

agora⁴²

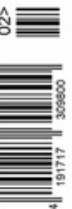
Das philosophische Wirtschaftsmagazin

AUSGABE 02/2018

ORDNUNG

AGORA 42

Ausgabe 02/2018
Deutschland 9,80 EUR
Österreich 9,80 EUR
Schweiz 13,90 CHF



4 191717 326800

Mittelständische Unternehmer werden zwar als „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ besungen, treten aber selten öffentlich in Erscheinung. Im Gespräch mit der Thales-Akademie erzählen sie von Erfolgen und Niederlagen, Erfahrungen und Einsichten.

UWE LÜBBERMANN VOM PREMIUM-GETRÄNKEKOLLEKTIV

Uwe Lübbermann ist Gründer und zentraler Moderator des Hamburger Getränk Kollektivs PREMIUM, das vor allem eine maximal koffeinhaltige Cola, aber auch ein Bioland-Pils sowie eine Mate- und eine Holunderlimo herstellt. Gemeinsam verstoßen die Kollektivisten gegen so ziemlich jede Grundregel der konventionellen Betriebswirtschaftslehre: Es gibt kein Logo, keine Werbung, kein Sponsoring, keine Freeware, keine schriftlichen Verträge, keine Wachstumsorientierung und keine Gewinnmaximierung, ebenso wenig wie einen Chef oder sonstige Formen von Hierarchie. Stattdessen bringt das Kollektiv alle Beteiligten der Wertschöpfungskette zusammen, vom Etikettenhersteller bis zum Konsumenten, um gemeinsam ein soziales und ökologisches Produkt zu schaffen, das alle Beteiligten begeistert und bei dem jede/r Einzelne bei jeder unternehmerischen Entscheidung ein Veto-Recht hat – ganz im Sinn gelebter Konsensdemokratie. Und die Kollektivisten gehen noch einen Schritt weiter: In der hart umkämpften Getränkebranche, in der es auch an alternativen Erfrischungsgetränken längst nicht mehr mangelt, gewähren sie den Händlern nicht den üblichen Mengenrabatt, sondern erheben einen Anti-Mengenrabatt, um kleinere Marktteilnehmer zu stärken.

Was wie ein Himmelfahrtskommando klingen mag, stößt seit mittlerweile 17 Jahren auf immer größere Resonanz, sodass Premium jährlich 1,4 Millionen Flaschen mit mehr als 1680 Partnern in über 100 Städten im deutschsprachigen Raum verkauft.

Im Gespräch mit der Thales-Akademie spricht Uwe Lübbermann über seine Gründungsmotive, die Übertragbarkeit der Premium-Idee auf andere Branchen sowie über die bislang schwersten und schönsten Premium-Momente.



DIE REIHE VERANTWORTUNG UNTERNEHMEN DER THALES-AKADEMIE

In der Gesprächsreihe VERANTWORTUNG UNTERNEHMEN kommen mittelständische Unternehmer zu Wort, die mit ihrem Geschäftsmodell und ihrer Art der Mitarbeiterführung den Weg in eine zukunftsfähigere Wirtschaft weisen. Es sind kernige Charakterköpfe und mutige Pioniere mit unkonventionellen Ideen und einem ausgeprägten Bewusstsein für ihre unternehmerische Verantwortung.

Die Macher der Reihe VERANTWORTUNG UNTERNEHMEN sind Frank Obergfell und Philippe Merz von der Thales-Akademie für Wirtschaft und Philosophie. Die Thales-Akademie bietet Vorträge und Seminare zur Wirtschaftsphilosophie, Unternehmensverantwortung und Ethik der Digitalisierung. Zudem veranstaltet sie – gemeinsam mit der Universität Freiburg – die berufsbegleitende Weiterbildung „Wirtschaftsethik“. Diese umfasst das gesamte Spektrum wirtschaftsethischer Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten und schließt mit einem international anerkannten Certificate of Advanced Studies (CAS) ab. In ihren Veranstaltungen schlägt die Thales-Akademie auf lebendige Weise die Brücke zwischen neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen und wirtschaftlicher Praxis, um Verantwortungsträger in ihrer eigenständigen Urteilskraft und Haltung zu stärken.

