einer Führungskraft	

Einige dieser Begriffe, wie etwa „Piratenpartei“ können eine gewisse Schwierigkeit bei der Sprachmittlung darstellen, weil Schülerinnen und Schüler zunächst abwägen müssen, ob der Adressat der Sprachmittlung (Chef eines englischen Unternehmens) mit den dahinterliegenden Konzepten vertraut sein kann. Dies zu erkennen und nach möglichen Lösungen zu suchen, ist herausfordernder Teil der Sprachmittlung.

**Task**

During your summer holidays you work in a company near London to gain some work experience in an English-speaking country. Your 44-year-old boss, who employs approximately 150 workers, invites you to his office because he thinks you are smart. He tells you about the economic need to restructure the company in order to make it more efficient. Having heard about a German company that uses a new, interactive way of worker participation, he is interested in the general concept, its background and the experience with it. He asks you to write a two-page report for him in English by the next day.

Write the two-page report.

**Access A:**

**Part 1**

Read the text to get a first impression. Do not highlight anything and do not take notes at this time.

**Part 2**

Analyze the information given in the task with regard to

- the situation,
- the addressee and
- the consequences for your mediation.

You can use the worksheet “Task Analysis” (task support for part 2) to structure your findings.

**Task support for part 2: Task Analysis**

<p><u>Important information with regard to the situation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• company in London</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>	<p><u>Consequences for the mediation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• respect is required</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<p><u>Important information with regard to the addressee:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• boss</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>	

**Part 3**

While reading the text again take notes (first in German and then in English) which may help you with your mediation.

**Part 4**

Compare your findings with the suggested points on the “Content Support Sheet” (task support for part 4).

**Task support for part 4: Content Support Sheet**

- Chef einer IT-Firma mit 150 Vollzeitmitarbeitern hat Selbstorganisation eingeführt:
  - Mitarbeiter treffen wichtige Unternehmensentscheidungen mit einer Open-Source Software, die von Mitgliedern der Piratenpartei programmiert wurde.
  - Ideen werden anonym eingebracht, anonym diskutiert und anonym abgestimmt.
  - Erste Initiativen waren Nebensächliches, dann auch wichtige Initiativen, wie Bezahlung.
  - Hoher Zeitaufwand; es dominieren die, die sonst nicht so viel zu tun haben.
  - Chef hat Veto-Recht; bisher aber noch nicht genutzt, seine selbst eingebrachten Initiativen sind gescheitert.
- Chef ist überzeugt, dass nur die konsequente Selbstorganisation die Effizienzsteigerung bei seiner Firma bewirkt hat. Er ist von der Idee überzeugt.
- Ein Managementberater und Professor für Organisationspsychologie meint dazu: Unternehmensführung wird entlastet von Fragen, die auf direkter Ebene besser zu lösen sind, aber er sieht auch das Problem, dass Verantwortung sich nicht an ein Netzwerk delegieren lässt. Resonanztest, um welche Themen sich der Vorstand kümmern sollte.
- Eine Software macht die Firma noch nicht zur Basisdemokratie. Aber Chef meint, dass man die Vorteile Hierarchie und kollektive Entscheidungsfindung zusammenbringt. Damit ähnelt es einer aufgeklärten Monarchie.

**Part 5**

Read the task support for part 5, “Mediation Basics”. Then look at your keywords again. Identify points that your addressee might find difficult to understand and decide how you are going to deal with them.

**Task support for part 5: Mediation Basics****Rules**

- ✓ Analyze and define the situation and your addressee, i.e. the person you are mediating for. Write down how this will have to affect your mediation.
- ✓ Find out what aim you are supposed to follow with your mediation and write it down.
- ✓ Make sure you know what information your addressee needs. Scan the text and highlight that information: important keywords and relevant details.
- ✓ If you see that something is not relevant to the addressee: leave it out!
- ✓ BUT: sometimes it may be necessary to provide additional information to clarify certain points. You may also have to describe a concept typically found in one culture/language, but not in the other (e.g. „Patientenverfügung” → a written or legally binding document in which an adult defines the medical treatment he/she would be willing to accept in emergency situations)
- ✓ If you do not know the exact translation for a word or phrase, use other words to express the idea.
- ✓ Sum up the relevant points in your own words. Choose the appropriate language/register for the situation and the listener/reader.
- ✓ Do not give your personal opinion.

