

## Einleitung: Wie wollen wir leben und arbeiten?

Klimawandel, die Notwendigkeit postfossiler Transformation und zugleich der erstarkende Rechtspopulismus gerade im traditionell linken Arbeiter\*innenmilieu schreien förmlich nach neuen Lösungen, wie wir zukünftig arbeiten und wirtschaften können.

Unser jetziges Wirtschaftssystem richtet nicht nur die Umwelt zu Grunde, beutet nicht nur die Näher\*innen in Bangladesch aus, führt nicht nur zu steigenden Mietpreisen, Burn-Out und innerer Kündigung, zur Zerstörung des Urwalds, zum Auseinanderklaffen von Arm und Reich in Deutschland und der Welt, zur Überfischung der Meere, Klimawandel, Rohstoffkriegen, schlechten Arbeitsbedingungen in Krankenhäusern und im Pflegebereich, bewegt nicht nur Millionen von Menschen zur Flucht in reichere und sichere Länder, während gleichzeitig die Wirtschaft wächst und wächst, die größten Unternehmen immer höhere Gewinne verbuchen und zugleich kaum Steuern zahlen. Unser Wirtschaftssystem durchdringt auch **alle Bereiche gesellschaftlichen Lebens**, unseren ganz individuellen Alltag, unsere tägliche Arbeit, unsere Freizeit, unser Familienleben. Die Forderung, dass sich etwas ändern muss, ist weder sonderlich kreativ noch radikal. Die Frage ist: Was sieht die Alternative konkret aus, im Alltag, im Beruf? **Wie wollen wir das, was wir brauchen, produzieren? Wie wollen wir arbeiten?**

Die **Arbeitsbedingungen** und die Rechte, die wir als Berufstätige haben oder nicht haben, prägen einen Großteil unserer Lebenszeit, bestimmen, wie viel **Geld** wir am Ende des Monats haben, wie viel **Freizeit** wir haben, wann wir morgens aufstehen müssen, wie gut oder schlecht gelaunt, wie **erschöpft** oder **inspiriert** wir nach Hause kommen, wie verschmutzt unsere **Umwelt** ist, wie es unseren Mitmenschen geht. In vielen Betrieben sind engagierte **Betriebsräte** oft schon das Beste, was man sich vorstellen kann. Darüber hinaus ist **gewerkschaftlicher Druck** oft das Einzige, was zu besseren Arbeitsbedingungen führt. Ist das alles, oder kann man nicht noch **mehr Demokratie im Betrieb** wagen?

Viele Start-ups und selbst alteingesessene Unternehmen experimentieren inzwischen mit **neuen Formen der Arbeitsorganisation**, um am Markt mit Kreativität und Innovationen mithalten zu können. Zugleich suchen immer mehr Menschen nach Kommunikation auf Augenhöhe, nach **persönlicher Erfüllung** in ihrer Arbeit. „Purpose“ liegt im Trend. Aber all die Ansätze werden selten verknüpft oder beforcht, alle kochen ihr eigenes Süppchen, Theorie und Praxis klaffen auseinander.

Das, was anstelle eines entfesselten und zerstörerischen Kapitalismus kommen soll, soll gerechter sein, ohne Ausbeutung der Arbeitenden, der Natur und der südlichen Hemisphäre, eine Welt, in der Gewinnsteigerungen nicht so wichtig sind wie das Wohlergehen aller Menschen, in der Großkonzerne nicht so mächtig sind, dass sie Staaten ihre Regeln diktieren, Steuern, Umwelt- oder Arbeitsschutzregeln umgehen und öffentliche Güter aufkaufen und kommerzialisieren können. Vielleicht auch eine Welt, in der Menschen weniger vereinsamt sind, in der **Gemeinschaft, Zusammenhalt** und Rücksicht an die Stelle von Konkurrenz und Ellenbogengesellschaft treten. **Kein Sozialismus nach stalinistischem Vorbild** soll es sein, sondern mehr Mitsprache als im heutigen Kapitalismus

westlicher Demokratien, mehr Herrschafts- und Hierarchiefreiheit für alle Menschen – nicht nur für eine kleine Elite.

Egal, ob man es als „nachhaltiges“ oder „solidarisches“ Wirtschaften bezeichnet, als „Postwachstumsgesellschaft“, „Postkapitalismus“, „Sozialismus“ oder „Anarch@kommunismus“: Es muss am Ende **umsetzbar** und **alltagstauglich** für alle Menschen sein. Es muss in jeder Hinsicht **besser funktionieren** als unser jetziges Wirtschaftssystem, auch **wirtschaftlich**: makroökonomisch und betriebswirtschaftlich. Wir müssen die Frage beantworten, wie genau wir die T-Shirts, die wir tragen, die Kartoffeln, die wir essen, die Computer, Smartphones und Software, die wir nutzen, produzieren wollen, wie Krankenhäuser, Schulen, Kitas und die Altenpflege funktionieren sollen, Tag für Tag. Sowohl die Arbeitsbedingungen sollen gut sein, als auch die **Versorgung** mit den notwendigen Produkten und Dienstleistungen.

Als Anwalt im **Arbeitsrecht** habe ich täglich mit Problemen am Arbeitsplatz, mit betrieblichen Kämpfen zu tun. Daher stellte sich mir schon früh die Frage, wie es auch anders gehen könnte. Wie sind eigentlich Kollektivbetriebe organisiert, rechtlich und wirtschaftlich? Warum sind manche eine GmbH und manche eine Genossenschaft? Und wie machen die das eigentlich?

In diesem Buch geht es um die Suche nach konkreten Wegen, wie die Wirtschaft wieder dem Menschen dient und nicht andersherum. Es geht um die Frage, wie sich ein Unternehmen auf demokratische Weise so organisieren lässt, dass es zugleich **wirtschaftlich gut funktioniert** aber auch den **emanzipatorischen Zielen** von Gleichberechtigung, Herrschaftsfreiheit oder Antikapitalismus gerecht wird.

Der **Forschungsstand** zu demokratischen Betrieben ist mager. Die meisten Werke zu alternativer Wirtschaft sind eher programmatisch und allgemein z.B. Michael Alberts „Parecon – Leben nach dem Kapitalismus“ oder aktuell die Bücher von Maja Göpel, Kohei Saitos Buch „Systemsturz“ über Degrowth-Kommunismus oder Ulrike Herrmanns „Ende des Kapitalismus: Warum Wachstum und Klimaschutz nicht vereinbar sind“. Dies sind Beiträge zur politischen Diskussion und verdeutlichen, wieso Wirtschaftsdemokratie wichtiger ist als Wirtschaftswachstum. Aber in konkreten Fragen, wie man ein demokratisch selbstverwaltetes Unternehmen Schritt für Schritt ausgestalten könnte, sind sie wenig hilfreich. Der „Wegweiser Solidarische Ökonomie“ von Elisabeth Voß stellt die Geschichte der Alternativökonomie dar. Gisela Notz' „Theorien alternativen Wirtschaftens“ ist, wie der Titel schon sagt, in erster Linie theoretisch. Es gibt jedoch bisher kein Buch, welches als Leitfaden für die Praxis demokratischer Betriebe dient. Frederick Laloux' „Reinventing Organizations“ liefert spannende Unternehmensportraits, befasst sich aber nur am Rande mit demokratisch selbstverwalteten Betrieben. Auch kommen die Schattenseiten, Probleme und Hürden zu kurz. „Das kollegial geführte Unternehmen“ von Bernd Oestereich ist eine hervorragende Quelle für praktische Tools der Selbstorganisation. Es richtet sich aber eher an herkömmliche Unternehmen, die zwar „demokratischere“ Strukturen, jedoch keine demokratische Selbstverwaltung einführen wollen. An juristischer Fachliteratur zum Thema Selbstverwaltung fehlt es bisher komplett, mit Ausnahme von Matthias Neuling „Auf

fremden Pfaden“ aus dem Jahr 1987. Die Neuauflage von 1998 hat kaum mehr Bezüge zu alternativen Unternehmen und ist völlig veraltet. Dieses Handbuch soll dazu beitragen, eine "Betriebswirtschaftslehre für selbstverwaltete Betriebe" zu schaffen, die theoretisch fundiert ist, vor allem aber in der Praxis eine Unterstützung bietet.

