

# Handbuch Kollektives Arbeiten



**Selbstverständnis  
Ziele  
und der Weg  
in das Kollektiv**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort: (mal schnell im Netz gesucht).....	3
Einleitung: Kurze Geschichte des „Kollektiven Arbeitens“ .....	4
<b>Das Tagespflege Kollektiv.....</b>	<b>5</b>
A: Kollektiver Besitz und volle betriebliche Transparenz.....	5
B: Kollektives Entscheiden und Selbstverwaltung.....	7
C: Selbstbestimmt arbeiten und gemeinsame Verantwortungsübernahme.....	8
D: Wir sind Arbeitgeber:in und Arbeitnehmer:in in einem.....	8
<b>Der Weg in das Kollektiv.....</b>	<b>11</b>
A: Ankommen, mitlaufen, mitgestalten.....	11
B: Erste Verantwortungen im Kollektiv übernehmen.....	13
C: Finanzen und Fachbereiche.....	13
D: Leitungsfunktionen übernehmen.....	15
<b>Anhang (was die anderen sagen).....</b>	<b>16</b>
Hast du dich heute schon über deinen Chef geärgert?.....	16
Warum es besser ist, wenn alle mitreden.....	17
Man ist nicht von Anfang an ein Kollektiv, das muss man lernen.....	17
8 Designprinzipien für eine gelingende Selbstorganisation.....	18
Die Führungsrollen der Selbstorganisation.....	18
Kollektive Feministische Führung: Wie man sich das “ich, ich, ich” abgewöhnt.....	19
Auf der Suche nach dem „Ich“ im „Wir“ .....	20
Das Ballon-Experiment.....	20
Der Lohn in der Selbstverwaltung: Ist der Einheitslohn passe?.....	21
In zehn Schritten zum kollektiven Olymp.....	21
Die Wirtschaft hacken.....	23
Premium Cola: Von Grund auf anders.....	25
Die union-coop-Prinzipien.....	26
„Arbeit – brauchen wir nicht mehr“ .....	26
Hinter den Kulissen - Kleiner Leitfaden für kollektiv geführte Organisationen.....	27
Links.....	29

## **Vorwort:** (mal schnell im Netz gesucht)

### **kol·lek·tiv / kollektív / Adjektiv**

gemeinschaftlich, "eine kollektive Lebens-, Wohnform, Wirtschaft", alle Beteiligten betreffend, erfassend; umfassend "kollektive Interessen", Arm in Arm, gemeinsam, gemeinschaftlich, geschlossen, Hand in Hand, im Team, in Zusammenarbeit/Kooperation, kooperativ, miteinander, Schulter an Schulter, Seite an Seite, vereinigt, vereint, zusammen, in corpore, solidarisch, mitsammen

### **Kol·lek·tiv / Kollektív / Substantiv, Neutrum [das]**

Gruppe, in der Menschen in einer Gemeinschaft zusammenleben, Gruppe, in der Menschen zusammenarbeiten; Team, "solche Aufgaben lassen sich am besten im Kollektiv bewältigen", (in sozialistischen Staaten übliche) von gemeinsamen Zielvorstellungen und Überzeugungen getragene Arbeits- oder Produktionsgemeinschaft, [Arbeits]gemeinschaft, [Arbeits]gruppe, Arbeitsteam, Kreis, Produktionsgemeinschaft, Team

### **Was bedeutet kollektiv einfach erklärt?**

Gemeinsam etwas Wichtiges teilen. Das Wort „kollektiv“ kommt vom lateinischen Wort „collectivus“, das bedeutet „gemeinschaftlich“. Wenn man von einem „Kollektiv“ (Hauptwort) spricht, meint man eine Gruppe von Menschen, die gemeinsam eine Sache oder eine Überzeugung für sehr wichtig halten.

### **Wie funktioniert ein Kollektiv?**

Kollektiv bedeutet für uns, dass wir ohne Chef\_in, gleichberechtigt und selbstorganisiert arbeiten. wir tragen die Verantwortung gemeinsam und entscheiden auch alles zusammen. Für uns ist wichtig, dass sich die besten Ideen und Konzepte durchsetzen und wir keine hierarchischen Strukturen bilden.

### **Was ist eine kollektive Lebensform?**

Geteilte Verantwortung, gemeinsame Organisation von Arbeit, Vielstimmigkeit, kollektive Kreativität, solidarische Absicherungen – all dies sind Kennzeichen der Arbeits- und Lebensform Kollektiv.

### **Was ist ein Kollektiv-Unternehmen?**

Für die meisten heißt Arbeiten im Kollektiv vor allem eines: Entscheidungen werden gemeinsam getroffen, und auch die Verantwortung wird geteilt. Kollektive experimentieren mit gleichem Lohn für alle oder wollen beweisen, dass Arbeiten auch anders geht als im Kapitalismus üblich: weniger gegeneinander, mehr miteinander.

### **Was bedeutet Kollektivlohn?**

Der sogenannte Einheitslohn ist typisches Merkmal vieler Kollektive. Ein gleicher Stundenlohn für alle drückt aus, dass jede Arbeit gleichwertig ist, jede Person gleichermaßen geschätzt und wichtig ist.

## **Einleitung: Kurze Geschichte des „Kollektiven Arbeitens“**

„England ist das Mutterland des Kapitalismus und zugleich Mutterland der Kooperativen. Der Gedanke, etwas gemeinsam auf die Beine zu stellen, um den Lebensunterhalt zu bestreiten und sich gleichzeitig dem Druck des kapitalistischen Marktes zu entziehen, ist nicht neu. Schon um 1830 entstanden, zuerst in England, Kommunen und Kooperativen, die die Möglichkeit eines freien, selbstorganisierten Zusammenlebens beweisen sollten... Der Ursprung der Wohnungsgenossenschaften geht ebenfalls auf diese Geschichte zurück.

Beflügelt durch die gegenkulturelle Bewegung von 1968 lebte der Gedanke in Westdeutschland wieder auf. Die Kritik an entfremdeter und zerstückelter Lohnarbeit im industriellen Kapitalismus, an Massenproduktion und –konsum und der Wunsch nach Sinn, Selbstbestimmung und Autonomie lieferten die Stichworte für das erneute Experiment mit alternativen Lebens- und Arbeitsformen. Nach den bewegten Jahren Anfang der 1970er war die Idee, bereits im Hier und Jetzt eine Alternative zur kapitalistischen Gesellschaft aufzubauen, für viele attraktiv. Politik sollte keine Freizeitbeschäftigung mehr sein. Die selbstverwalteten Organisationsformen, die beim Wohnen in Wohngemeinschaften und in Zeitschriften, Kinderläden oder Kneipen bereits erprobt wurden, sollten auf alle Bereich des (Arbeits-)Lebens ausgedehnt werden.

Experimente mit Unternehmens- und Arbeitsformen gibt es heute zuhauf: Start-Ups, Crowdfunding-Projekte, Solo-Selbstständige, Co-Working-Spaces... Die Liste lässt sich fortsetzen. Was also ist das Besondere an Kollektiven? Die Gründe, in einem Kollektiv zu arbeiten, sind vielfältig. Manche reizt die Herausforderung: die Organisation eines Betriebs gemeinsam mit allen Beteiligten. Andere fühlen sich einfach wohler, wenn sie um zwölf anfangen können, ohne dass die Kollegen komisch gucken. Für wieder andere lautet das wichtigste Argument: keine Chefs und keine Chefinnen!“

(Quelle: [kollektiv-betriebe.org](http://kollektiv-betriebe.org))

In der DDR wurden Kollektive oft als wichtige Elemente der sozialistischen Gesellschaft betrachtet, da sie das Prinzip der Zusammenarbeit und Solidarität verkörperten. Kollektive wurden oft als effektiver und effizienter angesehen als individuelle Arbeit, da sie eine größere Menge an Ressourcen und Fähigkeiten bündeln konnten. Allerdings gab es auch Kritik an der Zwangsbildung von Kollektiven in einigen Bereichen und an der Einschränkung der individuellen Freiheit und Initiative.

„Auf der lebensweltlichen Ebene hat das Kollektiv dann unter Umständen ganz anderes bewirkt: soziale Kontrolle und Anpassungsdruck, aber auch Widersetzlichkeit gegen oben usw.“

Quelle: [„Das Kollektiv bin ich“](#)

Heute besteht die Aufgabe darin, diese ganz unterschiedlichen geschichtlichen Realitäten und individuellen Erfahrungen aus den zwei deutschen Staaten anzuerkennen und mit der gesellschaftlichen Situation von heute zu verbinden. Dazu kommt die Herausforderung mit ganz unterschiedlichen Menschen, die teilweise in Gemeinschaft, Kleinfamilie oder alleine leben ein gemeinsames Ganzes herzustellen und mit Leben zu füllen: Das Tagespflege Kollektiv.

# Das Tagespflege Kollektiv

Die Tagespflege Lossetal ist als ein Arbeitsbereich der Kommune Niederkaufungen in 2006 gegründet worden. Die Kommune Niederkaufungen gibt es seit 1986. Wichtige Grundsätze der Kommune sind Selbstverwaltung, gemeinsame Ökonomie, Nachhaltigkeit und kollektives Arbeiten. Alle Kommunard\_innen wirtschaften in eine Kasse und alle Entscheidungen werden gemeinsam im Konsens getroffen.