**Language**

- ✓ Use the language - style and register - that is appropriate for the situation and for your addressee. You may be asked to give a (relatively formal) report on a specific topic for a magazine or to tell a friend (informally) what a text is about.
- ✓ Paraphrase words or phrases if you do not know the English equivalents - with a written text, you should look up any unknown keywords if possible. If there is no equivalent in the other language, explain these words (e.g. „Osterfeuer“, „Weihnachtsmarkt“).
- ✓ If the text uses technical language jargon or refers to specific concepts or ideas, you might have to give an explanation to the addressee.
- ✓ If you have to write a mediation, check if you can improve the text by looking at tense, prepositions, word order and style.

**A few tips for understanding a new complex text:**

- ✓ **Getting the gist:** First try to understand keywords, key phrases, names, numbers, dates, places and words that are often repeated. This should give you the general idea of what the author wants to convey to the reader.
- ✓ **Scanning:** Find important details.
- ✓ **Guessing new words:** Guess the meaning of unknown words or phrases (similar words in different parts of speech, German words that are similar, context etc.).
- ✓ **Paraphrasing:** If you do not know the exact translation for a word or phrase, use other words to express the idea.
- ✓ **Summarizing:** Sum up the relevant points in your own words. Choose the appropriate language/register for the situation and the listener/reader.

**Part 6**

Now write the first draft of your mediation.

**Part 7**

Imagine you are the 44-year-old boss. Read and improve your mediation.

**Part 8**

Give your report to a classmate for feedback. Tell him/her to use the “Evaluation Sheet” (task support for part 8).

**Task support for part 8: Evaluation sheet**

Look back at your findings from the “Task Analysis” (task support for part 2) to remind yourself of what you thought is important for your own preparation. Keep that in mind while evaluating your classmate’s report.

While reading your classmate’s report focus on at least one of the following criteria and note down your impression:

**1. Adequacy with respect to situation - your impression:**

---

---

---

---

---

---

**2. Adequacy with respect to addressee - your impression:**

---

---

---

---

---

---

**3. Comprehensive and comprehensible content and structure - your impression:**

---

---

---

---

---

---

© 2017 Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen, Berlin / Westermann Gruppe

**Part 9**

Discuss your classmate’s feedback with him/her and then write your final report.

**Access B (advanced):**

**Part 1**

While reading the task, analyze what skills and competences you will need to fulfill the task. Afterwards read the text.

**Part 2**

Try to remember or look up any rules that you should follow.

**Part 3**

Plan and write down your course of action (steps, approximate duration, support material).

**Part 4**

Follow your plan to finish your report on time.

**Part 5**

Give your report to a classmate. Determine three criteria of evaluation that you ask him or her to apply to your text.

**Part 6**

Discuss your classmate's feedback and improve your report.

**Part 7**

Look back at how you mastered the task and identify points that can be improved.



## Revolution von oben

Frank Roebers ist Chef der Synaxon AG und immer wieder bereit, seine Firma an die Grenzen zu treiben. Sein neuestes Projekt: Betriebsführung nach Art der Piratenpartei. [...]

Frank Roebers hat die Ortsgruppen der Piratenpartei in Bielefeld und Detmold mit aufgebaut. Seit drei Monaten wagt der Jurist in seiner IT-Firma mit 150 Vollzeitkräften ein interessantes Experiment:

- 5 Bei Synaxon treffen die Mitarbeiter wichtige Unternehmensentscheidungen mit der Software Liquid Feedback (LQFB). Also mit jenem Open-Source-Werkzeug, das von Mitgliedern der Piratenpartei programmiert wurde, um Basisdemokratie endlich praktikabel zu machen.

- 10 Vernetzte Informationstechnik, so das Versprechen der Software, bringt die Agora der alten Griechen zurück. Der Marktplatz als politischer Verhandlungsraum, auf dem alle Bürger alles vorschlagen, diskutieren und entscheiden können. Mit dem flüssigen Feedback geht das zeitversetzt, ortsunabhängig und mit vielen Diskutanten. Die Piraten erarbeiten auf diese Weise unter anderem Anträge für ihre Parteitage. Beim IT-Händler und -Dienstleister Synaxon geht es um die Anschaffung eines Betriebs-Kickers oder um neue Führungskompetenzen für die Teamleiter. Das technische Verfahren ist das Gleiche.