www.thales-akademie.de

Wenn wir Gewinn machen, haben wir schlecht gewirtschaftet

Uwe Lübbermann im Gespräch
mit der Thales-Akademie

H O R I Z O N T

Herr Lübbermann, gehören Sie zu denen, die schon immer Unternehmer werden wollten?

Nein, gar nicht. Aber seit ich zwölf bin, habe ich immer gearbeitet. Zuerst habe ich neben der Schule Blumen mit dem Skateboard ausgefahren, dann jahrelang auf dem Bau gearbeitet, war Barkeeper, Gabelstaplerfahrer, habe behinderte Menschen betreut, Gaszähler abgelesen, Billard für Geld gespielt und zuletzt die Kommunikation für ein großes EU-Projekt an der Universität Lüneburg gesteuert. Diese Erfahrungen sind für mich alle gleich wertvoll, denn aufgrund ihrer Vielfalt kann ich heute mit ganz unterschiedlichen Menschen gemeinsame Lösungen finden.

Unternehmer bin ich dann eher aus Versehen geworden: Vor etwa 18 Jahren lag ich in der Badewanne und trank meine damalige Lieblingscola. Aber sie schmeckte anders und ich wur-

de auch nicht richtig wach. Offenbar waren heimlich das Rezept und der Koffeingehalt geändert worden – wohlgemerkt: von *meiner* Cola, die ich bezahlt hatte. Das hat mich geärgert. Denn ich finde, wenn ich die Cola kaufe, bin ich ein Teil dieses Unternehmensnetzwerks und möchte daher auch auf Augenhöhe behandelt werden. Also bin ich zum Unternehmenssitz gefahren, wurde dort auch vorgelassen, und habe dann mehrmals versucht, die Verantwortlichen davon zu überzeugen, dass Kunden wie ich ein Mitspracherecht haben sollten. Die haben das letztlich aber ignoriert. Kurz danach habe ich durch Glück erfahren, wo das ursprüngliche Cola-Rezept noch zu haben ist. Und dann habe ich einfach mal 1.000 Flaschen für Freunde und Bekannte produzieren lassen. Bald danach habe ich 2.000 Flaschen abfüllen lassen, weil immer mehr Nachfrage kam – und plötzlich hatte ich aus Versehen eine Getränkemarkte gegründet und war Unternehmer geworden.



Das derzeitige Sortiment des Premium-Getränketelektivs: Cola, Bioland-Pils, Mate-Getränk („Munter Mate“), Holunderblüten-Limo („Frohlander“)

Es gibt nicht nur sehr unterschiedliche Geschäftsmodelle und Organisationsprinzipien von Unternehmen, sondern damit einhergehend auch sehr unterschiedliche Selbstverortungen der jeweiligen Gründer und Eigentümer. Was macht für Sie einen Unternehmer aus?

Wenn ich von der konventionellen Definition ausgehe, denke ich an jemanden, der in einer gewinnorientierten Organisation eine herausgehobene Stellung hat, der Risiken eingeht und im Erfolgsfall sehr gut daran verdient. Und wenn es nicht

klappt, ist er pleite. Mein Selbstverständnis ist ein ganz anderes. So waren beispielsweise die Risiken, die ich eingegangen bin, immer sehr gering, weil ich ein sehr vorsichtiger Mensch bin, man könnte sogar sagen: ein Feigling. Diese Vorsicht zieht sich durch das ganze Projekt: Wir haben bis heute noch nie einen Kredit aufgenommen oder mit verrückten Wachstumszielen hantiert, sondern sind Schritt für Schritt gewachsen, haben Stadt für Stadt erschlossen, langsam Menschen dazu geholt und alles in Ruhe aufgebaut. Beim Umgang mit wirt-

