

Hochschule Heilbronn
Fakultät für Internationale Betriebswirtschaft
Studium Generale: Erfolgreich Führen
Sommersemester 2018
Hausarbeit

Das Kollektiv
Führen ohne Führung
Am Fallbeispiel „Premium Cola“

Julia Jost
Matrikelnummer: 195662
4. Semester (BA)
IBIS - Internationale Betriebswirtschaft – Interkulturelle Studien
Schwerpunkt: Internationale Betriebswirtschaft, Personalführung

GLIEDERUNG	Seite
1. Abstract	1
2. Einleitung	
2.1. Notwendigkeit neuer Führungs-Systeme	2
2.2. Persönliches Interesse	3
3. Begriffsbestimmungen	
3.1. Führen	3
3.2. Führungsstile von Kurt Lewin	3
3.3. Kollektiv	4
3.4. Geteilte Führung	4
3.5. Moderator vs. Führer	5
4. Fallbeispiel „Premium Cola“	
4.1. Vorstellung des Unternehmens und der Führung	5
4.2. Argumentation der Wirtschaftlichkeit	8
4.3. Grenzen des Modells	10
5. Zusammenfassung	
5.1. Arbeitsergebnis	11
5.2. Perspektivische Überlegung	11
6. Persönliches Fazit	12
7. Danksagung	12
8. Literaturverzeichnis	13

ABSTRACT

Globalisierung, Digitalisierung, der demographische Wandel und die Einstellung von Arbeitnehmern zum Berufsalltag verändern zunehmend das Aufgabenfeld einer Führungsposition. Hiermit sind auch Änderungen im Anforderungsprofil verknüpft. Amtsmissbrauch bisheriger Manager vergrößern den Wunsch danach umso mehr. Anhand des Fallbeispiels „Premium Cola“ möchten wir eine Alternative vorstellen. Das Unternehmen ist in einem Kollektiv organisiert und hat somit die klassische Top-Down-Struktur gänzlich abgeschafft. Wir werden Ihnen zeigen, dass dieser Führungsstil viel Potential birgt.

EINLEITUNG

Die Skandale über Manager-Fehlverhalten überschlagen sich. Immer öfter werden größere Fehler in den obersten Führungsebenen der großen Konzerne eingeräumt. – Sei es Volkswagen, die Deutsche Bank oder der ADAC. – Sie alle haben gemeinsam, dass die Ursache der Probleme auf einen kleinen Personenkreis eingeschränkt werden kann. Ein Personenkreis, der sehr große Verantwortung und Macht in sich bündeln konnte. Da stellt sich die Frage, ob es überhaupt noch effizient ist, einen einzigen Manager zu haben. Wie kann eine Person alleine so viel Verantwortung tragen, leiten und führen? Der klassische Top-Down-Führungsstil wird aber nicht nur durch persönliches Fehlverhalten auf die Probe gestellt.

Auch wird der Bedarf nach einer Umstrukturierung der klassischen Unternehmen durch die Globalisierung und die Digitalisierung immer höher. Durch die weltweite Vernetzung werden neue Organisationen geschaffen, die mit einer vertikalen Führungsstruktur dem tatsächlichen Geschäftsprozess nicht mehr gerecht werden.

Weiterhin hat sich das Arbeitsbild der Generation Y und Z sehr verändert. Das Thema „work-life-balance“ betont den Ausgleich zwischen dem Berufs- und Privatleben; aber auch die Zufriedenheit und Integration im Arbeitsalltag. So werden die Forderungen der Mitarbeiter immer größer: Mitbestimmung und aktive Teilnahme an der Unternehmenskultur.

Laut einer Umfrage der Technischen Universität München wünschen sich zwei Drittel (von 1000 Probanden in Deutschland) mehr Demokratie im Unternehmen. Gleichzeitig räumen diese ein, dass dies vor allem bei der Wahl von Führungskräften problematisch sei.¹ Wie könnte also die Alternative zu den bisherigen Modellen aussehen?²

Wir werden in diesem Essay das Unternehmen „Premium Cola“ diesbezüglich analysieren. Hier sind die Mitarbeiter, Lieferanten, Händler und auch die Käufer alle „Kollektivisten“. Sie gehören also zum Kollektiv und haben alle ein gleichwertiges Mitspracherecht. Der Gründer und Vollhafter des Unternehmens sieht sich hierbei selbst nur als Moderator.³ Die Frage lautet demzufolge, ob ein Unternehmen ohne Unternehmensführung auch effizient wirtschaften und somit als Model dienen kann.

¹<https://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/nachrichten/nachrichten-20150226-die-meisten-wuenschen-sich-demokratisch-gefuehrte-unternehmen.html> (27.04.2018).

