



Baupause Kollektiv

Ein Leitfaden zur Bildung
kollektiver und selbstverwalteter
Erwerbsarbeitsstrukturen



Manuel Altorfer



Blaupause Kollektiv

Ein Leitfaden zur Bildung
kollektiver und selbstverwalteter
Erwerbsarbeitsstrukturen

Manuel Altorfer

Inhalt

Vorwort	6
Einleitung	8
Teil 1: Kollektiv arbeiten: Gruppenprozesse	11
Die Entscheidung ist getroffen – was nun?	11
Die Art der Arbeit und wie viel davon?	12
Entscheidungsfindung	13
Gesprächskultur	15
Wie redet mensch zusammen?	17
Gruppenpraxis Paradies	17
Hierarchien	18
Strukturelle Hierarchien	19
Nicht strukturelle Hierarchien	20
Speed-Dating	21
Grosse Runde	22
Briefe schreiben	23
Rollenspiel	23
«Auf Antrag»	23
Aufstellung	24
Benötigen wir gewisse Hierarchien?	25
Transparenz	25
Mental Load	26
Selbstausschöpfung	26
Konflikte	28
Teil 2: Rechtliche und organisatorische Fragen	29
Rechtsformen	29
Die Einzelfirma/Einzelunternehmung	34
Die Kollektivgesellschaft (KIG)	36
GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)	37
AG (Aktiengesellschaft)	38
Die Kommanditgesellschaft (KmG) und Kommanditaktien- gesellschaft (KmAG)	39
Die Genossenschaft	39
Der Verein	41
Fazit	43
Firmengründung mit Schulden, Beteiligungen und Pfändungen	43

Teil 3: Finanzielle Überlegungen	45
Der Lohn	45
Der Einheitslohn	45
Der Grundlohn mit Sozialzulagen	46
Der Bedarfslohn	47
Branchenübliche Löhne	49
Sozialabgaben	49
Betriebs- und Nichtbetriebsunfallversicherungen	50
Zusätzliche «Sozialleistungen»	50
Was, wenn das Geld fehlt?	51
Was machen wir mit Überschüssen?	52
Druckkollektiv Phönix	53
Teil 4: Ein Kollektiv von Gleichen?	55
Ausbildung	55
Integration von Menschen ohne Papiere	56
Ausblick	58
Literaturliste	60

Vorwort

Diese Broschüre entstand im Rahmen eines Zivildiensteinsatzes bei der Kontaktstelle für Arbeitslose in Basel im Jahr 2020. Ich, der Autor, wohne in einer Hausgenossenschaft mit acht weiteren Menschen zusammen. Wir haben vor einigen Jahren das Haus genossenschaftlich kaufen können, in dem wir jetzt wohnen. Seitdem organisieren, renovieren und beleben wir es gemeinsam. Wir sind als Kollektiv organisiert, was für uns heisst, unser Leben gemeinsam zu organisieren und zu leben. Obwohl wir offiziell genossenschaftlich organisiert sind – dies war der einfachste Weg, um unser Haus zu kaufen –, haben wir über die Jahre einen Weg gefunden, wie wir uns trotz aufgezwungener Hierarchien wie Vorstand und Präsidium gemeinschaftlich organisieren können.

Beruflich bin ich Schreiner und errichte momentan eine kollektive Struktur, auch für die Arbeit. Auf der Odyssee zwischen Behörden, Steueramt und innerer Organisation versuchen wir seit längerem, eine geeignete Form für unsere Schreinerei zu finden. Da wir mit unserem Wohnkollektiv eine gute Lösung gefunden haben, die nach langer Entwicklung mittlerweile so gut funktioniert, dass sich alle wohl fühlen, habe ich nun den Anspruch, eine solche Situation auch für die Erwerbsarbeit zu kreieren.

Die Zusammenarbeit mit der Kontaktstelle für Arbeitslose ist ideal für ein solches Projekt, da sie mir die Zeit gibt, mich effektiv und längerfristig mit dem Thema auseinanderzusetzen. Der grosse Vorteil dabei ist, dass in dieser Zusammenarbeit die ganze Arbeit nicht wieder vergessen wird, sobald mein Kollektivbetrieb steht. Diese Broschüre kann somit auch anderen Menschen dienen, die einen solchen gründen möchten, oder Menschen, die ihren bestehenden Betrieb kollektivieren wollen. Sie müssen so nicht alles nochmal machen, sie können sich auf Informationen stützen, die auch ich gefunden habe.

Es ist mir wichtig, etwas vorzuschicken: Die Gründung eines selbstverwalteten Kollektivbetriebs ist nicht eine Alternative zum kapitalistischen Alltag. Er kann und wird nicht der utopischen Vorstellung einer befreiten Gesellschaft gerecht werden. Er ist lediglich ein Kompromiss, den wir eingehen können, um unsere Erwerbsarbeit in einem möglichst angenehmen und möglichst hierarchiefreien Umfeld zu verrichten. Da aber auch ein Kollektivbetrieb darauf angewiesen ist, wirtschaftlich zu sein, kann darin nicht die angestrebte Freiheit erreicht werden. Ausbeutung geschieht nämlich nicht nur durch den eigenen Chef / die eigene Chefin, sondern ist oft auch systembedingt und wird von aussen

auf einen Betrieb gedrückt. Deshalb ist diese Broschüre in erster Linie ein pragmatischer Ratgeber für Menschen, die ihre Erwerbsarbeit angenehmer gestalten wollen.

Einleitung

Diese Broschüre soll ein roter Faden für die Gründung kollektiver Betriebe sein, bestenfalls auch für die Überführung einer bisher hierarchisch aufgebauten Arbeitsumgebung, hin zu einer selbstverwalteten.

Da die Erwerbsarbeit in all unseren Leben ein omnipräsentes Thema und nicht selten eine grosse Belastung darstellt, versuchen wir alle, diesen Teil unseres Daseins möglichst angenehm zu gestalten. Für viele Menschen ist dies nicht eine Vollzeitanstellung in einem gesichtslosen Betrieb oder eine von Patriarchat und veralteten Rollenbildern von Chefs und Angestellten gezeichnete Geschäftsstruktur. Auch neuere Geschäftsformen mit flachen Hierarchien nach dem Silicon-Valley-Start-up-Modell bieten hier keine Alternative.

Was also ist zu tun in einer Welt, in der die vorherrschenden Lohnarbeitsstrukturen nicht unseren Ansprüchen ans Leben entsprechen? Wie können wir sicherstellen, dass die enorme Menge an Zeit und Energie, die wir jeden Tag in die Arbeit stecken nicht in Sinnlosigkeit und Depression versiegt? Wie verhindern wir, dass unsere Arbeit nicht einzig und allein dem Zweck dient, Geld in die Taschen unserer Chefinnen und Chefs und in die angebliche Weiterentwicklung unserer Arbeitsorte fliessen zu lassen? Wie werden wir mit durch geschäfts- und gesellschaftsbedingter Unterdrückung, Ausbeutung, Rassismen und Sexismen fertig? Diese Broschüre hat nicht den Anspruch, all dies zu beantworten, wird aber auf einiges davon eingehen.

Nun zum Thema dieser Broschüre. Eines der grössten Probleme der aktuell üblichen Arbeitsformen sind sicherlich die Hierarchien. Beinahe an jedem Arbeitsort gibt es Chefinnen, Bauleiter, Lehrmeisterinnen, CEOs, Projektleiter; Vorgesetzte im Allgemeinen. Dadurch entsteht ein Klima der Überordnung und der Unterwerfung. Die einen erteilen die Befehle, die anderen führen sie aus. Die Arbeitnehmer*innen müssen die Vorgaben möglichst ohne sie zu hinterfragen ausführen, die Vorgesetzten sind ihnen meist keine Rechenschaft schuldig. Die dadurch resultierende Unterwerfung, das «nicht-am-Prozess-Teilhaben» und die fehlende Zugehörigkeit und Verantwortung der Angestellten ist für viele Menschen der Grund, warum Arbeit als Belastung wahrgenommen wird. Meistens schlagen sich diese Hierarchien auch auf den Lohnausweisen und somit in der Wertschätzung der vollbrachten Arbeit nieder. Dass der CEO 100-mal mehr verdient als das Reinigungspersonal, dass die Arbeitsvorbereiterin in einer Schreinerei 5.- mehr pro Stunde verdient als die

Monteurin wird in den allermeisten Betrieben nicht hinterfragt, sondern so umgesetzt, wie «man es eben schon immer gemacht hat».

Und hier soll diese Broschüre ansetzen. Sie soll den Versuch aufzeigen, es eben nicht so zu machen, wie es schon immer gemacht wurde. Sie soll Möglichkeiten und Wege vorstellen, wie wir mit den kleinstmöglichen Kompromissen hinsichtlich Hierarchien, Lohnunterschieden und unterschiedlichen Wertschätzungen arbeiten könnten. Der Weg in die Selbstständigkeit liegt hier nahe. Ist mensch selbstständig, vor allem alleine, fallen diese Probleme mehrheitlich weg. Dafür kommen andere hinzu, die in einem mehrköpfigen Arbeitsumfeld vernachlässigbar sind. Arbeitet mensch alleine, liegt die gesamte Verantwortung und das gesamte Risiko bei einem selbst, der gesamte Mental- und Workload muss von einer Person erledigt werden und die Gefahr der Vereinsamung wächst massiv.

Daher erscheint der nächste logische Schritt in der Bildung einer kollektiven, also gemeinschaftlichen und selbstverwalteten Organisation/ Organisierung der Lohnarbeit. Einer Struktur, in der mehrere Menschen arbeiten, die diese Arbeit gemeinsam organisieren und ausführen. Einer Struktur, in der die Hierarchien möglichst horizontal verlaufen, in der alle gleich viel zu sagen haben und in der es keine, bzw. möglichst wenige Unterschiede zwischen den Mitgliedern gibt. Die Geschichte und die Erfahrung zeigen, dass dies ein sehr hoch gestecktes Ziel ist und dass viele Bestrebungen in diese Richtung ins Leere gelaufen sind und die meisten dieser Unternehmungen an grossen zwischenmenschlichen und/oder behördlichen Hürden gescheitert sind.