schaftlichen Risiken sehe ich mich also gar nicht unbedingt als Unternehmer. Dazu kommt, dass ich auch keine herausgehobene Stellung haben möchte. Premium ist ein gemeinsames Projekt von gleichwürdigen Menschen. Insofern sehe ich mich selbst eher als eine Art Netzwerkgestalter. Jede Organisation muss wissen, was sie eigentlich will – aber bei Premium soll dieses Ziel nicht direktiv vorgegeben sein, sondern sich auf der Grundlage gemeinsam getroffener Entscheidungen entwickeln. Ich sehe meine Aufgabe also darin, mich um alle Menschen bei uns zu kümmern und darauf zu achten, dass sich alle fair behandelt fühlen: das Orga-Team, die Abfüller, die Getränkeliieferanten, die Händler, die Gastronomen und alle Kunden, die sich engagieren.

Aber irgendwann haben Sie ja entschieden, sich selbstständig zu machen. Das ist letztlich immer ein Schritt, der mit gewissen Risiken verbunden ist. Wie sind Sie damit umgegangen?

Zu Beginn war Premium einfach ein Hobby. Erst nach und nach entstand das Bewusstsein, dass es wirtschaftlich tragfähig werden könnte. Und an dieser Stelle sehe ich mich schon als Unternehmer: Es war mein Risiko, so lange Arbeit reinzustecken, bis es wirklich tragfähig war. Und es hat siebeneinhalb Jahre gebraucht, bis für mich ein Anteil drin war. Da hatten alle anderen ihr Geld schon jahrelang bekommen. Erst 2010, nach achteinhalb Jahren, habe ich dann den Schritt gewagt und meinen Job an der Uni Lüneburg gekündigt. Ich habe es also bewusst nicht so gemacht, wie man es angeblich machen soll – einen Businessplan schreiben, den Job kündigen, auf volles Risiko gehen und mal schauen, was passiert. Das ist aus meiner Sicht der dümmste Zeitpunkt für die Selbstständigkeit, denn am Anfang fehlen dir zwei ganz wichtige Faktoren für den Erfolg: Erfahrung und ein gutes Netzwerk.

Ein weiterer Aspekt, der Premium von klassischen Unternehmungen unterscheidet, besteht darin, dass es keine Gewinnerzielungsabsicht gibt. Stattdessen zielen Sie lediglich auf die schwarze Null. Weshalb?

Die schwarze Null bedeutet bei uns, dass alle Kosten gedeckt und alle Beteiligten bezahlt sind und wir eine Rücklage von einem Cent pro Flasche für schlechte Zeiten gebildet haben. Warum sollte es mehr sein? Und woher sollte dieses „mehr“ kommen? Das ginge ja nur, wenn ich die Lieferanten drücke oder die Preise für die Kunden erhöhe oder die Mitarbeiter schlechter bezahle – nur, damit mein Anteil steigt. Das könnte ich als Unternehmer zwar tun. Aber ich will es nicht, weil ich es für einen falschen Anreiz in unserem kapitalistischen System halte. Bei uns verdient jeder derzeit 20 Euro brutto pro Stunde.

»Premium ist ein gemeinsames Projekt von gleichwürdigen Menschen. Insofern sehe ich mich selbst eher als eine Art Netzwerkgestalter.«

Also: ein gleicher Lohn für alle, den wir alle gemeinsam definiert haben. Dann gibt es noch Zuschläge für Menschen mit Kindern, mit Behinderung und mit einem Arbeitsplatzbedarf. Letztlich bekomme ich also 21,50 Euro pro Stunde, denn ich habe zwar keine Kinder oder Behinderungen, aber ich brauche einen Arbeitsplatz. Das reicht völlig aus, denn ich habe eine Wohnung mit viel Platz, bin versichert und kann mir alle Hobbys leisten. Ich denke sowieso, wir sollten uns öfter fragen, was uns genügt, anstatt auf immer mehr Einkommen und Konsumoptionen zu schießen. Deshalb ist das Unternehmensziel die schwarze Null am Jahresende. Wenn dann noch Geld übrig ist, habe ich schlecht gewirtschaftet! Denn dann habe ich entweder den Lieferanten zu wenig gegeben oder vom Kunden zu viel genommen.