² Vgl. Cullen-Lester, K. L., Yammarino, F. J.: Collective and network approaches to leadership: Special issue introduction.

³ Lübbermann, U.: Interview 2018.

Für mich persönlich ist dies ein interessanter Aspekt. Zum einen bin ich als Studentin potenzielle Arbeitnehmerin. Und halte wie weitere 200 Studierende und Berufsanfänger sowie 78 Investoren einer weiteren TUM-Studie eine demokratische Organisationsstruktur als attraktiv für einen Arbeitgeber und positiv für die Entscheidung, in die Unternehmen zu investieren.⁴ Andererseits möchte ich einmal aktiv im sogenannten Management tätig sein. Mir ist jedoch klar, dass vieles, wie wir es bisher kannten und wie es bisher noch gelehrt wird, bereits morgen überholt sein wird. Demzufolge möchte ich über die Potenziale dieses Wandels informieren.

Diese Hausarbeit wirft folglich den Fokus auf ein neues Führungsmodell. Ein Führungsmodell ohne Führung. Hierzu werden wir erst einmal die Begrifflichkeiten und Definitionen festsetzen, wie wir Führung und deren Stile verstehen, als auch den Unterschied zwischen einem „Führer“ und einem „Moderator“ aufzeigen.

Anschließend beleuchten wir das Fallbeispiel „Premium Cola“. Hier handelt das Unternehmen im Kollektiv, was wir noch genauer betrachten werden.

Nachdem wir uns die Vor- und Nachteile angeschaut haben, werden wir schlussfolgern, dass auch „Führen ohne Führung“ Führung bedeutet. Das Ende dieser Hausarbeit möchte ich nutzen, um noch eine persönliche Stellungnahme abzugeben.

BEGRIFFSBESTIMMUNGEN

➤ Führen

Der Fokus dieses Aufsatzes liegt auf dem Thema „Führung“. Demzufolge ist es wichtig, dass wir für den Kontext eine gemeinsame Definition festlegen. Gemäß dem Gabler Wirtschaftslexikon verstehen wir darunter eine „durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele; beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung.“⁵

➤ Führungsstile von Kurt Lewin

Weiterhin ist in diesem Zusammenhang von verschiedenen Führungsstilen die Rede. Wir orientieren uns hierbei an den drei idealtypischen Differenzierungen von Kurt Lewin (1890-

⁴ <https://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/nachrichten/nachrichten-20150226-die-meisten-wuenschen-sich-demokratisch-gefuehrte-unternehmen.html> (27.04.2018).

⁵ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168/version-256695> (12.05.2018).

1947)⁶. Das eine extrem bildet der Laissez-faire-Führungsstil. In diesem haben „die Mitarbeiter wesentlich mehr Freiheiten. Hier bestimmen sie nicht nur ihre Aufgaben selbst, auch die Organisation dieser und der Grad der Informationsweitergabe sind frei wählbar. Der Vorgesetzte greift bei Unstimmigkeiten in Konflikte und Problemsituationen nicht ein.“⁷

Darüber hinaus ist der kooperative Führungsstil nach Lewin ähnlich dem demokratischen Stil von Daniel Goleman (*1946)⁸ auf die Beteiligung der Mitarbeiter ausgerichtet. Aufgaben können delegiert und Verantwortungen übertragen werden. Der dritte und letzte Stil, die autoritäre Führung, wird bei Max Weber (1864-1920) auch autokratischer Führungsstil genannt. Hier steht die Machtposition des Vorgesetzten im Vordergrund.

- Wobei „Macht bedeutet die Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.“⁹

Laut dem Gabler Wirtschaftslexikon bedeutet dies „*wirtschaftlich*: Möglichkeit einzelner oder mehrerer zusammenwirkender Wirtschaftssubjekte zur Beeinflussung der Willensentscheidungen anderer Wirtschaftssubjekte zur Förderung der eigenen Interessen.“¹⁰

➤ Kollektiv

Um unser Fallbeispiel richtig einordnen zu können, ist es entscheidend, ein Kollektiv richtig zu betiteln. Die Bedeutung ist „alle Beteiligten betreffend“¹¹. Es bezieht sich somit auf alle einer Einheit.

„Das Premium-Kollektiv umfasst theoretisch alle, die in irgendeiner Weise beteiligt sind: Hersteller, Spediteure, Händler, Gastronomen und insbesondere auch Konsumenten. Jede/r der/die mal eine Flasche getrunken hat, ist ein Beteiligte/r und kann mitlesen sowie mitreden.“¹²

➤ Geteilte Führung

In der Diskussion werden wir feststellen, dass Führung im Kollektiv eigentlich eine Art geteilte Führung darstellt.¹³ Diese definiert Werther so: „Geteilte Führung ist ein dynamischer sozialer Einflussprozess innerhalb eines Teams oder einer Organisation, bei dem mehrere formelle oder

⁶ Vgl. Lewin, K.: The dynamics of group action. Educational leadership.

