

Katharina Wiegmann / / Artikel & Podcast

# Hast du dich heute schon über deinen Chef geärgert?

9. August 2018

**In diesen Unternehmen kann das nicht passieren – weil alle alles gemeinsam entscheiden.**

Menschen kündigen nicht ihren Job, sie kündigen ihrem Chef. Diese Einsicht drängt sich auf, wenn man nach den häufigsten Kündigungsgründen (nicht nur) der Deutschen sucht. #1 Klar, unbezahlte Überstunden, Leistungsdruck oder schlicht zu wenig Geld spielen auch eine Rolle. Aber wie es in dieser Hinsicht aussieht, wird eben in den oberen Büroetagen entschieden. Und anscheinend nicht immer gut: 2 von 3 Deutschen hatten laut einer Gallup-Studie #2 schon einmal einen schlechten Chef. Gerade einmal 15% der Arbeitnehmer sind mit dem Herzen bei der Sache, der Rest hätte kein Problem damit, schon morgen seinen Job aufzugeben und woanders anzuheuern.

Wahrscheinlich ist das ein Grund dafür, dass inzwischen viele Firmen mit flachen Hierarchien und fluffiger Arbeitsatmosphäre werben – am besten samt Tischkicker, Bällebad und kostenlosen Mate-Drinks. In manchen Agenturen und Start-ups dürfen Gehalt und Urlaubstage jetzt sogar selbst bestimmt werden. Ist das die schöne neue Arbeitswelt, die unsere Wirtschaft auf den Kopf stellt? Kommt jetzt die große Freiheit?

Nicht, solange du einen Chef hast, der die Regeln weiterhin allein bestimmt – das meinen jedenfalls Menschen, die in Kollektivbetrieben arbeiten. Sie wollen auch am Arbeitsplatz Gleiche unter Gleichen sein; ohne Hierarchien, auf Augenhöhe, selbstbestimmt und solidarisch. Arbeiten ohne Chef – kann das funktionieren?

## Warum es besser ist, wenn alle mitreden

Denise Kästner und Alexander Naniev können es sich gar nicht anders vorstellen. Sie sind Teil des 8-köpfigen Münsteraner Kollektivs *roots of compassion* (deutsch: Wurzeln des Mitgefühls), # das in einer geräumigen Lagerhalle am Stadtrand einen veganen Versandhandel samt Verlag betreibt. Hier bekommen alle denselben Stundenlohn »auf Mindestlohn-Niveau«, Urlaub machen die »Kollektivist\_innen«, wenn sie Urlaub brauchen oder wollen, Entscheidungen werden gemeinsam im Plenum getroffen. Den Online-Shop von *roots of compassion* gibt es seit 15 Jahren, Denise war fast von Anfang an dabei, Alexander kam im Jahr 2012 dazu.

Wie funktioniert es, wenn niemand das Sagen hat und alle mitreden?

*»Entscheidungen treffen wir nach dem Konsensprinzip. Sie werden nicht in dem Sinne demokratisch getroffen, dass die Mehrheit über die Minderheit bestimmt, sondern jeder hat das Recht, ein Veto einzulegen.« – Alexander Naniev, »roots of compassion«*

Trotzdem heißt Arbeiten im Kollektiv nicht, dass endlos geredet wird und jeder macht, was er will. »Regeln und Strukturen ermöglichen erst, dass es funktioniert«, sagt Alexander Naniev, der bei *roots of compassion* unter anderem den Verkauf und die Kommunikation mit den Kunden organisiert.

Der wichtigste Schmierstoff, damit das Unternehmen läuft, sind geteilte Ziele und Werte. Und hier liegt wohl der größte Unterschied zwischen Kollektivbetrieben und dem herkömmlichen Wirtschaften. *roots of*

Katharina Wiegmann

Hast du dich heute schon über deinen Chef geärgert?

[perspective-daily.de/article/591/W5KznuZI](https://perspective-daily.de/article/591/W5KznuZI)

*compassion* arbeitet – wie viele andere Kollektive auch – nicht profitorientiert. Teile des erwirtschafteten Gewinns fließen in neue Projekte, ein anderer Teil wird regelmäßig an Initiativen mit ähnlichen Zielen und Idealen gespendet.