(Quelle: [kommune-niederkaufungen.de](http://kommune-niederkaufungen.de))

Diese Werte sind auch in das Tagespflegekollektiv eingegangen. Zu Beginn arbeiteten nur Menschen aus der Kommune in der Tagespflege, das hat sich im Laufe der Jahre geändert. Heute (Stand 2023) besteht das Kollektiv zur Hälfte aus der Kommune und zur Hälfte wohnen sie in der Nachbarschaft/Region. Die Grundideen des Kollektiven Arbeitens sind jedoch erhalten und weiterentwickelt worden. Hier haben wir unsere Ideen dazu aufgeschrieben.

Wir arbeiten im Kollektiv! Gemeinsam sind wir für unseren Betrieb verantwortlich und gehen die anstehenden Aufgaben ohne hierarchische Strukturen an. Dies bietet einerseits Gestaltungsräume, erfordert andererseits einen offenen Blick und verantwortliches Handeln. Was ein Problem ist, bestimmen wir gemeinsam, und wie wir es lösen auch. Um dies gut zu leisten und die betrieblichen Herausforderungen gut angehen zu können, haben wir regelmäßige Supervision und Klausurtag sowie jährliche Fortbildungen. Wir erhalten alle einen Kollektivlohn.

(Quelle: [Tagespflege-Lossetal.de](http://Tagespflege-Lossetal.de))

Im Einzelnen bedeutet Kollektives Arbeiten für uns:

## A: Kollektiver Besitz und volle betriebliche Transparenz

- Wir wollen ein Stück weit das kapitalistische Gesellschaftskorsett aufbrechen und mittels Selbstverwaltung den eigenen (utopischen) Rahmen formulieren, gestalten und umsetzen in dem wir arbeiten wollen.

Das deutsche Gesundheitswesen gibt uns den Rahmen vor, in dem wir arbeiten dürfen. Wir haben deshalb einen „Versorgungsvertrag“ abgeschlossen, der auf einem „Rahmenvertrag Tagespflege“ basiert. Somit können wir unsere Kosten mit den Pflegekassen abrechnen. Innerhalb dieses Rahmens wollen wir jedoch unsere konkreten Arbeitsbedingungen so weit wie möglich selbst bestimmen und in größtmöglicher Selbstbestimmung arbeiten.

- Die materiellen Werte in der Tagespflege gehören allen Vereinsmitgliedern des GesA e. V.

Der Privatbesitz an Grund und Boden, Immobilien und Produktionsmitteln schafft Voraussetzungen für Ausbeutung. Mit gemeinsamen Besitz können wir diese Abhängigkeitsverhältnisse verändern. Wenn wir gemeinsam darüber entscheiden, was uns zusammen gehört, können alle Bedürfnisse gehört werden und stehen gleichberechtigt nebeneinander.

Deshalb gehört das Gebäude, in dem sich die Tagespflege befindet, dem Verein Kommune Niederkaufungen e. V. Die Einrichtung und alle materiellen Werte gehören allen Vereinsmitgliedern des GesA e. V., des Trägervereins der Tagespflege. Konkret bedeutet das, dass die Räume, das Auto, die Einrichtung von allen genutzt werden können. Ganz einfach nach dem Motto: „Mehr nutzen als besitzen“.

- Die Einnahmen, Kosten und Gehälter werden transparent dargestellt. Alle Informationen sind jederzeit allen zugänglich.

Vollkommene Transparenz bedeutet für uns: unser Kontoauszüge sind für alle öffentlich. Fragen zu den Finanzen können immer gestellt werden und werden für alle gut verständlich aufbereitet. Die Verhandlungen über eine Tagessatzerhöhung werden im Kollektiv von allen vorbesprochen und von einem kleinen Team vorbereitet und verhandelt. Die größeren Ausgaben und Investitionen werden (außerhalb des Alltagsgeschäftes) von allen besprochen und entschieden. Es gibt einen Kollektivlohn, der für alle gleich ist.

- Wir sehen alle Arbeiten als gleichwertig an und reproduktive Arbeiten werden auf alle verteilt.

Gesellschaftlich gibt es eine starke Hierarchie, was berufliche Tätigkeiten angeht. Besonders reproduktive Arbeiten wie Putzen und Pflegen werden häufig minderwertiger als Büro- und (Geschäfts-) Leitungstätigkeiten angesehen. Wir sehen alle Menschen unabhängig von ihrer Qualifikation als gleichwertig an. Reproduktive Arbeiten wollen wir nicht an weniger qualifizierte Menschen abgeben. Vielmehr verteilen wir diese möglichst gleich auf alle. Nach dem Prinzip „Alle machen alles – vor allem Putzen!“ wollen wir interdisziplinär arbeiten und uns damit einen Überblick über alle Tätigkeiten verschaffen, damit wir auch überall Verantwortung übernehmen können.

- Wir zahlen einen gleichen Einheitslohn für alle Tätigkeiten unabhängig von der individuellen Qualifikation und dem Geschlecht.

Gesellschaftlich werden Tätigkeiten nach Qualifikation bezahlt. Vor allem reproduktive Tätigkeiten werden generell geringer entlohnt. Ebenso werden Frauen für die gleichen Tätigkeiten auch heute noch bis zu 20 % geringer entlohnt als Männer.

Bei uns ist das anders: Eine Stunde Arbeit ist eine Stunde Arbeit, für alle – unabhängig von der Tätigkeit, dem Geschlecht und der Qualifikation. Deshalb zahlen wir uns einen Kollektivlohn aus, der für alle gleich ist.

## B: Kollektives Entscheiden und Selbstverwaltung

- Es gibt gemeinsame Treffen für alle.

Grundlage der Entscheidungsstruktur ist die Bereitschaft von allen, Verantwortung (in Teilbereichen) zu übernehmen. Grundlage aller Entscheidungen ist der Konsens. Das bedeutet nicht, dass alle jede Entscheidung zu 100 % gut finden (müssen), sondern, dass wir versuchen, alle Interessen unter einen Hut zu bekommen, und Entscheidungen finden, die alle mittragen können. Dafür treffen wir uns in gemeinsamen Besprechungen, diskutieren unsere Themen und fällen dann auch gemeinsame Entscheidungen. In der Regel findet dies in unserer zweiwöchentlichen Arbeitsbesprechung statt.

Zusätzlich gibt es noch regelmäßige Treffen der Bezugspflegegruppen, gemeinsame Treffen zur Supervision, Inforunden über die Gäste und Klausurtag, an denen alle teilnehmen.

- Es gibt eine Klarheit über den Ablauf aller Entscheidungsprozesse

Innerhalb der Tagespflege gibt es „Verantwortungsbereiche“ (VB) und Fachbereiche (FB).

Unsere Verantwortungsbereiche sind: Pflege, Psychosoziale Betreuung, Hauswirtschaft (inklusive Hausmeisterei und Fahrzeugkümmerei), sowie Verwaltung. Unsere Fachbereiche sind: Kollektiventwicklung, Qualitätssicherung und Arbeitsschutz und -medizin. Alle Kollektivist\_innen übernehmen in einem (oder mehreren) Bereichen Teilverantwortung. Das Alltagsgeschäft wird von ihnen geleitet, ohne dass alles in der Arbeitsbesprechung gemeinsam entschieden wird. (Einkauf, Abrechnung, Wartung etc.).

- Alle nehmen an den Entscheidungsprozessen teil.

Gemeinsamer Besitz, Entscheidungen im Konsens und Kollektives Arbeiten können nur dann funktionieren, wenn sich (möglichst) alle an diesen Prozessen beteiligen und ihre Erfahrungen und Wünsche einbringen. Das fördert neben gut getragenen Entscheidungen auch das Wissen übereinander und das Verständnis füreinander.

- Wir streben eine gleiche Entscheidungskompetenz durch Wissensvermittlung an.

Alle Menschen sind (nicht) gleich. Menschen haben unterschiedliche Qualifikationen, Qualitäten, Erfahrungen, Fähigkeiten, Möglichkeiten und Wissen. Aber wir können uns alle auf den selben Wissensstand bringen, um gemeinsame Entscheidungen treffen zu können. Ziel ist es, unsere Diversität zusammen zu bringen und damit den bestmöglichen Arbeitsplatz zu gestalten. Diese Vielfalt macht uns am Ende stärker effizienter und zufriedener und fördert Ideenvielfalt und Kreativität.

## **C: Selbstbestimmt arbeiten und gemeinsame Verantwortungsübernahme**

- Wir wollen ganzheitlich, fachübergreifend (interdisziplinär) und selbstbestimmt arbeiten. Die Verantwortung soll auf alle verteilt werden, z. B. durch Übernahme eines Verantwortungsbereiches.

Alle Kollektivist\_innen übernehmen Verantwortung in einem VB. Sie sind dort die „Spezialist\_innen“, treffen Entscheidungen im Alltagsgeschäft, nehmen Anregungen der anderen Kollektivist\_innen auf und vermitteln ihre Entscheidungen zurück in das Kollektiv.

Dennoch sind sie nicht unbedingt nur in ihrem Gebiet tätig, sondern können auch in allen Bereichen arbeiten, wo andere Kollektivist\_innen Verantwortung übernommen haben. So können sich alle Kollektivist\_innen einen Überblick über alle Bereiche schaffen und (fast) alle Tätigkeiten ausführen.