⁷ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/laissez-faire-fuehrungsstil-38390/version-261814> (12.05.2018).

⁸ Vgl. Goleman, D., Boyatzis R., McKee, A.: Primal leadership. Unleashing the power of emotional intelligence.

⁹ Vgl. Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie.

¹⁰ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/macht-40211/version-263601> (12.05.2018).

¹¹ <https://www.duden.de/node/642605/revisions/1607722/view> (13.05.2018).

¹² <https://www.premium-cola.de/kollektiv> (12.05.2018).

¹³ Vgl. Pearce, C. L., Conger, J. A.: Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership.

informelle Führungspersonen gemeinsam (d. h. zur gleichen Zeit) oder rotierend (d. h. zu verschiedenen Zeiten) auf ein kollektives Ziel hinwirken.“¹⁴

„Dabei werden in der englischsprachigen Forschung die Begriffe „shared leadership“, „collective leadership“, „distributed leadership“ und „teamleadership“ oftmals synonym verwendet.“¹⁵

➤ Moderator vs. Führer

Wie in der Einleitung schon erwähnt, fühlt sich der Gründer in unserem Fallbeispiel nicht wie ein CEO oder Manager, sondern als „Moderator“. Demzufolge müssen wir den Begriff, der aus dem lateinischen kommt und so viel bedeutet wie „Mäßiger, Leiter“¹⁶ hiervon abgrenzen. So obliegen ihm laut Doppler und Lauterburg vor allem diese Rollen: „Aktiver Dienstleister für die Gesamtgruppe, Berater für sinnvolle und effiziente Arbeitsmethodik, Berater und Unterstützer für Verständigung, Berater und Unterstützer für Zusammenarbeit und Team Coach“.¹⁷

Es findet demzufolge im Kontrast zur Führung keine Beeinflussung und nur eine mäßige Lenkung oder Entwicklung statt. Der „Manager“ wie wir den Stelleninhaber einer Führungsposition hier betiteln, leitet im Gegensatz dazu nicht nur. Er motiviert und plant vielmehr das Ziel.

Generell werden wir uns in dieser Ausarbeitung lediglich auf die offiziellen Stelleninhaber beziehen und nicht auf die „eigentlichen Führungspersönlichkeiten“¹⁸. Daher bleiben auch die unterschiedlichen Charakteristika der beteiligten Personen vernachlässigt.

FALLBEISPIEL „Premium Cola“

Nachdem wir nun vieles über die Begrifflichkeiten und deren Inhalt gelernt haben, ist die Frage, wie effektiv sind diese in der Anwendung. Hierzu möchten wir uns dem Kernstück dieses Aufsatzes widmen, dem von Uwe Lübbermann gegründetem Unternehmen „Premium Cola“.

„Premium ist eine kleine Getränkemarkte ohne Büro, die seit über 16 Jahren existiert und vieles bewusster regelt als die "normale" Wirtschaft. Das Projekt wird von einem Internet-Kollektiv

¹⁴ Werther, S. Geteilte Führung: Ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand. S.10.

¹⁵ Ebd. S.9.

¹⁶ <https://www.duden.de/node/742418/revisions/1677265/view> (18.05.2018).

¹⁷ Doppler, K., Lauterburg, C.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. S. 308.

¹⁸ Vgl. Maxwell, J.C.: Die 21 wichtigsten Führungsprinzipien. S.57-66.

nach dem Prinzip der Konsensdemokratie¹⁹ gesteuert und bis in Details wie z.B. "Anti-Mengenrabatte", "feste Umsatzanteile in die Alkoholismusvorsorge" oder "vegane Etikettenleim" optimiert - und bis zum freien Premium-Betriebssystem entwickelt.²⁰ Für die Optimierung der Organisation und der Aufgabenverteilung sind die Kollektivist*innen immer offen.