Jetzt zum Gewinn: Viel wichtiger als der finanzielle Erfolg sind für mich der Sinn meiner Tätigkeit, hinter der ich voll und ganz stehen kann, die Möglichkeit, unsere Art zu Wirtschaften bekannter zu machen, mittlerweile auch international, außerdem die persönliche Weiterentwicklung und nicht zuletzt die Freiheit, mich nicht verstellen zu müssen. Fast alle meine Freunde haben mindestens zwei Persönlichkeiten – eine echte und eine für die Arbeit. Ich kann dagegen immer der gleiche Mensch sein! Dieses Gesamtpaket ist für mich der eigentliche „Gewinn“ von Premium.

Ist es Ihnen durch die 100-prozentige Eigenfinanzierung tatsächlich gelungen, sich unabhängig vom Wachstumszwang zu machen?

Ja. Es gibt mittlerweile keinen zwingenden Grund mehr, warum Premium wachsen muss. Wir könnten wachsen und auch internationalisieren, denn es gibt Interesse aus den USA, Indien und anderen Ländern. Machen wir aber nicht, weil die Ökobilanz beim Verschiffen von Getränkekisten viel zu schlecht ist. Wir sehen nur zwei Gründe, weshalb Premium moderat



Uwe Lübbermann (Premium) und Philippe Merz (Thales-Akademie) im Gespräch

weiter wachsen sollte: zum einen, um noch mehr Leuten so eine freie Arbeitsform zu ermöglichen, und zum anderen, um unser Modell für konventionelle Betrachter attraktiv zu halten. Denn wenn sich jemand aus der konventionellen Wirtschaft von so einem Modell was abgucken will, aber das Projekt seit zehn Jahren stagniert, ist das Interesse schnell wieder weg. Daher wollen wir immer einen leichten Anstieg vorweisen können. Denn unser eigentliches Ziel ist ja nicht, Cola zu verkaufen. Wir wollen etwas in der Welt verändern.

Was genau wollen Sie erreichen und in der Welt verändern?

Ein menschlicheres Zusammenarbeiten. Ganz schlicht und einfach. Wenn es um die Möglichkeit von finanziellem Gewinn in Unternehmen geht, setzt unsere Wirtschaftsordnung die falschen Anreize. Dadurch benachteiligt sie Menschen und zerstört oft sogar Lebensläufe, nur wegen Geldes. Aber nicht nur im Zwischenmenschlichen ist noch viel Luft nach oben, auch was die Bewahrung des Planeten angeht. Wir verbrauchen pro Jahr 1,6 Planeten – aber wir haben nur einen. Wir können also nicht so weitermachen wie bisher. Man kann jetzt diskutieren, ob Cola das geeignetste Mittel ist, um etwas zu verändern. Und ich weiß natürlich, dass wir letztlich keine Cola brauchen. Aber die Cola ist ein Vehikel, um zu zeigen: Eine andere, erfolgreiche Form des Wirtschaftens ist sogar mit *dem* Kapitalismusgetränk Nummer eins möglich – und nicht nur mit Bio-Streuobstwiesen-Apfelsaft!

Ist der unternehmerische Weg aus Ihrer Sicht der vielversprechendste, um gesellschaftlich etwas zum Besseren zu bewirken?