Weil ich keine Literatur fand, die meine Fragen zu den internen Organisationsmöglichkeiten von Kollektivbetrieben beantwortete, begann ich im Jahr 2011 selbstverwaltete Betriebe in ganz Deutschland zu besuchen und **Interviews** zu führen. Ich ließ mir deren Funktionsweise, Gründungsprozess, häufige Probleme und Hindernisse sowie die dazu entwickelten Lösungsansätze erklären. Im Jahr 2014 begann ich als Rechtsanwalt zu den rechtlichen Spielräumen und Hindernissen demokratischer Betriebsorganisation zu beraten. Die **gesellschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen**, insbesondere das Recht der GmbH, Genossenschaften, Vereine, die Vor- und Nachteile der jeweiligen Rechtsform und deren Gestaltungsspielräume werden in diesem Buch in Grundzügen dargestellt. Im Jahr 2021 gründeten wir als kleine Gründungsgruppe eine selbstverwaltete Reinigungsfirma, die *Reinigungskooperative*<sup>1</sup>, in der ich weiterhin angestellt bin und in geringem Umfang mitarbeite. Auch diese Erfahrungen aus dem Gründungs- und Organisationsprozess fließen in dieses Buch mit rein. Und schließlich webe ich wirtschaftswissenschaftliche Literatur mit ein, die die Befürchtung, demokratische Unternehmen seien ineffizient, differenziert betrachtet. Leider besteht hier eine große Forschungslücke. Insbesondere aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht sind selbstverwaltete Betriebe unerforscht: Wann geht es Menschen, die in belegschaftseigenen Betrieben Arbeiten gut und wann nicht?

Das Handbuch beginnt mit einem kurzen Einstieg in theoretische, politische Vorüberlegungen und eine Bestandsaufnahme davon, wie es in „normalen“ Betrieben aussieht – denn das ist der Ausgangspunkt der aktuellen gesellschaftlichen Situation. Die Bedeutung von Gewerkschaften, Arbeitskämpfen und Betriebsübernahmen für demokratische Betriebe ist das Scharnier zwischen der Kritik an „herkömmlichen“, renditeorientierten Unternehmen und dem Entwurf alternativer Betriebe.

Im Hauptteil des Buches stellen die einzelnen Kapitel jeweils **typischen Problemfelder** demokratischer Arbeitsorganisation dar. Das beginnt mit dem **Gründungsprozess**, der **Eigentumsgestaltung** und Bedeutung von **Kapital**. Besonders wichtig ist die Gestaltung von **Ein- und Austritten** in das jeweilige Kollektiv, um den Bestand des Betriebs und seiner Selbstverwaltung dauerhaft zu sichern. Maßgebend ist dabei, ob alle Mitarbeiter\*innen auch **Eigentümer\*innen** sind, ob und wie ausscheidende Mitglieder **ausbezahlt** werden und ob neue Mitarbeiter\*innen einen Unternehmensanteil kaufen müssen.

Als nächstes geht es um die Frage der **Arbeitsteilung**, der Vermeidung von **Hierarchien** bei der Aufteilung unterschiedlicher Aufgaben und (ggf. rotierenden) Rollen, aber auch um den Umgang mit informellen Hierarchien und Diskriminierung. In diesem Kapitel werden auch **„agile Methoden“** der Arbeitsorganisation beleuchtet, soweit für Kooperativen

relevant.

Anschließend werden die Vor- und Nachteile unterschiedlicher **Entscheidungsverfahren** (z.B. Konsensverfahren, Plenum und Alternativen dazu) beleuchtet. Wer trifft welche **Entscheidungen** und wie? Wie können basisdemokratische Entscheidungsprozesse auch in größeren Unternehmen organisiert werden?

Entscheidungen müssen nicht nur (demokratisch) getroffen, sondern auch **umgesetzt** werden. Wie kann die Umsetzung demokratisch oder gar hierarchiefrei koordiniert werden? Wie funktioniert die **Personalführung**, das **„Management“** in einem selbstorganisierten Betrieb? Braucht man das dann noch oder wer übernimmt dessen Aufgaben? Ist Demokratie nur in Kleinbetrieben oder auch in größeren Unternehmen denkbar, und wenn ja, wie?

Bei jedem Thema geht es um die Verknüpfung von Theorie und Praxis: Mit welchen **Hindernissen und Problemen** sehen sich demokratische Unternehmen konfrontiert? Was ist die politische, emanzipatorische und wirtschaftliche Messlatte? Welche Ziele sollen im jeweiligen Themenkomplex erreicht werden? Welche **Lösungsansätze** haben Kollektivbetriebe hierzu bereits entwickelt bzw. welche rechtlichen oder betriebswirtschaftlichen Spielräume sind noch ungenutzt?

Dabei stellt sich die Frage, ob **Arbeitsbedingungen** in demokratischen Betrieben tatsächlich besser sind, oder nur zu hochmotivierter Selbstausbeutung führen? Denn bei aller grundsätzlichen Befürwortung ist kritisch zu hinterfragen, ob die Übertragung unternehmerischer Verantwortung auf die Belegschaft nicht letztlich die Arbeitsverhältnisse in **neoliberalistischer** Manier **prekariert**, und der Totalität des Marktes unterwirft. Geht es Menschen in Kooperativen wirklich besser als in „normalen“ Unternehmen? Anknüpfungspunkt für die Kritik an Selbstverwaltung ist einerseits Arndt Neumanns „Kleine geile Firmen“ und andererseits radikalgewerkschaftliche Perspektiven.

Im vorletzten Teil werden die **Vor- und Nachteile** der unterschiedlichen **Rechtsformen** kurz erläutert und abschließend evaluiert, inwieweit die zu Beginn des Buches skizzierten politischen Perspektiven und Ziele eigentlich erfüllt werden, durch Arbeiter\*innenkooperativen: Können sie als **Vorbild** für eine gerechtere und nachhaltigere Wirtschaftsweise in der **Zukunft** erhalten?

---

<sup>1</sup><https://reinigungcoop.wordpress.com/>

## Lohnverteilung – gibt es einen gerechten Lohn?

„Wo aber der Gewinn nicht gleich ist, geben die Menschen ungern gleichen Einsatz.“  
Macchiavelli, *Über den Kaiser Maximilian*, 1509.