Zwar haben Start-Ups bzw. Jungunternehmen mit Gründung nach der Jahrtausendwende oft die Vision einer Gruppenkohäsion und/oder einer geteilten Führung mit flachen bis nicht-existenten Hierarchien zur Vision, jedoch ist „Premium Cola“ hierbei einzigartig in der Umsetzung: Produktion, Logistik und Handel werden hierbei komplett outgesourct und von selbständigen Partnern übernommen.²¹ Die eigentliche Kern-Firma ist somit rein digital. Oft sehen sich die Kolleg*innen über einen langen Zeitraum nicht ein einziges mal persönlich. Das Kollektiv nutzt demzufolge eine gemeinsame Kommunikationsplattform, das „Board Premium“. Somit können alle Beteiligten per Mail miteinander sprechen, mitsprechen und entscheiden. „Über die Jahre haben sich gewachsene „Zuständigkeiten“ entwickelt, in denen Kollektivist*innen über längere Zeit zur Zufriedenheit des Kollektivs Aufgaben erfüllt haben. Deshalb haben sie in bestimmten Grenzen Freiräume für eigene Entscheidungen, müssen aber immer damit rechnen, dass das Kollektiv im Nachhinein noch Änderungen verlangt – deshalb haben sie ein starkes Motiv (neben dem intrinsischen), so zu arbeiten dass die Bedarfe aller Beteiligten berücksichtigt werden. Die tägliche Arbeit kann somit im Prinzip wie die in einem „normalen“ Unternehmen funktionieren (abgesehen davon, dass die genannten Leute über zig Städte verstreut sind).“²² Durch den kurzen Informationsweg können Entscheidungen schnell getroffen und umgesetzt werden. Auch können übertragene Aufgaben entzogen oder geändert werden. Das Grundprinzip hierbei ist aber weiterhin die Basisdemokratie.

Um den Unterschied zu einem normalen Unternehmen genauer aufzuführen greifen wir auf das Beispiel einer Kollektivist*in zurück, die ihre Funktion im Kollektiv ändern wollte. Bisher hatte sie zwar wenig bis gar keine Erfahrung im Rechnungswesen, jedoch wollte sie die Aufgaben der Buchhaltung übernehmen. Das Kollektiv hat sich entschlossen, sie dies probieren zu lassen:

¹⁹ <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales/190-modul-konsensdemokratie> (12.05.2018): „Es muss so lange diskutiert werden, bis alle Beteiligten sich entweder einig sind oder einer Lösung zustimmen, mit der sie leben können.“

²⁰ <http://www.premium-cola.de> (12.05.2018).

²¹ <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales/189-modul-kollektiv> (12.05.2018).

²² <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/schutz/214-arbeitsmodul-zustaendigkeiten> (12.05.2018).

Mit Erfolg. Selbst bei externen Buchprüfungen gab es keinerlei Beanstandungen.²³ Hier wird der Grundsatz von Uwe Lübbermann wieder ganz deutlich betont: „Miteinander kommt man immer weiter als gegeneinander“²⁴.

Was ist aber nun genau die Aufgabe von Uwe Lübbermann, dem Gründer und Vollhafter der rechtlich gestalteten Einzelunternehmung? Klassisch betrachtet, ist er der CEO. Wenn wir nach Malik und den meisten Ökonomen gehen, dann hat er als Führungskraft vor allem folgende Aufgaben: Ziele setzen, organisieren, entscheiden, kontrollieren, Menschen entwickeln und fördern.²⁵ Wie wir gesehen haben, entwickelt sich das engagierte Kollektiv selbst und wird auch durch selbiges gefördert. Kontrolle im Sinne von Überwachung und Rechenschaftsberichte gibt es gar nicht. Alle Entscheidungen werden gemeinsam getragen. Das Organisieren wird von den jeweilig zuständigen Kollektivisten für ihr Aufgabengebiet selbst übernommen. Bleibt nur noch die Zielsetzung, auf die wir später im Zusammenhang der Wirtschaftlichkeit noch eingehen möchten.

Da somit das klassische Aufgabengebiet der Führungsperson komplett vom Kollektiv abgedeckt wird, wurde Uwe – wie er auf Wunsch selbst nur genannt werden möchte – zu dieser Thematik befragt. So gab er uns im Mai 2018 seine Antwort: „Ich habe da eine gewisse Sonderrolle. Rein formal könnte ich jedem jederzeit Aufträge entziehen und mit der Macht vorher Dinge durchsetzen wie ich lustig bin. Aber da ich schon von Anfang an Konsensdemokratie versprochen habe und andererseits niemand vertraglich gebunden ist, habe ich diese Macht real nicht. Ich bin total darauf angewiesen, ein gutes Vertrauensverhältnis mit den Leuten zu haben. Was ich dadurch dann habe, ist eine Art verliehene Autorität. Die im Kollektiv mitarbeitenden hören schon sehr genau zu, wenn ich was sage, und sie befolgen es auch wenn sie einverstanden sind. Aber das ist kein Automatismus, ich bin sicher, dass fast alle auch nicht folgen würden, wenn ich Blödsinn vorschlage oder plötzlich doch ... mutiere.“²⁶

Er selbst sieht sich somit mehr als Moderator. Seine Führungsaufgaben sieht er wie folgt: Zum einen muss er eine klare Orientierung bieten, was die Organisation will. Die Wahrung des Prinzips der Gleichwürdigkeit stellt Uwe hier heraus. Außerdem obliegt es ihm, den Raum zu schaffen, in welchem alle Beteiligten berücksichtigt werden und mitbestimmen können. Darüber hinaus bietet er den Mitwirkenden Rückhalt, sollten sie einmal nicht weiterwissen. Als

²³ Lübbermann, U.: Vortrag 2017.