Es gibt verschiedene Wege, gegen ein System zu arbeiten, das einem nicht passt. Man kann dagegen demonstrieren, es bekämpfen und in die Politik gehen. Das ist alles berechtigt. Oder man geht in das System hinein und versucht, es von innen zu verändern. Und das ist mein Weg, weil ich den einfach am besten kann. Klar, demonstrieren könnte ich auch, aber das bringt meiner Meinung nach nichts. Beim aktiven Bekämpfen bringe ich mich in Gefahr, mache mich strafbar – und mache mich auch kleiner gegenüber dem System. Das ist also der falsche Weg. Und Politik traue ich mir nicht zu, dafür bin ich nicht glatt genug und kann nicht taktieren und tricksen. In meinem Fall ist die Lösung also: rein ins System und was zum Besseren verändern.

Da Gewinnerzielung oder gar Gewinnmaximierung bei Premium kein unternehmerisches Ziel ist, müssen Sie andere mittel- und langfristige Ziele definieren und verfolgen. Welche sind das?

Das wichtigste Ziel ist der Erhalt des Betriebes, um alle Beteiligten bezahlen zu können und weiterhin den Beweis zu führen, dass man so wirtschaften kann, wie wir es tun. Das zweite Ziel ist die innere Weiterentwicklung, also uns noch besser umeinander zu kümmern und beispielsweise die Logistik für die Fahrer noch stressfreier zu machen, damit wirklich

alle Partner erleben, dass die Zusammenarbeit so viel besser klappt. Und drittens begleite ich seit einem Jahr andere Unternehmen, die sich weiterentwickeln wollen. Dort gelingt es mir häufig, Sachen zu sehen, die die Verantwortlichen nicht sehen. Das geht aber nur, wenn ich vorweisen kann, dass Premium stabil ist und sich gut entwickelt. Sonst wäre ich nur irgendein Berater, der irgendeine Theorie erzählt.

Warum ist Ihnen von Beginn an die Konsensdemokratie für die gemeinsame Arbeit so wichtig gewesen?

Am Anfang stand ich da und hatte von nichts eine Ahnung. Trotzdem sollte ich auf einmal der sein, der bestimmt. Das hat mir überhaupt nicht gepasst, denn ich wusste, dass ich Mitstreiter brauche, und ich bin außerdem davon ausgegangen, dass wir gleichberechtigte Menschen sind. Also wollte ich eine Entscheidungsmethode, bei der jeder die Macht hat, ein Ergebnis zu verhindern, das für ihn nicht in Ordnung ist. Denn dann musst du von vorneherein einen gemeinsamen Weg suchen, bei dem es am Ende kein Veto gibt. Ein Veto heißt bei uns: „Damit kann ich nicht leben.“ Und genau das wollen wir ausschließen, dass eine Entscheidung getroffen wird, mit der jemand nicht leben kann. Das ist wahrscheinlich eines unserer Geheimnisse: Wir geben jedem die Macht, jede Unternehmensentscheidung zu blockieren. Aber wir prägen eine Kultur, bei der es darum geht, gemeinsam weiterzukommen, sodass idealerweise niemand von dieser Macht Gebrauch machen muss.

»Eine andere, erfolgreiche Form des Wirtschaftens ist sogar mit dem Kapitalismusgetränk Nummer eins möglich – und nicht nur mit Bio-Streuobstwiesen-Apfelsaft!«



Heft 217

Navid Kermani

Herausgeber:

Torsten Hoffmann

95 Seiten, € 24,-

ISBN 978-3-86916-668-1

Navid Kermani experimentiert mit den ganz großen Themen: Liebe, Tod und – Fußball! Er ist einer der wichtigsten Intellektuellen der deutschsprachigen Literatur des 21. Jahrhunderts. Die BeiträgerInnen aus Wissenschaft, Feuilleton, Literaturbetrieb und Politik loten die unterschiedlichen Dimensionen von Kermanis Schreiben aus und entwerfen ein vielschichtiges Porträt des deutschiranischen Autors.