Der Wunsch nach selbstbestimmter und kollektiver Arbeit ist nicht neu. Wer seine/ihre Erwerbsarbeit gemeinsam mit anderen organisieren möchte, reiht sie sich in eine lange Tradition der Selbstverwaltung ein. Die Geschichte der Selbstverwaltung ist unverkennbar verknüpft mit der Geschichte der Arbeiter*innenbewegungen. Erste Selbstverwaltungsprojekte existierten schon am Anfang des 19. Jahrhunderts in England, so der Kramerladen der «Pioniere von Rochdale». Die Leinenweber von Lancashire begannen, durch Grosseinkäufe Verbilligungen zu erzielen und sich so einen Nebenverdienst zu sichern. Sie gelten gemeinhin als das erste Selbstverwaltungsprojekt, obwohl das wohl nicht stimmt; es ist bloss das am besten überlieferte.

Später, Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts, gab es eine grosse Genossenschaftsbewegung. Oftmals sind diese Produktionsgenossenschaften aus einer wirtschaftlichen Not der Gründer*innen heraus, Berufsverbots wegen Streikteilnahmen, zu wenig Lohn, um

zu überleben usw., entstanden. Während der spanischen Revolution von 1935-36 wurden praktisch alle Industrie- und Landwirtschaftsbetriebe, der öffentliche Verkehr und die Telekommunikation kollektiviert. In dieser kurzen Zeit soll die Produktion von Waren massiv angestiegen sein. Barcelona war produktiver als jemals zuvor. Natürlich wurde das für die Kriegspropaganda benutzt, um zu sagen, dass der Anarchismus, bzw. Kommunismus dazu führe, dass die Menschen in Eigenverantwortung und mit eigenem Willen bereit sind, viel mehr zu arbeiten. Nichtsdestotrotz zeigt diese Entwicklung, wie wichtig die Selbstverantwortung für die Arbeit sein kann. Im Nachgang der 68er-Bewegung wurden abermals viele Genossenschaften gegründet, nun aber eher aus politischer Überzeugung als aus einer wirtschaftlichen Notwendigkeit heraus.

Der Aufbau dieser Wegleitung ist in folgende Themen unterteilt: Im ersten Teil werden inhaltliche Grundsätze des kollektiven Arbeitens thematisiert. Hierbei geht es vor allem darum, wie Menschen miteinander umgehen, welche bewussten und unbewussten Machtmanifestationen existieren und wie mensch damit umgehen könnte. Ein Fokus wird auf die Entscheidungsfindungsprozesse, Streit- und Konfliktaustragungen und auf verschiedene Arten von Hierarchien gelegt.

Aus diesen Auseinandersetzungen ergibt sich die innere Organisation des Betriebs.

Im zweiten Teil geht es um juristische und rechtliche Fragen. Es werden die verschiedenen Rechtsformen vorgestellt, die ein Unternehmen in der Schweiz haben kann. Dabei werden Vor- und Nachteile, Eigenheiten, Kosten und Vorgehensweisen betrachtet.

Im dritten Teil wird die Frage des Geldes behandelt. Primär geht es um die Lohnstruktur. Verschiedene Modelle der Entlohnung mit deren Vor- und Nachteilen werden vorgestellt und verglichen. Des Weiteren wird es um mögliche Probleme gehen, wie die Situation, dass der Betrieb nicht genug Geld hat, um alle so zu bezahlen, wie vorgesehen war, wie mit grossen Unterschieden an finanziellen Bedürfnissen umgegangen werden könnte oder wie entschieden wird, wofür Überschüsse gebraucht werden.

Im vierten Teil werden dann noch Ausbildungen besprochen. Hier kann ein kollektiv organisierter Betrieb schnell an seine Grenzen kommen, da grundlegende Annahmen wie Herrschaftsfreiheit, einfache Kommunikation und gleiche Voraussetzungen sowohl auf zwischenmenschlicher als auch auf behördlicher Ebene komplizierter sein können. Schön wäre es auch, sich mit einer kollektiven Integration von Sans-Papiers und körperlich und kognitiv beeinträchtigten Menschen in solche Strukturen zu befassen.

Teil 1: Kollektiv arbeiten: Gruppenprozesse

Dem Entscheid, einen Kollektivbetrieb zu gründen, geht meist eine Auseinandersetzung mit Kollektivität voraus. Oder aber sie begründet sich im Unwillen, in den herkömmlichen Erwerbsarbeitsstrukturen zu arbeiten. Was immer die Gründe sein mögen: im Kollektiv müssen Aushandlungsprozesse stattfinden, die eine Chefin / ein Chef nur mit sich selbst machen muss. Eine Gruppe von Menschen, die hierarchiefrei und gemeinschaftlich arbeiten möchte, muss sich damit auseinandersetzen, wie Entscheidungen getroffen werden, wer wie bezahlt wird, welche Arbeiten die Gruppe machen möchte, welche nicht, wie mit ungewollten Machtverhältnissen umgegangen wird und wie Streits und Konflikte ausgetragen werden. In diesem Teil geht es deshalb darum, einige Vorschläge und Beispiele zu diesen Themen zu machen.

Da jede Gruppe anders ist, können diese Beispiele wohl nicht Schritt für Schritt bei jedem Kollektiv genauso angewandt werden. Der Leifaden ist nicht allgemeingültig. Alle müssen für sich einen Weg finden. Es lohnt sich aber sicherlich, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen, damit später keine grösseren Schwierigkeiten entstehen, weil mensch sich anfangs nicht richtig abgesprochen hat und plötzlich verschiedene, bis dahin unbekannte und unvereinbare Bedürfnisse aufeinandertreffen.

Die Entscheidung ist getroffen – was nun?

Es gibt nun eine Gruppe von Menschen, die zusammen einen Kollektivbetrieb gründen möchte. Zu diesem Zeitpunkt sind sie je nach dem nicht mehr als das: eine zusammengewürfelte Gruppe, die in diesem Punkt übereinstimmt. Alles andere ist unklar. Deshalb ist jetzt die Zeit gekommen, sich zusammensetzen und über die Organisation zu sprechen.

Einige der unten folgenden Punkte sind anfangs wichtiger als andere. Da aber alle zu einem angenehmen Klima beitragen, ist eine möglichst frühe Auseinandersetzung mit allen wünschenswert. Viele Kollektive scheitern daran, dass nach dem ersten Elan die Energien abflachen und die Menschen unzufrieden werden. Entweder wird es ihnen zu viel oder die anderen machen – aus der eigenen Sicht – zu wenig, es sind unterschiedliche Anforderungen an die Gruppe vorhanden, die nicht verhandelt wurden und erst nach einer gewissen Zeit an die Oberfläche treten.

Deshalb ist es wichtig, diese Dinge so früh wie möglich zu besprechen. Auch hier muss jedes Kollektiv entscheiden, was in seinem Fall wichtig ist, worauf es am meisten ankommt. Damit kann begonnen werden.

- Welche Art von Arbeit soll gemacht werden?
- Wie viel (zeitlich, bzgl. der Energien etc.) möchten die einzelnen Mitglieder arbeiten?
- Entscheidungsfindung
- Gesprächskultur
- Verhinderung, bzw. Neutralisierung von Hierarchien
- Organigramm
- Lohnstruktur

Zu einigen dieser Punkte gibt es Tipps und Tricks in dieser Broschüre, andere werden nur erwähnt. Ausserdem gibt es je nach Feld und Arbeit weitere Punkte, die ich hier gar nicht berücksichtige. Sie können individuell der oben stehenden Liste angehängt werden. Folgend werden einige dieser ersten Schritte erläutert. Dies ist ein Anfang. Alle diese Themen sollten immer wieder reflektiert und überprüft werden, da kollektives arbeiten ein Prozess ist.

Die Art der Arbeit und wie viel davon?

Die meisten Kollektive wissen im Moment der Gründung schon, in welche Richtung es gehen soll. Sonst hätten sie sich kaum gefunden. Was jetzt aber wichtig ist, ist genau zu definieren, welche Arten der Arbeit das Kollektiv verrichten will und welche nicht. Gerade in Handwerksberufen gibt es oft sehr unterschiedliche Felder von Arbeit auf die mensch fokussieren kann. Wollen wir auf Baustellen arbeiten oder eher in der Werkstatt? Wollen wir ein Restaurant mit warmen Speisen oder eine Bar, an der es nur Getränke gibt? Wollen wir Trockenmauern bauen oder Blumen pflanzen?

Das ist die grundlegende Frage der gemeinsamen Arbeit. Ist sie beantwortet, kann die Gruppe weitergehen. Anschliessend an die Entscheidung was gemacht wird, sollte besprochen werden, wie viele Stunden pro Tag/Woche/Monat die einzelnen Menschen arbeiten möchten. Mensch könnte hier eine Runde machen, in der alle ihre Vorstellungen mitteilen.

Anschliessend muss überlegt werden, ob das sowohl wirtschaftlich als auch zwischenmenschlich funktionieren könnte, oder ob es zwischen der Vorstellung und der Realität zu grosse Diskrepanzen gibt. In diesem Fall muss überlegt werden, ob einzelne Mitglieder bereit wären, mehr oder weniger zu machen als sie sich vorgestellt haben. Wenn nicht, müssen die Vorstellungen, wie der Arbeitsalltag des Betriebs aussehen könnte an die Menschen angepasst werden.

Dieser Schritt ist extrem wichtig! Er verhindert, dass die Menschen sich mit falschen, nicht kommunizierten Vorstellungen in das Kollektiv begeben und dann enttäuscht sind, wenn diese nicht erfüllt werden. Diese Auseinandersetzung endet auch nicht nach der ersten Sitzung. Bedürfnisse verändern sich, Situationen verändern sich, Konstellationen von Menschen ändern sich. Ein Kollektiv sollte regelmässig darüber reden, was die Ansprüche der einzelnen an die Gruppe sind, ob sie erfüllt werden und falls nicht, was zu tun ist.

Entscheidungsfindung

Hier finden sich einige Hinweise und Vorschläge zu kollektiven Entscheidungen:

1. Konsensentscheidungen

Die gemeinschaftlichste Form der Entscheidung ist die Konsensentscheidung. Dabei werden Entscheidungen nur getroffen, wenn alle einverstanden sind. Sie nehmen oft bedeutend mehr Zeit in Anspruch als beispielsweise Abstimmungen, denn es kann lange dauern, bis ein Kollektiv sich bei unterschiedlichen Meinungen geeinigt hat. Viele Kollektive, die den Grundsatz der Konsensentscheidung haben, haben eine spezielle Regelung für den Fall, dass es nicht möglich ist, einen Konsens zu finden. Oftmals ist dies eine Form von Abstimmung nach einer gewissen Zeit.

2. Abstimmungen

Bei Abstimmungen wird nach dem Mehrheitsprinzip entschieden. Es gibt verschiedene Mehrheiten, die hier angewandt werden können: Mehr als 50% müssen dafür sein, $\frac{2}{3}$ Mehrheit, $\frac{3}{4}$ Mehrheit usw. Sie haben das Problem, dass die Entscheidung nicht von allen getragen wird. Ein Kollektiv muss gut überlegen, ob es diesen Weg gehen möchte.