²⁴ <https://www.premium-cola.de/kollektiv> (12.05.2018).

²⁵ Vgl. Malik, F.: Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Welt. S.166-261.

²⁶ Lübbermann, U.: Interview 2018.

letzten Punkt nennt der „Kollektivpapa“²⁷ den Überblick der Organisation. Somit muss darauf geachtet werden, dass diese gesund bleibt und Krisen vorausgesehen und somit möglichst abgewendet werden.²⁸

Wir stellen fest, dass Uwe in Bezug auf die Unternehmensentwicklung doch mehr Führungsaufgaben übernimmt, als man auf den ersten Blick vermutet. Im weiteren Gedankengang ist dies aber nicht verwunderlich, da auf diese Weise die Beständigkeit der Organisation überhaupt erst sichergestellt wird.

Wenn wir Kouzes und Posner heranziehen, kommen wir zu dem Schluss, dass auch Uwes „Moderation“ einer Art Führung entspricht. Die führenden Leadership-Experten machen beispielhafte Führung an fünf Methoden fest: Werte leben, eine gemeinsame Vision entwickeln, Herausforderungen suchen, anderen Handlungsspielraum geben, ermuntern und ermutigen.²⁹ Wie wir gesehen haben, werden diese Kriterien nicht nur erfüllt, sondern von Uwe in Vorträgen und Beratungen auch weitergegeben.

In der Gründungsphase, in seinen Vorträgen und im Alltag musste Uwe immer wieder hören, dass dieses Model unmöglich sei. Zwar könne man eine Organisation so modellieren, aber nicht erfolgreich wirtschaften und gegen die Konkurrenz am freien Markt bestehen.

In der Regel wird der Erfolg eines Unternehmens an seinem operativen Ergebnis gemessen. Es ist entscheidend, dass ein Gewinn erwirtschaftet wird. „Premium Cola“ weicht jedoch auch von der klassischen Kostendeckungs-Rechnung ab. So enthält ihre Kalkulation keinen Gewinn-Anteil: „Unsere flaschenweise Kalkulation besteht ausschließlich aus Zutaten, Löhnen, Kosten, Besonderheiten wie CO₂-, „Ausgleich“ oder Alkoholismusvorsorge und einem Rücklagen-Teil. ... Die Anteile je Flasche werden entweder direkt an einzelne Beteiligte gezahlt oder in eine „Kostenstelle“ z.B. für Strukturkosten wie Server usw. gebucht.“³⁰ Infolge dessen, wird keiner auf Kosten eines anderen bevorzugt. Da der Preis also nicht ausschlaggebend für die Entlohnung der Einzelnen ist, bleiben auch Preiserhöhungen aus. Auf diese Weise kann das Produkt präsenzstark und konkurrenzfähig am Markt existieren.³¹

²⁷ Lübbermann, U.: Interview 2018.

²⁸ Ebd.

²⁹ Kouzes, J. M., Posner, B. Z.: Leadership Challenge. S.29.

³⁰ <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/oekonomie/247-modul-kein-gewinn> (12.05.2018).

³¹ <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/oekonomie/247-modul-kein-gewinn> (12.05.2018).

Durch die Aufsplittung der Anteile pro Flasche auf verschiedene Zwecke, behält das Kollektiv den Überblick über die finanzielle Situation. Verfügbares Geld ist prominent ausgewiesen. Kennzahlen wie Liquidität II oder III sind somit auch obsolet.³²

Da die Betriebskosten demzufolge deutlich definiert und erwirtschaftet sind, möchten wir den Fokus noch einmal auf die Entlohnung richten. Schließlich spiegelt diese wider, wie großzügig eine Unternehmung gegenüber seinen Mitarbeitern sein kann. Sie zeigt zudem den monetären Anreiz auf, für eine entsprechende Unternehmung zu arbeiten: „Das Kollektiv bestimmt auch darüber, welche Anteile die Beteiligten (aus denen es sich ja zusammensetzt) bekommen – inklusive des Anteiles des Markeninhabers und zentralen Organisators von Premium.“³³ Das Einkommen von Uwe ist demzufolge nicht nur völlig transparent, sondern auch von allen Beteiligten gesetzt worden. Gemäß dem Prinzip der Gleichwertigkeit bekommt er auch den Einheitslohn zuzüglich entsprechenden Zulagen für beispielsweise Kinder.³⁴ Diese Systematik bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass alle mehr verdienen können, wenn alle gemeinsam eine überdurchschnittlich hohe Performance erreicht haben.