Wie sieht ein gerechtes Lohnsystem aus? Ist es gerecht, dass Anwält\*innen mehr verdienen als ihre Fachangestellten oder als Pfleger\*innen? Ein Chefarzt ein Vielfaches dessen einer Assistenzärztin? Über Löhne spricht man nicht, das ist für viele Tabu. Zugleich steckt in wenigen Themen ein so explosives **Konfliktpotential**, wie in der Frage nach dem gerechten Lohn. Man stelle sich ein Unternehmen vor, das in großer demokratischer Manier der Belegschaft bekannt gibt: „Wir gewähren euch Lohnerhöhungen von einer Millionen Euro jährlich. Ihr könnt selbst entscheiden, wie ihr den Topf unter euch verteilen wollt.“ Bricht dann Jubel aus oder Streit? Sollen alle die gleiche prozentuale Erhöhung bekommen? Klingt gerecht, aber dann bekommen die Vielverdienenden noch mehr. Bekommen alle den gleichen Fixbetrag?

Chefärzt\*innen in Deutschland verdienten 2019 im Durchschnitt 300.000 Euro im Jahr beziehungsweise 25.000 Euro monatlich brutto und damit das Dreifache von Fachärzt\*innen (96.000 Euro jährlich).<sup>542</sup> Die Arbeit eines Chefarztes (zu 90 Prozent sind das Männer) ist also **drei mal so viel wert**, wie die Arbeit einer Fachärzt\*in und fast so viel wert, wie die Arbeit von zehn Krankenpfleger\*innen, die 2021 im Mittel 31.000 Euro brutto jährlich verdienten (2.583 Euro monatlich). Ist das gerecht? Sind das einfach die Gesetze von Angebot und Nachfrage? Wenn eine Chefärzt\*in ausfällt, ist das genauso schlimm, wie wenn zehn Krankenpfleger\*innen ausfallen oder drei Fachärzt\*innen?

Es lässt sich leicht sagen, dass das nicht gerecht ist. Die Frage ist: Wie würde es gerechter aussehen? Sollte das Einkommen am Maßstab der **Leistungen** gemessen und verteilt werden? Wie bemisst man Leistungen? Oder am Maßstab der arbeitsbedingten körperlichen und psychischen Belastungen? Wie bemisst man diese? Manche Kollektive richten den Lohn nach dem **Bedarf** ihrer Mitglieder. In einigen Betrieben bestimmte am Ende der **Marktwert** der Arbeitskraft die Lohnhöhe. In der klassischen Betriebswirtschaftslehre sollen unterschiedliche hohe Löhne die **Motivation** fördern oder eine höhere **Verantwortung** belohnen. Ist es möglich, dass sich am Ende alle gerecht behandelt fühlen? Was genau ist der Zweck von Löhnen, welchen Sinn haben Lohnunterschiede – erst recht im mitarbeitergeführten Unternehmen?

### Leistungsentgelt

Vorweg: Einen gerechten Lohn wird es nie geben. Eine Zeit lang wurden **Leistungslöhne** für sinnvoll erachtet. In der Industrie wurden **Akkordlöhne** gezahlt, also nicht pro Stunde, sondern pro Stück. Je schneller man ein Stück gefertigt hatte, desto mehr verdiente man. Heutzutage ist das eher selten, weil die meisten Arbeitenden viele unterschiedliche

Aufgaben haben, die schwer miteinander vergleichbar sind. Dennoch wurde versucht, das Akkordlohnprinzip auch auf Bürotätigkeiten zu übertragen in Form von **Zielvereinbarungen**, die am Anfang des Jahres definiert und am Ende ausgewertet werden. In vielen Fällen wurde diese Leistungsvergütung jedoch nach einer Testphase wieder abgeschafft. Unterschiedliche Aufgaben, Arbeitsbereiche, Aufträge lassen sich unmöglich quantifizierbar vergleichen. Ist Stück gleich Stück, Akte gleich Akte, Kundenanfrage gleich Kundenanfrage? Wie viele Aufträge jemand erledigt hat, hängt auch davon ab, wie schwierig der Einzelfall war, ob man in Ruhe arbeiten konnte oder gestört wurde, ob die Technik funktionierte, ob es persönliche Konflikte gab und so weiter. Nie wird sich objektiv bemessen lassen, wie viel Mühe jemand für etwas aufgebracht hat. Was der einen leicht fällt, fällt der anderen schwer. Und soll jemand überhaupt mehr verdienen, der schneller arbeitet als jemand, der langsamer ist, sich dafür aber um andere Dinge kümmert, eine gute Teamatmosphäre zum Beispiel?

Vieles spricht gegen Leistungslöhne. Zugleich stehen Kollektivbetriebe, wie jedes andere Unternehmen, unter dem Druck, ihr Produkt möglichst günstig und schnell am Markt anbieten zu können. Je langsamer ein Kollektiv arbeitet, je mehr Zeit es „vertrödelt“, desto weniger Geld verdienen die Mitglieder. Diesen Markt auf die einzelnen Mitarbeitenden zu übertragen kann ebenso problematisch sein, wie den Druck komplett von den Arbeitenden fernzuhalten.

### Lohn nach Selbsteinschätzung? Nach Bedarf oder Einheitslohn für alle?

Im Beratungsunternehmen *it-agile* entscheiden manche der Mitarbeitenden halbjährlich über ihre eigenen Gehaltserhöhungen. So scheint es ein Trend in einigen Start-ups zu sein, dass die Mitarbeitenden **selbst ihre Lohnhöhe bestimmen** „dürfen“. Das wirkt innovativ, hierarchiefrei und aufsehenerregend. Es gibt keine Kontrolle von oben, aber eine starke **soziale Kontrolle**. So heißt es in einem Artikel der Zeitschrift *managerSeminare* zur Beruhigung der Inhaber\*innen, dass ein solches System keineswegs zu einer „Aufwärtsspirale“ führe. Dadurch, dass alle wissen, wie viel sich die anderen zugestehen, durch gegenseitige Peer-to-Peer-Bewertungen der Mitarbeitenden, gegenseitiges Feedback über Stärken und Schwächen, steht jede Person, die mehr verlangt, unter einem enormen **Rechtfertigungs- und Gruppendruck**. So schreibt die Autorin, all das habe nichts mit einer „Kuschelmentalität“ zu tun: „Dafür sorgen zum einen die knallharten Fakten der Wirtschaftswelt und zum anderen die Gruppenmechanismen, die teilweise sogar unerbittlicher wirken als eine gutsherrenartige Bewertung durch einen Vorgesetzten,“ schreibt die Autorin.

„Niemand kann mehr sagen, der Chef sei doof, wenn er sich ungerecht bewertet oder zu schlecht bezahlt fühlt.“<sup>543</sup>

Ein solches System gegenseitiger Bewertungen ist aus **gewerkschaftlicher Sicht** fatal. Zwar hat jede Person mehr oder weniger das Recht, mehr Lohn nicht nur zu fordern, sondern zu nehmen. Das Gegenüber, von dem dies gefordert wird, sind nun aber die eigenen

<sup>542</sup>„Kienbaum-Vergütungsreport 2019: Oberarztgehälter steigen niedriger als die im Ärzte-Durchschnitt“.

<sup>543</sup>Bittelmeyer, „Tschüss Chef! Führung ohne Führungskräfte“, 23.