Jeden Dienstag hält das Münsteraner Kollektiv ein Plenum ab, in dem alle Entscheidungen, die gerade für diskussionswürdig erachtet werden, gemeinsam getroffen werden. Tagesordnungspunkte werden vorher in einem Dokument gesammelt; 2 Stunden sind für jedes Plenum angesetzt – es kann aber auch mal länger dauern, erzählt Denise Kästner.

»Wie langwierig Entscheidungsprozesse sind, hängt auch von der Erfahrung ab, wie gewohnt es die Kollektivmitglieder sind, Kompromisse zu machen oder Konsens zu erzielen. Und auch davon, welche Diskussions- und Moderationstechniken sie einsetzen.« Jochen Körtner betreibt den Verein *Kunst des Scheiterns*, \* der Beratungen für Kollektive – und Menschen, die eines gründen wollen – anbietet. Gehören Endlosdiskussionen im Plenum nicht in die Mottenkiste der 68er? Körtner ist da anderer Meinung.

*»In Kollektivbetrieben dauern die Entscheidungen zwar länger – aber der Prozess der Umsetzung ist viel effizienter. In normalen Betrieben ist es ja nicht damit getan, dass der Chef eine Entscheidung trifft. Die muss dann ja auch umgesetzt werden. Kollektivbetriebe sind hier besser aufgestellt, denn wenn alle beteiligt waren, ist die Umsetzung letztlich kein Problem mehr.« – Jochen Körtner, »Kunst des Scheiterns«*

Auch mitten im kapitalistischen Mainstream setzt sich die Erkenntnis durch, dass der Typ machthungriger Manager langsam ausgedient hat. <sup>#3</sup>

So zeigt eine Studie von Kienbaum und StepStone, dass Unternehmen mit flachen Hierarchien laut Einschätzung der Mitarbeiter besonders innovativ sind. <sup>#4</sup> Darüber hinaus steigt die Arbeitszufriedenheit, sobald die Kontrolle durch Chefs sinkt. Und mit ihr »die Motivation, sich stark für das Unternehmen zu engagieren«, so StepStone-Geschäftsführer Sebastian Dettmers. Ist es also eine Win-Win-Situation, wenn die Hierarchien in deutschen Unternehmen flacher werden?

Katharina Wiegmann

Hast du dich heute schon über deinen Chef geärgert?

[perspective-daily.de/article/591/W5KznuZI](https://perspective-daily.de/article/591/W5KznuZI)

Für Alexander Naniev von *roots of compassion* ist es nichts weiter als »ein Feigenblatt«, dass der Mainstream gerade eine neue Arbeitskultur ausruft. Solange Gewinnmaximierung das oberste Ziel bleibe, solle man flache Hierarchien auch nicht als Revolution der Arbeitswelt verkaufen. »Man versucht, das Arbeitsklima als besonders förderlich zu verkaufen, um die besten Köpfe in einer Konkurrenzsituation zwischen Unternehmen zu sich zu ziehen. Da gibt es dann Club Mate kostenlos im Kühlschrank und man kann den Chef duzen. Aber das sind keine wirklichen Freiheiten, wie sie uns vorschweben und wie wir hier auch versuchen, sie umzusetzen.« Bei dem Münsteraner Kollektiv ist das »wie« untrennbar verbunden mit dem »was«, in ihrem Fall dem gemeinsamen Einsatz für Tierrechte.

## »Der Sinn von Unternehmen kann nicht die Gewinnmaximierung sein«

Elena Tzara ist im Organisations-Team eines Kollektivs, das den Systemwandel ausgerechnet mit einem Produkt herbeiführen will, das weltweit als Symbol des Kapitalismus gilt: einer Cola. #5

Auch sie meint, dass ein bisschen mehr Demokratie am Arbeitsplatz keinen echten Mehrwert hat – jedenfalls nicht, solange es eine Glasdecke gibt, bei der die Mitbestimmung an ihre Grenzen stößt.