Weiterhin hat die Gemeinschaft die Möglichkeit den Anteil eines Einzelnen weiter zu gewähren, selbst, wenn dieser gerade nicht am operativen Geschäft teilnehmen kann. So sichert sich das Kollektiv nicht nur selbst, sondern auch die Kollektivisten gegenseitig ab. Die Folge sind zufriedene, gesunde, produktive und loyale Mitarbeiter.³⁵ Dieser Aspekt ist bekanntermaßen auch ein wesentlicher Knackpunkt für die Führung.

An dieser Stelle wollen wir noch einmal auf die Zielsetzung des Unternehmens eingehen. Es ist zu beachten, dass „Premium Cola“ den Erfolg nicht wie sonst üblich in Gewinnzahlen beziffert. Als Teil der Gemeinwohlökonomie³⁶ setzt die Gemeinschaft auf Gleichwertigkeit, Nachhaltigkeit und Ethik. Sie weicht also gänzlich vom Wirtschaftsgedanken des homo oeconomicus ab, bei welchem das Streben nach Gewinnmaximierung seitens der Produzenten angenommen wird.³⁷

³² <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/oekonomie/199-modul-ist-kalkulation> (12.05.2018).

³³ <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales/189-modul-kollektiv> (12.05.2018).

³⁴ Lübbermann, U.: Vortrag 2017.

³⁵ Ebd.

³⁶ Gemeinwohlökonomie: „Die Gemeinwohl-Ökonomie nach Christian Felber ist ein Vorschlag für ein neues Wirtschaftssystem, in dem der Zweck allen Wirtschaftens die Mehrung des Allgemeinwohls ist.“

³⁷ Vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/homo-oeconomicus-34752/version-258248> (21.05.2018).

KRITIK

Wie jedes Modell hat auch dieses seine Schwachstellen. Eine Gefahr liegt darin, dass sich das Kollektiv selbst behindert. Durch Uneinigkeit kann es sich handlungsunfähig machen. Hierfür und für Extremfälle wurde das Modul der „Not-Entscheidung“ eingeführt. Somit kann auch in Krisensituation eine Entscheidung durch die Führung getroffen und durchgesetzt werden. In der gesamten Firmengeschichte war dies bisher nur dreimal vonnöten.³⁸

Ein ähnliches Modul nennt sich „Not-Ausschluss: Ein Unternehmen, das konsequent nach dem Modul „Treue“ arbeitet, hat meist mehr Geduld mit schlechten Mitarbeitern oder Dienstleistern als normale Unternehmen - manchmal mehr, als für den eigenen Laden gesund ist. Ein Ausschluss ist vor dem Hintergrund des Moduls "Kollektiv" sehr heikel. Dennoch muss es ab einem gewissen (Schadens-)Level möglich sein, sich von wirklich schädlichen Lieferanten oder untreuen Mitarbeitern zu trennen.“³⁹ Diese Option muss bisher nur einmal aktiviert werden.⁴⁰ Auch darf bei dieser Art der Unternehmensgestaltung nicht übersehen werden, dass verschiedene Personen für unterschiedlichste Aufgaben, welche sonst nur der Unternehmensleitung obliegen, die Verantwortung tragen. Somit sollte auch bei geteilter Führung jeder einen Stellvertreter mit entsprechenden Kompetenzen bzw. Informationen haben. „Premium Cola“ geht bei der Absicherung sogar soweit, dass selbst für Lieferanten ein Backup und für die Marke ein Testament besteht.⁴¹

Weiterhin haben wir schon aufgezeigt, dass ein Kollektiv, das sich quasi fast nie persönlich sieht, extrem auf Vertrauen, Kommunikation und Absprachen- bzw. Vorschriftentreue angewiesen ist. Somit sind die Auswahl und die Charakteristika der Beteiligten; deren Beitrag sehr entscheidend für den Erfolg. Es gilt: „Für geteilte Führung spielt Partizipation eine Rolle, weil geteilte Führung letztlich eine erweiterte Form von Partizipation auf Führungsebene darstellt, bei der mehrere Personen und in der maximalen Ausprägung sogar alle Teammitglieder am Führungseinfluss partizipieren.“⁴²

³⁸ Lübbermann, U.: Interview 2018.

³⁹ <http://www.premium-cola.de/betriebssystem/schutz> (12.05.2018).

⁴⁰ Ebd.

⁴¹ Ebd.

⁴² Werther, S. Geteilte Führung: Ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand. S.14.