Teamkolleg\*innen. Entscheidend ist das **Letztentscheidungsrecht**, das allein im Eigentum der Gesellschafter\*innen oder **Anteilseigner\*innen** liegt. Unternehmen, wie *it-agile* oder ähnliche Start-ups gehören gerade nicht den Mitarbeiter\*innen, sondern einzelnen Inhaber\*innen. Diese gewähren die Lohnmitbestimmung ebenso frei, wie sie sie auch wieder abschaffen können. Die Inhaber kennen die Wirtschaftszahlen, können Gewinn entnehmen und müssen sich nicht an die gleichen Regeln halten wie die Angestellten. Sie behalten im Hintergrund die Zügel, lassen den Gruppendruck für sich arbeiten und entziehen sich so den Angriffen eines offenen Arbeitskampfes. Auch können im genannten Beispiel gar nicht alle Mitarbeitenden über ihre Gehälter frei entscheiden, sondern nur manche der Unternehmensberater\*innen.

Auch **im selbstverwalteten Betrieb** entscheiden die Mitglieder über ihre eigenen Löhne. Sie sind allerdings auch die Inhaber\*innen des Betriebs. Niemand sonst kann sich Geld entnehmen, ohne die Zustimmung des Kollektivs. Und niemand kann diese Selbstbestimmung wieder abschaffen oder deckeln. Das ist ein entscheidender Unterschied. Vor allem aber entscheidet nicht jede\*r selbst über die Lohnhöhe unter den Argusaugen der Kolleg\*innen, sondern man entscheidet gemeinsam über ein möglichst gerechtes Lohnsystem.

Dennoch besteht auch in Kollektivbetrieben ein erheblicher sozialer Druck und die Gefahr von **Selbstausbeutung**. Kollektivmitglieder werden sich vermutlich nicht selbst bestreiken. Dadurch, dass alle auch die **wirtschaftliche Verantwortung** mittragen, stehen sie unter dem Druck, nicht zu viel Lohn zu verlangen. Deswegen ist es Forderung etwa der *Union Coop // Föderation*, dass die Mitarbeitenden von Kollektivbetrieben zugleich auch **gewerkschaftlich organisiert** sein sollen. Die Gewerkschaft soll als Korrektiv von außen darüber wachen, dass die Kollektivmitglieder nicht schleichend ihre Ansprüche über Bord werfen und sich selbst ausbeuten.

### Bedarfslohn oder die Abschaffung des Lohnsystems

Das Ziel der Gewerkschaft *Industrial Workers of the World (IWW)* ist es, das Lohnsystem abzuschaffen:

„Statt des konservativen Mottos: »Ein gerechter Tagelohn für ein gerechtes Tagewerk!« , sollten wir auf unser Banner die revolutionäre Losung schreiben: »Nieder mit dem Lohnsystem!«“<sup>544</sup>

Im Kapitalismus ist die „Arbeitskraft“ – und damit auch die arbeitenden Menschen – eine Ware, deren Wert sich auf dem Arbeitsmarkt durch Angebot und Nachfrage, aber auch durch gesellschaftlichen Status bestimmt. Die Existenzsicherung ist daran geknüpft, dass sich die arbeitende Bevölkerung im Wettbewerb gegeneinander an die Eigentümer\*innen der Produktionsmittel verkauft. Eine Abschaffung des Lohnsystems würde bedeuten, dass man sich nicht mehr auf dem Arbeitsmarkt an Unternehmen verkaufen muss, um seinen Lebensunterhalt zu verdienen, ein wenig vergleichbar mit einem bedingungslosen

<sup>544</sup>Präambel der Verfassung der IWW. In: Regionales Organisationskomitee der IWW im deutschsprachigen Raum, „One Big Union - Eine große Gewerkschaft“, 30.

Grundeinkommen.

„In einer höheren Phase der kommunistischen Gesellschaft, nachdem die knechtende Unterordnung der Individuen unter die Teilung der Arbeit, damit auch der Gegensatz geistiger und körperlicher Arbeit verschwunden ist; ... kann der enge bürgerliche Rechtshorizont ganz überschritten werden und die Gesellschaft auf ihre Fahne schreiben: **Jeder nach seinen Fähigkeiten, jedem nach seinen Bedürfnissen!**“<sup>545</sup>

Auf betrieblicher Ebene kann das Lohnsystem nicht abgeschafft werden. Vielleicht kann sich der Lohn jedoch nach dem Bedarf richten, um dem Marx'schen Motto „Jede\* nach ihren Fähigkeiten, jede\* nach ihren Bedürfnissen“ möglichst nahe zu kommen? Im Kölner Empanada-Kollektiv *Locura* zum Beispiel bekamen die Mitglieder eine Zeit lang **bedürfnisorientierte Einkommen**. Jede Person konnte aufschreiben, wie viel sie minimal und maximal zum Leben braucht. Nachdem dann aber das Gefühl aufkam, dass bei einzelnen Personen die Arbeitsbereitschaft sank und der Lohnbedarf stieg, wurde dieses System verworfen.<sup>546</sup> Allerdings waren die finanziellen Möglichkeiten des Kollektivs auch begrenzt. Und manchen Leuten fiel es schwer, ihr Bedürfnis zu nennen. Sie schrieben dann einfach auf, was sie bisher verdient hatten, auch weil sie nichts von jemand anderes „geschenkt“ bekommen wollten. Inzwischen kann man mitteilen, wenn man mehr braucht oder wenn man noch etwas abgeben kann. Diese „Soli-Runden“ finden statt, wenn eine Person Änderungsbedarf äußert. Das passiert anonym - nur die Rolle, die sich darum kümmert, weiß, wer es initiiert hat.<sup>547</sup>

Objektiv lässt sich nicht bemessen, wie viel Geld jemand braucht. Jemand, der mehr Geld benötigt, weil er suchtkrank ist und eine Schachtel Zigaretten pro Tag raucht – bekommt er dann auch mehr vom Kollektiv? Kann ein Bedarfslohnsystem nur funktionieren, wenn man die angezeigten Bedarfe stehenlässt und akzeptiert, ohne sie zu diskutieren? Bedarfslöhne setzen auf jeden Fall ein hohes Maß an **gegenseitigem Vertrauen** voraus. Je mehr Mitglieder der Betrieb hat, desto schwieriger wird es.

Ein Bedarfslohnmodell kann auch **überfordernd** sein, weil es die Frage nach einer gerechten Lohnverteilung **auf das Individuum überträgt**. Das verlangt von jeder einzelnen eine enorme Verantwortung für sich selbst und für das Kollektiv: Man muss seine eigenen Bedürfnisse formulieren und gleichzeitig alle anderen mit im Blick haben. Wenn man für sich entscheidet, ein größeres Stück vom kollektiven Kuchen zu bekommen, bleibt für die anderen weniger übrig. Das kann zu einer **moralischen Zwickmühle** führen und es viel schwerer machen, eine Lohnerhöhung zu fordern, als in anderen Systemen. Aus gewerkschaftlicher Sicht ist das durchaus bedenklich.

Auch in dem in Großbritannien in den 1970er Jahren gegründeten und nach buddhistischen Prinzipien geführten Unternehmen *Windhorse:Evolution*, das bis 2015 fair gehandelte Geschenkartikel verkaufte, galt über mehrere Jahrzehnte das Prinzip „Gib,

<sup>545</sup>Karl Marx: Kritik des Gothaer Programms, MEW 19:21

<sup>546</sup>Detloff, „Spagat zwischen Idealen und Überleben“.