3. Klar abgesteckte Zuständigkeiten

Es ist auch möglich, alle Entscheidungen an einzelne zu delegieren. Diese Variante bedingt aber hohes Vertrauen untereinander und komplette Transparenz. Um hier nicht in eigenartige Machtgefüge zu verfallen wäre es denkbar, die Rollen im Rotationsprinzip zu organisieren. So sind alle immer wieder in einer anderen Position, was sowohl die Entscheidungsmacht als auch den Mental Load entschärfen kann. Es kann sein, dass das Rotationsprinzip nicht überall funktioniert. Gewisse Aufgaben setzen gewisse Vorkenntnisse voraus, die vielleicht

nicht alle im Kollektiv haben. Mensch könnte sich überlegen, solche Aufgaben nur unter jenen Mitgliedern zu rotieren, die diese Vorkenntnisse haben.

4. Der Mix

Ein Kollektiv muss sich natürlich nicht auf eins dieser Modelle einschliessen, sondern kann auch die besten Aspekte aus allen behalten. Möglich wäre, dass grosse Entscheidungen wie eine Vergrösserung oder Verkleinerung der Gruppe, grosse Investitionen oder Entscheidungen, die die Gruppe stark verändern würden im Konsens gefällt werden müssen. Falls Entscheidungen gefällt werden müssen, aber kein Konsens gefunden werden kann, gibt es eine Abstimmung mit einer $\frac{3}{4}$ Mehrheit. Bei alltäglichen Entscheidungen, die rasch gefällt werden müssen, könnten Arbeitsgruppen oder Delegierte eingesetzt werden für Dinge wie die Buchhaltung oder die Planung. Diese Arbeitsgruppen oder Delegierten bekommen eine gewisse Souveränität bei Entscheidungen, die getroffen werden müssen. Sie kommunizieren transparent und an alle, damit klar ist, worum es geht. Diese Arbeitsgruppen oder Delegierten wechseln sich in regelmässigen Abständen (z.B. alle 2 Jahre) ab, damit niemand eine Position zu lange inne hat.

5. Das soziokratische Modell

Die letzte Variante ist das soziokratische Modell. Es ist eine Mischung aus abgesteckten Zuständigkeiten und Konsensentscheidungen. Die Idee ist eine möglichst niederschwellige und effiziente Art der Entscheidungsfindung. Es gibt Arbeitsgruppen oder Einzelpersonen, die ihren Zuständigkeitsbereich haben. Sie kommunizieren ihre Vorschläge, bevor sie umgesetzt werden, der ganzen Gruppe. Das kann an Sitzungen geschehen (wenn es dafür genug Zeit gibt) oder digital, z.B. via Gruppenchat oder E-Mail, wenn es schneller gehen muss. Nun haben alle Mitglieder des Kollektivs die Möglichkeit, sich gegen diese Vorschläge auszusprechen. Dabei gibt es kein Vetorecht in diesem Sinne, Einwände werden aber ähnlich behandelt. Was die Einwände von einem Vetorecht unterscheidet ist, dass der Einwand begründet werden muss, bzw. eine sinnvolle Alternative vorgestellt werden soll. Auf diese Weise kann ein Kollektiv sehr agil sein, es müssen nicht immer alle besprechen, was zu tun ist, mensch kann sich aber wehren, wenn er/sie mit etwas nicht einverstanden ist.

Es kann sein, dass an einer Sitzung keine Entscheidung gefällt werden kann, da die Positionen zu unterschiedlich sind und daher kein Konsens

gefunden werden kann. Bei der Gruppenpraxis Paradies, einer kollektiv organisierten Frauenpraxis, wurde in diesem Fall ein Zeitfenster von zwei Wochen festgelegt, in dem nicht über das Thema gesprochen wurde. Weder an den Sitzungen noch ausserhalb. Nach den zwei Wochen wurde ein erneuter Versuch unternommen, eine Entscheidung zu fällen. Diese Methode gibt allen Beteiligten noch einmal Zeit, ihre eigene, wie auch die Position der anderen zu hinterfragen und zu reflektieren. Oftmals werden so Konflikte gelöst oder Entscheidungen einfacher, ohne dass zu viel Zeit und Energie damit verschwendet werden musste. Als Tipp: Es gibt (fast) keine Entscheidung, die sofort gefällt werden muss. Die meisten Dinge können auch ein Bisschen warten.

Bei den meisten Entscheidungsformen sollte darauf geachtet werden, dass über längere Zeit nicht Frust entsteht, wenn gewisse Mitglieder sich immer fügen müssen, bzw. Abstimmungen «verlieren». Weiterhin ist es wichtig, dass nicht immer nur Entscheidungen nach dem Prinzip des «kleinsten gemeinsamen Nenners» gefällt werden.

Abgesehen von der technischen Entscheidungsfindungsstruktur muss überlegt werden, wann diese Entscheidungen gefällt, bzw. kommuniziert werden. Damit kommen wir zum Thema Gesprächskultur.

Gesprächskultur

Für Kollektive ist der Austausch die wichtigste Qualität. Er unterscheidet sie von normalen Firmen, da Kommunikation hier dazu dient, dass alle gleich einbezogen sind. Da beim Kollektiv die Kommunikation das zentrale Werkzeug ist, müssen Räume/Momente geschaffen werden, die es zulassen, dass alle Sorgen, Ängste, Konflikte und sonstigen Befindlichkeiten geäussert werden können. Eine gute Gesprächskultur ist viel Arbeit, sie ist ein Prozess, der wohl nie abgeschlossen ist. Es gibt jedoch gewisse Eckpunkte, die bei vielen Kollektiven Praxis sind. Klassischerweise sind das regelmässige Sitzungen, die zwei- bis viermal im Monat stattfinden. Bei Wohnkollektiven sind diese z.B. an Putztage gekoppelt oder an gemeinsame Abendessen. Bei Arbeitskollektiven muss mensch aufpassen, dass diese Sitzungen innerhalb der Arbeitszeit stattfinden können, da sie sonst zur Belastung werden. Es gibt einige Tools, die beim Aufbau einer solchen Sitzung hilfreich sein können:

1. Es wird zu Beginn oder vor der Sitzung eine *Traktandenliste* erstellt, in der ersichtlich ist, worüber geredet wird.

2. Mensch kann zu Beginn der Sitzung eine *Befindlichkeitsrunde* machen. Dabei erzählen alle ganz kurz, wie es ihnen geht, was sie belastet oder freut. Mensch kann diese Runden thematisch ganz gezielt auf die Arbeit begrenzen oder komplett offenlassen.
3. Optional kann auch eine *Sitzungsleitung* hilfreich sein. Diese leitet und moderiert die Sitzung, ist dafür verantwortlich, dass alle ihre Punkte sagen können und dass die Diskussionen nicht abschweifen. Dies kann eine Sitzung klarer strukturieren.
4. Es wird ein *Protokoll* geschrieben. Dies ist wichtig, damit Entscheidungen nicht vergessen gehen, was erfahrungsgemäss schnell gehen kann, wenn sie nicht verschriftlicht werden. Es gibt zwei Protokoll-Varianten: die eine ist ein einfaches Beschlussprotokoll, in dem nur aufgeschrieben wird, welche Entscheidungen gefällt werden, was die Traktanden waren und welche Pendenzen es gibt. Die zweite Variante ist ausführlicher. Es werden auch Diskussionsverläufe festgehalten. Das kann dann sinnvoll sein, wenn Diskussionen nicht beendet werden können, sondern bei der nächsten Sitzung fortgeführt werden sollen. So verliert mensch nicht den Faden und muss nicht von vorne beginnen. Das Protokoll wird nach der Sitzung an alle Kollektivmitglieder (anwesend oder nicht) verschickt, bzw. es wird an einem zentralen Ort zugänglich gemacht, damit alle nachlesen können, was an der Sitzung besprochen/bestimmt wurde. Ein kleiner Hinweis: Protokolle sollten von allen, vor allem jenen, die nicht an der Sitzung waren gelesen werden. Ansonsten geht ein eine grundlegende Funktion davon verloren.
5. Mensch kann sich für die einzelnen Traktanden eine *Zeitlimite* machen. Das ist vor allem bei Grundsatzdiskussionen sinnvoll. Dadurch kann die Sitzungsdauer festgelegt werden und Diskussionen, die nach der abgemachten Zeit nicht zu Ende sind auf die nächste Sitzung verschoben werden. Auch für die ganze Sitzung kann sich mensch eine Zeitlimite setzen, sollte das gewünscht sein.
6. Zum Schluss macht der/die Protokollführer*in eine *Pendenzenliste* und legt die *nächsten Termine* fest. Dabei werden alle Themen und Traktanden erfasst, die noch besprochen werden müssen. Sie dienen als Erinnerungsstütze, die bei der Traktandenerfassung der nächsten Sitzung herbeigezogen werden können.

Wie redet mensch zusammen?

Einige wichtige Eckpunkte für eine gerechte und gesunde Gesprächskultur.

1. Mensch unterbricht sich nicht gegenseitig.
2. Mensch hört den anderen zu.
3. Persönliche Kritik ist fair und nicht beleidigend zu gestalten.
4. Mensch hält sich ans Gesprächsthema und schweift nicht ab (sonst gehen Sitzungen unnötig länger als sie sowieso schon sind).
5. Mensch spricht verständlich und benutzt nicht unnötig komplizierte Sprache nur um zu zeigen wie clever mensch ist.
6. Eine Sitzung ist ein Gespräch, das alle etwas angeht und nicht nur diejenigen, die gerne reden. Versucht aufeinander einzugehen.

Gruppenpraxis Paradies

Die leider seit Anfang 2020 nicht mehr existierende Gruppenpraxis Paradies war eine Frauenpraxis in Binningen. Entstanden aus der Frauenbewegung in den 70er- Jahren, seit 1980 als eingetragene Genossenschaft hat es sie über 40 Jahre lang gegeben. Aus der Überzeugung heraus, dass Frauengesundheit Frauensache sein soll, hat sich eine Gruppe von 20-30 Frauen zusammengefunden, um einen Raum von Frauen für Frauen zu schaffen. Über die Jahre hinweg sind immer zwischen acht und 15 Frauen (Ärztinnen, Naturheilpraktikerinnen, Hebammen, Fachfrauen für Frauengesundheit) Teil der Praxis gewesen.