ZUSAMMENFASSUNG

Wie wir gesehen haben wendet der Gründer des Unternehmens Premium Cola uns bekannte Führungsprinzipien⁴³ an. Vor allem wäre die Struktur des Unternehmens ohne das „Prinzip der Reproduktion“ und des „Vertrauens“⁴⁴ gar nicht denkbar. Daraus schließen wir, dass auch ein Kollektiv einer (geteilten) Führung gemäß unseren oben genannten Definitionen bedarf.

Im Gegenzug ist uns im Fallbeispiel auch aufgefallen, was in der Theorie schon bekannt war: „Folglich muss Führung ein kollaborativer und kollektiver Prozess sein, um langfristige Effektivität und Beständigkeit am Markt zu gewährleisten.“⁴⁵

Wir erweitern demnach die Theorie und sagen, dass kollektive Führung eine neue Art Führungsstil ist. So stellte auch Vesper in seinen Studien mit Müller dies fest: „Ein Kollektiv wird auch ohne nominierte Führungsperson(en) geführt. Führung ist in den kommunikativen Beziehungen und Regeln zwischen den Mitarbeitern des Kollektivs verortet und bleibt – nämlich beteiligungsorientiert – eine tägliche „Führungsaufgabe“. Um Beteiligung als Feigenblatt vorzubeugen, empfiehlt sich aus Erfahrung eine begleitende Moderation. „Diese hilft, die gewachsenen Strukturen im und am Unternehmen mit der entstehenden Agilität der Organisation in Einklang zu bringen“⁴⁶

Werther kommt mit Bezug auf Raelin wie wir mit Referenz auf unsere Fallstudie zu dem Schluss, dass „geteilte Führung eine Antwort auf zahlreiche Herausforderungen des 21. Jahrhunderts (ist), ...“⁴⁷ Er geht sogar darüber hinaus und bezieht sich auf Pearce, der sagt, dass: „geteilte Führung insbesondere in Kontexten komplexer Wissensarbeiter zu mehr Effektivität führt.“⁴⁸ Darüber hinaus verweist Werther noch auf Hoch, Pearce und Welzel, welche sogar behaupten, dass geteilte Führung die effektivste Form sei.⁴⁹ Diese Hypothese können wir anhand unseres Fallbeispiels allerdings nicht belegen. Obwohl das Kollektiv „Premium Cola“ mit seiner alternativen Führungsmethode als Model geeignet ist, deckt der Umfang dieser Hausarbeit den Grad der Effizienz nicht ab. Auch ist die bisherige Literatur hierfür noch nicht ausreichend vorhanden. Demzufolge empfehlen wir weitere Untersuchungen in diesem Feld.

⁴³Vgl. Maxwell, J.C.: Die 21 wichtigsten Führungsprinzipien.

⁴⁴ Ebd.

⁴⁵ Werther, S. Geteilte Führung: Ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand. S.2.

⁴⁶ <https://www.neulandquartier.de/blog/blickwinkel/fuehren-mittels-kollektiver-intelligenz/> (12.05.2018).

⁴⁷ Werther, S.: Geteilte Führung. Ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand. S.33.

⁴⁸ Werther, S. Geteilte Führung: Ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand. S.20.

⁴⁹ Werther, S.: Geteilte Führung. Ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand. S.33.

PERSOENLICHES FAZIT

Kollektivismus, der früher dem Kommunismus zugeschrieben wurde, könnte nun das Lösungskonzept als Ausdruck für Demokratie und freie Marktwirtschaft in der heutigen Gesellschaft sein. Das scheint erst einmal sehr verwirrend und nichtzutreffend. Wenn wir jedoch die oben genannten Definitionen und Prinzipien richtig anwenden, kommen wir schnell darauf, dass wir in unserer Gesellschaft diesen Prozess benötigen. Zum einen kann nicht immer mehr und mehr Gewinn erwirtschaftet werden. Die Möglichkeiten sind endlich und das sollte auch die Einstellung dazu sein. Zum anderen sehnen wir uns in einer immer anonymen werdenden Welt nach Zugehörigkeit.

Die Konsensdemokratie bildet für mich die Verbindung von Gemeinwohl mit individuellem Mitspracherecht. Es wird also das Gute für die Gesamtheit in den Fokus gerückt ohne, dass ich in meinem persönlichen Rechten schwerwiegend, fremdentschieden oder überraschend eingeschränkt werden kann. Diese Denkweise scheint nicht nur spannend, sondern auch zukunftssträchtig. Ich bin mir sicher, ein Arbeitgeber dieser Struktur wird künftig immer attraktiver werden.