<sup>547</sup>Mario Adam, persönliche Kommunikation, 23.5.2024

was du kannst, nimm was du brauchst“ - was dem marxischen Motto erstaunlich ähnelt. Von Beginn an erhielten die Mitarbeitenden statt „Lohn“ eine „Unterstützung“: Ihnen wurde Miete, Nebenkosten, Lebensmittelkosten gezahlt, sowie 30 Pfund „Taschengeld“ pro Woche. Wenn man mehr brauchte, konnte man darum bitten. Dann wurde das gemeinsam besprochen. Dieses System funktionierte irgendwann aber nicht mehr:

„Für eine kleine Gruppe von Freunden, die Pionierarbeit für ein neues Projekt leisteten, dem sie sich persönlich sehr verbunden fühlten, mag das gut funktioniert haben. Aber es war viel schwieriger, dies in einer Organisation beizubehalten, die mehr als 200 Mitarbeiter beschäftigte ... Die Begriffe "Unterstützung" und "Taschengeld" hatten sich bereits in den 1970er Jahren entwickelt, als die meisten Menschen, die auf diese Weise arbeiteten, jung und alleinstehend waren und keine Angehörigen hatten. Für die Älteren oder diejenigen, die Partner oder Kinder hatten, war etwas anderes erforderlich. Das System der "Befriedigung der Grundbedürfnisse" und der Beantragung von Mehrausgaben führte bei einigen Personen - sowohl auf der Seite des Managements als auch auf der Seite der Beschäftigten - zu dem Gefühl, sie würden die Menschen "bevormunden" und ihnen die Verantwortung für grundlegende Lebensentscheidungen entziehen. Es konnte sich auch schwierig anfühlen, einen Antrag auf zusätzliche Unterstützung zu stellen, wenn man wusste, dass alle im Unternehmen so hart arbeiteten, um Geld zu verdienen und es für wohlthätige Zwecke zu spenden. Manchmal schien die Dynamik des Systems das "Geben, was man kann" dem "Nehmen, was man braucht" vorzuziehen.“<sup>548</sup>

In der Folge gab es bei *Windhorse* ein Wahlrecht zwischen einem klassischen Stundenlohn und dem bisherigen Bedarfslohn. Beide Systeme bestanden nebeneinander fort. Das Beispiel zeigt, dass ein System sich zunächst gut und richtig anfühlen kann und irgendwann nicht mehr, weil sich die Bedürfnisse oder Rahmenbedingungen geändert haben. Es spricht nichts dagegen, unterschiedliche Lohnmodelle auszuprobieren, zu experimentieren und bei Bedarf zu modifizieren oder zu einem anderen System zu wechseln.

Bei *Windhorse* verdienten die Leiter\*innen der einzelnen Filialen oft weniger als die Lagerarbeiter\*innen, arbeiteten aber gerne dort wegen der Arbeitsatmosphäre und dem ethischen Anspruch des Unternehmens.<sup>549</sup> Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden wurden also zum Teil anders erfüllt, als durch Lohn, oder es wurden andere Bedürfnisse erfüllt? Es stellt sich also die Frage, welche Bedürfnisse der Lohn eigentlich erfüllen soll. In einer Studie der *Princeton University*, USA, wurde festgestellt, dass **Menschen mit wachsendem Einkommen auch zunehmend glücklicher**, d.h. zufriedener waren – bis zu einem Jahreseinkommen von rund 60.000 Euro. Ab dieser Grenze führte ein Mehr an Geld nicht mehr zu steigender Zufriedenheit.<sup>550</sup>

Dies ist in zweierlei Weise bedeutsam. Zum einen wäre es unehrlich, so zu tun, als wäre Geld nicht wichtig, um in dieser Welt zufrieden zu sein. Arm aber glücklich – das ist eine

<sup>548</sup>Vajragupta, *The Triratna Story*, 78 f. übers. d. d. Autor.

<sup>549</sup>Vajragupta, 60ff.

<sup>550</sup>Mohr, „Dreieck des Wohlbefindens“, 2.

romantisierende Phantasie der kapitalistischen Überflussgesellschaft. **Geld ist wichtig, jedoch nur bis zu einer bestimmten Höhe.** Darüber hinaus bedeutet es also, dass zu hohe Einkommen sinnlos sind, herausgeworfenes Geld, auf Kosten anderer. Diese Grenze liegt zwar über dem Durchschnittslohn, aber im Vergleich zur üblichen Spreizung zwischen höchstem und niedrigstem Gehalt in vielen Unternehmen nicht sonderlich hoch. Welchen Sinn hat es, der Unternehmenselite ein Vielfaches dessen zu zahlen, was sie bräuchten, um zufrieden zu sein?

Im mitarbeitergeführten *Krankenhaus Spremberg* hat sich die Belegschaft für **geringere Löhne** entschieden und stattdessen für einen **höheren Personalschlüssel**. Es wird trotzdem kein schlechter (Haus-)Tariflohn gezahlt, nur ein etwas niedrigerer als in anderen Krankenhäusern. Anscheinend war es den Mitarbeiter\*innen wichtiger, durch einen höheren Personalschlüssel solche Arbeitsbedingungen zu ermöglichen, dass die Patient\*innen gut versorgt sind, dass die Arbeit erfüllend ist und Spaß machen kann, anstatt krank zu machen bei höheren Löhnen.

Auch in der ehemals besetzten südfranzösischen Lipton-Fabrik und nun selbstverwalteten Teebeutel-Fabrik Scop-Ti hat sich die Belegschaft zwar gegen einen Einheitslohn entschieden. Dafür liegen die Löhne innerhalb einer **engen Bandbreite** zwischen 1.500 und 1.900 Euro netto bei 35 Stunden pro Woche. Vor der Betriebsübernahme vom Unilever-Konzern verdienten Maschinenbediener\*innen zwar etwas mehr – 1.700 Euro – arbeiteten dafür allerdings auch **an bis zu vier Maschinen gleichzeitig**. Heute müssen sie nur noch eine Maschine bedienen, nur in Notsituationen auch manchmal zwei.<sup>551</sup>

In vielen Bereichen, wie Krankenhäusern oder Schulen streiken die Arbeitenden heute oftmals nicht mehr für mehr Geld, sondern für mehr Personal anstelle von Lohnerhöhungen. Auch auf gut bezahlten Stellen der Autoindustrie liegt das Problem eher bei den immer kürzer werdenden Taktzeiten als am fehlenden Geld. Im belegschaftseigenen Betrieb kann das Kollektiv entscheiden, ob es sich für mehr Lohn oder für mehr Personal entscheidet, wenn die Mittel dafür zur Verfügung stehen.

Der Konflikt um den Lohn beruht auch auf der zentralen **Bedeutung von Geld** in unserer Welt. Es ist der Kampf um Lebensgrundlage ebenso wie der Kampf um Anerkennung. In einer Gesellschaft, in der fast alles zur Ware wird, von privatisierten Krankenhäusern bis hin zur Kommerzialisierung von Bildung, öffentlichem Raum, Wasser oder Saatgut, ist Geld der Schlüssel zu (fast) allem.

### Einheitslohn

Viele Kollektive entschieden sich von Beginn an für den **Einheitslohn**. Im *Straßenbahn-Kneipenkollektiv* war man etwa zu der Erkenntnis gelangt, dass jede Arbeit gleichwertig ist. Die Gaststätte würde ohne Köch\*in, ohne Bedienung oder regelmäßiges Putzen genauso wenig funktionieren, wie ohne Bierzapfen oder korrekte Buchhaltung. Das Kochen ist ebenso unverzichtbar, wie das Servieren des Essens. Deswegen verdienen alle den

<sup>551</sup>Arnold, „1336: Arbeiter\_innen trotzen Unilever Teebeutel-Fabrik ab“, 21.

gleichen Stundenlohn. Was auch heißt: Wer mehr arbeitet, verdient auch mehr.