- Wir wollen die Arbeitsabläufe und -inhalte selber gestalten. Die Arbeitsverteilung soll nach Fachlichkeit und individuellen Fähigkeiten organisiert werden, nicht nach Hierarchie oder formalen Ausbildungsqualifikationen.

Alle Arbeitsabläufe, Dienste und Tätigkeiten sind (im QM-Handbuch) beschrieben und können immer wieder aktuellen Veränderungen angepasst werden. Die Verantwortlichen in den VB optimieren die Handlungsabläufe und informieren das Kollektiv darüber. So muss nicht eine Chef\_in, eine Pflegedienstleitung oder die Person mit der höchsten Qualifikation „alles im Blick“ haben, sondern die Verantwortlichkeiten werden auf alle Kollektivist\_innen verteilt. Einem „burnout“ kann damit gut vorgebeugt werden.

## **D: Wir sind Arbeitgeber:in und Arbeitnehmer:in in einem**

- Dienstpläne werden nach individuellen Bedürfnissen erstellt.

Dienstpläne sind dafür da, dass die Betreuung der Tagespflegegäste sichergestellt ist. Der reibungslose Ablauf des Betriebes ist wichtig, aber es wird nicht alles diesem Ziel untergeordnet. Die (Arbeitszeit-)Wünsche und -Bedürfnisse der Kollektivist\_innen sind mindestens genauso wichtig. Deshalb gibt es in der Tagespflege Lossetal einen Dienstplan nach den individuellen Bedürfnissen. Wenn dann nicht alle Schichten/Tätigkeiten abgedeckt sind, müssen wir gemeinsam eine Lösung finden. Das können geteilte Dienste oder rotierende Verantwortlichkeiten sein. Aber auf keinen Fall eine Dienstanweisung einer Person an eine andere Person.

Wir haben bei allen Diensten einen Vertretungs- oder Bereitschaftsdienst, der dann einspringt, wenn eine Person kurzfristig ausfällt (Krankheit oder ähnliches). Somit werden nicht immer alle Personen nacheinander angerufen, sondern es gibt eine, die sofort kommt, weil sie sich den Zeitraum freigehalten hat. Somit können wir garantieren, dass ein „Frei“ auch frei bleibt und nicht immer unter dem Vorzeichen steht „ich muss vielleicht doch einspringen“.

- Wir übernehmen Verantwortung für uns und andere.

Da uns keine Chef\_in zu etwas gegen unseren Willen verpflichten kann, tragen wir die Verantwortung für uns selbst – und das „große Ganze“. Wir brauchen niemanden, der uns sagt, was wir tun oder lassen sollen, sondern befähigen uns, die notwendigen Dinge zu sehen und die Tätigkeiten, die gemacht werden müssen, unter uns aufzuteilen. Dazu gehören auch „klassische“ Arbeitgeber\_innenaufgaben wie: Arbeitsschutz und Gesundheitsschutz. Wir müssen nicht einer Gewerkschaft beitreten, um für gute Arbeitsbedingungen zu kämpfen, sondern wir stehen selbst in der Verantwortung, unseren Arbeitsplatz sicher und sinnvoll zu gestalten.

- Konstruktive Zusammenarbeit bestimmt den Alltag.

Wir wollen gemeinsam gut zusammenarbeiten. Nicht der Zeitdruck und die Überforderung sollen unseren Arbeitsalltag bestimmen, sondern Werte wie „Würde im Umgang miteinander“, „gute Kommunikation“ und ein „Hand-in-Hand-arbeiten“. Wir sehen, wenn andere Hilfe benötigen und unterstützen uns gegenseitig, damit alle (Mitarbeitende und Gäste) gut da sein können.

- Alle beteiligen sich an der betrieblicher Weiterentwicklung.

Bestimmte Positionen und Qualifikationen müssen im Betrieb vorhanden sein: eine feste Fachkraftquote, eine gerontopsychiatrische Fachkraft, eine Pflegedienstleitung. Das sind Anforderungen, die von außen (den Pflegekassen) an uns gestellt werden und die wir erfüllen müssen, um einen Versorgungsvertrag (und damit Geld) zu bekommen. Wir benötigen Menschen, die sich mit den Finanzen auskennen, die die Abrechnung (mit Gästen und Pflegekassen) und die Lohnbuchhaltung (für das Personal) machen können. Außerdem braucht es Menschen, die Vorstandsarbeit im Trägerverein (Verein für Gesundheit und Alter e. V., GesA) machen wollen. Alle diese Qualifikationen müssen wir abdecken, um diesen Betrieb erfolgreich führen zu können. Dafür sind wir alle zuständig.

- Wir erkennen unsere Unterschiedlichkeiten und unsere verschiedenen Perspektiven an. Das individuelle Bedürfnisprinzip soll gleichberechtigt mit den vorhandenen betrieblichen Notwendigkeiten nebeneinander stehen.

Wir haben alle unterschiedliche Erfahrungen in unserem Leben gemacht und greifen auf unterschiedliche Strategien zurück, unsere Bedürfnisse zu erfüllen. Wir kommen aus verschiedenen gesellschaftlichen Schichten, aus unterschiedlichen Kulturkreisen und haben manchmal auch unterschiedliche Muttersprachen.

Wir schauen aus verschiedenen Perspektiven auf unser Leben und die Gesellschaft, in der wir leben und wir haben unterschiedliche Wünsche und Ziele für unser Leben. Diese Unterschiede wollen wir erkennen und anerkennen. Wir wollen, dass alle mit ihren Fähigkeiten, Wünschen und Zielen zum Gelingen der Tagespflege Lossetal beitragen können.

- Alle praktizieren Selbstverantwortung, Selbstfürsorge und Selbststeuerung. Wir fördern den allgemeinen Ausgleich von Stärken und Schwächen, die Fürsorge füreinander und die gegenseitige Wertschätzung.

Wir machen täglich kurze Befindlichkeitsrunden (vor dem Dienst) um voneinander mitzubekommen, was wir und andere gerade brauchen, wo Kraft und Lust ist und wo Unterstützung und Fürsorge vonnöten ist. So können wir in eine Verantwortung für uns selbst gehen und sehen, wo wir (einzeln oder als Team) anderen beistehen können/müssen.

Wir machen Klausurtag mit längeren Befindlichkeitsrunden, um zu sehen, wo unser Platz und wie unser Stand im Kollektiv ist: geht es mir gut, mit dem was ich mache? Was kann ich verändern, verbessern? Was kann ich zum Gelingen des Kollektives beitragen? Wir wollen uns mit unseren Vorlieben und Unfähigkeiten auseinandersetzen sowie auch die Schwächen der anderen sehen und ihre Stärken anerkennen. Ziel ist dabei die die Toleranz, Geduld, und Akzeptanz füreinander zu stärken.

- Alle besitzen die Bereitschaft zur Selbstentwicklung und pflegen eine positive Fehlerkultur. Wir wollen Spannungen zur Weiterentwicklung nutzen.

Wir sind empathisch und reden miteinander auf Augenhöhe. Es gibt ein gleiches Rederecht für alle. Wir wollen uns gegenseitig zuhören und unseren eigenen Anteil an einem Konflikt bearbeiten. Wir machen regelmäßig Kollektive (selbstorganisierte) Supervision, um Themen zu besprechen, die mehr Zeit benötigen und das ganze Kollektiv betreffen.

Wir machen ebenso regelmäßig Supervision (mit Begleitung von außen), um Einzel- und Gruppenkonflikte zu besprechen. Alle haben die Bereitschaft, die Themen und Konflikte im Team anzusprechen, zu bearbeiten und gemeinsam zu lösen. Fehler sind für uns Möglichkeiten, etwas Neues über mich und andere zu lernen. Konflikte und Spannungen im Team sind der Anzeiger dafür, dass es eine Veränderung geben soll. Wir wollen diese nicht „wegdrücken“ und „totschweigen“, sondern als Einladung zur individuellen und kollektiven Weiterentwicklung sehen.

„Wir finden zusammen aufgrund von Gemeinsamkeiten und wachsen aufgrund von Unterschieden“.

Virginia Satir

## Der Weg in das Kollektiv

Wie „lerne“ ich kollektives Arbeiten – wie werde ich Kollektivist\_in?

Dies ist der Ablauf des Einstiegsprozesses für neue Kollektivist\_innen und eine Aufzählung von Tätigkeiten und Verantwortungsbereichen, die in der Tagespflege Lossetal auf alle verteilt und organisiert werden (müssen). Menschen sind unterschiedlich. Sie haben unterschiedliche Eigenschaften, Stärken und Schwächen. Sie haben unterschiedliche Ausbildungen durchlaufen, besitzen unterschiedliche Qualifikationen, Fähigkeiten und Talente sich in das Kollektiv einzubringen. Somit übernehmen Menschen auch auf unterschiedliche Art und Weise Verantwortung für das Ganze/den Betrieb.

Wir gehen davon aus, dass alle Kollektivist\_innen einerseits das machen können, wozu sie Lust haben, was sie gut können und was ihnen Spaß macht. Und dass alle gleichzeitig auch das machen, wozu sie in der Lage sind, um das Ganze/den Betrieb erfolgreich zu organisieren. Auch dann, wenn es mal nicht so Spaß macht, sondern „gemacht werden muss“. Wir wollen ungeliebte Arbeiten „beliebter“ machen (anders organisieren, erleichtern oder aufteilen) und wir wollen alle mit ihrem Beitrag wertschätzen.