WAS HEISST KONSENS- DEMOKRATIE BEI PREMIUM?

Die Grundidee der Getränkekollektivist*innen besteht darin, dass alle Menschen, die mit Premium zu tun haben, gleichberechtigt über alle unternehmerisch relevanten Fragen diskutieren und entscheiden können. Folglich dürfen sich alle Stakeholder im Online-Forum engagieren und notfalls auch von ihrem Veto-Recht Gebrauch machen: Neben den zwölf Personen des hauptamtlichen Orga-Teams auch die Abfüller und Etikettenhersteller, die Getränelieferanten, Händler, Gastronomen und natürlich auch die Kunden. Alle Fragen und anstehenden Entscheidungen sind im Online-Forum nach thematischer Zugehörigkeit gruppiert. Somit kann jeder nach persönlichem Interesse und eigener Fähigkeit frei mitdiskutieren und entscheiden. Üblicherweise zwei bis drei Wochen nachdem ein Thema aufgeworfen wurde, formuliert eine Person eine Beschlussvorlage und stellt diese allen Anderen zur Abstimmung. Nun hat jeder fünf Möglichkeiten zu reagieren: Erstens uneingeschränkt zustimmen. Zweitens eingeschränkt zustimmen. Drittens die Zustimmung an konkrete Bedingungen knüpfen. Viertens sich zurückziehen, was beispielsweise bei Fragen des persönlichen Geschmacks der Fall sein kann oder wenn man zwar schwere Bedenken aber keine bessere Lösung hat. Fünftens ein Veto einlegen. In diesem letzten Fall muss das Thema neu aufgearbeitet und verhandelt werden, bis alle einverstanden sind. Konsens bedeutet bei Premium also nicht, dass alles allen gefällt, sondern vielmehr, dass es niemanden gibt, der überhaupt nicht mit einem Beschluss leben kann – was in der Praxis jedoch relativ selten vorkommt, wenn vorher alle befragt wurden und man sie somit ins Boot geholt hat. Dieses nur anfänglich mühsame Verfahren bewährt sich mittlerweile seit vielen Jahren als erstaunlich robust und dynamisch. Kollektivist kann jede/r werden, der ein Mal ein Premium-Getränk gekostet und Kontakt mit einem anderen Kollektivist*in hat.

»Eine große Herausforderung besteht darin, die Schäden zu heilen, die Menschen aus vorherigen Jobs mitbringen.«

Viele Menschen würden davon ausgehen, dass eine solche hierarchiefreie und partizipative Form der Unternehmenssteuerung mühsam, riskant und vielleicht sogar zum Scheitern verurteilt ist. Denn hier kann beispielsweise ein einziger Querulant jede Entscheidung torpedieren. Allerdings scheint die bisherige Geschichte von Premium zu beweisen, dass eine vertrauensorientierte Form der kollektiven Entscheidungsfindung möglich ist und nicht nur ökonomisch, sondern auch zwischenmenschlich erfolgreich sein kann. **Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Gründe hierfür?**

Ich glaube, es ist tatsächlich eine verbreitete Fehlannahme, dass Strukturen, die auf Vertrauen, Gemeinschaftlichkeit und Mitbestimmung beruhen, instabiler sind als Strukturen mit festen Verträgen und Hierarchien. Ich habe doch viel mehr Verlässlichkeit und Stabilität, wenn ich mit zufriedenen Partnern arbeite, die alle freiwillig dabei sind, die jederzeit mitreden können und denen ich auch nicht übergeordnet bin. Mittlerweile sind es 1.680 Partner – und mit keinem davon gibt es einen schriftlichen Vertrag. Und was meinen Sie, wie viele Rechtsstreits wir bislang hatten? Keinen einzigen.

Eine solche Unternehmenskultur setzt voraus, dass man sich nahe ist. Sie benötigt also intensive Kommunikation. Wie genau funktioniert das bei Premium?