Im Gespräch mit Verena Schönmann, in der Praxis ausgebildete Fachfrau für Frauengesundheit und später per Weiterbildung Naturheilpraktikerin fällt auf, dass über 40 Jahre eine Gesprächskultur aufgebaut werden konnte, in der alle gehört und ernstgenommen werden konnten. Eine Gesprächskultur, in der es möglich war, jede Entscheidung im Konsens zu fällen und in der über viele Jahre ein Weg gefunden wurde, auch Tabuthemen anzusprechen. Erreicht wurde das unter anderem, indem die Rollen der einzelnen als Potenzial und nicht als Problem angesehen werden konnten.

Mit täglichem «Eintunen» (kurze Befindlichkeitsrunde, in der mit einem Satz alle sagen, wie es ihnen geht), täglichen Rapporten (wie lief der

Tag für alle? Eher praktisch orientiert), Teamsitzungen alle zwei Wochen und Supervisionen (externe Sitzungsleitung mit Mediationsfunktion) alle sechs Wochen nahmen sich die Frauen sehr viel Zeit für die Kommunikation. So sollte sichergestellt werden, dass alle gehört werden.

Abgesehen von praktisch orientierten Zusammenkünften gab es einmal im Jahr eine dreitägige Weiterbildung für alle. Diese war abwechselnd als Weiterbildung im Gesundheitsbereich oder zum Spass (z.B. Jodelworkshop) gedacht. Oft gab es auch gemeinsame Wanderausflüge, gemeinsame Reisen (z.B. nach Findhorn in Schottland, um zu lernen, wie diese Kommune die Übergänge von den alten zu den jungen und umgekehrt hinbekommt).

In den letzten Jahren wurde auch eine tägliche gemeinsame halbe Stunde Pause, zur Meditation oder zum gemeinsamen «Nichts-machen» eingeführt.

Alles in allem ist die Gruppenpraxis Paradies ein gutes Beispiel dafür, dass sich der jahrelange Gruppenbildungsprozess lohnt. Dass es einerseits sehr anstrengend sein kann, alles verhandeln zu müssen, dass das aber andererseits dazu führen kann, dass Dinge entstehen, die in der «normalen» Arbeitswelt nicht möglich sind.

Hierarchien

In dieser Broschüre wird zwischen strukturellen und nicht strukturellen Hierarchien unterschieden. Mit strukturellen Hierarchien sind jene gemeint, die durch verschiedene Positionen innerhalb eines Kollektivs eingenommen werden können. Ein Beispiel dafür wäre, dass in einer GmbH eine «Geschäftsführung» vorgeschrieben ist. Wenn die Menschen, die diese Position innehaben, diese nutzen, um ihre Stimme höher zu gewichten als andere, dann ist das eine strukturelle Hierarchie. Kurz gesagt: Wenn eine Person aufgrund ihrer Funktion mehr zu sagen hat als andere. Nicht strukturelle Hierarchien sind viel subtiler und kommen in kollektiven Zusammenhängen sehr häufig vor. Gemeint sind zum Beispiel Wissenshierarchien, das heisst, wenn sich eine Person bei einem Thema besser auskennt. Dann gibt es Kapazitätshierarchien. Die die mehr Zeit haben, entscheiden darüber, was im Betrieb passiert. Dies sind nur zwei Beispiele für nicht strukturelle Hierarchien. Es gibt endlos viele davon, einige offensichtlicher, andere fast unerkennbar. Ein Kollektiv sollte sich damit auseinandersetzen, mit welchen Hierarchien es leben kann und welche es loswerden möchte.

In diesem Sinne muss überlegt werden:

- Was bedeutet Hierarchie für alle einzelnen Mitglieder?

- Welche strukturellen Hierarchien werden uns von behördlicher Seite befohlen?
- Welche strukturellen Hierarchien brauchen wir, um einigermaßen effizient arbeiten zu können?
- Wie können wir sicherstellen, dass diese Hierarchien sich nicht so entwickeln, dass wir uns schlussendlich wieder in einem normalen Vorgesetzten-Angestellten Verhältnis befinden?
- Welche nicht strukturellen Hierarchien können in unserer Gruppe entstehen?
- Welche dieser Hierarchien können wir verkraften?
- Welche dieser Hierarchien wollen wir nicht? Wie kommen wir an einen Punkt, an dem sie nicht oder nicht mehr bestehen?
- Was machen wir, wenn sie doch entstehen?

Um mit Hierarchien umzugehen ist die interne Kommunikation das zentrale Instrument. Kommunikation ist nicht etwas, das jede*r kann, sie will gepflegt und geübt werden. Viele Kollektive brauchen Jahre, ihre Kommunikationsstruktur so zu gestalten, dass alle sich verstanden und wohl fühlen. Dieser Entwicklungsprozess kann sehr ermüdend sein. Hier ein Versuch, mit erfahrungsgemäss auftauchenden Konflikten umzugehen:

Strukturelle Hierarchien

Wenn die gewählte Rechtsform vorsieht, dass es verantwortliche Personen gibt, müssen diese Positionen gefüllt werden, ob das Kollektiv das will oder nicht. Wenn im Handelsregister eine Geschäftsleitung zu stehen hat, muss sich das Kollektiv entscheiden, wer da stehen soll. Im nächsten Teil dieser Broschüre wird darauf genauer eingegangen. Sowohl bei Kollektivgesellschaften als auch bei GmbHs ist es theoretisch möglich, dass alle Mitglieder Teil der Geschäftsleitung sind. Das ist aber gerade bei grösseren Kollektiven nicht praktikabel, da alle zum Handelsregister müssten, um ihre Unterschrift beglaubigen zu lassen. Die Auseinandersetzung mit behördlich befohlenen Hierarchien ist aber noch die einfachste. Es kann innerhalb des Kollektivs beschlossen werden, dass jemand diese Titel trägt, in der Realität aber keine echten Machtunterschiede bestehen. «Geschäftsführer*in» wird somit zu einer leeren Hülle, die nur für den Behördenkontakt genutzt wird.

Andere strukturelle Hierarchien sind beispielsweise Arbeitsvorbereiter*innen, Schichtverteiler*innen, Sitzungsleiter*innen usw. Positionen, die in normalen hierarchisch aufgebauten Betrieben eine Machtposition darstellen, weil diese Menschen über andere entscheiden können und

meistens auch bedeutend besser bezahlt werden. Nun ist es so, dass in den meisten Betrieben dadurch die Effizienz, mit der gearbeitet wird, merklich erhöht wird, da nicht alle an alles denken müssen.

Um «wettbewerbsfähig» zu bleiben, muss auch ein Kollektivbetrieb einigermassen effizient arbeiten können. Eine Trockenmauer darf nicht doppelt so teuer sein wie die der «Konkurrenz», nur weil sich die Kollektivmitglieder im Steinbruch nicht auf die Farbe der Steine einigen konnten. Deshalb kann es auch für kollektive Strukturen sinnvoll sein, gewisse Entscheidungen einzelnen Personen zu überlassen. Schnell findet sich das Kollektiv so wieder bei den herkömmlichen Strukturen. Um dies zu umgehen, gibt es einige Möglichkeiten:

- Regelmässiger Turnus dieser Aufgaben, z.B. einmal im Monat, Jahr oder alle fünf Jahre.
- Regelmässiger Austausch darüber, wie es den Leuten geht mit ihren Positionen und jenen der anderen.
- Ein Fenster schaffen, in dem Entscheidungen kritisiert oder umgestossen werden können, wenn die Mitglieder nicht einverstanden sind.

Nicht strukturelle Hierarchien

Neben den strukturellen Hierarchien gibt es auch nicht-strukturelle, unbewusste und unbeabsichtigte Hierarchien. Sie sind subtiler und schwerer sichtbar als die strukturellen. Es sind feine Unterschiede zwischen den Mitgliedern, die zu ungewollten Rollen führen können. Ein Beispiel:

Sarah hat eine Schreinerlehre gemacht und nun möchte sie mit Alain und Adèle einen Kollektivbetrieb gründen. Adèle hat auch eine Schreinerlehre gemacht, in Frankreich (die ist in der Schweiz nicht anerkannt) und Alain hat gar keine Schreiner Ausbildung. Nun weiss Sarah gewisse Dinge, die die anderen nicht wissen. Wenn sie die anderen immer zu Fertigungstechniken belehrt, kann die Situation entstehen, dass sich die anderen unwohl fühlen, weil Sarah ihnen immer sagt, was sie wie zu tun haben, ihnen bis zu einem gewissen Grad das Recht nimmt, selber zu entscheiden.

Das Beispiel zeigt, wie kleine gegebene Privilegien wie eine gute Ausbildung, ein breites Allgemeinwissen, schnelle Auffassungsgabe, ein starkes Selbstbewusstsein oder sogar eine laute Stimme in sozialen Kontakten und speziell in nahen Kontakten wie zuhause oder bei der Arbeit zu Diskrepanzen führen können. Die Person mit der lauten Stimme

wird die Person mit der leisen Stimme immer übertönen, die Person mit dem starken Selbstbewusstsein wird an einer Sitzung schneller und mehr reden, Menschen, die mehr Zeit haben, werden mehr da sein, mehr mitbekommen und dadurch mehr entscheiden.

Um nicht in längerfristige Konflikte zu verfallen ist es wichtig, dass in einer gewissen Regelmässigkeit über die Rollen gesprochen wird, die es in einem Kollektiv gibt. Weiter unten geht es noch um Streit- und Sitzungskulturen, deshalb hier nur einige Möglichkeiten, wie eine Rollendiskussion aussehen kann: !Achtung!, diese Vorgehensweisen können psychisch und emotional aufreibend sein, da sie sehr persönlich sind und die meisten Menschen es sich nicht gewohnt sind, sich so stark zu öffnen, bzw. sich solch persönliche Kritik anzuhören. Mensch sollte sie nur anwenden, wenn alle wirklich damit einverstanden sind. Wenn mensch in eine solche Situation hineingezwungen wird, kann das bleibende Schäden im Kollektiv verursachen.

Speed-Dating

Beim Rollen-Speed-Dating geht es darum, dass alle von allen hören, wie sie wahrgenommen werden und auch allen sagen können, wie sie die anderen wahrnehmen.