- 15 Jedes Mitglied kann unter einem Pseudonym im digitalen Raum einen Vorschlag, Initiative genannt, einbringen. Hält eine ausreichende Anzahl von Kollegen, ebenfalls mit Tarnnamen, die Initiative für erwägenswert, geht sie für mehrere Wochen in den Status "in Diskussion". Dem Austausch der Argumente folgt die "Freeze-Phase", in der sich die Gemüter ein wenig beruhigen sollen. Schließlich kommt es zur Online-Abstimmung.

- 20 Dieses Verfahren erleichtert in der Politik demokratische Meinungsbildungsprozesse. Clever, aber keine Revolution. In der Firma berührt Roebers' Experiment mit LQFB hingegen eine Grundfrage: Wie viel Eigenverantwortung und Mitbestimmung sind in einer nach wie vor hierarchischen Unternehmensstruktur möglich? Beziehungsweise sinnvoll?

### Demokratie hinter dem Werkstor

- 25 "Wir wollen mit Liquid Feedback unser Prinzip der radikalen Selbstorganisation auf eine neue Stufe heben", sagt Roebers. Mit neuer Stufe ist gemeint: Synaxon pflegt unter seiner Führung schon lange eine sehr offene Unternehmenskultur (vgl. brandeins 03/2007, "Die gläserne Firma"). So kann beispielsweise jeder, ob Führungskraft oder nicht, seine Aufgabenbeschreibung oder Arbeitsabläufe selbst ändern und dies in einem Unternehmenswiki vermerken. Wenn keiner widerspricht, wird fortan wie vorgeschlagen gearbeitet. Dieses Verfahren mag zwar hier und da zu Konflikten unter 30 Mitarbeitern führen. Gleichzeitig hält es aber auch alle ständig dazu an, mit ineffizienten Routinen zu brechen und nach der intelligentesten Form der Zusammenarbeit zu suchen.

- Nach fünf Jahren mit "ausnahmslos guter Erfahrung" ist man nun offenkundig entschlossen, die Grenzen weiter zu verschieben. Roebers und seine beiden Vorstandskollegen haben sich dazu verpflichtet, alle Feedbackvorschläge auch tatsächlich umzusetzen. Einzige Einschränkung: Die 35 Initiativen dürfen dem Unternehmen nicht elementar schaden oder die Vorstände in die Situation bringen, gegen aktienrechtliche Pflichten zu verstoßen.

- Damit ist der Software-Einsatz bei Synaxon sogar konsequenter umgesetzt als bei den Piraten: Dort sind die mehrheitlich abgesegneten Initiativen bis dato eher Vorschläge für das Spitzenpersonal. Die Regeln einer digitalen Demokratie müssen noch verhandelt werden. So will eine starke Fraktion 40 erreichen, dass Parlamentarier und Parteivorstand an die Ergebnisse der Abstimmungen gebunden sind - das ist nach geltendem Recht aber kaum möglich: Abgeordnete sind allein ihrem Gewissen verpflichtet, auch wenn der Fraktionszwang die demokratische Regel längst ausgehebelt hat.

- Bei Synaxon tasten sich die Mitarbeiter auf dem Feld der betrieblichen Mitbestimmung qua Software immer weiter vor. Die ersten Initiativen waren eher Kleinkram. Ein Initiator forderte die Einführung eines Betriebsfahrrads für Besorgungen in der Mittagspause.

Der Vorschlag übersprang die Hürde der erforderlichen Mindestwahlbeteiligung und erhielt eine Mehrheit. Das "SynBike" wurde angeschafft.

Die Initiative für die Schalldämmung oder Abschaltung eines zu lauten Händetrockners im Eingangsbereich dagegen scheiterte. "Zum Glück", wie Roebers leicht genervt anmerkt. "Dafür haben wir das System nicht mit hohem Aufwand eingeführt und alle Sicherheitsfragen geklärt."

### Sinn ergibt es, wenn es wehtut

Tatsächlich lernt die Betriebs-Community schnell. Nach und nach geht es auf dem Marktplatz auch ans Eingemachte. Beispielsweise kämpfte eine Online-Initiative kürzlich für die vollständige Anpassung der Gehälter an den Manteltarifvertrag der Branche. Diese Forderung hatte den Vorstand bereits über direkte Gespräche und die gewählten Vertrauensleute erreicht, aber zusätzlicher Druck durch das neue Software-Werkzeug, dachte sich die Initiative, könne nicht schaden. Der Vorstand ist zu den Anpassungen rechtlich nicht verpflichtet, weil Synaxon nicht Mitglied im Arbeitgeberverband und damit auch an keinen Manteltarif gebunden ist. Es ging um Urlaubs- und Weihnachtsgeld in der Gesamthöhe von jährlich rund 300000 Euro.