Hier ist ein Ablauf von Tätigkeiten beschrieben, die zu einem erfolgreichen Einstieg in das Kollektiv führen können. Nicht alle Kollektivist\_innen werden am Ende Vorstand sein (können), aber alle sollen ihre(n) Bereich(e) zufrieden und verantwortlich organisieren können und dabei „das Ganze“ im Blick haben.

### A: Ankommen, mitlaufen, mitgestalten

- Mitlaufen, zuhören und nachfragen, Abläufe (Entscheidungsstrukturen) verstehen.

Der Einstieg ist in der ersten Zeit damit verbunden, die Tagespflege mit ihren Gästen und den Abläufen zu verstehen. Mitlaufen, zuhören und in Kommunikation zu kommen ist das Wichtigste. Hier vor allem auch die unterschiedlichen Krankheitsbilder und Stadien einer Demenz zu verstehen und die damit verbundenen Bedürfnisse (nach z. B. Sicherheit) zu erkennen.

Gleichzeitig ist es wichtig, das Kollektiv in seinen (Entscheidungs-)Strukturen zu verstehen. Wo werden welche Themen besprochen und entschieden? Wer hat in welchen Verantwortungsbereichen den Hut auf? Wann werde ich an welcher Stelle gebraucht? Was sind meine Tätigkeiten?

- Einen (Ess-)Tisch übernehmen, Gäste versorgen, empathische Kommunikation gestalten, Bedürfnisse erkennen und erfüllen.

Nach der Einarbeitung sitze ich an einem Tisch und bin für die dort sitzenden Gäste verantwortlich. Wer isst was, wer hat welche Allergien/Vorlieben/Abneigungen beim Essen und in der Gruppendynamik. Worauf muss ich achten (ausreichend Nahrung/Flüssigkeit), wer muss in Gespräche einbezogen werden, wie unterstütze ich die Gespräche und Erzählungen einzelner Gäste? Wie kann ich die Erfahrungen und Fähigkeiten der Gäste gut in die Gruppe einbinden?

- Einzelbetreuung, Gruppenangebote, Kulturstunde gestalten.

Im nächsten Schritt übernehme ich die aktive Gestaltung des Tagesablaufes mit meiner Person. In der Kulturstunde führe ich Gruppenangebote durch, die mich interessieren, zu denen ich einen Bezug habe und die sich überschneiden mit der Lebenserfahrung und -realität der Tagespflegegäste.

Es ist wichtig, dort mit wechselnden Methoden unterschiedliche Menschen und Fähigkeiten anzusprechen, damit alle einbezogen werden können. In Einzelbetreuungssituationen gehe ich auf individuelle Bedürfnislagen einzelner Gäste ein, die besondere Aufmerksamkeit benötigen, nicht in der Gruppe sein können oder einfach einer Krisenintervention bedürfen.

- Toilettengänge begleiten und Pfl egenotwendigkeiten erkennen.

Die Gäste der Tagespflege besitzen unterschiedliche Fähigkeiten, ihre Körperpflege selbst zu übernehmen. Hier (wie in vielen anderen Bereichen) handeln wir nach dem Prinzip: „Pfl egen mit den Händen in den Hosentaschen“. Das bedeutet, dass die Gäste noch so viel wie möglich selbst übernehmen sollen und gleichzeitig von uns alle Unterstützung bekommen, die sie dabei benötigen.

Dadurch wird einerseits die Selbstständigkeit gefördert und vorhandene Fähigkeiten bleiben länger erhalten. Außerdem bleibt die Würde der Menschen erhalten, die oft die Befürchtung haben, „nur allen zur Last zu fallen“. Sie in den Tagesablauf aktiv einzubinden, ihnen Verantwortung zu übertragen – und wenn es nur das „können Sie mir bitte mal die Milch reichen?“ ist, kann oft sinngemäß sein und ein Gefühl des „ich werde noch gebraucht“ erzeugen.

- Einarbeitung in die Gruppentreffen und Entscheidungsstrukturen

Hier „lebt das Kollektiv“! Bei der 14tägigen Arbeitsbesprechung werden Themen besprochen und gemeinsame Entscheidungen getroffen. Ich nehme an allen Gruppentreffen (Supervision, Bezugspflege, Inforunde) teil und verstehe die Kollektivstruktur und die Entscheidungsabläufe. Was wird an welcher Stelle entschieden und diskutiert? Was kann ich alleine entscheiden, wo spreche ich mich in meinem Verantwortungsbereich ab und welche Themen müssen von allen besprochen werden?

## **B: Erste Verantwortungen im Kollektiv übernehmen**

- Sich einen Verantwortungsbereich auswählen und darin einarbeiten.

Wenn die Einarbeitung in das Alltagsgeschäft abgeschlossen ist, liegt der Schwerpunkt auf dem Kennenlernen der Verantwortungsbereiche. Hier bringe ich meine Fähigkeiten und Vorlieben ein. In welchen Themen kenne ich mich aus? Wo kann ich Erfahrungen einbringen? Welche Bereiche interessieren mich und wo will ich mehr Verantwortung übernehmen?

- Sich in die Bezugspflege einarbeiten (Pflegevisite und Pflegeplanung).

Hier ist es wichtig, sich in die Dokumentationsmappe der Gäste einzuarbeiten. Wie wird die Pflege dokumentiert? Wie erkenne ich die individuellen Risikofaktoren? Welche Themen müssen mit den Angehörigen besprochen werden. Erst einmal mitlaufen bei Eingewöhnungsgesprächen und jährlichen Pflegevisiten, später dann selbstständig Pflegeplanungen für die Gäste erstellen.

- Weitere Verantwortlichkeiten übernehmen.

Neben den festen Verantwortungsbereichen gibt es viele Dinge, die auch übernommen werden müssen. Von Rasenmähen über Bügelwäsche bis Geburtstagskarten schreiben gibt es eine Vielzahl von Aufgaben, die auf alle nach persönlichen Fähigkeiten (und Abneigungen) verteilt werden.

- Angehörigenarbeit intensivieren

Angehörigenarbeit bedeutet hier: von der Pflegeberatung bis zur Moderation des Grillnachmittags. Es ist wichtig, immer eng an den Bedürfnissen unserer Gäste und deren Angehörigen zu sein. Das bedeutet oft, ins Gespräch zu gehen und auch einmal unangenehme Themen anzusprechen. Das können drohende Überforderung oder auch Fachgespräche zu Medikamenten oder alltägliche Betreuungsthemen sein. Auch die Gespräche am jährlichen Grillnachmittag und dem Adventsnachmittag sind wichtig, um das Beziehungsgeflecht unserer Gäste zu verstehen und unterstützen zu können.

## C: Finanzen und Fachbereiche

- Finanzen verstehen und vermitteln können.

Vom täglichen Einkauf und der Führung des Kassenbuches bis zum Erklären des Jahresabschlusses den Überblick behalten. Was finde ich wo? Welche Rechnung ist bezahlt und welche nicht? Wo haben wir noch Geld, das wir verteilen können und wo müssen wir mehr auf die Kosten achten. Erst wenn alle wirklich die Finanzen verstehen, dann können wir auch gemeinsam die Verantwortung dafür übernehmen.

- Gästeabrechnung verstehen und Gehaltsstruktur durchblicken.

Immer wieder kommen Fragen von den Angehörigen zum Tagessatz und der Zusammensetzung der einzelnen Kosten. Dies ist wichtig zu verstehen und vermitteln zu können. Vor allem auch, wo sie Unterstützung und Beihilfen bekommen, um die Kosten zu minimieren.

Wenn alle Kollektivist\_innen das gleiche bekommen, ist es nicht immer dasselbe! Wie ist unsere Finanzierung aufgebaut? Was bedeutet „Gehalt nach Tarif“? Wie wird der Kollektivlohn berechnet und wie eventuelle Überschüsse verteilt? Vertrauen ist gut, aber die kollektive Gehaltsstruktur wirklich selbst zu verstehen, ist besser.

- Verantwortliche\_r für Fachbereiche werden.

In der Tagespflege braucht es Menschen, die sich in Fachbereiche einarbeiten wie z. B. Hygiene, Datenschutz, Arbeitsschutz/-sicherheit und die Arbeitsmedizin. Es müssen nicht immer mehrwöchige Fachfortbildungen sein, aber ein Verständnis dafür zu erlangen, welche Themen für uns wichtig sind und welche Probleme angegangen und gelöst werden müssen (und welche nicht!) wäre sehr sinnvoll.

- Vernetzung in Arbeitskreisen und Öffentlichkeitsarbeit.

Wir sind in der Welt nicht alleine und die inhaltlichen Themen, die wir als Tagespflegekollektiv wälzen, beschäftigen auch andere Einrichtungen. Für den Austausch und die Zusammenarbeit ist es gut, sich in den bestehenden Arbeitskreisen zu engagieren und voneinander zu profitieren. Im „Arbeitskreis Tagespflege Region Kassel“ gibt es eine sehr lange Zusammenarbeit mit bestehenden Tagespflegen. Dort werden gemeinsame Fortbildungen organisiert, eine gemeinsame homepage betrieben und auch mal gemeinsame Aktionen geplant.

Werbung für die Tagespflege ist ebenfalls ein wichtiges Thema. Wie bleiben wir präsent in den lokalen Medien? Wie kommen wir an neue Kundschaft und wie funktioniert die dörfliche „Flüsterpropaganda“, damit wir unseren guten Ruf erhalten können? Hier werden Artikel geschrieben, Flyer gestaltet, Tage der offenen Tür geplant und zu Ausstellungen in der Tagespflege eingeladen.