1. Jemand erstellt einen Plan mit den Namen der Mitglieder, so dass immer Zweierpaare entstehen und so, dass sich jede Kombination zweimal ergibt. Dabei werden die die Hälfte der Namen rot, die andere Hälfte Blau gekennzeichnet.
2. Die Grüppchen suchen sich verschiedene möglichst gemütliche Orte, um die Zweiergespräche in Ruhe führen zu können. Die Orte sollten natürlich möglichst nah beieinander sein, aber nicht so nahe, dass mensch sich gegenseitig hört oder sieht.
3. In der ersten Runde reden nur die rot gekennzeichneten Namen. Sie sagen dem Gegenüber, wie sie es wahrnehmen und ob sie das Gefühl haben, es habe gewisse unbewusste Hierarchien, die stören. Beachtet, wie ihr euch die Dinge mitteilt.
4. Es wird eine Zeitlimite (z.B. 5 Minuten) gesetzt. Nach dieser Zeit trifft mensch sich wieder in der Mitte, die nächsten Paare gehen an die ruhigen Orte.

5. So geht es weiter, bis alle einmal mit allen zusammensassen.
6. In der zweiten Runde werden die Rollen umgedreht. Jetzt reden die blau gekennzeichneten Menschen.
7. Es lohnt sich je nach Gruppengrösse, genug Zeit einzuberechnen und wenn möglich auch Pausen zu machen. Diese Art der Konfliktlösung nimmt bei 10 Personen ungefähr fünf Stunden in Anspruch.

Es gibt einige wichtige Regeln:

- Die Person, die zuhört muss zuhören und darf sich nicht rechtfertigen. Damit soll sichergestellt werden, dass kommunikative Privilegien nicht zum Tragen kommen.
- Es darf nicht beleidigt werden.

Grosse Runde

Bei der grossen Runde ist die Schwelle etwas zu sagen bedeutend höher als beim Speed-Dating. Alle müssen vor der ganzen Gruppe sprechen, bzw. müssen sich vor der ganzen Gruppe Rückmeldungen zu sich selbst anhören.

Bei der grossen Runde setzt sich das gesamte Kollektiv gemeinsam in einen ruhigen gemütlichen Raum. Es gibt bei der Durchführung der Runde zwei Möglichkeiten.

1. Eine Person muss die erste sein. Nun sagen alle anderen reihum diesem Kollektivmitglied, welche Rollen sie an ihr sehen, die sie stören oder sie gut finden. Das wird der Reihe nach mit allen gemacht, bis alle zu allen etwas gesagt haben.
2. Jedes Mitglied sagt reihum allen anderen, was ihnen aufgefallen ist.

Bei den Runden ist viel Feingefühl gefragt, da vor allem bei der ersten Variante je nach Situation sehr schnell von vielen Menschen viel Kritik auf eine Person einprasselt. Das kann emotional sehr anspruchsvoll sein. Auch hier ist es wichtig, dass mensch sich ausreden lässt, dass zugehört und nicht dazwischengerufen wird. Mensch muss allen die Zeit lassen, die sie brauchen, um ihre Aussagen zu machen.

Briefe schreiben

Beim Briefe schreiben wird der Kontakt von Angesicht zu Angesicht ausgeschaltet. Manchen Menschen fällt es viel leichter, Kritik an anderen zu äussern, wenn sie sie nicht sehen. Zuhause einen Brief an jedes Kollektivmitglied zu schreiben, kann helfen, sich besser so auszudrücken, wie es wirklich gemeint ist. Es gibt mehr Zeit, sich eine Formulierung zu überlegen, die möglichst klar ist. Ausserdem können Skrupel und Ängste überwunden werden, die vielleicht existieren, wenn anderen Kritik ins Gesicht gesagt werden muss.

Das Briefeschreiben ist eher eine Methode für neuere Kollektive, bei denen das Vertrauen untereinander noch nicht so stark ist wie bei stabilen etablierten Kollektiven. Mit der Zeit sollte aber der Anspruch wachsen, sich ohne Ängste Dinge ins Gesicht sagen zu können.

Rollenspiel

Um noch eine spielerischere und lockerere Variante der Hierarchiediskussion zu erwähnen, hier noch das Hierarchierollenspiel.

1. Das ganze Kollektiv versammelt sich in einem Raum mit viel Platz.
2. Wieder wird ein Plan, analog zum Speed-Dating erstellt.
3. Die jeweiligen Mitglieder spielen jeweils die andere Person und suchen sich ein Szenario aus, das nachgespielt werden soll.
4. Das geht reihum, bis alle mal alle gespielt haben und von allen gespielt wurden.

Regel:

- Die Idee ist natürlich, die anderen überspitzt darzustellen, achtet euch aber darauf, nicht gemein zu werden und nur Charakterzüge zu nutzen, die tatsächlich mit Machtverhältnissen zu tun haben.

Hierbei geht es auch darum zu lernen, wie mensch von den anderen wahrgenommen wird. Je nach Gruppe kann diese Variante angenehmer sein als die anderen, sie ist aber sicher nicht für alle Kollektive geeignet.

«Auf Antrag»

Während die anderen Möglichkeiten in mehr oder weniger regelmässigen Abständen stattfinden könnten/sollten, kann ein Kollektiv auch eine Variante wählen, in der nur über Hierarchien und Rollen gesprochen

wird, wenn jemand das Thema aufbringt. Wenn jemandem etwas auffällt muss er oder sie es ansprechen. Dann muss ein Rahmen geschaffen werden, um darüber zu sprechen.

Diese Variante verlangt ein wenig mehr Spontanität von allen Beteiligten und ein grosses Vertrauen aller zum Kollektiv, dass die eigenen Anliegen ernst genommen werden.

Nachdem nun einige Möglichkeiten für die Aufdeckung und Überwindung nicht struktureller Hierarchien vorgestellt wurden, hier noch einige Vorkehrungen, die ermöglichen sollen, dass sich alle Beteiligten vor, während und nach den Sitzungen so wohl wie möglich fühlen:

1. Es muss ein angenehmer Raum geschaffen werden, in dem sich alle wohl fühlen, auch über viele Stunden hinweg. Die spezifischen Bedürfnisse an den Raum sollten vorher abgesprochen werden.
2. Am besten funktioniert es, wenn der Gruppenzusammenhalt möglichst stark ist. Deshalb bietet es sich an, diese Gespräche zum Beispiel an einem gemeinsamen Wochenende oder zumindest nach einem gemeinsamen Frühstück zu führen.
3. Auch nachher kann es gut sein, etwas gemeinsames zu machen, eine gemeinsame Aktivität oder ein gemeinsames Abendessen. Das ist nicht bei allen gleich, deshalb sollte es auch die Möglichkeit geben, dass einzelne gehen können, wenn sie nicht mehr mögen.
4. No pressure! Am Anfang können diese Gespräche harzig sein, es kann auch passieren, dass sich Menschen nicht wohl fühlen und gehen möchten. Das sollte auch möglich sein! Um auf die Einleitung dieses Teils zurückzukommen: Kommunikation will geübt werden.

Aufstellung

Eine letzte, weniger akademische Möglichkeit zur Veranschaulichung der innerkollektiven Hierarchien ist die Aufstellung in einem Raum.

- Alle Mitglieder stellen sich selbst in einem Raum auf. Je weiter vorne mensch sich hinstellt, desto «machtvoller» sieht er/sie sich im Kollektiv.
- Alle Mitglieder bekommen eine Karte. Darauf können sie einen Namen schreiben, bei dem sie finden, dass sich dieses Mitglied selbst falsch eingeschätzt hat. Diese Karten werden dann an den für diese Person «richtigeren» Ort gelegt.

- Die Aufarbeitung dieser Übung kann mittels einer der oben aufgeführten Rollendiskussionen erreicht werden.

In der Realität ist die absolute Hierarchiefreiheit oftmals nicht möglich und auch nur bedingt sinnvoll. Wenn alle alles gemeinsam entscheiden müssen, braucht das viel Zeit und Energie, die in Wichtigeres gesteckt werden kann.

Benötigen wir gewisse Hierarchien?

Nicht alle Hierarchien können oder sollen ohne weiteres verurteilt und abgeschafft werden. Im Beispiel mit der Schreinerin etwa, können die anderen beiden auch davon profitieren, dass sie so viel weiss und von ihr lernen. Wenn jemand die Arbeitsvorbereitung macht oder die Schichten verteilt, müssen sich die anderen nicht darum kümmern und können sich auf anderes konzentrieren. Dass gewisse Leute mehr machen und mehr Zeit haben, ermöglicht anderen, dass sie auch weniger machen können. Nicht alle haben dieselben Voraussetzungen. Deshalb ist es wichtig, dass das Kollektiv sich mit diesen Dynamiken auseinandersetzt und sie regelmässig analysiert. Das Wichtigste neben einer funktionierenden und gesunden Gesprächskultur ist in Anbetracht der Hierarchien die Transparenz.

Transparenz

Hat sich das Kollektiv etabliert, muss es sich damit auseinandersetzen, welche strukturellen Hierarchien bestehen sollten oder vielleicht besser gesagt, welche Verantwortlichkeiten wie umgesetzt werden. Das Kollektiv kann sich an klassischen Betrieben orientieren; es ist unnötig, das Rad neu zu erfinden. In handwerklichen Betrieben gibt es beispielsweise eine klare Arbeitsteilung. Es gibt die, die den Kundenkontakt pflegen, die die Offerten schreiben und gegebenenfalls Pläne zeichnen, die die für Materialbestellungen zuständig sind, die die Schichtpläne schreiben usw. Normalerweise sind diese Menschen in der Hierarchie des Betriebs höher gestellt. Sie verdienen mehr und haben mehr zu sagen. Im Kollektivbetrieb, wo Machtverhältnisse unerwünscht sind, liegt es daher nahe, keine solchen Positionen zu haben und alle Entscheidungen gemeinsam zu treffen. Das nimmt aber sehr viel Zeit in Anspruch und ist im Alltag nicht praktikabel. Es ist durchaus sinnvoll, wenn einzelne Mitglieder oder Arbeitsgruppen Zuständigkeitsbereiche abdecken, in denen sie eine gewisse Autonomie haben, was Entscheidungen betrifft. So würden die gleichen Positionen wie in einem klassischen Unternehmen geschaffen,

aber nicht weil «mensch es eben so macht», sondern weil es sinnvoll ist. Um die Machtunterschiede abzuflachen ist es unabdingbar, dass eine möglichst grosse Transparenz und Durchlässigkeit in diesen Zuständigkeiten herrscht. Es muss für alle verständlich und ersichtlich sein, welche Entscheidungen warum getroffen werden. Sobald eine Situation entsteht, bei der sich andere nicht wohl fühlen aufgrund von Entscheidungen anderer, muss gehandelt werden. Wenn zum Beispiel die Arbeitsvorbereiter*innen Samstagsschichten anordnen, um einen Auftrag fertigzustellen, dann müssen das einerseits alle in Ordnung finden und andererseits müssen alle wissen, warum das wichtig sei. Denn nur wenn alle im Bild sind und wissen, dass beispielsweise ein Abgabetermin bevorsteht, der sonst nicht eingehalten werden kann, können die Kollektivmitglieder auch entscheiden, ob sie es für wichtig genug befinden, dafür ihren Samstag zu opfern.