*»Wir müssen jetzt langsam auch mal größer denken. Allen Menschen ist bewusst, dass die Welt an der Kippe steht und wir dringend etwas ändern müssen, wenn wir wollen, dass auch noch unsere Enkel eine Zukunft haben.« – Elena Tzara, Premium-Kollektiv*

Man müsse die Frage stellen, was der Sinn von Unternehmen sei. #6 Für Elena Tzara steht die Antwort fest: »Es ist nicht die Gewinnmaximierung einzelner Menschen. Für mich ist der Sinn, dass Unternehmen einen Bedarf decken und dabei weder Mensch noch Umwelt ausbeuten – und dass alle Beteiligten wertgeschätzt werden.« Das funktioniere nur, wenn

Katharina Wiegmann

Hast du dich heute schon über deinen Chef geärgert?

[perspective-daily.de/article/591/W5KznuZI](https://perspective-daily.de/article/591/W5KznuZI)

Eigentums- und Entscheidungsprozesse überdacht würden.

Uwe Lübbermann hat damit vor mehr als 16 Jahren begonnen. Damals änderte der Hersteller seiner Lieblings-Cola einfach das Rezept. Lübbermann wollte sich damit nicht abfinden; ihn ärgerte, dass seine Meinung als Verbraucher offenbar nicht zählte. Er besorgte sich das Rezept der Cola, wie er sie gemocht hatte, und produzierte sie fortan einfach selbst. Das *Premium* -Kollektiv war geboren. Hier dürfen alle mitreden – natürlich die Mitarbeiter, aber auch Kooperationspartner, Zwischenhändler und sogar die Endverbraucher, sofern sie es denn wollen. Die einzige Hürde, um dem Online-Forum beizutreten, in dem alle Beschlüsse gefasst werden: Man muss einen der Premium-Kollektivisten persönlich kennengelernt haben. Derzeit sind 235 Personen Teil des Kollektivs und können theoretisch über alles mitentscheiden, was die Premium-Getränke betrifft. Wie soll das funktionieren? Was weiß der Endverbraucher schon von den Prozessen in der Abfüllanlage?

Diese Frage bekommt Elena Tzara oft zu hören. Sie gibt zu, dass man die Mitbestimmung bei *Premium* sehr bewusst auf die Spitze treibe. Aber es funktioniere. »Wir profitieren von einer sehr großen Schwarmintelligenz«, erzählt sie. »Wenn du nicht nur Leute hast, die auf einem Gebiet Fachmensch sind, schauen die da nochmal ganz anders drauf. Bei vielen Entscheidungen kommen wirklich gute Vorschläge von Leuten, die in dem Bereich gar nicht unbedingt das größte Wissen haben.« 2 Ausnahmen vom Konsensprinzip sind bei *Premium* -Cola vorgesehen:

- > Ein **Notausschluss** ist möglich, wenn Vorwürfe gegen eine bestimmte Person im Raum stehen. Jede Person im Kollektiv kann eine andere dafür nominieren; diese verliert dann ihr Vetorecht und kann relativ schnell ausgeschlossen werden – solange eben niemand von den anderen ein Veto dagegen einlegt. Laut Elena Tzara kam das bislang erst einmal vor.

Katharina Wiegmann

Hast du dich heute schon über deinen Chef geärgert?

[perspective-daily.de/article/591/W5KznuZI](https://perspective-daily.de/article/591/W5KznuZI)

- > Eine **Notentscheidung** darf eine für den jeweiligen Prozess verantwortliche Person treffen, wenn die Produktion – also damit die Existenz – von *Premium* bedroht ist. Die Entscheidung muss nachträglich im Kollektiv gerechtfertigt werden, anschließend wird gemeinsam daran gearbeitet, dass eine solche Situation nicht mehr eintritt.

Elena Tzara betont, wie wichtig es sei, im Konsens über Strategien zu entscheiden, die verhinderten, dass man sich lahmlege. Das rate sie auch Unternehmen, die etwas an ihren Entscheidungsprozessen drehen und mehr Mitarbeiterinnen mitreden lassen wollen. Aber wollen eigentlich überhaupt alle permanent mitbestimmen?

## Demokratie kann man lernen

Das glauben selbst die überzeugten Kollektivist\*innen von *roots of compassion* nicht. Den Grund dafür sehen sie allerdings nicht in der menschlichen Natur, sondern in einem Bildungssystem, das schon Kinder permanent entmündige und unangepasste Verhalten abstrafe.

Auch Elena Tzara meint, dass Menschen erst mal lernen müssten, wie konsensbasierte Entscheidung funktioniert.