Auch bei *Wagner Solar* gab es zunächst den Einheitslohn, doch nach einigen Jahren, das Unternehmen war inzwischen beträchtlich gewachsen, wurde der Einheitslohn als ungerecht empfunden, und zwar aus zweierlei Gründen: Diejenigen, die sich einkommensarme Jahre lang mit einem Ingenieursstudium geplagt hatten, wollten als Ausgleich dafür höheren Lohn bekommen. Schließlich war damit auch verbunden, dass diese Leute bis zu zehn Jahre weniger in die **Rentenkasse** eingezahlt hatten, als jene, die mit 16 in die Lehre gegangen waren.

Vor allem wurde der Einheitslohn jedoch abgeschafft, weil auf dem **Arbeitsmarkt** keine **Fachkräfte** mit den benötigten Qualifizierungen zu finden waren, die bereit waren, für den Einheitslohn zu arbeiten. Ingenieur\*innen mit den passenden Qualifikationen zu rekrutieren war schwer genug. Jemanden zu finden, der sich dann auch noch für Selbstverwaltung begeisterte und dafür bereit war, statt des üblichen Ingenieursgehältes nur den viel niedrigeren Einheitslohn zu verdienen, gelang nicht.

### Fachkräfte und ihr Marktwert

Wer sich seines höheren **Marktwertes** bewusst ist, wer weiß, wie viel mehr er oder sie woanders verdienen könnte, muss vor sich selbst und vor anderen immer wieder **rechtfertigen**, wieso man sich mit einem niedrigeren Einheitslohn zufrieden gibt. Die **Verwertungslogik** des Arbeitsmarktes nagt in den Köpfen der einheitlich Entlohnenden und damit am Einheitslohnsystem. Findet ein demokratisches Unternehmen nicht die nötigen Fachkräfte, die diese Verwertungslogik, das Denken im Marktwert so weit von sich schieben können, dass sie mit einem Einheitslohn glücklich werden, bleibt dem Unternehmen nicht anderes übrig, als die Löhne zu differenzieren.

Auch in manchen Rechtsanwaltskollektiven bekamen zu Beginn die Anwält\*innen den gleichen Stundenlohn wie die Rechtsanwalts- und Notarfachangestellten. Oft wurde nach einer Weile der Einheitslohn erst abgestuft, dann abgeschafft. Mal ehrlich: Wäre ich als Anwalt bereit, nach Jahren des öden Jurastudiums und zwei strapaziösen Staatsexamina den gleichen Lohn zu bekommen wie alle anderen (Nichtjurist\*innen) im Betrieb? Und zwar nicht zuletzt deswegen, weil mir der **Marktwert** meiner anwaltschaftlichen Arbeitskraft bewusst ist. Diesen Marktwert, die eigene Position in der **kapitalistischen Verwertungslogik**, habe ich, wie wohl die meisten Menschen, zutiefst verinnerlicht. Alle wissen, dass Anwält\*innen auf dem Markt normalerweise mehr verdienen als die Fachangestellten. Und auch die Fachangestellten wissen, dass sie in jeder „normalen“ Kanzlei ausgelacht würden, wenn sie den gleichen Stundensatz wie die Anwält\*innen forderten. Natürlich würden sie sich daher auch mit weniger zufrieden geben. Dass diese Vorstellung des Normalen sogar stärker sein kann, als die „Marktgesetze“ von Angebot und Nachfrage, sieht man daran, dass Rechtsanwaltsfachangestellte seit Jahren viel dringender gesucht werden als Anwält\*innen. Trotzdem verdienen sie weniger.

Die **Verwertungslogik** des Kapitalismus ist eine ständige Verlockung für diejenigen, die auf dem freien Markt „mehr wert“ wären als im Kollektiv. Dem zu entkommen, setzt

tiefgreifende kulturelle Veränderungen in der Gesellschaft voraus. Wenn eine Kooperative keine notwendigen Fachkräfte findet, die für einen unter ihrem „Marktwert“ liegenden Einheitslohn arbeiten wollen, ist das Problem auf betrieblicher Ebene nicht lösbar.

### Der symbolische Wert des Lohns

Nach einer Studie im Auftrag der Techniker Krankenkasse wurde als Ursache für den Stress, unter dem sechs von zehn Deutschen im Alltag leiden, unter anderem ungerechte Bezahlung und mangelnde Anerkennung identifiziert.<sup>552</sup> Geld ist nicht nur lebensnotwendig. Es gilt auch als **Symbol der Anerkennung** für berufliche Leistungen. Wer sich abmüht mit seiner Arbeit, erwartet einen gerechten Lohn. Ein zu geringes Entgelt wird von vielen als mangelnde Wertschätzung wahrgenommen. Unterschiedliche Gehälter sind ein Zeichen dafür, dass die Arbeit der unterschiedlich Bezahlten auch unterschiedlich wertgeschätzt wird. Lohn ist zugleich Statussymbol für den hierarchischen Rang und dient damit der Identitätskonstruktion.

Für selbstverwaltete Betriebe mit **Einheitslohn** ergibt sich daraus das Problem, dass manche Menschen mit besonderer Ausbildung, langer Betriebszugehörigkeit oder überdurchschnittlichen Leistungen auch eine entsprechende finanzielle Anerkennung dafür erwarten und sich bei einem Einheitslohn nicht ausreichend wertgeschätzt fühlen könnten. Ein Kollektivmitglied schilderte mir, dass er seit 20 Jahren im Kollektivbetrieb arbeite, es durch schwierige Zeiten hindurch mit aufgebaut habe, inzwischen auch kaum mehr woanders Arbeit finden würde und dennoch den gleichen mageren Stundenlohn bekäme, wie diejenigen die gerade neu im Kollektiv angingen. Ist das gerecht oder ungerecht?

Ließe sich dieses Bedürfnis nach Anerkennung anders befriedigen als durch hierarchische Lohnunterschiede? Ist das Arbeitsentgelt wirklich so wichtig für die Wertschätzung von Mitarbeit, wie gemeinhin angenommen? → Wertschätzung

### Motivation, Belastung und Verantwortung

In der klassischen Betriebswirtschaftslehre dient Lohn der **Motivation** der Arbeitenden. Während ein ausreichender Grundlohn die Lohnzufriedenheit sicherstellen soll, damit die Arbeitsmotivation nicht leidet, soll eine Lohndifferenzierung sicherstellen, dass Anreize geschaffen werden, schwierigere Aufgaben zu übernehmen bzw. mehr zu leisten.<sup>553</sup> Die Aussicht auf mehr Geld soll uns dazu motivieren, eine Ausbildung zu machen, uns anzustrengen, unsere Ideen in das Unternehmen einzubringen, fleißig zu sein, mehr zu leisten. Wenn alles, was über 5.000 Euro im Monat liegt, einem Menschen kaum mehr weitere Zufriedenheit bringt (siehe oben), müsste die Motivationswirkung jenseits dieser Grenze zwar eigentlich verschwinden. In der BWL wird jedoch fest daran geglaubt, dass Menschen nur dann etwas leisten, wenn sie sich davon eine Belohnung erhoffen. So werden besondere Leistungen mit Beförderungen, also mehr Geld und mehr Macht belohnt. Nur wer sich besondere Mühe gibt oder besonders geschickt ist, wird befördert,

<sup>552</sup>Paukner, „Studie“.