Im ersten Jahr haben wir uns jeden Sonntagabend persönlich getroffen. Die nächsten zwölf Jahre hatten wir einen E-Mailverteiler. Jede Mail, die reinkam, ging an alle und jede Antwort auch. Seit etwa drei Jahren haben wir ein Online-Forum, in denen Themen gruppiert werden, sodass sich jeder dort engagieren kann, wo es ihm besonders wichtig ist. Zusätzlich führen wir individuelle Telefonate und alle zwei bis drei Monate auch mal Telefonkonferenzen. Ein großes Netzwerktreffen und auch ein Team-Treffen gibt es einmal im Jahr. Aus meiner Sicht ist räumliche Nähe also nur bedingt nötig, wenn die Kommunikation stimmt.

Für wie übertragbar halten Sie das Modell des selbstbestimmten Arbeitens und der Konsensdemokratie? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit es auch in anderen Branchen oder bei anderen Produkten funktioniert?

Eins zu eins ist es fast nirgends kopierbar. Und gewisse Elemente können auch prinzipiell nicht übertragen werden: Den Arbeitsort frei zu wählen geht nicht, wenn du ein Ladengeschäft betreibst. Alles zu diskutieren geht nicht, wenn du ein Notarztteam hast, denn da muss es sehr schnell gehen. Und alles im Konsens mit allen beteiligten Parteien zu entscheiden, funktioniert nach meiner Überzeugung auch nicht, wenn das Produkt keinen echten Nutzen stiftet oder sogar konkret schadet. Wie etwa bei Immobilienmaklern: Wenn hier alle Beteiligten im Konsens darüber entscheiden dürften, wie viel ein Makler für seine Arbeit bekommt, würde niemand für drei Mal Türaufschließen so viel Geld bezahlen.

Aber ich habe jetzt über 40 Organisationen verschiedenster Art begleitet, und es gibt drei Schritte, die wir bei Premium gegangen sind und die wirklich überall etwas bringen. Erstens: Alle Betroffenen an einen Tisch holen. Also nicht nur alle Mitarbeitenden, sondern alle, auf die sich das Unternehmenshandeln irgendwie auswirkt. Zweitens: Zeit nehmen. Drittens: Den Austausch zwischen den Betroffenen regelmäßig fördern. Damit waren in allen Organisationen, die ich bisher begleitet habe, Verbesserungen möglich, oft auch signifikante.

Welches sind typische Hürden, die dabei am schwersten zu überwinden sind?

Eine große Herausforderung besteht darin, die Schäden zu heilen, die Menschen aus vorherigen Jobs mitbringen. Bis die einem glauben, dass man es wirklich ernst mit neuen Formen des Miteinanders und Entscheidens meint, kann es manchmal lange dauern. Mittlerweile wird das bei uns besser, da mehr als die Hälfte der zwölf Personen im Orga-Team Freunde oder Bekannte von anderen Team-Mitgliedern sind und von diesen angeworben wurden. Damit hast du von vorneherein eine bessere Vertrauensebene.

Was außerdem immer wieder durchbricht, ist der tiefsitzende Wunsch zu bestimmen. Da kommt dann die Frage: Wie soll ich diese Verantwortung denn wahrnehmen, wenn ich nicht bestimmen kann? Und dann müssen wir daran erinnern: Du bist doch bei uns, weil du gerade nicht willst, dass jemand über dich bestimmt. Jetzt willst du gleich selber der Bestimmer sein – das ergibt doch keinen Sinn, oder?! Aber man muss auch bedenken, dass das, was wir hier machen, echtes Neuland ist. Das hat noch niemand vorher gemacht, zumindest nicht in dieser radikalen Variante. Deshalb können wir auch niemanden fragen, wie es am besten geht. Wir müssen es selbst rausfinden.



