

Selbstverwaltung bei Dreschflegel - Markus Klett, Mitarbeiter im Versandteam

„Ich will keinen Chef, egal wie flach er ist!“

Dieser Ausspruch von Mitbegründer Ludwig Watschong beschreibt sehr deutlich unseren Wunsch nach einem gemeinsamen Wirtschaften, jenseits herkömmlicher Chefstrukturen. Dreschflegel ist ein selbstverwalteter Betrieb in Form einer GbR, in der es auch keine sogenannte flache Hierarchie geben soll.

Kann das funktionieren, wenn 15 BetriebsleiterInnen, die GesellschafterInnen der GbR sind, und die von ihr sechs festangestellten Menschen in der Versandstelle gleichberechtigt ohne klassische Geschäftsführung zusammenarbeiten?

Die Zahlen sprechen erst einmal dafür:

- aktuelles Angebot von 700 Sorten, das von den inzwischen 15 Höfen bereitgestellt wird;
- stetige KundInnen- und Umsatzzuwächse, oft im zweistelligen Prozentbereich ;
- bis zu 500 Sendungen, die täglich gepackt und versendet werden;
- rund zwanzig Saisonkräfte, die organisiert und verwaltet werden müssen.

Aber auch diese Fakten sind in diesem Zusammenhang relevant:

- hohe Arbeitsspitzen, vor allem auf den Dreschflegelhöfen, auch mal an der Grenze zur persönlichen Überforderung;
- viele Routinearbeiten im Versand – Rechnungen schreiben, Tüten sammeln und verpacken usw.;
- Einkommen, die oft nicht ausreichend sind, z.B. um eine gute Alterssicherung zu gewährleisten.

Hier wird schon deutlich, dass es einer engagierten Grundhaltung bedarf, die klassische Denkstrukturen von Karriere und Einkommen hinter sich lässt. Hierin liegt wiederum die Gefahr einer Tendenz zur Selbstausbeutung. Ein umsichtiger Chef oder eine Chefin, der/die auf die Belastung seiner/ ihrer MitarbeiterInnen achtet, könnte da ein Vorteil sein. Eine, die auch mal positive Rückmeldung gibt, denn auch wir kennen hier das schwäbische Motto, Anerkennung durch das Weglassen von Kritik auszudrücken: „Nix geschwätzt isch gelobt genug ...“ Andererseits, wenn mich eine/r lobt, quasi aus der gönnerhaften Position des Wissenden heraus, stellt der/die sich dann über mich??! ...

Aber wie ist es nun, wenn keiner und alle das Sagen haben?

Ein gutes Miteinander kann letztlich nur funktionieren, wenn alle Beteiligten gemeinsam für die gesetzten Ziele arbeiten wollen – für Profilneurosen (Geltungsdrang, Machtstreben) ist da kein Platz ...

Oder doch? Gibt es tatsächlich keine heimlichen ChefInnen bei uns? Es gibt, wie immer, wenn Menschen zusammen arbeiten, mehr oder weniger stark engagierte, strukturierte, informierte Leute. Es gibt Vordenkerinnen, Bremser, fleißige Arbeiterinnen, Ausgeglichene, solche, die „am Rad drehen“, Kümmerer, Checkerinnen, Ermahner usw. Es gibt also eine Art Hierarchie, die mit Information und Engagement oder auch übernommenen Verantwortungsbereichen zu tun hat. Entscheidend dabei ist, dass damit keine Wertung verbunden ist: Wer Routinearbeiten erledigt, ist nicht weniger wichtig als andere, die organisatorisch kreativ tätig sind. Und die Festangestellten im Versand verdienen alle gleich viel (oder wenig ...). Wobei hier die Grenzen unseres Gleichbehandlungsanspruches sichtbar werden: Die Menschen, die nur in unserer Hauptsaison mitarbeiten, verdienen weniger und sind nur in ihrem unmittelbaren Wirkungsbereich in die Entscheidungsfindung eingebunden.

Keine offiziell als leitende Personen benannte Vorgesetzten zu haben, bedeutet nicht, dass die eine dem anderen nichts anweist, kritisiert oder die Einhaltung festgelegter Regeln einfordert. So kommt es immer wieder mal vor, dass wir Versandangestellten unsere ArbeitgeberInnen ermahnen müssen, vereinbarten Pflichten, wie z.B. dem rechtzeitigen Anliefern von Saatgut in der Versandstelle mit korrekt ausgefüllten Lieferscheinen, nachzukommen ... Kritisieren und Fehler benennen ist nicht einfach und dürfte in Gruppen, neben unterschiedlichen Erwartungshaltungen, Hauptkonfliktgrund sein. Bei Dreschflegel herrscht da ein schöner Geist, Fehler zu benennen, aber nicht die Schuldfrage zu stellen, Kritik in der Sache zu üben und nicht am Menschen. So weit, so gut – klappt halt nicht immer, macht aber auch nix, weil auch wir sind nicht perfekt.

Alle einer Meinung?