## D: Leitungsfunktionen übernehmen

- Fortbildung zur Pflegedienstleitung, Gerontofachkraft und Praxisanleitung.

In jeder Tagespflege gibt es Menschen, die am Ende auch rechtliche Verantwortung nach außen tragen. Dafür müssen Fortbildungen nachgewiesen werden, um zu zeigen, dass die notwendigen Fähigkeiten erlernt wurden. Die PDL ist z. B. für die Qualität in der Pflege, die vom Gesetzgeber geforderte Dokumentation und den Dienstplan verantwortlich und ist auch Ansprechperson für den MDK.

In der Tagespflege Lossteal gibt es einen inhaltlichen Schwerpunkt: Demenz. Dafür braucht es eine gerontopsychiatrische Fachkraft. Da wir auch ausbilden wollen, benötigt die Tagespflege eine fortgebildete Praxisanleitung. Alle diese Menschen müssen regelmäßige Auffrischungen machen und Tagesseminare besuchen. Die tägliche Arbeit wird im Kollektiv nach Fähigkeiten und Bedürfnissen aufgeteilt, die Qualifikation muss jedoch individuell von einer (besser mehreren) Person(en) erworben werden.

- Übernahme von Geschäftsleitungsaufgaben.

Eine Person bekleidet die Funktion einer „Geschäftsleitung“. Sie vertritt die Einrichtung nach außen und im Alltagsgeschäft. Bestenfalls ist diese Geschäftsleitung nicht im Vorstand. Bisher hat das noch nicht geklappt.

Auch wenn es für uns nur eine Bezeichnung „auf dem Papier ist“, suchen Menschen von außen oft „den Chef“ und es gibt ihnen Sicherheit, wenn sie eine Geschäftsleitung als Ansprechpartner haben. Kollektive Strukturen sind gesellschaftlich nicht sehr bekannt. Eine Aussage „Wir haben keinen Chef!“ kann zu Verwirrung führen, da nicht klar ist, wer nun genau zuständig ist.

Dennoch ist es unser Ziel, offen und offensiv mit unseren kollektiven Strukturen nach außen zu gehen und dafür zu werben.

- Eintritt in den Vorstand.

Der Vorstand ist Ansprechpartner für das Amtsgericht und für die Tagessatzverhandlungen mit dem MDK. Der Vorstand ist offiziell rechtlich verantwortlich. Er steht für die Einrichtung und stellt eine Pflegedienstleitung an, die die Tagespflege Lossteal betreibt. Auch hier können wir Arbeiten auf viele Schultern verteilen, die individuelle rechtliche Verantwortung jedoch nicht. Deshalb ist es wichtig, an dieser Stelle ein hohes Vertrauen aller Beteiligten zu haben, dass alle am selben kollektiven Strang ziehen.

Offiziell ist die Mitgliederversammlung das höchste Gremium. Tatsächlich werden alle relevanten Entscheidungen im Kollektiv (in der Arbeitsbesprechung) entschieden.

# Anhang (was die anderen sagen)

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

**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. 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 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.

### Was sind Kollektivbetriebe?

Es gibt keine eigene Rechtsform für Kollektivbetriebe – und deshalb auch keine allgemeingültige Definition. Die meisten Kollektivbetriebe arbeiten auf der Basis gleicher Mitbestimmungsrechte, idealerweise sind auch die Eigentumsanteile gleich verteilt. Darüber hinaus arbeiten sie oft non-profit, also nicht gewinn-, sondern nutzenorientiert.

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.

(...)

Quelle: [perspective-daily.de](http://perspective-daily.de)

# Man ist nicht von Anfang an ein Kollektiv, das muss man lernen

## Interview der ZAG mit Willi Schwarz von der AG Beratung

(...)

**ZAG:** Im Alltag von Initiativen übernehmen bestimmte Leute bestimmte Aufgaben und es schleifen sich Verhaltensweisen ein. Wann wird das zum Problem? Wie lässt sich so was im alltäglichen Miteinander vermeiden?

**Willi:** Oft gibt es eine Diskrepanz zwischen dem eigenen Anspruch und eingeschliffenen Verhaltensweisen. Dies zu analysieren und aufzulösen führt häufig zu einer Überforderung der Gruppe, da die Verfolgung der eigenen Ziele und die gleichzeitige Überprüfung der internen Gruppendynamik nicht geleistet werden kann. An diesem Punkt können wir als AGB beratend eingreifen.

Wir raten zum Beispiel zur Jobrotation, damit jedes Gruppenmitglied Einblick in die verschiedenen Tätigkeiten bekommen kann. Auch Wissensbildungsprozesse sollten unseres Erachtens im Rotationsprinzip stattfinden. Zugleich halten wir eine Trennung von Amt und Funktion hoch, damit nicht eine Person für alle Bereiche verantwortlich ist und andere keine Tätigkeit übernehmen. Relativ früh raten wir Gruppen zur Kooperation mit einer weiteren Gruppe. Somit kann ein Abgleich und Wissensaustausch stattfinden. Auch eine Ruhephase und räumliche Trennung, zum Beispiel ein gemeinsamer Wochenendausflug kann helfen. Oft ist auch schon ein Kollektivtag hilfreich...

Quelle: [linksnet.de](https://linksnet.de)

## 8 Designprinzipien für eine gelingende Selbstorganisation

*One size fits all* gibt es bei der Selbstorganisation nicht! Oder doch? Es stimmt, dass jede Organisation ihre ganz eigene Form finden muss. Das heißt aber nicht, dass es nichts gibt, was für alle gleich ist. Denn zum Glück existieren wissenschaftlich fundierte Designprinzipien, welche für alle Gruppen gelten. Diese hat ursprünglich Elinor Ostrom aufgedeckt und dafür den Nobelpreis gewonnen. Sie hatte dazu geforscht, ob die *Tragödie der Allmende* wirklich immer gilt und ob es stimmt, dass diese nur verhindert werden kann, wenn Gemeingüter privatisiert werden, oder eine zentrale Oberheit alles kontrolliert. Dabei kam heraus, dass die Tragödie auch durch Selbstorganisation umgangen werden kann, wenn die 8 Prinzipien eingehalten werden.

Da die Prinzipien für jede Gruppe gelten, können sie als Kompass im ganzen New Work Wirrwarr dienen. In diesem Artikel gebe ich einen kurzen Überblick über diese Prinzipien und ein paar Ideen, wie du diese praktisch umsetzen könntest.

Quelle: [allesroger.io](https://allesroger.io)

## Die Führungsrollen der Selbstorganisation

In einem Unternehmen, das kollektiv geführt wird, gibt es keine klassischen Führungskräfte mehr. Führung wird anders - neu - gedacht. Grundsätzlich begegnen mir viele Organisationen, die zwar irgendwie formale Führungskräfte haben, aber gleichzeitig ein Machtvakuum bzw. Führungsvakuum entstehen lassen. Viele heutige Führungskräfte wünschen sich von vornerein, dass das Team möglichst viele Entscheidungen selbst trifft und eigenständig arbeitet. Es werden relativ hohe Ansprüche bzw. Erwartungen an die Mitarbeitenden gerichtet. Gleichzeitig werden diese Erwartungen häufig nicht explizit ausgesprochen und noch dazu fehlt der formale Rahmen, der die Erfüllung der Erwartungen ermöglichen würde.

Ein Beispiel: Ich erwarte von meinem Mitarbeitenden sich darum zu kümmern, eine neue, umweltfreundlichere Verpackung für unser Produkt zu beschaffen. Gleichzeitig gebe ich keine Anhaltspunkte dazu, welche Kriterien das neue Material sowie die Lieferanten, Transportwege und der Preis erfüllen sollen. Die Entscheidung wird schließlich nicht meinen Anforderungen entsprechen, oder nicht getroffen werden.

Um Führung gut ausfüllen zu können, bedarf es einem Überblick dazu, welche Anforderungen an Führung gestellt sind und welche Verantwortlichkeiten Führung übernehmen muss. Das Ziel von Führung sind schließlich wirksame, motivierte Mitarbeitende, die sich sicher fühlen und entscheidungsfreudig sind.

Quelle: [allesroger.io](https://allesroger.io)

## Kollektive Feministische Führung: Wie man sich das "ich, ich, ich" abgewöhnt

Um zu den strukturellen Wurzeln des Mainstream-Führungsparadigmas und -narrativs vorzudringen, müssen wir das Gesamtbild betrachten: die gegenwärtige hegemoniale, westlich dominierte Gesellschaft, die auf einem (neo-)kolonialen kapitalistischen und neoliberalen patriarchalen System basiert, das alle Formen von Diskriminierung, Gewalt, Unterdrückung und Dominanz umfasst. Dieses hegemoniale System strebt danach, das gesamte Weltsystem zu beherrschen, und ein Kernaspekt dieses Systems dreht sich um Individualismus und Wettbewerb.

Lasst uns zunächst feststellen, was feministische Führung nicht ist: Es geht weder darum, dass Frauen Firmenbosse werden, noch um starke inspirierende Führer\*innen, die den Wandel anführen oder vorantreiben; es geht auch nicht darum, Charisma zu zeigen, und es geht nicht nur um Frauen.