Wenig überraschend: Der Vorschlag fand bei der digitalen Abstimmung eine große Mehrheit. Und der Vorstand verzichtete auf sein Vetorecht und zahlte. Das hätte er nach eigenem Bekunden zwar auch ohne die Online-Initiative getan. Aber es ist klar: Nach dem klaren Online-Votum der Belegschaft hätte sich andernfalls der Ärger vergrößert.

Eine weitere Initiative erhöhte den Kündigungsschutz der Kollegen, die sich noch in der Probezeit befinden. Die dürfen künftig nicht einfach ohne Begründung wieder gefeuert werden, was rechtlich in den meisten Fällen möglich wäre. Die zwölf Führungskräfte mit Personalverantwortung bei Synaxon müssen in Gesprächen und in Personalbewertungen vorher dem Wackelkandidaten klar und nachweislich aufgezeigt haben, dass sie mit seiner Arbeit nicht zufrieden sind. So haben auch neue Kollegen rechtzeitig die Chance, an sich zu arbeiten und unter Umständen eine drohende Kündigung abzuwenden.

Heftig diskutiert wird gerade über eine Initiative "gegen den Blog-Zwang". Dabei geht es um ein Herzensanliegen von Frank Roebers. Nach seiner Einschätzung sind die Unternehmens-Blogs und die Social-Media-Aktivitäten für das Wachstum des IT-Dienstleisters von großer Bedeutung. Daher hat er jeden einzelnen Mitarbeiter verpflichtet, pro Halbjahr eine bestimmte Anzahl von Blog-Beiträgen zu schreiben. Diese Anzahl wurde nach diversen Protesten bereits deutlich reduziert. Im anonymen LQFB-System läuft die Diskussion nun darauf hinaus, die Regel ganz zu kippen. "Jetzt wird sich zeigen, wie ernst es der Vorstand wirklich meint. Denn alle in der Firma wissen, wie wichtig dem Chef die Blog-Pflicht ist", kommentiert der Programmier Karl Spies, einer der besonders Aktiven an der Online-Unternehmensbasis. Im Gespräch gibt Spies nicht zu erkennen, welche Initiativen er mit welcher Tendenz unterstützt. Seine Analyse des Systems erklärt, warum: "Die Diskussion mit Pseudonymen hat den Vorteil, dass die Argumentation im Vordergrund steht und nicht irgendwelche taktischen Erwägungen nach dem Motto: Ich unterstütze meinen Teamleiter, denn das wird mir an anderer Stelle helfen." Die Diskussionen in den Foren seien "zwar härter als die auf den Fluren oder in organisatorischen Meetings, aber dadurch auch ehrlicher".

Das Zwischenmenschliche ist raus, und das hat viele Vorteile. Das sieht inzwischen auch Dirk Stöbel so. Der stellvertretende IT-Leiter gehörte bei der Einführung des Systems zu den Kritikern. Seine Zwischenbilanz nach zwei Monaten ist gemischt. "Ehrliche Diskussionen, ja, aber auch viel Zeitverschwendung", findet er. Er habe "ehrlich gesagt" keine Lust, Stunden in Foren "zu Kleinstverbesserungen zu versenken". Mindestens eine Stunde pro Woche müssen Mitarbeiter nach Einschätzung der Führungskraft mit LQFB verbringen, wenn sie halbwegs ernsthaft bei den Initiativen mitmischen wollen. "Die wenigsten machen das nach Feierabend", vermutet Stöbel. Digital organisierte Basisdemokratie im Unternehmen könnte damit eine eingebaute Schwachstelle haben: Es dominieren diejenigen, die sonst nicht so viel zu tun haben.

### Wann kommt das erste Vorstandsveto?

Was den Blog-Zwang angeht, deuten die Meinungen im Forum derweil auf eine klare Mehrheit der Schreibfaulen hin - auch wenn allseits anerkannt scheint, dass Bloggen für das Unternehmen wichtig ist. Der Chef beißt die Zähne zusammen und sagt: "Damit muss ich dann leben. Denn es ist ja gerade der Sinn von LQFB, dass Dinge hochkommen, die uns im Vorstand wehtun." Auch wenn Roebers es nach wie vor für zumutbar hält, dass jeder ab und zu einen Blog-Beitrag schreibt, wird er den Schreibzwang abschaffen, sofern sich die Initiative durchsetzt.