Wenn eine Gruppe mit gut zwanzig Personen vernünftig miteinander arbeiten und vor allem entscheidungsfähig sein möchte, muss sie sich klare Regeln und Methoden überlegen. Bei uns gilt zwar das Konsensprinzip. Um aber nicht alles mit allen ausdiskutieren zu müssen, haben wir drei Koordinationsgruppen für die Bereiche Finanzen/ Recht/ Kommunikation, Erzeugung/ Sortiment und Öffentlichkeitsarbeit. Alle wichtigen Entscheidungen werden soweit möglich von diesen Gruppen, die sowohl mit VertreterInnen der GbR als auch VersandmitarbeiterInnen besetzt sind, vorbereitet oder gleich entschieden. Unterstützt werden sie dabei von kleineren Arbeitsgruppen mit enger definiertem Arbeitsfeld (Sortimentsbereiche, Preisgestaltung, Redaktion u.a.).

Das eigentliche „Entscheidungsorgan“ ist die Versammlung von GesellschafterInnen und Versandteam zweimal jährlich. Hier wird, was vorab hoffentlich gut vorbereitet wurde, diskutiert und entschieden. Ein ziemlich geniales Instrument bei strittigen Diskussionen ist das Konsensstufenmodell. Dabei werden die in der Gruppe oft heiß diskutierten Alternativen einer Entscheidungsfrage in einer Tabelle eingetragen. Alle Anwesenden bewerten dann mit ihrem Namenskürzel jeden einzelnen Alternativvorschlag in festgelegten Abstufungen von Zustimmung bis Ablehnung. Es ergibt sich dabei meist sehr schnell ein Bild, welcher Vorschlag überhaupt in Frage kommt bzw. überwiegend abgelehnt wird. Entscheidend ist nun, dass jetzt nicht einfach nach dem Mehrheitsprinzip abgestimmt wird, sondern dass die Bedenken gehört werden und versucht wird, diesen durch Veränderungen Rechnung zu tragen. Ich kann mich dann, auch wenn nicht alle meine Bedenken ausgeräumt sind, einem mehrheitlich akzeptierten Vorschlag mit dem guten Gefühl anschließen, gehört worden zu sein, und dass ein mögliches Risiko von der Gruppe wahrgenommen und bewusst getragen wird. Entscheidungen, die trotz Bedenken von der Gruppe getroffen werden, sind gemeinsame Entscheidungen – geht's schief, wird kein EinzelneR dafür verantwortlich gemacht (mit dem „ich hab's ja gleich gesagt“ muss man halt leben, ist aber selten ...).

Wir teilen gerne – vor allem die Arbeit

Bei diesem ganzen „Miteinander“ braucht es auch eine Diskussions-, ja vielleicht sogar eine Streitkultur, die erlernt und geübt werden muss. Ausreden lassen ist dabei noch das Einfachste. Bedenken äußern, kritisieren, ohne dabei herabwürdigend verletzend zu sein, ist schon weit schwieriger. Oft packen wir ja viel unserer ureigenen Befindlichkeiten (Eitelkeit, Unsicherheit, Ängste, Geltungsbedürfnisse, Neid und was es da sonst noch so alles gibt) in unsere Aussagen.

Seit vielen Jahren werden wir methodisch von der Werkstatt für gewaltfreie Aktion, Heidelberg, unterstützt. Wichtig und hilfreich ist die Begleitung unserer GesellschafterInnen-Treffen durch deren professionelle Moderation. Für Konflikte nehmen wir auch schon mal Mediation in Anspruch. Alles selber hinkriegen zu wollen ist Sparen am falschen Ende! Im Versandteam in Witzenhausen gibt es grundsätzlich arbeitsteilige Strukturen. Bereiche wie Buchführung, Auftragsbearbeitung, Personalverwaltung usw. sind einzelnen Personen zugeordnet und werden von diesen hauptverantwortlich bearbeitet. Mindestens eine Kollegin oder Kollege arbeitet aber zu und kann vertreten. Am Wochenanfang trifft sich das Stammteam und stimmt den Verlauf der Woche ab, klärt offene Fragen, Probleme usw.

Das Versandteam nutzt an drei bis vier Terminen jährlich die Möglichkeit, mit dem erfahrenen Außenblick einer Supervisorin auf das Teamgeschehen zu schauen. Gerade weil wir Problematisches nicht einfach nach „oben“ delegieren können, ist dies besonders wichtig für uns.

So denn

Ist das Modell, wie bei Dreschflegel zusammengearbeitet wird, jetzt die allein selig machende Alternative zu herkömmlichen hierarchischen Organisationsformen? Klare Antwort: Kommt darauf an ... Manchmal genügen vielleicht einige wenige ProfilneurotikerInnen, um Gruppenprozesse zu sprengen. Auch können manche Menschen mit klaren Ansagen von oben besser leben, als sich dem Prozess der Meinungsbildung einer Gruppe auszusetzen: „Gruppe macht oft lustlos.“ Wenn es aber einer Gruppe gelingt, die Fähigkeiten und Neigungen Einzelner konstruktiv in das Gruppengeschehen einzubinden, ist sie weit kreativer als hierarchisch organisierte Verbände.

Teamfähigkeit ist heute bei jungen BewerberInnen in der Wirtschaft genauso wichtig wie gute Noten in Deutsch oder Mathe. Von daher scheinen zumindest in größeren, modernen Betrieben die Zeiten der klassischen Patriarchen vorbei. Für mich persönlich ist im Angestelltenverhältnis eine Form des Zusammenarbeitens wie bei Dreschflegel unabdingbar – Alternative dazu wäre, selbstständiger Unternehmer zu sein. Das war ich auch lange Zeit und weiß daher die Vorteile einer Teamarbeit zu schätzen!