Das Schwierigste an der Diskussion über feministische Führung im Mainstream und in institutionellen Narrationen ist das Risiko, dass sie auf eine individualistische, neoliberale Weise formuliert wird. Wir argumentieren, dass das Wesen feministischer Führung - wobei Führung als die

Fähigkeit verstanden wird, Veränderungen zu bewirken - der kollektive Aspekt ist. Es geht um kollektive, transformative Macht und Ko-Kreation - nicht um ein nettes "Add-on" zur patriarchalen Form von Führung und Macht, die weithin vorherrscht. Und, was sehr wichtig ist, es sollte nicht nur mit Frauen als Führungspersönlichkeiten übersetzt werden - bei feministischer Führung geht es um jeden, und insbesondere um Identitäten, die strukturell marginalisiert und unterdrückt wurden, die eine Schlüsselrolle bei der Mitgestaltung spielen.

“Eine transformative feministische Führung erkennt die Führungskapazitäten jedes Einzelnen in einem Veränderungsprozess an, denn Führung bedeutet, sich für diesen größeren Wandel zu engagieren, die Verantwortung dafür zu übernehmen und auf eigene Weise dazu beizutragen“. Wenn man Feministische Führung in einen individualistischen Rahmen einbettet, der typisch für das neoliberale patriarchalische System, die Strukturen und das Narrativ ist, entzieht man ihr ihre transformative Kraft.

Das wollen wir nicht zulassen! Es ist von entscheidender Bedeutung, dass wir Geschichten über feministische Führung stärken um diese Kooptation zu vermeiden, denn für uns gilt: Feministische Führung = Kollektive Feministische Führung.

“Führung“ ist an sich schon ein heikles Wort. Das gilt auch für “Macht“. Wir haben uns bewusst für diese Worte entschieden, da sie weithin verwendet und instrumentalisiert werden, und wir sehen in der kollektiven feministischen Führung ein Instrument, um ihre Bedeutung und Praxis zu verändern.

(...)

Quelle: [boell.de](http://boell.de)

## Auf der Suche nach dem „Ich“ im „Wir“

**Was ist wichtiger, der Einzelne oder „die Gesellschaft“? Und wer profitiert von wem?  
Vom Widerstreit zwischen Individuum und Kollektiv.**

*„Willst du schnell vorankommen, gehe allein, willst du weit kommen, gehe gemeinsam.“*

Dieses eher abgedroschene und in jedem Kirchenarbeitskreis als Handlungsmaxime ausgegebene Sprichwort aus dem Gedankenkreis der afrikanischen Ubuntu-Philosophie bildet das Framing für den immerwährenden Diskurs um die Rolle des Einzelnen, des Individuums, im gesellschaftlichen Zusammenhang.

Das fängt schon im Kindergarten an, wenn Karlchen bedeutet wird, er solle nicht so egoistisch sein, Spielzeug teilen, aufräumen, sich in Reih und Glied stellen und mitsingen. Selbst die Rotznase darf er sich nicht aus Eigennutz, sondern soll er sich zum ästhetischen Wohlbefinden der anderen putzen.

Die menschlichen Gemeinschaften, ob Familie, Stamm oder Nation, fordern seit jeher von ihren Mitgliedern jedweden Alters und jedweder individuellen Anlage die Einordnung in die Gruppe und Beachtung der dort vorherrschenden, meist übernommenen und in der Vergangenheit erprobten Verhaltensregeln.

Im Ursprung machte das durchaus Sinn und hatte vor allem Überlebensgründe – der schnell allein Vorseilende hatte in der Savanne erheblich weniger Überlebenschancen als mit der Gruppe. Im Schnee der Alpen musste auch Ötzi diese Erfahrung machen.

## Das Ballon-Experiment

Das folgende, oftmals erzählte Experiment einer Universität scheint die Vorteile gemeinschaftlicher Lösungsansätze ebenfalls zu bestätigen:

Die teilnehmenden Studierenden erhielten jeweils einen gleichfarbigen Luftballon ausgehändigt, mit der Aufgabe, diesen aufzublasen, mit dem eigenen Namen zu beschriften und ihn dann von der Balustrade der Aula in den Innenhof zu werfen.

Dort wurden die Ballons dann von den wissenschaftlichen Mitarbeitenden durchgemischt, woraufhin den Studierenden fünf Minuten Zeit gegeben wurde, den eigenen Ballon in der Menge ausfindig zu machen. Es gelang jedoch niemandem, in der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit und in dem hektischen Durcheinander, den eigenen Ballon wiederzufinden.

Nach einer kleinen Pause der Beruhigung änderten die Leiter des Experiments die Aufgabenstellung. Nun sollten die Studierenden den nächstbesten Ballon aufnehmen und die Person suchen, deren Name darauf stand. Und klar: Innerhalb von fünf Minuten hielten alle Teilnehmenden ihren eigenen Ballon wieder in der Hand!

Quelle: [purpose-magazin.de](http://purpose-magazin.de)

## Der Lohn in der Selbstverwaltung: Ist der Einheitslohn passe?

(...)

Aufgrund des ständigen Wechsels der Mitarbeiterinnen entsteht das Problem, Bedingungen zu schaffen, damit jene und mit ihnen der Wissensschatz erhalten werden können. Dabei spielt die Frage nach dem 'gerechten' Lohn eine wichtige Rolle: Jeder Mitarbeiterin bringt ihre/seine persönlichen Erfahrungen mit, das persönliche Mass an Engagement und an Verantwortung und - was für die Diskussion sehr wichtig ist – ihr/sein finanzieller Bedarf. Es kommen mit verschiedenen Leuten verschiedene finanzielle Bedürfnisse zusammen, die durch einen 'gerechten' Lohn befriedigt werden wollen.

Es ergeben sich folgende Fragestellungen:

1. Können selbstverwaltete Betriebe langfristig nur als solche weiterexistieren, wenn sie in der Lage sind, sich gerechte und gleichzeitig annähernd marktübliche Löhne auszuzahlen?

2. Muss die Gerechtigkeitsfrage bei der Entlohnung dabei nicht wiederholt ein Diskussionsthema sein, da Gerechtigkeit ein situationsabhängiger Begriff ist? Jede Frau und jeder Mann lebt in einer spezifischen sozialen Umgebung und hat einen bestimmten Erfahrungshintergrund, wonach sie/er den Begriff Gerechtigkeit definiert und erfährt, und somit den Gruppenkonsensus beeinflusst.

3. Sollte die Diskussion über Gerechtigkeit dabei aber nicht auch vom einzelnen selbstverwalteten Betrieb in den gesamten Arbeitsbereich hinaus getragen werden? Denn der Begriff Gerechtigkeit ist ein grundlegendes Thema und betrifft schlussendlich nicht nur die Selbstverwaltung.

(...)

Quelle: [surface.syr.edu/books/31/](http://surface.syr.edu/books/31/)

## In zehn Schritten zum kollektiven Olymp

Ihr seid mehr als eineR, habt eine unschlagbare Projektidee, wollt sie gemeinsam und solidarisch umsetzen und würdet am liebsten gleich loslegen? Die AG Beratung hat zehn goldene Regeln zusammengestellt, mit denen kaum noch was schief gehen kann. Alles Weitere klärt ihr am besten direkt mit den BeraterInnen:

### 1. Motivationscocktail schlürfen

Macht euch eure unterschiedlichen persönlichen Motive und Bedürfnisse bewusst. Nicht nur ungefähr, sondern so konkret wie möglich. Das schafft Klarheit über die Schnittmengen für gemeinsame Ziele und Projekte.

### 2. Ohne Chef\_in dauert's länger

Nehmt euch Zeit für Gruppenprozesse und -dynamiken, lernt euch kennen. Selbstorganisation braucht länger als wenn ein Chef sagt, wo's langgeht. Aber es lohnt sich!

### 3. Ein Kollektiv ist kein Raumschiff, das alleine durch den Kosmos gleitet

Tauscht Erfahrungen mit anderen Projekten und Gruppen aus. Es gibt eine Menge kollektives Wissen, von dem ihr profitieren könnt.

### 4. Fangt an

Probiert eure Ideen gemeinsam aus. Ein Meter Praxis ist besser als hundert Meter Theorie.

### 5. Es rappelt im Karton

Keine Angst vor Disharmonien. Redet darüber, wie ihr mit Konflikten umgehen wollt, bevor sie auftreten. Entwickelt eure eigene Streitkultur.

### 6. Verbindliche Verbindungen schaffen

Trefft interne Vereinbarungen über eure Ziele, über Regeln und die Grundlagen für euer gemeinsames Projekt – am besten schriftlich.

## **7. Viele Köche verbessern den Brei**

Denkt nicht, ihr müsstet alles alleine schaffen. Nutzt für die Entwicklung eurer Gruppenprozesse externe Unterstützung in Form von Beratung, Moderation, Mediation, oder fragt andere Kollektive oder Personen eures Vertrauens. Probleme und Konflikte lassen sich nicht auf Dauer deckeln, und ein Blick von Dritten ist oft hilfreicher als monatelanges Schmoren im eigenen Saft.

## **8. Scheitern als Chance**

Bestimmt ihr die Entwicklung oder bestimmt die Entwicklung euch? Vereinbart Kriterien, an denen ihr messen könnt, wann eure Idee gelungen oder gescheitert ist.