Mental Load

Sobald das Kollektiv Zuständigkeitsbereiche (von Einzelpersonen oder Arbeitsgruppen) einführt, entstehen andere Verantwortungszwänge für diejenige Personen, die diese Aufgaben erledigen. Die Person, die für Materialbestellungen zuständig ist hat nun die Aufgabe, dass immer rechtzeitig das richtige Material zur Stelle ist. Somit liegt klassischerweise der «Mental Load», also das «Es im Kopf präsent behalten» alleine bei dieser Person oder Arbeitsgruppe. Das kann belastend sein und zu ungunsten Tendenzen zwischenmenschlicher Natur führen. Daher ist es wichtig zu versuchen, gerade diese Mental Loads so gut wie nur möglich zu verteilen. Am besten geht das, wenn alle im Kopf wirklich dabei bleiben können. Es macht es der/dem Materialverantwortlichen bedeutend einfacher und angenehmer, wenn manchmal nachgefragt, ob er/sie dieses oder jenes Material schon bestellt hat. Einerseits wird sie daran erinnert und andererseits merkt sie, dass sie nicht alleine an alles denken muss.

Selbstausschöpfung

Selbstverwaltung geht oft mit Selbstausbeutung einher. Menschen, die sich entscheiden, aus der klassischen Lohnarbeit auszusteigen tun dies nicht selten, weil sie nicht mehr von Arbeitgebenden ausgebeutet werden wollen. Es ist also höchst ironisch, dass sie sich, sobald sie selbständig sind, selbst ausbeuten. Sie halten sich nicht an Arbeitszeiten und geben viel zu viel Energie in die neue Arbeit, arbeiten oft länger, mehr und intensiver als vorher. In einem Kollektiv geschieht es nicht selten,

dass beispielsweise Überstunden nicht aufgeschrieben werden, dass keine Ferien gemacht werden oder für Abgabetermine Nachtschichten geschoben werden. Oft wird die Bereitschaft zur Selbstausbeutung mit der Identifikation mit dem Kollektiv oder der Arbeit gerechtfertigt und in vielen Kollektiven gibt es beinahe die Vorgabe zur Bereitschaft zur Selbstausbeutung. Das hat zur Folge, dass die Involvierten schnell die Lust und Energie am kollektiven Arbeiten verlieren und sich in die geregelte, genormte Welt der klassischen Lohnarbeit zurückbegeben. Ob das verhinderbar ist oder nicht, muss jedes Kollektiv selbst herausfinden. Es gibt jedoch auch hier einige Eckpfeiler, an denen mensch sich orientieren kann, um die Selbstausbeutung so klein wie möglich zu halten:

1. Sitzungen sind Teil der Arbeit und somit Arbeitszeit
2. Überstunden und Nacht-/Wochenendschichten müssen ganz klar als Ausnahmen definiert sein und dürfen nicht «normal» werden.
3. Auch hier ist Kommunikation das wichtige Stichwort. Nur weil es für die einen in Ordnung ist, bis 22h zu arbeiten heisst das nicht, dass das für alle so ist.
4. Eine möglichst genaue Planung der zu erledigenden Aufgaben kann eine gewisse Prävention für Stressmomente sein, auch wenn es wohl nicht immer verhinderbar ist, dass solche entstehen.
5. In Bezug auf den Mental Load ist es wichtig, dass Menschen, die viel mitdenken früh kommunizieren, dass es ihnen zu viel wird. Und dann ist es wichtig, dass die nötige Energie von den anderen Mitgliedern aufgefangen wird, damit diese Menschen nicht ausbrennen.
6. Selbstausbeutung kann auch zu Erwartungshaltungen gegenüber anderen Kollektivmitgliedern führen. «Ich mache immer so viel und die anderen nicht» ist ein oft gehörter und auch gedachter Satz. Alle Kollektivmitglieder sollten sich immer wieder selbst reflektieren und darauf achten, ob sie solche Gedanken haben. Falls ja, sollten diese möglichst bald in der Gruppe angesprochen werden, damit sie sich nicht zu einem Muster entwickeln.

Konflikte

Wann immer Menschen sich gemeinsam organisieren treten Konflikte auf. Das ist weder problematisch noch anormal. Jedoch ist es extrem wichtig, Formen auszudenken, wie diese ausgetragen werden können. Leider kommt es zu oft vor, dass Kollektive an internen Konflikten auseinanderbrechen. Es gibt jedoch Konfliktlösungsstrategien. Ist ein Konflikt nicht mehr alleine lösbar, kann es sich lohnen, auf eine externe professionelle Mediatorin, einen professionellen Mediator zurückzugreifen. Das sind Menschen, deren Ausbildung darin besteht, Konflikte von anderen Menschen zu lösen. Vor allem sollte darauf geachtet werden, Konflikte nicht so lange vor sich hin schwelgen zu lassen, dass die Fronten derart verhärtet werden, dass auch eine Mediation nichts mehr bringt. Dass Aussagen wie «Mit dieser Person möchte ich mich unter keinen Umständen mehr organisieren» oder «Wenn diese Person an die Sitzung kommt, dann gehe ich wieder», gar nicht erst getätigt werden müssen. Die Gründung eines Kollektivbetriebs besteht hauptsächlich aus den Bereichen Zwischenmenschlichkeit und rechtlicher Organisation. Da vor allem der zwischenmenschliche Teil viel Zeit und Arbeit bedeutet, die auch nie ganz vorbei ist, muss schon früh auch die rechtliche Organisation erledigt werden. Im nächsten Teil geht es nun darum, wie ein Kollektiv die passende Rechtsform für seinen Betrieb aussuchen kann.

Teil 2: Rechtliche und organisatorische Fragen

In der Schweiz gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, ein Unternehmen aufzubauen, zu unterhalten, zu führen und vor allem zu gründen.

Einige eignen sich besser für Kollektivbetriebe, andere weniger. Da in der Schweiz der neoliberale Gedanke herrscht, dass alle Menschen das Recht hätten, reich zu werden, ist es relativ einfach, eine Firma zu gründen. GmbHs, KIGs und KmAGs: In der Vielfalt der Rechtsformen ist es leicht, sich zu verlieren. In diesem Teil sollen diese Rechtsformen nun beleuchtet, ihre Vor- und Nachteile aufgezeigt und erläutert werden.

Die Entscheidung zur Rechtsform ist nicht leicht, einerseits weil es viele Möglichkeiten gibt, andererseits, weil der Kollektivbetrieb nicht der Norm einer Firma entspricht. Versucht das Kollektiv, hierarchiefrei zu funktionieren, stösst es rasch auf organisatorische Probleme. Zum Beispiel gibt es viele Rechtsformen, die eine Geschäftsleitung oder andere namentlich genannte vor den Behörden verantwortliche Personen verlangen. Diese bestenfalls rein juristischen Positionen können schnell zu ungewollten Machtgefällen und Konflikten führen. Sobald jemand mit seinem / ihrem Namen für die Firma gradestehen muss, kann im Kontakt mit diesen Behörden keine Gemeinschaftlichkeit mehr stattfinden. Nun zu den Rechtsformen.

Rechtsformen

In der Schweiz gibt es fünf übliche und zwei unüblichere Rechtsformen für eine Firma. Die üblichen sind:

- Die Einzelfirma
- Die Kollektivgesellschaft (KIG)
- Die GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)
- Die AG (Aktiengesellschaft)
- Die Kommanditgesellschaft (KmG)
- Die Genossenschaft

Die unüblicheren sind:

- Der Verein (eher selten als Firmenstruktur geeignet)
- Die Kommanditaktiengesellschaft

Die Menge der verschiedenen Rechtsformen bei Firmen gehen in der Schweiz stark auseinander. Folgende Zahlen stammen aus dem Jahr 2019 und vom Bundesamt für Statistik. Es muss dazu gesagt werden, dass die Zahl der Vereine zwar hoch ist, dass die meisten aber nicht primär als Unternehmen gewertet werden können.

Einzelfirmen:	327'701
Kollektivgesellschaften:	17'131
AG:	118'424
GmbH:	107'634
Kommanditgesellschaften:	1'236 (KMU-Portal des Bundes)
Genossenschaften:	3'221
Vereine:	13'604
Kommanditaktiengesellschaften:	10 (Wikipedia)

Die Zahl der Einzelfirmen ist sehr viel höher alle anderen. Das liegt primär daran, dass sie sehr einfach und günstig zu gründen ist und deshalb die Schwelle in die Selbstständigkeit sehr niedrig ist. Die sonst am meisten verbreiteten Rechtsformen sind die GmbH und die AG, da sie sowohl für kleine Firmen mit 3 Personen als auch für einen Megakonzern wie die Novartis AG (129'924 Angestellte, Stand: 2018) geeignet sind. Das Gewirr von Informationen kann überwältigend sein, teilweise widersprechen sich gewisse Aussagen, je nach dem wo mensch sie liest. So können sogar Diskrepanzen zwischen Angaben des Bundes und Angaben der Kantone auftauchen. Am besten hält mensch sich jedoch an die Angaben, die die verantwortliche Stelle des jeweiligen Kantons publiziert. In Basel-Stadt ist das das *Justiz- und Sicherheitsdepartement des Kantons Basel-Stadt*, genauer das *Handelsregisteramt Basel-Stadt*. Ausserdem gibt es nützliche Informationen bei der *Ausgleichskasse Basel-Stadt*.

Nun folgt der Versuch, die gültigen Vorschriften, Vorgehensweisen und Handlungsspielräume der verschiedenen Rechtsformen zu erläutern. Das «Netzwerk für Selbstverwaltung» aus Zürich hat ca. 1994 eine Broschüre mit dem Namen «In guter Gesellschaft – Ein Leitfaden zum Gesellschaftsrecht» herausgegeben. Darin geht es um die Funktionsweisen von Gesellschaften. Da sie grösstenteils noch immer aktuell, aber nicht mehr zu finden ist, werden die relevanten Inhalte nachfolgend noch einmal wiedergegeben. Der Verfasser der Broschüre hat offensichtlich einen anderen Kollektivbegriff als der, der in der vorliegenden genutzt wird. Daher gibt es einige Aussagen, Vermutungen und Voraussetzungen, die anders sind. Sie werden dennoch so wiedergegeben, wie sie geschrieben wurden, der Vollständigkeit halber. Die Rechtsformen werden neu vorgestellt.