Abgesehen davon, werde ich aus diesem Fallbeispiel für meine künftige Führungsrolle einiges mitnehmen. Selbst wenn ich kein eigenes Start-Up gründen sollte, möchte ich die Idee vom Kollektiv, von mehr Transparenz und Nachhaltigkeit in allen Geschäftsebenen möglichst gut in meinen Führungsstil integrieren. Damit dieser Aussage jedoch schon jetzt Taten folgen, werde ich mir nun eine Flasche Premium Cola kaufen, sie trinken, mich auf der homepage anmelden und somit ein Beteiligter des Kollektivs „Premium Cola“ werden.

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich mich noch für die Zusammenarbeit mit Uwe und Anna-Lilja vom Premium-Kollektiv bedanken. Es ist nicht selbstverständlich, dass Unternehmer sich so viel Zeit nehmen, anderen (sogar vermeintlichen Mitbewerbern) zu helfen. Ihr zeigt uns, wie wir eine Alternative zu unserem maroden Wirtschaftssystem bauen und leben können. Nicht nur, dass Uwe ein transparentes, nachhaltiges Unternehmen geschaffen hat, wir lernen auch, dass Führung keinesfalls ein Konkurrenzkampf um die höhere Machtposition sein muss und dass ein „Wir“ immer noch stärker ist.

Habt vielen Dank!

LITERATURVERZEICHNIS

Bartscher, T et al: Führung. URL: <<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168/version-256695>> (12.05.2018).

Bartscher, T. et al: Laissez-faire. URL: <<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/laissez-faire-fuehrungsstil-38390/version-261814>> (12.05.2018).

Cullen-Lester, K. L., Yammarino, F. J.: Collective and network approaches to leadership: Special issue introduction. 2016. S.173-180.

Doppler, K., Lauterburg, C.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 13. Auflage. Frankfurt am Main. 2014.

Gemeinwohlökonomie. URL:< <https://www.sein.de/autoren/christian-felber/>> (19.05.2018).

Gillenkirch, A. et al: homo oeconomicus.
URL:<<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/homo-oeconomicus-34752/version-258248>> (21.05.2018).

Goleman, D., Boyatzis R., McKee, A.: Primal leadership. Unleashing the power of emotional intelligence. Harvard Business Press. 2013.

Kouzes, J. M., Posner, B. Z.: Leadership Challenge. Weinheim. 2009.

Lewin, K.: The dynamics of group action. Educational leadership 1.4. 1944. S.195-200.

Lübbermann, U.: E-Mail Interview. Mai 2018.

Lübbermann, U.: Vortrag bei der „Tagung für Ökonomie und Ethik“. 10.11.2017. Hochschule Heilbronn.

Malik, F.: Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt. 2014.

Maxwell, J. C.: Die 21 wichtigsten Führungsprinzipien. Band 3 der Edition ACF. 2. Auflage. Gießen/Basel. 2003.

Mecke, I.: Macht. URL: <<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/macht-40211/version-263601>> (12.05.2018).

Moderator. URL: <https://www.duden.de/node/742418/revisions/1677265/view> (18.05.2018)

Pearce, C. L., Conger, J. A.: Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Sage. 2002.

Premium Cola. URL: <<http://www.premium-cola.de>> (12.05.2018).

Inklusive Verlinkungen zu den URL:

<<http://www.premium-cola.de/betriebssystem/oekonomie/247-modul-kein-gewinn>>

<<http://www.premium-cola.de/betriebssystem/oekonomie/199-modul-ist-kalkulation>>

<<http://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales/189-modul-kollektiv>>

<<http://www.premium-cola.de/betriebssystem/schutz>>

<<http://www.premium-cola.de/betriebssystem/schutz/214-arbeitsmodul-zustaendigkeiten>>

<<http://www.premium-cola.de/betriebssystem/schutz/248-arbeitsmodul-auswahl>>

<<http://www.premium-cola.de/betriebssystem/schutz/353-13-arbeitsmodul-qzuverlaessigkeitq>>

Kollektiv URL: <<https://www.premium-cola.de/kollektiv>> (12.05.2018).

Konsensdemokratie. URL:<<http://www.premium-cola.de/betriebssystem/soziales/190-modul-konsensdemokratie>> (12.05.2018).

Schwertfeger, B.: Die meisten wünschen sich demokratisch geführte Unternehmen. URL:

<<https://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/nachrichten/nachrichten-20150226-die-meisten-wuenschen-sich-demokratisch-gefuehrte-unternehmen.html>> (27.04.2018).

Vesper, A.: Führen mittels kollektiver Intelligenz. URL:

<https://www.neulandquartier.de/blog/blickwinkel/fuehren-mittels-kollektiver-intelligenz/> (12.05.2018).

Werther, S.: Geteilte Führung. Ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand. Springer-Verlag, 2014.

Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie. 1921.