## **9. Status quo hinterfragen**

Bedürfnisse und Vorstellungen ändern sich. Alles, was Gruppen zusammen machen, sind Verabredungen auf Zeit. Je besser die Gruppe auf die Bedürfnisse der Einzelnen und deren Veränderungen eingehen kann, desto länger kann sie bestehen.

## **10. Feiert**

... eure großen und kleinen Erfolge, nehmt Erreichtes wahr und würdigt es gebührend.

Quelle: [kollektiv-betriebe.org](http://kollektiv-betriebe.org)

# **Die Wirtschaft hacken**

Das System von innen verändern? Ganz schnell wird Mensch bei diesem Vorhaben zum grünen Kapitalisten. Nicht so Uwe Lübbermann, der mit seinem Unternehmen „Premium“ nicht nur Getränke verkauft, sondern auch Ökonomen weltweit zum staunen bringt.

Wirtschaftliche Wachstumszwänge sind in aller Munde als ein Hauptfaktor für Ressourcenverschwendung und die Ausbeutung von Mensch und Natur. Systemabhängigkeiten und Zinsdruck scheinen es unmöglich zu machen, unternehmerisch tätig zu sein, ohne die Ellenbogen auszufahren, auf seinen eigenen Vorteil zu pochen und möglichst schnell große Marktanteile in zu erreichen. Doch es geht auch „Premium“ – mit allen Partner\*innen auf Augenhöhe, und langsam. 10 Hacks, die nicht nur Unternehmen verändern, sondern Auswirkungen auf unsere gesamte Gesellschaft haben könnten.

## **Hack #1: Überwinde die Trennung von intern und extern**

Kund\*innen, Zwischenhändler\*innen, Mitarbeiter\*innen tragen zum Erfolg deines Unternehmens bei. Sie sind das Netzwerk, das dein Handeln ermöglicht und für das du handelst. Deshalb Sorge dafür, dass alle Mitreden können, und schlage dir aus dem Kopf, dass es für dich Vorteile haben könnte, wenn die anderen einen Nachteil haben. Sie sind alle Teil von Dir! Alle Mitreden lassen ist unmöglich? Premium besteht aus 1.700 Gewerben und etwa 10.000 Kunden, die über eine Online-Plattform und jährliche Treffen am Konsensverfahren teilhaben können.

## **Hack #2: Keine schriftlichen Verträge**

Sich auf Augenhöhe begegnen bedeutet auch, gehen zu können wann man mag oder andere Gegebenheiten dazu Anlass geben. Da Partnerwechsel in der Wirtschaft immer Zeit und Aufwand und damit Kosten bedeuten, ist es natürlich gut, auch ohne schriftliche Verträge lange Beziehungen zu erhalten. Das funktioniert nur mit einem aufrichtig wertschätzenden Umgang. Warum sollten wir da beruflich anders sein, als privat unter Freund\*innen?

## **Hack #3: Gleichwertigkeit und Transparenz**

Gleichwertigkeit drückt sich auch im monetären Gehalt aus. Für jeden Arbeitsbereich gibt es Gründe, die einen Mehrverdienst im Gegensatz zu anderen rechtfertigen würden. So ist eben doch alles wieder auf einem Level. Außerdem wird niemand zu seinem\*ihren Job gezwungen. Bei Premium sind das 18 € brutto/Std. Auch für den formellen Geschäftsführer. Zuschläge gibt es für Kinder, Behinderungen und wenn ein eigener Arbeitsplatz unterhalten werden muss. Das Gehalt besteht aber nicht nur aus dem finanziellen Auskommen. Auch persönliche Freiheit und Weiterentwicklung sind Gehälter, auf die wir in der „normalen“ Wirtschaft viel zu oft verzichten.

Gleichwertigkeit drückt sich außerdem in Transparenz aus: Wie viel geht pro Flasche an wen? Warum wurden welche Entscheidungen getroffen? Alles online einsehbar.

Um die Gleichwertigkeit zu garantieren hat Premium außerdem den Anti-Mengenrabatt eingeführt: Weil Großhändler im Gegensatz zu kleineren geringere Logistikkosten haben, zahlen sie pro Flasche mehr, um einen Ausgleich zu schaffen.

## **Hack #4: Alles ist vorläufig**

Ein Punkt, den Lübbermann als ausschlaggebend für ein gutes Miteinander nennt, ist die Vorläufigkeit der Beschlüsse. Wenn sich persönlich etwas ändert, Mensch ein Kind bekommen will, krank ist, oder einfach so weniger arbeiten möchte, muss nach neuen Lösungen gesucht werden. Die Abfüllbetriebe arbeiten beispielsweise für Premium günstiger als für andere Marken, weil sie wissen, dass sie unkompliziert neu verhandeln können, wenn sie plötzlich höhere Kosten haben. Sie müssen in Verhandlungen nicht möglichst viel rausschlagen, um sich für die Vertragslaufzeit abzusichern. Dabei ist natürlich Eigenverantwortung gefragt. Doch bei Premium funktioniert das seit 15 Jahren gut. Auch dank:

## **Hack #5: Langsamkeit**

Es war nicht Lübbermanns Ziel, möglichst schnell möglichst viele Getränke zu verkaufen. (Überhaupt hat er eher aus Versehen ein Unternehmen gegründet.) Deshalb wächst Premium quasi anders herum: Wer möchte, dass es Premium in seinem Kiosk zu kaufen gibt, spricht mit dem Inhaber, der mit seinem Händler spricht, und so weiter. Einmal ist Premium sogar zu schnell gewachsen und hätte einen Kredit aufnehmen müssen, um die Abfüllung fürs Folgejahr zu zahlen. Dieser hätte Wachstumszwang durch Zinsrückzahlung bedeutet. Doch der Abfüller schlug vor, den Betrag vorzustrecken. Er hatte das Problem als sein eigenes erkannt, sich selbst als Teil von Premium und umgekehrt.

### **Hack #6: Keine Werbung**

Premium betrachtet Werbung als Belästigung. Bei anderen Getränken zahlen wir etwa 2 € pro Kasten dafür. Die braucht nur, wer wachsen will. Für Premium wäre es ebenso gut, genauso groß zu bleiben wie es ist.

### **Hack #7: Kein Profit**

Alle Mitarbeiter\*innen sollen ihr Auskommen haben. Etwas beiseite zu legen für schlechte Zeiten ist sinnvoll, um ein Fortbestehen zu gewährleisten. Aber mehr würde höhere Kosten für die Kund\*innen bedeuten. Warum deren Nachteil zum eigenen Vorteil machen, wenn sie es doch sind, die das Unternehmen tragen.

Bei einer Steuerprüfung überraschte Premium nicht nur sich selbst, sondern auch die Finanzbeamte, die zum ersten Mal in 20 Berufsjahren „keine Beanstandungen“ vermerkte.

### **Hack #8: Keine Perfektion**

Die kapitalistische Wirtschaft pickt Rosinen. Die am besten ausgebildeten werden eingestellt und ein Großteil der Gesellschaft wird von der Teilhabe ausgeschlossen. Allen die Möglichkeit für ein zufriedenes Leben zu geben, ist Uwe Lübbermanns Anspruch an (s)ein Unternehmen. Es macht auch ihn selbst zufrieden.

### **Hack #9: Geschenke**

Wissen und Erfahrung zu verschenken kostet nichts. Wenn du dir eine andere Welt wünschst, gibt es keinen Grund, deine Gedanken zum Bau dieser anderen Welt nicht zu teilen. Lübbermann nennt das „open franchise“. So gibt es mittlerweile eine Limonade, die eigenständig nach dem Premium-Prinzip funktioniert. Lübbermann verbringt viel Zeit damit, dieses in Vorträgen und Workshops zu erklären, wie kürzlich bei der ersten Hamburger Wandelwoche. Mittlerweile ist er auch als Berater tätig. Sogar für ein Ministerium in den arabischen Emiraten.

### **Hack #10: Konsens**

Mit dem Konsensprinzip werden Kontrolle und Verantwortung abgegeben, und auf viele Menschen verteilt, sodass niemand die Last allein zu tragen hat. Auch hierarchische Machtungleichgewichte werden zu Gunsten der Gleichwertigkeit überwunden. In Workshops gibt Lübbermann zur Übung den Grundriss einer Wohnung, mit sechs unterschiedlichen Zimmern, die die Teilnehmenden unter sich aufteilen sollen. Die Zimmer haben alle Vor- und Nachteile, eins hat kein Internet, ein anderes ist sehr klein, eines ist ein Durchgangszimmer. Trotzdem hat noch nie eine Gruppe es nicht geschafft, eine Entscheidung zu treffen, mit der alle zufrieden sind.

Spannend dabei: Nur wenige kommen auf die Idee, die Wohnung zu verändern. Durchbruch, LAN-Kabel, da muss doch was zu machen sein? Darin drückt sich leider aus, wie wenig wir Rahmenbedingungen hinterfragen und sie als veränderbar erkennen.

Vielleicht ein Grund, warum es bisher nicht viele Unternehmen so handhaben wie Premium – sie haben es an Universitäten, in der Schule und in BWL-Kursen nicht anders gelernt. Das ist einer der „Vorschäden“ die Menschen aus dem Konkurrenzsystem mitbringen. Ein anderes ist mangelnder Mut zur Eigenverantwortlichkeit. Doch beides können wir lernen. Nicht nur im Unternehmen,

sondern auch privat. Intern – Extern? Da gibt es keinen Unterschied. Wir sind Teil der globalen Gesellschaft, sie ist Teil von uns. Der Nachteil der anderen ist unser eigener Nachteil.