Die Broschüre schlägt vor, den Gründungsprozess mit einem Fragenkatalog zu beginnen, der unten aufgeführt wird. Die nächsten beiden Seiten der «In guter Gesellschaft»-Broschüre geben nützliche Zusammenfassungen zu allgemeinen Informationen über Gesellschaften und «Statuten, Reglemente, Verträge».

Massgebend für die Materie «Gesellschaftsformen» (Rechtsformen, Anm. d. Autors) sind in der Schweiz in der Regel das Obligationenrecht (OR) für die wirtschaftlichen und das Zivilgesetzbuch (ZGB) für die nicht-wirtschaftlichen Tätigkeiten.

Bevor ihr die einzelnen Formen studiert, solltet Ihr Euch in folgenden Punkten Klarheit verschaffen. Einen kleinen Teil der nachstehenden Fragen beantwortet bereits das Gesetz, falls Ihr nichts anderes vorseht. Dies nennt man dispositives Recht.

Fragenkatalog

Was wollen wir unternehmen?

Welche Ziele der gemeinsamen Aktivität stehen im Mittelpunkt? Wie definieren wir den Unternehmenszweck? Hier können auch die Verhältnisse im Inneren (z.B. günstige Wohnungen, sinnvolle Arbeitsplätze, ökologische Grundsätze festgehalten werden)

Welche Mittel setzen wir dazu ein?

Wollen wir etwas ausschliessen (z.B. Umweltverschmutzung), ausdrücklich erwähnen (z.B. kulturelle Veranstaltungen) oder alles offen lassen («alle dem Gesellschaftszweck förderlichen Mittel»)

Wer gehört dazu?

Sind wir genügend Leute? (Oder zu viele? Anm. d. Autors) Drängt sich eine Unterscheidung in aktive und passive Gesellschaftsmitglieder auf? Welche Rechte sollen letztere geniessen?

Wie kontrollieren wir uns?

Sollen wir zur internen Kontrolle zusätzliche Organe schaffen wie Beiräte (z.B. für Frauenanliegen (sic!), ökol. Fragen)?

Wer bringt was mit?

Motivation, Qualifikation, Fähigkeiten: Wer hält die Buchhaltung in Ordnung, hat jemand eine (sic!) Wirtepatent für die Beiz?

Wie kommen Neue dazu?

Wie offen soll die Gesellschaft sein? Welches Organ überwacht die Aufnahmebedingungen?

Wie steigt jemand wieder aus?

Hat einE AussteigerIn Anspruch auf das Gesellschaftsvermögen (z.B. auf seine/ihre Anteilscheine)? Muss er/sie die Aktien zurückverkaufen?

Sind Abgangsentschädigungen vorzusehen? Ist weitere Mitarbeit (z.B. im Genossenschaftsvorstand) auch nach Ende der aktiven Tätigkeit möglich?

Wer fliegt raus?

Welche Lösungen wollen wir bei Kündigungen oder Krach vorsehen?

Woher nehmen wir das Geld?

Wer bringt wie viel Eigenkapital mit? Wie steht es mit Sacheinlagen?

Finanzieren wir uns zusätzlich mit Darlehen, Bürgschaften, Krediten; lässt sich ein Förderverein gründen? (...)

Wer hat bei uns das Sagen?

Welche Rechte haben die Beteiligten; brauchen wir eine Geschäftsleitung; welche Kompetenzen sind im Einfluss der Generalversammlung, des Vorstandes und der Kontrollstelle? Brauchen wir abgestufte Stimmrechte, Stimmbindungsverträge, eine Schachtelung von juristischen Personen?

Wer befiehlt, wer zahlt?

Wollen wir unser Betriebskapital möglichst neutralisieren, oder versprechen wir uns von einer starken finanziellen Beteiligung der Einzelnen mehr Verantwortungsgefühl?

Wer beerbt uns?

Was passiert bei einer Auflösung mit dem Gesellschaftsvermögen?

Erste Weichen

Das Gesetz macht einen Unterschied zwischen wirtschaftlichem und ideellem Zweck einer Gesellschaft. Als ideell gilt ein Zweck dann, wenn er allgemeinen Nutzen für die Beteiligten oder Dritte, oder finanziellen Nutzen für Dritte verfolgt. Hierfür sind vor allem Verein und Stiftung geeignet.

Einen wirtschaftlichen Zweck hingegen verfolgt, wer finanziellen Nutzen erzielen und unter den Beteiligten verteilen will (dazu gehören auch der Erwerb und die wirtschaftliche Selbsthilfe).

N.B.: Gemeinnützig ist eine Tätigkeit nur dann, wenn sie dem Staat Aufgaben abnimmt. Deshalb die Steuerbefreiung für derartige Vorhaben. Eine optimale Struktur erreichen manche Kollektive mit der Schachtelung verschiedener juristischer Personen. Zu unterscheiden ist vor allem zwischen einer Kapitalverwalter- und einer Betriebsführungsgesellschaft. So

kann zum Beispiel ein Verein das Haus mieten, in dem eine Genossenschaft tätig ist. Oder die MitarbeiterInnen einer Aktiengesellschaft kontrollieren eine Stiftung, die eine Aktienmehrheit besitzt.

In Fragen der Haftung (für Schulden der Gesellschaft) unterscheidet man zwischen juristischen Personen (Genossenschaft, AG, GmbH, Stiftung, Verein mit Mitgliederbeiträgen) und Rechtsgemeinschaften (eG, KG, andere Gesellschaften in Gründung, (Einzelfirma, Anm. d. Autors)). Während bei ersteren nur das Gesellschaftsvermögen haftet, sind es bei letzteren die GesellschafterInnen mit ihrem gesamten privaten Vermögen.

Statuten, Reglemente, Verträge

Die Statuten einer Gesellschaft sind vergleichbar mit der Verfassung eines Staates; sie halten das Prinzipielle, Grundlegende fest. Auch das Gesetz (ZGB und OR) verlangt, dass eine Reihe von Fragen darin geklärt wird. Zudem sind im Gesetz gewisse Punkte geregelt, um bei lückenhaften oder einfach kurzen Statuten im Zweifelsfall Klarheit zu schaffen. Werden die durch eigene Artikel ersetzt, verlieren sie ihre Bedeutung. Meistens ist die Ergänzung der Statuten durch Reglemente, Richtlinien etc. sinnvoll. Darin lassen sich Details regeln (z.B. Miet- und Arbeitsverhältnisse). Im Gegensatz zu den Statuten lassen sie sich ohne grossen Aufwand immer wieder neuen Verhältnissen anpassen.

Während Reglemente per Mehrheitsbeschluss (oder welcher Entscheidungsstruktur auch immer, Anm. d. Autors) geändert werden können, bedarf es bei einem Vertrag stets der Zustimmung beider Parteien. Verträge bieten deshalb mehr Sicherheit, vor allem für den schwächeren Partner. (Rechtswahrung im Vertrag.) Gewisse Bereiche sind allerdings sehr stark reglementiert (Mietrecht, Arbeitsrecht) und manchmal inkompatibel mit unkonventionellen Lösungen. Aus obengenannten Gründen ist es äusserst heikel, Reglemente zum Bestandteil von Verträgen zu erklären.

Ein besonderes Augenmerk sollten Kollektive auf die Durchsetzungsfähigkeit richten; lässt sich ein Beschluss überhaupt gegen den Willen einer/s Einzelnen durchsetzen; welche Sanktionierungsmöglichkeiten sehen wir vor?

Natürlich stellt sich die Frage, wie dicht und tief das Regelwerk eine Gesellschaft bestimmen soll. Regeln sollen Freiheiten und Rechte festschreiben. Und die entsprechenden Werte müssen von den Menschen getragen und gelebt werden. Sonst verkommen sie zur Makulatur.

Dieser Text wurde 1994 geschrieben, einiges hat sich seither verändert. Sowohl auf zwischenmenschlicher als auch auf organisatorischer Ebene. Nachfolgend werden deshalb die üblichsten Rechtsformen neu vorgestellt. Die Informationen sind bloss für die Entscheidung der Rechtsform geeignet, nicht als Gründungsmuster. Da die bürokratische Abwicklung einer Firmengründung von Kanton zu Kanton und über die Jahre unterschiedlich ist und sich verändern kann, kann diese Broschüre keine allgemeingültige Anleitung bieten. Es lohnt, sich beim zuständigen *Handelsregisteramt* und bei der *kantonalen Ausgleichskasse* zu melden, wenn konkrete Fragen auftauchen. Die meisten kantonalen Handelsregisterämter haben ausserdem Anmeldeformulare und Musterstatuten für gewisse Rechtsformen auf ihren Websites. Des Weiteren kann es sehr hilfreich sein, bekannte und befreundete Projekte mit der gleichen Rechtsform auszufragen, um an die notwendigen Informationen zu kommen. Auch die Gründungsdokumente anderer Kollektive können an eure Situation angepasst werden. Ausserdem sind auf der Website der Kontaktstelle für Arbeitslose Links zu den Musterdokumenten der Handelsregisterämter und weiteren praktischen Informationen und Dokumenten hinterlegt.

Die Einzelfirma/Einzelunternehmung

1. Namensgebung

Eine Einzelfirma muss den Namen der Inhaberin / des Inhabers tragen, z.B. Gärtnerei Maria Bernasconi oder Coiffeursalon Mustermann. Fantasienamen sind in diesem Sinne nicht zulässig.

2. Organigramm

Einzelfirmen werden meist von Personen gewählt, wenn sie sich selbstständig machen wollen. Deshalb sind oft wenige Personen in diesen Firmen tätig, die Person, die der Firma den Namen gibt, ist oft auch die Geschäftsleitung, die anderen sind Angestellte.

3. Startkapital/Gründungskosten

Die Einzelfirma ist die einfachste und niederschwelligste Form der Selbstständigkeit. Zur Gründung ist kein Startkapital vorgeschrieben. Gründungskosten gibt es in dem Sinne nicht. Ein Handelsregistereintrag ist erst dann vorgeschrieben, wenn der Umsatz jährlich höher als CHF 100'000.- ist. Ist ein Handelsregistereintrag jedoch wünschenswert (z.B. für Kundenkonten bei Zulieferern o.ä.) muss mit ca. CHF 120.- Gebühren dafür gerechnet werden.

4. Haftung

Bei der Einzelfirma haftet der/die Inhaber*in alleine. Es gibt auch keine Haftungsbegrenzung, was bedeutet, dass im Haftungsfall der/die Inhaber*in mit dem gesamten Privatvermögen haftet.