Womit wir bei der entscheidenden Frage sind: Wann müsste man mit seinem Veto rechnen? "Wenn die Mehrheit dafür wäre, die Blogs ganz abzuschaffen. Aber das wird nicht passieren. Dafür haben alle im Unternehmen ein viel zu gutes Gespür, was uns wirklich wichtig ist." Darauf deutet auch das absehbare Scheitern der Initiative "Telefone in der Mittagspause durchklingeln lassen" hin.

Die wäre ebenfalls ein Kandidat für ein Vorstandsveto, denn der Initiator pocht auf sein Recht auf eine ungestörte Mittagspause, "da sonst ja der Sinn der Pause wegfällt". Das würde ein Betriebsrat gewiss ähnlich sehen, aber den gibt es nicht, weil die Synaxon-Mitarbeiter keinen wollen. Der Vorstand hat mehrfach klargestellt, dass er die Bildung eines Betriebsrats nicht behindern würde. In der Wiki-Kultur des Unternehmens scheint den Mitarbeitern eine formelle, gewerkschaftlich geprägte Organisation zur Vertretung der Arbeitnehmerinteressen offenkundig nicht zeitgemäß. Stattdessen diskutieren alle, die sich betroffen fühlen, im Feedbacksystem über die Frage: Wie lassen sich das Recht des Mitarbeiters auf Pausenentspannung und das Recht des Kunden auf prompte Unterstützung arbeitsorganisatorisch unter einen Hut bringen? Umgehend hat sich die Gegeninitiative "Telefone in der Pause sinnvoll umleiten" gebildet, in der über die technischen Möglichkeiten eines intelligenten Anrufbeantwortersystems diskutiert und an Regeln zu Fragen gearbeitet wird wie: Wer geht wann essen, und wer geht sinnvollerweise in der Pause an wessen Telefon? Auch im Arbeitsalltag steckt der Teufel bekanntlich im Detail, und das kennt die Basis meist besser.

"In einer hierarchischen Organisation würde man irgendeine mehr oder weniger sinnvolle Lösung verordnen, die dann aber doch ständig unterlaufen würde", sagt Roebers, der nebenbei Offizier der Reserve ist und den Eindruck macht, als sei er eigentlich ein Freund klarer Ansagen. Aber offenkundig hat der Analytiker in ihm die Oberhand. "Befehlsketten", so sein Urteil über hierarchische Systeme, "sind ineffizient. Auf irgendeiner Ebene verschleppt immer einer irgendetwas aus Eigeninteresse." Er ist überzeugt davon, dass nur die konsequente Selbstorganisation "die ungeheuren Effizienzsteigerungen" bei Synaxon möglich gemacht habe. Und in der Tat kann Roebers eine beeindruckende Bilanz vorlegen: Die Zahl der Mitarbeiter ist in den vergangenen fünf Jahren von 140 auf 150 gestiegen, also um deutlich weniger als zehn Prozent - den Umsatz dagegen konnte das Unternehmen im gleichen Zeitraum fast verdoppeln.

### Die Grenzen des Schwarms

"Synaxon überträgt die Prinzipien des sozialen Netzes sehr geschickt auf die Organisation eines Unternehmens der Wissensökonomie. Das hat Avantgarde-Charakter", kommentiert Peter Kruse, Management-Berater und Professor für Organisationspsychologie in Bremen. "Roebers hat sich von unmittelbarer Planung verabschiedet und dreht mit Liquid Feedback ein klassisches Führungsprinzip einfach um: Es ist alles erlaubt, was das System nicht kaputt macht." Damit entlastete er die Unternehmensführung von allen möglichen Fragen, die auf direkter Ebene ohnehin besser zu lösen seien. So weit, so gut.