Uwe Lübbermann, Gründer und zentraler Moderator des Premium-Getränk Kollektivs

Was war die bislang schwerste Krise für Premium?

Im Jahr 2013 begann ein Mitglied des Orga-Teams, unsere Strukturen mit fiesen Methoden zu seinen Gunsten umzubiegen: Er wollte einen eigenen Firmenwagen, vierfache Bezahlung, solche Dinge. Für mich stellte sich die Frage, wie ich auf diese Person reagiere. Lasse ich mich auch auf diese Spielchen ein? Oder bleibe ich bei meinem Weg? Ich habe dann so lange gewartet, bis er Premium vorsätzlich und nachweisbar geschadet hat. Denn dafür gibt es eine Regelung bei uns: Wenn du diese Linie überschreitest, musst du gehen. Allerdings muss auch diese Entscheidung im Konsens getroffen werden – wobei die betroffene Person in diesem Sonderfall kein Vetorecht hat. Diesen Konsens gab es, und so konnten wir ihn rauswerfen. Das war eine echte zwischenmenschliche Krise. Aber sie hat allen gezeigt, dass wir unseren Weg auch unter Beschuss beibehalten. Das hat sehr zum Vertrauensaufbau beigetragen. Denn erst in der Krise zeigt sich, wer du wirklich bist und ob du es ernst meinst mit deinen Werten und Zielen.



von links: Frank Obergfell, Philippe Merz und Luana Farinelli von der Thales-Akademie, Uwe Lübbermann von Premium sowie David Bregulla, Gründer der Holunderblütenlimo „Frohlander“ innerhalb des Premium-Kollektivs

»Bis zu unserem zehnjährigen Jubiläum wurden wir oft belächelt. Aber spätestens in dem Moment war uns klar, wir schaffen das. Wir bleiben.«

Was war für Sie persönlich bislang der glücklichste Moment mit Premium?

Da würde ich sogar drei nennen. Der erste war während eines unserer Offline-Treffen. Wir diskutierten, ob wir eine Apfelschorle machen wollen. Da saßen 40 Leute im Raum, alle von mir völlig unabhängig. Und als die Frage aufkam, wer die Beschlussvorlage formuliert, haben sich alle Augen auf mich gerichtet. Das war ein ganz toller Moment von freiwillig verliehenem Vertrauen und Autorität. Wenn ich mir vorstelle, ich säße im gleichen Raum mit 40 Angestellten, die alle wissen, dass ich der Chef bin, ihnen das Gehalt zahle, und ihnen kündigen kann, wäre das etwas vollkommen anderes.

Die zweite Situation war unser zehnjähriges Jubiläum. Bis dahin wurden wir oft belächelt, so nach dem Motto: Ihr werdet Euch schon noch an die normale Wirtschaft anpassen – oder eben scheitern. Aber spätestens in dem Moment war uns klar, wir schaffen das. Wir bleiben.

Der dritte Moment war, als ich von der Regierung der Vereinigten Arabischen Emirate eingeladen wurde und dann in Dubai im 44. Stock des Regierungsgebäudes vor dem Kabinett vorgetragen habe, wie ich mir eine bessere Wirtschaft vorstelle. Anschließend habe ich mit denen noch ein kleines Spielchen zur Konsensfindung gemacht. Dabei geht es um die Aufteilung einer Sechser-WG mit verschiedenen Schwierigkeitsgraden. Das eine Zimmer ist kalt, das andere klein, das dritte ein Durchgangszimmer und so weiter. Und nun muss man sich einigen, wer welches Zimmer bekommt. Die mussten natürlich alle lachen und meinten, im echten Leben würden sie einfach das ganze Haus kaufen. Aber sie haben die Idee verstanden. Und während sie dann arbeiteten, schaute ich über Dubai und dachte: Ich bin hier eingeladen, um den Scheichs Konsensdemokratie beizubringen. Wie abgefahren ist das denn? ■