<sup>553</sup>Hagenlocher, *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 233f.

erhält also mehr Lohn und mehr Verantwortung. Geld kann eine solche Anreizfunktion nur erfüllen, wenn es hierarchische Lohnunterschiede gibt, und die **Hoffnung auf die nächsthöhere Stufe**. Unterschiedliche Positionen in der Hierarchie müssen also unterschiedlich bezahlt werden. Zugleich werden durch ungleiche Löhne unterschiedliche Hierarchieebenen auch erst erschaffen.

Stimmt es, dass sich Menschen nur motivieren lassen, schwierigere Aufgaben zu übernehmen, wenn es dafür Anreize durch höhere Lohngruppen gibt? Was motiviert dich, morgens zur Arbeit zu gehen? Das Wissen, dafür Geld zu bekommen? Gehst du nur dann motiviert zur Arbeit, wenn dir in Aussicht gestellt wurde, irgendwann befördert zu werden? Geld ist eine Form **extrinsischer Motivation**, die also von außen kommt, ebenso wie Lob. Extrinsische Motivation nutzt sich ab, weil man sich daran gewöhnt. Ich brauche also immer mehr Geld, immer mehr Lob, wenn das der einzige Grund ist, weshalb ich zur Arbeit gehe. Intrinsische Motivation, also solche, die von innen kommt, nutzt sich nicht so sehr ab, etwa die Motivation, etwas Gutes und Sinnvolles zu tun. Die Dankes-E-Mail einer Kundin, der man geholfen hat, motiviert noch lange, weil man das Gefühl hat, etwas Gutes vollbracht zu haben. Die Lohnerhöhung wirkt hingegen nur zeitlich begrenzt, obwohl sie (im Gegensatz zur Dankes-E-Mail) jeden Monat wieder auf dem Konto auftaucht.

Auf dieser Erkenntnis, dass nichts so nachhaltig motiviert wie **intrinsische Motivation**, beruht der „**New Work**“-Ansatz: Durch Druck oder Belohnungen von außen (extrinsische Motivation) lassen sich Motivation und Produktivität der Mitarbeitenden nur kurzfristig steigern. Wenn die höheren Entgeltgruppen der Karriereleiter die Motivation aufrecht erhalten sollen, muss die Leiter immer weiter steigen. Stattdessen sollen Menschen arbeiten, was sie „von innen heraus arbeiten wollen, in Übereinstimmung mit eigenen Träumen und Begabungen, intrinsisch motiviert.“<sup>554</sup> Intrinsische Motivation entsteht, wenn Menschen durch ihre Arbeit ihre persönlichen Interessen und Begabungen verwirklichen, ohne äußeren Druck oder Zwang. „New Work“ geht davon aus, dass Mitarbeiter\*innen grundsätzlich motiviert sind, zu arbeiten, häufig aber die Motivation verlieren, zum Beispiel durch starre Hierarchien, in denen sie eigene Ideen nicht verwirklichen können. Deswegen soll im New Work-Ansatz Druck nach Möglichkeit von den Mitarbeitenden ferngehalten werden und Betriebe demokratischer gestaltet werden. Dann muss auch nicht mehr mit höheren Lohngruppen gelockt werden.

Aber muss nicht die größere Verantwortung des Leitungspersonals besser vergütet werden? Demotiviert über die Jahre nicht die fehlende Aussicht auf jegliche Beförderung?

Gelegentlich werden Lohnunterschiede gerechtfertigt mit der unterschiedlichen Verantwortung, die jemand zu tragen hat. Geschäftsführer\*innen tragen die **wirtschaftliche Verantwortung für das gesamte Unternehmen** und dessen Mitarbeiter\*innen, Abteilungsleitende tragen die Verantwortung für die Untergebenen. Deswegen sei es gerechtfertigt, dass sie erheblich mehr verdienen. In den meisten **Tarifverträgen** steigt mit der Verantwortung und Entscheidungsfreiheit auch die

---

<sup>554</sup>Hofert, *Agiler führen*, 3.

Entgeltgruppe. Auf Konzernchef\*innen lastet die Verantwortung für den ganzen Konzern, deswegen verdienen sie Millionen. Auch eine Rechtsanwält\*in muss den Kopf hinhalten, wenn etwas schief geht, nicht die geringer bezahlten Rechtsanwaltsfachangestellten. Und für medizinische Behandlungsfehler haften die Ärzt\*innen, nicht das Fachpersonal. Neben dem finanziellen Haftungsrisiko kann Verantwortung auch mehr emotionale Belastung bedeuten, mehr Stress.

Das Problem des Haftungsrisikos ließe sich allerdings auch anders lösen. Für Management und Geschäftsführung gibt es sogenannte **D&O-Haftpflichtversicherungen**, um Haftungsrisiken abzusichern. Wären Anwält\*innen und die Fachangestellten, Ärzt\*innen und medizinisches Personal **Gesellschafter\*innen** einer dann belegschaftseigenen Kanzlei- bzw. Praxisgesellschaft (etwa einer GmbH), könnten sie das Haftungsrisiko für Schäden gleichmäßiger verteilen. Das ist aber unüblich.

Was würde passieren, wenn man **Verantwortung und Gehaltsstufe** entkoppeln würde? In der klassischen Betriebswirtschaftslehre wird angenommen, dass niemand mehr bereit wäre, weitere Verantwortung zu übernehmen, ohne entsprechende Mehrbezahlung. Aber ist das zwangsläufig so? Gäbe es zu wenig Ärzt\*innen, wenn diese nur noch durchschnittlich verdienen würden? Gibt es nicht immer auch Menschen, die gerne Verantwortung übernehmen? Und sind diejenigen, die Verantwortung des Geldes oder der Macht wegen übernehmen, wirklich die richtigen Personen dafür?

Der Ansatz von *New Work* besteht darin, dass jede Person die Arbeit machen soll, die man **wirklich machen will**. Danach klingt es nicht, wenn es besonderer Anreizsysteme bedarf, damit jemand eine die Aufgabe übernimmt. Entscheidet sich ein Betrieb dennoch für ein Anreizsystem, dann gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, von einer Belastungszulage über mehr Freizeit, angenehmere Arbeitszeiten, den Erlass oder Tausch von unangenehmen Aufgaben über Coaching oder Qualifikationsmaßnahmen bis hin zu symbolischen Zeichen der Anerkennung wie einem Blumenstrauß, einem Geschenk oder ähnlichem. Auch in der klassischen BWL wird die Komplexität von Aufgaben inzwischen als Anreiz für sich erkannt und in sogenannten degressiven Lohnkurven umgesetzt, d.h. der Lohn steigt unterproportional zum „Arbeitswert“.<sup>555</sup>

Die Frage ist auch, **welche Personen man mit welchen Anreizen lockt**. Werden Führungsaufgaben besser bezahlt, dann finden sich in Führungspositionen eher diejenigen wieder, denen Geld besonders wichtig ist. Werden Karriereaufstiege mit wichtig klingenden Titeln belohnt, zieht dies eher Menschen an, denen ein solcher Status wichtig ist. Ob diese Personen auch gute Führungskräfte sind, sei dahin gestellt.