Doch der Organisationsberater sieht auch die Grenzen des Software-Tools. "Liquid Feedback führt nicht automatisch zu kollektiver Intelligenz. Auch eine Schnapsidee kann eine Mehrheit finden, wenn die Initiatoren für die Idee gutes Marketing machen." Nach einer Kunstpause folgt der entscheidende Gedankengang: "Verantwortung lässt sich nicht in ein Netzwerk delegieren. Es bleibt die Notwendigkeit, dass die Unternehmensführung Vorschläge bewertet. Deshalb muss sich Roebers

140 auch ein Vetorecht vorbehalten. Er ist und bleibt den Kapitaleignern verantwortlich, nicht dem Votum von Mitarbeitermehrheiten."

145 Damit will Peter Kruse keineswegs sagen, dass LQFB in Unternehmen keinen Sinn ergebe. Mitarbeiter fühlten sich ernst genommen, machten sich über die Zukunft des Unternehmens selbst mehr Gedanken, identifizierten sich stärker, verbesserten Abläufe im Kleinen - und leisteten dann unterm Strich auch mehr. Der Mut, die Leute machen zu lassen, werde durch effizientere Wertschöpfung belohnt. Aus Sicht der Führung ist das System für Kruse aber vor allem eines: "Ein Resonanztest, der dem Vorstand sagt: Um dieses Thema sollten wir uns mal besser kümmern." [...]

150 Das jüngst mithilfe der Wiki-Software erarbeitete und dann in einem Büchlein fixierte Leitbild der Synaxon AG wäre sicher auch bei vielen Piraten mehrheitsfähig. Der Unternehmenswert Nummer eins: "Radikale Selbstorganisation. Bring dich ein!" Nummer zwei: "Veränderung ist gut. Alles ist beta."

155 Der dritte Wert der Aktiengesellschaft lautet: "Respekt. Für jeden." Frank Roebers ist sich bewusst, dass diese Werteformeln schnell zu Leerformeln werden können. Genau deshalb komme Liquid Feedback ins Spiel. "Hier verhandeln wir, wie wir unsere Werte in der täglichen Arbeit mit Inhalten füllen. Und das Schöne an der Software ist, dass sie alle Diskussionsteilnehmer zu konstruktiver Arbeit zwingt."

### Aufgeklärter Betriebsabsolutismus

160 Der Organisationsberater Kruse schickt seinen demokratiethoretischen Gedanken noch eine interessante Frage hinterher: "Träte Frank Roebers eigentlich als Vorstandsvorsitzender zurück, wenn er ständig anderer Meinung wäre als die Mehrheit der Mitarbeiter?" Der zweite Teil der Frage braucht keinen Konjunktiv. Bislang ist Roebers mit seinen Positionen in nahezu allen Abstimmungen unterlegen. Er fand das Betriebsfahrrad überflüssig. Der Chef hätte auch befürwortet, dass Mitarbeiter mit dienstlichen Smartphones weiter über den Webdienst [Foursquare] bekannt geben, wo sie sich gerade befinden.

165 Beim Blog-Zwang sagt Frank Roebers Körpersprache: Der wird fallen, und ich kann nichts dagegen machen. Initiativen, die der Chef unter Pseudonym selbst eingebracht hat, sind dagegen reihenweise an der Mindestwahlbeteiligung gescheitert. Das alles gibt Roebers offen zu. Und schickt hinterher: "Ich bin und bleibe davon überzeugt, dass uns das Werkzeug nützt. Hier werden Sachen hochgespült, von denen eine Unternehmensführung so gut wie nie etwas erfährt." In einem internen Blog-Beitrag hat Roebers angekündigt, den Großteil der von ihm eingebrachten und gescheiterten Initiativen dennoch umzusetzen. "Im Einklang mit der Regel zu gescheiterten Initiativen", wie es im Beitrag  
170 vielsagend und mit Link zu besagter Regel heißt.

Eine Software macht Synaxon noch nicht zur Basisdemokratie. "Wir versuchen, die Vorteile von Hierarchie und kollektiven Entscheidungsfindungen zusammenzubringen", sagt Frank Roebers. "Aber natürlich entscheidet die Führung weiterhin, wer hier arbeitet und wer Karriere macht."

175 Das Unternehmen ähnelt einer aufgeklärten Monarchie. Es gibt ein Parlament. Aber das entscheidet nicht über den König.

(2138 Wörter)

Ramge, Thomas (2012): *Revolution von oben*. In: Wirtschaftsmagazin Brandeins (Hrsg.). 14. Jahrgang, Heft 06. S. 62-67. [Online: <http://www.brandeins.de/magazin/risiko/revolution-von-oben.html> ; 02.09.2013]