Es brauche eine Kultur der Großzügigkeit, in der man nicht einfach immer alles blockiere, weil man es nicht so richtig ideal finde. Man müsse Meinungen, Bedürfnisse und Wünsche aller Beteiligten mit einbeziehen; das könne ein komplizierter Prozess sein, an dessen Ende aber Lösungen stünden, die sehr vielschichtig und gut durchdacht wären.

Bei *Premium* sei die Beteiligung an Entscheidungsprozessen zudem nur ein Angebot, so Elena Tzara. »Es gibt auch Kollektivist\*innen, denen es reicht, eingreifen zu können, wenn das Projekt mal vollkommen vom Kurs abkommt. Aber im Alltagsgeschäft vertrauen sie allen anderen, dass das schon einen guten Weg nimmt.« Eigentlich wie in einem ganz normalen Unternehmen – oder? Der Unterschied liege darin, dass man

Katharina Wiegmann

Hast du dich heute schon über deinen Chef geärgert?

[perspective-daily.de/article/591/W5KznuZI](https://perspective-daily.de/article/591/W5KznuZI)

sich bewusst dafür entschieden habe, den anderen zu vertrauen, sagt Elena Tzara. »Und im Zweifelsfall aber die Wahl hat, sich einzumischen.«

Die Vision hinter *roots of compassion* und *Premium* ist dieselbe: eine Wirtschaft ohne Ausbeutung und Wachstumsideologie, #7 in der alle gleich viel wert sind. Ihre Konsequenzen dagegen sind unterschiedlich. Während *roots of compassion* sich bewusst abgrenzt und Kooperationen ausschließlich mit Gleichgesinnten sucht, hat sich das *Premium* -Kollektiv dafür entschieden, Beratungsanfragen von allen Menschen, Unternehmen und Organisationen zu beantworten. Die kamen in der Vergangenheit zum Beispiel von der Deutschen Bahn – und sogar aus einem Ministerium der Vereinigten Arabischen Emirate. Wie Arbeit ohne Chef geht, das wollen jetzt also sogar die Chefs selbst wissen.

Natürlich sorgen manche Anfragen für Diskussionen, gibt Elena Tzara offen zu. Aber es sei eben möglich, dass man einen positiven Wandel erzeugen könne. »Wenn man von vornherein sagt, man kooperiert nur mit Menschen, die schon so denken wie wir, dann wäre das zwar schön, aber dann kommst du auch nicht großartig aus deiner Blase raus.«

*Katharina Wiegmann*

Hast du dich heute schon über deinen Chef geärgert?

[perspective-daily.de/article/591/W5KznuZI](https://perspective-daily.de/article/591/W5KznuZI)

# Zusätzliche Informationen





*Katharina Wiegmann*

**Hast du dich heute schon über deinen Chef geärgert?**

[perspective-daily.de/article/591/W5KznuZI](https://perspective-daily.de/article/591/W5KznuZI)



# Quellen und weiterführende Links

- #1** Das Karriereportal Xing listet Kündigungsgründe auf  
<https://spielraum.xing.com/2018/04/studie-zu-kuendigungsgruenden-rundstedt/>
- #2** Hier geht es zum »Gallup Engagement Index Deutschland« (2017)  
 <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>
- #3** Beschreibung »agiler« Entscheidungs- und Organisationsprozesse bei McKinsey  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/untangling-your-organizations-decision-making>
- #4** Hier gibt es das »Organigramm Deutscher Unternehmen« (2017) zum  
 Download  
<https://www.kienbaum.com/de/news/presse/studie-flache-hierarchien-sorgen-fuer-mehr-innovationen>
- #5** Website des Premium-Kollektivs  
<http://www.premium-cola.de/>
- #6** Mensch vs. Erde: Ist eine nachhaltige Zukunft möglich? Dieser Frage geht  
 Gastautor Graeme Maxton nach  
<https://perspective-daily.de/article/179/OXOahRaj>
- #7** Warum Darwin und Smith gegen Freihandel wären, liest du hier  
 <https://perspective-daily.de/article/485/>

*Katharina Wiegmann*

Hast du dich heute schon über deinen Chef geärgert?

[perspective-daily.de/article/591/W5KznuZI](https://perspective-daily.de/article/591/W5KznuZI)