Ein langjähriger Angestellter der Berliner Verkehrsbetriebe berichtete mir einst, dass er, nachdem er dort lange als Busfahrer gearbeitet hatte, befördert worden war. Nun saß er in der Verwaltung mit entsprechend höherer Lohnstufe, obwohl er viel lieber wieder Bus gefahren wäre. Das ging aber nicht, denn dafür war er zu gut bezahlt. In der Folge meldete er sich zunehmend krank, weil seine Arbeit ihm keinen Spaß mehr machte. Viele

---

<sup>555</sup>Hagenlocher, *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 233 f.

**Tarifverträge** sind so gestaltet, dass je höher der **Bildungsgrad** und je höher die Verantwortung und der **Entscheidungsspielraum**, desto höher ist die Entgeltgruppe. Das bedeutet, dass Büro­tätigkeiten oft höher bezahlt werden, weil dort Entscheidungen getroffen werden. Man könnte die Logik auch umdrehen: Je höher der Entscheidungsspielraum, desto interessanter die Tätigkeit und desto weniger Lohn braucht man, um Personal für diese Tätigkeiten zu finden. Je stupider und langweiliger die Tätigkeit, desto höher müsste stattdessen der Lohn sein. Bei einem Einheitslohn hätte es das Problem des Busfahrers jedenfalls nicht gegeben, weil jede Arbeit gleichwertig wäre.

Die **Geschäftsführer\*in** der selbstverwalteten Druckerei *Oktoberdruck* etwa verdiente das Gleiche wie Drucker\*innen an den Druckmaschinen, aus dem gleichen Grund, weshalb sich das *Straßenbahn-Kneipenkollektiv* für einen Einheitslohn entschieden hatte: weil jede Arbeit gleichermaßen Voraussetzung für den funktionierenden Betrieb ist und jeder und jede das machen sollte wozu sie am meisten Lust hat, am besten kann. Ohne zusätzliche Anreize übernehmen jene Personen mehr Verantwortung, die darauf Lust haben. Es kann aber auch sein, dass sich dort diejenigen wiederfinden, denen Macht und Einfluss besonders wichtig sind.

Aufgaben mit mehr Verantwortung können interessanter oder erfüllender sein, mehr **Entfaltungsmöglichkeiten** bieten. Die emotionale Belastung, zumindest der Verantwortungsdruck bleibt. Wie kann dies in einem Kollektiv mit Einheitslohn ausgeglichen werden? Immerhin ist es das Ziel von Selbstorganisation, die Verantwortung auf möglichst viele Schultern zu verteilen.

### Einheitslohn revisited

Im Event-Unternehmen von Gernot Pflüger gab es zunächst einen Einheitslohn. Als später die ersten Auszubildenden übernommen wurden, empfanden es die älteren Mitarbeitenden als ungerecht, dass die Neuen auf Anhieb den gleichen Lohn bekommen sollten. Die Dienstälteren hatten den Betrieb durch die schwierige Anfangszeit hindurch und mit deutlich niedrigeren Gehältern mit aufgebaut, während sich die Neuen nun „ins gemachte Nest setzen können.“<sup>556</sup> Es wurde also ein Übergangsgehalt eingeführt, mit dem innerhalb von drei Jahren das Gehalt der Neuen stufenweise angeglichen würde. Die Auswirkungen der Lohnunterschiede beschreibt Pflüger so:

„Man konnte förmlich sehen, dass sich die neuen Angestellten als Menschen zweiter Klasse fühlten. Man konnte spüren, dass sie aufgrund der finanziell niedrigeren Anerkennung ihrer Leistung auch weniger bereit waren, Leistung zu erbringen. Man konnte bemerken, dass sie bei Besprechungen zurückhaltender waren als »Vollgehalt-Angestellte« und sich offensichtlich, was ihre Einflussnahme und ihre Mitgestaltung anging, als weniger stimmberechtigt fühlten.“<sup>557</sup>

Es entstand eine Zwei-Klassen-Hierarchie. Die geringer Bezahlten erklärten sich für manche

Aufgaben als nicht zuständig. Deswegen wurde das abgesenkte „Übergangsgehalt“ sehr schnell, wenn auch gegen den Willen einiger Kolleg\*innen, wieder zu Gunsten des Einheitslohnes abgeschafft: „Die Nicht-Zuständig-Äußerungen der Zweiklassengesellschaft verschwanden so schnell, wie sie aufgetreten waren.“

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass Lohnstufen nicht nur Ausdruck einer althergebrachten Hierarchie sein müssen. Lohnunterschiede können auch ganz neue Hierarchien erschaffen, die es bisher nicht gab. Während die klassische Betriebswirtschaftslehre davon ausgeht, dass die Aussicht auf höhere Löhne nötig ist, um die Mitarbeitenden zu motivieren, zeigt das Beispiel auch, wie stattdessen ein Einheitslohn die Motivation aufrecht erhalten kann. Wie Macchiavelli schon sagte: „*Wo aber der Gewinn nicht gleich ist, geben die Menschen ungern gleichen Einsatz.*“

### Begrenzte Lohnspreizung statt Umverteilung

Bei **Mondragón**, dem nordspanischen Verbund von über 100 Produktivgenossenschaften und einem Umsatz von über 12 Milliarden Euro (2015) dürfen die Manager\*innen **maximal das 4,5-Fache** der untersten Lohngruppe verdienen. Nur bei den zehn umsatzstärksten *Mondragón*-Unternehmen verdienen die Führungskräfte bis zum Sechsfachen einer Reinigungskraft.<sup>558</sup>

Zum Vergleich: Im teilstaatlichen VW-Unternehmen werden zwar auch die unteren Lohngruppen nicht schlecht bezahlt. Eine ungelernte Arbeiterin verdiente in der Entgeltgruppe 2 etwa 32.400 Euro brutto im Jahr 2020. Verglichen damit verdiente VW-Chef Herbert Diess mit acht Millionen Euro<sup>559</sup> allerdings **das 247-Fache**. Zwar kommen bei der Arbeiterin noch Zuschläge für Nachtschichten usw. dazu. Andererseits werden viele Arbeiter\*innen bei externen Unternehmen angestellt und überhaupt nicht nach dem Metalltarifvertrag bezahlt, etwa die Reinigungskräfte. Diese verdienen also noch erheblich weniger. Gegenüber einem Menschen, der 40 Stunden wöchentlich für Mindestlohn (2020: 9,35 Euro) gearbeitet hat, hat Diess das 411-Fache verdient. Bei einem Mindestlohn von zwölf Euro wäre es das 320-Fache gewesen.

Weit über den einzelnen Betrieb hinaus ist der gerechte Lohn auch eine Frage der **gesellschaftlichen Güterverteilung**. Wenn Armutsbekämpfung bei der Steuerpolitik ansetzt, dann bedeutet dies, dass sie korrigieren will, was in der Wirtschaft falsch verteilt wurde. Deswegen muss es eigentlich um die Frage gehen: Wie wird in der Wirtschaft richtig verteilt? Bei vielen Kollektiven hingegen gibt es kaum genug für alle zu verteilen, da es sich zumindest in Deutschland meist um kleine Betriebe handelt. Spannend wird die Frage daher bei **größeren, insbesondere industriellen Betrieben** mit breit gestreuter Arbeitsteilung.

<sup>556</sup>Pflüger 179.

<sup>557</sup>Pflüger, *Erfolg ohne Chef: Wie Arbeit aussieht, die sich Mitarbeiter wünschen*, 180.

<sup>558</sup>„Kooperative Mondragón“.

<sup>559</sup>„Verdienst-Rangliste der Topmanager“.