Lübbermann wird oft gefragt, ob das Ganze nicht sehr von ihm als Einzelperson abhängig sei. Anfangs sei das sicher so gewesen. Aber man könne es auch umdrehen: Es braucht nur einen Menschen, ein anderes Miteinander und Wirtschaften anzustoßen.

Quelle: [transform-magazin.de](http://transform-magazin.de)

## Premium Cola: Von Grund auf anders

Einheitslohn, frei wählbare Arbeitszeiten, Mitspracherecht – das Unternehmen Premium Cola versucht seit fast zwei Jahrzehnten, Arbeit neu zu denken.

(...)

Aktuell befinden sich 260 stimmberechtigte Personen auf dem Board. Müssen sie alle zustimmen, bevor bei Premium Cola irgendeine Entscheidung getroffen werden kann? „Das ist eine klassische, falsche Vorstellung, dass bei uns unglaublich viel abgesprochen werden muss und jede Entscheidung länger dauert als in herkömmlichen Unternehmen“, sagt Anna-Lilja Moll.

(...)

Quelle: [haufe.de](http://haufe.de)

## Die union-coop-Prinzipien

Generell geht es bei diesen Prinzipien nicht um Ideale, sondern um Mindeststandards. Wir haben ganz bewusst Fragen etwa nach gesellschaftlich sinnvoller Produktion oder nach der revolutionären Ausrichtung eines Kollektivs ausgeklammert. Diese mögen wünschenswert sein, sind für uns aber nicht Voraussetzung, um Teil unserer Bewegung zu sein – unabhängig von der Frage, wie „gesellschaftlich sinnvoll“ in der realen gesellschaftlichen Situation Hier und Heute definiert werden soll. Aus syndikalistischer Perspektive legen wir den Schwerpunkt auf Struktur und Praxis und weniger auf ideologischen Anspruch – die Akzeptanz der grundlegenden Beschlüsse und Prinzipien der FAU vorausgesetzt. Nichtsdestotrotz sind wir der Überzeugung, dass eine selbstorganisierte Wirtschaft im Sinne unserer Prinzipien die sicherste Voraussetzung für eine qualitativ hochwertige und gesellschaftlich sinnvolle Produktion ist.

Auch können in Prinzipien nicht alle Eventualitäten des Lebens abgedeckt werden. Letztlich drücken sie nur einen Geist, eine Stoßrichtung aus. Und darum geht es. Nicht umsonst meinte Brecht, dass Prinzipien dafür da wären, sie zu brechen. Deshalb haben wir die Möglichkeit offen gelassen, dass es für Betriebe in einer spezifischen Situation temporäre oder auch dauerhafte Ausnahmen geben kann, sofern diese begründet und transparent gemacht werden und nicht dem grundlegenden Geist dieser Prinzipien widersprechen.

(...)

Quelle: [union-coop.org](http://union-coop.org)

## „Arbeit – brauchen wir nicht mehr“

(...)

### **Geheimnisse des Kollektivs: Selbstverantwortung, Motivation, Identifikation**

„Verantwortung muss in allen möglichen Bereichen des Zusammenlebens übernommen werden, auch in der kollektiven Erwerbsarbeit. Es muss dafür gesorgt werden, dass die Verpflichtungen gegenüber Auftraggeber\*innen, Gästen, Geschäftspartner\*innen, Kundschaft und Behörden eingehalten werden. Sicherheitsmaßnahmen, Arbeitsschutz und wirtschaftliche Aspekte müssen irgendwie bedacht werden. In all diesen Bereichen gibt es sachliche Zwänge, denen wir zwar nicht alternativlos unterworfen sind, wir haben da Gestaltungsmöglichkeiten, aber die Rahmenbedingungen können wir nicht komplett ignorieren. Auch das Zusammenwirken im Kollektiv benötigt Regeln, um deren Einhaltung oder Änderung sich gekümmert werden muss.

Wer übernimmt Verantwortung im Kollektiv und in der Kommune und warum? Wir sind unterschiedlich in vielfacher Hinsicht, so auch in der Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen. Die Anforderungen und Zwänge, die von außen vorgegeben werden, werden nicht nur unterschiedlich wahrgenommen, sie werden auch unterschiedlich ernst genommen, das ist ein Ergebnis unserer Unterschiedlichkeit. Unabhängig von diesen Differenzen gibt es aber auch prinzipielle Einigkeit, dass bestimmte Aufgaben übernommen werden müssen. Neben den eigentlichen handwerklichen Tätigkeiten oder Dienstleistungen, muss jemand die Kontakte nach außen mit den Geschäftspartner\*innen wahrnehmen, Verpflichtungen eingehen oder nach innen Strukturen und Regeln in Erinnerung rufen. Es muss nicht immer die gleiche Person sein, die diese Aufgaben erfüllt, damit der Laden läuft, müssen diese Aufgaben aber wahrgenommen werden. Wie können solche Aufgaben übernommen werden, wenn nicht gleichzeitig - wie bei einem konventionellen Betrieb - die Macht besteht etwas durchsetzen zu können?

(...)

Deshalb und weil auch wir auf dem Markt bestehen müssen, können wir nicht alle jederzeit nach Lust und Laune entscheiden, wie und wann wir tätig sein wollen. Die Arbeitszeiten können nicht jederzeit individuell frei bestimmt werden und auch im Kollektiv, kann mensch nicht einfach gehen, wenn es zu stressig wird. Außerdem wollen wir ja auch noch gute Arbeit machen, in einer angenehmen Atmosphäre.

Schlüsselwörter dazu sind, Selbstverantwortung, Motivation und Identifikation. Die Begriffe sind keine Antworten oder fertige Lösungen und das macht es schwer, weil wir alle gerne einfache Antworten und Lösungen hätten. Eine Anforderung an alle ist, selbstverantwortlich und achtsam mit den Konflikten umzugehen. Gehe ich in freier Entscheidung eine Verpflichtung ein, nehme ich einen Auftrag an, dann versuche ich auch meine Arbeitszeit so zu gestalten, dass das möglich ist, ich kann mir dann nicht morgen überlegen Urlaub zu machen und die Kolleg\*innen mit dem Auftrag alleine lassen. Vielleicht muss ich sogar meine Arbeitszeit, entgegen meinen Wünschen, ausdehnen, weil eine Kolleg\*in plötzlich krank geworden ist. Wenn ich mich in bestimmte Themen nicht einarbeiten will, muss ich Vertrauen in die entwickeln, die sich dieser Mühe unterzogen haben. Das heißt ich übernehme die Verantwortung für meine Entscheidung.

(...)

Quelle: „[Das Kommunebuch](#)“, 2014

## **Hinter den Kulissen - Kleiner Leitfaden für kollektiv geführte Organisationen**

Ohne Hierarchien in kollektiv geführten Organisationen zu arbeiten, wird immer beliebter. Was für Vorteile bietet das? Was für Fallstricke sind zu beachten? Dieser Leitfaden für kleinere kollektiv geführte Organisationen gibt Orientierung zu Fragen der Führung und Steuerung, Gestaltung von Abläufen, Entscheidungsfindung und vielem mehr.

Auf Augenhöhe und in gemeinsam getragener Verantwortung zusammenzuarbeiten, erleben Mitglieder in Kollektiven als besonders bereichernd – für sich persönlich wie für die Qualität ihrer Dienstleistungen oder ihrer Produkte. Hierarchiefreie Kooperation hat aber auch ihre Tücken.

Anhand zahlreicher Praxisbeispiele aus kleineren Organisationen beschreiben Andrea Rohrberg und Dorothea Herrmann, welche Besonderheiten und Fragen sich bei der Steuerung von Abläufen, in Situationen der Führung sowie bei der Ausgestaltung einzelner Rollen ergeben. Sie beleuchten den besonderen Umgang mit Unterschieden ebenso wie die Gestaltung von Entscheidungsprozessen und Schnittstellen zum Umfeld des Kollektivs.

Die Autorinnen laden dazu ein, ein neues Verhältnis zu Macht und Führung aufzubauen, und regen zum Nachdenken über die eigene Organisation an. Zahlreiche Tipps für die Praxis machen diesen Leitfaden zu einem nützlichen Begleiter für den kollektiven Alltag.

V&R Reihe: [Leben.Lieben.Arbeiten](#)

## Links (Auswahl)

Kunst des Scheiterns	<a href="https://kds.grupponet.org">kds.grupponet.org</a>
Projekte beraten Projekte	<a href="https://agberatung-berlin.org">agberatung-berlin.org</a>
Kollektiv Liste (bundesweit)	<a href="https://Kollektivliste.org">Kollektivliste.org</a>
Kollektiv Betriebe (Berlin)	<a href="https://kollektiv-betriebe.org">kollektiv-betriebe.org</a>
Kollektiv Vernetzung (Kassel)	<a href="https://kasseler-kollektive.org">kasseler-kollektive.org</a>
Positionspapier Kollektivbetriebe	<a href="https://hamburg.fau.org">hamburg.fau.org</a>
union-coop Föderation	<a href="https://union-coop.org">union-coop.org</a>
Kollektive Führung	<a href="https://allesroger.io">allesroger.io</a>
Beratung und Hilfe	<a href="https://kommunikationskollektiv.org">kommunikationskollektiv.org</a>