5. Besteuerung

Bei der Einzelfirma gibt es eine Steuererklärung der Inhaberin / des Inhabers. Dabei werden sowohl private als auch geschäftliche Einkünfte und Vermögen zusammen versteuert. Hat das Unternehmen Angestellte, werden Lohnausweise ausgestellt und bei diesen Menschen wird wie bei einem normalen Anstellungsverhältnis verfahren.

6. Nationalitäts-Wohnsitzvorschriften

Für die Gründung einer Einzelfirma ist kein Wohnsitz in der Schweiz nötig. Es ist jedoch Pflicht, die Schweizer Staatsbürgerschaft oder eine gültige Aufenthalts- und Arbeitsbewilligung zu haben.

7. Eignung als Kollektivbetrieb

Die Einzelfirma eignet sich aus mehreren Gründen *nicht* als Kollektivbetrieb:

- Es gibt eine/n Inhaber*in, was bedeutet, dass die gesamte Verantwortung und Haftung auf dieser einen Person liegt, was zu massiven Machtgefällen führen kann.
- Wenn mehrere Menschen in dieser Firma arbeiten möchten, muss der/die Inhaber*in diese Menschen anstellen, eine offiziell gemeinsame Struktur ist nicht möglich.
- Die Idee, mehrere Einzelfirmen inoffiziell zusammenzuschliessen scheitert am Prinzip der Unterakordanz. Funktionieren würde das so, dass alle Firmen Aufträge annehmen, die dann gemeinsam ausgeführt werden. Damit alle bezahlt werden, schreiben sich die Einzelfirmen gegenseitig Rechnungen. Das ist leider steuer-technisch problematisch, da eine Firma nicht zu viel Geld im Auftrag von anderen Firmen verdienen darf.

Ein Beispiel: Zimmerei A nimmt viele Aufträge an. Zimmerei B hilft bei der Ausführung dieser Aufträge und stellt Zimmerei A Rechnung für die Zeit, die mitgeholfen wurde. Das läuft das ganze Jahr hindurch immer wieder so, bis im Jahresabschluss viele Rechnungen an Zimmerei A auftauchen. Die Steuerbehörden werden aufmerksam und bezichtigen Zimmerei B in Unterakordanz von Zimmerei A zu arbeiten. Die Folgen davon sind gravierend. Zimmerei A muss für diese ganze Zeit die Sozialleistungen für Zimmerei

B nachzahlen und Zimmerei B gilt im schlimmsten Fall nicht mehr als selbstständig, sondern nur nach als selbstständig im Neben-
erwerb.

Die Kollektivgesellschaft (KIG)

Rechtsgrundlagen: OR 552-593

1. Organigramm

Eine Kollektivgesellschaft ist ein Zusammenschluss von mindestens zwei Personen, die gemeinsam ein Unternehmen führen möchten. Diese Personen werden «Gesellschafter*innen» genannt. Es gibt keine vorgeschriebene Geschäftsleitung. Die einzelnen Personen müssen aber zuvor von der Ausgleichskasse des jeweiligen Kantons als selbständigerwerbend erklärt werden. Wie die Geschäftsleitung, die Haftung, die Gewinnverteilung und die rechtliche Vertretung geregelt sind, dürfen die Gesellschafter*innen selbst entscheiden und in einem Vertrag festhalten.

2. Startkapital/ Gründungskosten

Wie bei der Einzelfirma gibt in diesem Sinne keine speziellen Gründungskosten. Es muss kein Startkapital eingebracht werden. Einzig der Handelsregistereintrag kostet Geld (CHF 240.-) und muss in diesem Fall gemacht werden.

3. Haftung

Bei der KIG haften alle Gesellschafter*innen uneingeschränkt mit ihrem Privatvermögen. Die Modalitäten davon werden bestenfalls in einem sogenannten Gesellschaftsvertrag festgehalten.

4. Besteuerung

Auch hier wird jede/r Gesellschafter*in einzeln besteuert mit Privat- und Firmeneinkünften und Vermögen.

5. Nationalitäts-Wohnsitzvorschriften

Für die Gründung einer KIG ist kein Wohnsitz in der Schweiz nötig. Es ist jedoch Pflicht, die Schweizer Staatsbürgerschaft oder eine gültige Aufenthalts- und Arbeitsbewilligung zu haben.

6. Eignung als Kollektivbetrieb

Eine Kollektivgesellschaft scheint eine gute Lösung für einen Kollektivbetrieb zu sein, da es die offenste Form ist, um eine Firma rechtlich gesehen aufzubauen. Problematisch sind jedoch die Bedin-

gungen der Haftung, da alle Gesellschafter*innen gesetzlich für alle Forderungen gegenüber der Firma haften. Schwierig wird dies vor allem, wenn es eine hohe Fluktuation an Mitgliedern gibt, da eine Person nach dem Austritt aus einer KIG noch 5 Jahre nachwirkend mithaftet. Daher ist diese Form eher für kleinere und vor allem stabile Kollektivbetriebe geeignet. Sollte viel Inventar benötigt werden oder gibt es Risiken, die hohe Kosten nach sich ziehen könnten, lohnt sich eher die Rechtsform der GmbH zu wählen.

GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)

Rechtsgrundlagen: OR 772-827.

Eine GmbH ist eine juristische Person.

1. Organigramm

Für die Gründung einer GmbH ist eigentlich nur eine Person notwendig. Die Organe einer GmbH sind die Gesellschafter*innenversammlung, die Geschäftsführung und die Revisionsstelle, wobei letztere erst dann notwendig wird, wenn die GmbH mehr als 10 Vollzeitstellen jährlich hat. Theoretisch können alle Gesellschafter*innen gemeinsam die Geschäftsführung übernehmen und zeichnungsberechtigt sein.

2. Startkapital/Gründungskosten

Um eine GmbH zu gründen wird ein Startkapital von CHF 20'000.- vorausgesetzt. Dies kann sowohl als Geld, als auch als Sacheinlage (Dinge, die schon vorhanden sind, wie Maschinen, Fahrzeuge, etc.) geschehen. Alle Gesellschafter*innen müssen mindestens einen Anteil erwerben von minimal CHF 100.-. Weiterhin muss eine GmbH von einem Notar / einer Notarin gegründet werden, was zwischen 600-2000.- kosten kann. Sacheinlagen werden von einer Treuhänderin oder einem Treuhänder bewertet. Der Eintrag ins Handelsregister ist auch Vorschrift und kostet bei der GmbH ca. CHF 600.-.

Die Gründungskosten belaufen sich also alles in allem auf ca. CHF 22'000.-. Bei Betrieben mit viel Inventar oder solchen, die grosse (und somit oft teure) Räumlichkeiten benötigen, können das Inventar und vor allem auch Mieten nach der Gründung mit diesen CHF 20'000.- bezahlt werden.

3. Haftung

Bei der GmbH haftet einzig und allein das Geschäftsvermögen. Sollte die Firma pleitegehen, haben die Gesellschafter*innen «nur» das Kapital verloren, das sie anfangs eingebracht haben.

4. Besteuerung

Da die GmbH eine juristische Person ist, wird sie einzeln besteuert. Das bedeutet, dass sowohl für die Firma als auch für alle Gesellschafter*innen eine Steuererklärung gemacht werden muss.

5. Nationalitäts-Wohnsitzvorschriften

Für die Gründung einer GmbH ist kein Wohnsitz in der Schweiz nötig. Es ist jedoch Pflicht, die Schweizer Staatsbürgerschaft oder eine gültige Aufenthalts- und Arbeitsbewilligung zu haben.

6. Eignung als Kollektivbetrieb

Eine GmbH eignet sich wohl am ehesten für grössere Kollektive, die viel Inventar brauchen, da dieses als Sachwerte ins Gründungskapital genommen werden kann (z.B. der Maschinenpark einer Schreinerei). Ausserdem empfiehlt sich dieser Schritt nur, wenn die Mitglieder einiges an bürokratischem Aufwand nicht scheuen. Bei der GmbH ist die Stabilität der Mitglieder nicht so wichtig wie bei der KIG, da keine persönliche Haftung besteht. Ein grosser Vorteil der GmbH besteht darin, dass sie ein Geschäftsvermögen besitzt. Dadurch können die ausbezahlten Löhne selbst bestimmt werden. Das heisst, dass in einem sehr gut laufenden Jahr die GmbH den Überschuss als Polster für schlechtere Jahre behalten kann. Sie ist somit stabiler als eine Kollektivgesellschaft.

AG (Aktiengesellschaft)

1. Eignung als Kollektivbetrieb

Eine AG ist für einen Kollektivbetrieb so klar nicht geeignet, dass diese Broschüre nicht weiter darauf eingehen wird. Nur kurz zu den Gründen: Eine AG kostet bei der Gründung viel Geld, mindestens CHF 50'000.-, eher mehr. Sie ist extrem kompliziert in der Gründung und der Unterhaltung. Ohne buchhalterische oder wirtschaftsjuristische Fachpersonen ist sie fast nicht haltbar. Da ein Kollektivbetrieb sowieso schon eine aufwendigere Organisationsstruktur haben wird, die viel Zeit in Anspruch nimmt, kommt die Auseinandersetzung mit bürokratischen Feinheiten kaum in Frage. Wer sich doch dafür interessiert; auf der Website der Kontaktstelle für Arbeitslose befindet sich ein Link zu einer Website des Bundes, auf der kurz erklärt wird, wie eine AG funktioniert.

Die Kommanditgesellschaft (KmG) und Kommanditaktiengesellschaft (KmAG)

Rechtsgrundlagen: OR 594-619.

Eine KmG ist keine juristische Person.

1. Spezielles

Kommanditgesellschaften ähneln den Kollektivgesellschaften stark. Sie werden dann gewählt, wenn eine Kollektivgesellschaft mehr Kapital braucht, als die Gesellschafter*innen selbst aufbringen können. Es werden Investor*innen hinzugezogen, die durch ihr Investment Teil der Geschäftsleitung werden, sich quasi einkaufen.

2. Eignung als Kollektivbetrieb

Eine KmG oder eine KmAG eignet sich eher weniger als Kollektivbetrieb, da sie in der Logik funktionieren, dass wer mehr investiert hat auch mehr zu sagen hat, was zu grossen Konflikten führen kann. Da es einen Unterschied von Funktionen gibt, bei denen sich die Haftung unterscheidet, könnte es anfangs interessant klingen, das verliert sich aber, wenn mensch bedenkt, dass die Gesellschafter*innen, mindestens jedoch jemand mit dem gesamten Privatvermögen haftet.

Die Genossenschaft

Rechtsgrundlagen: OR 828-926.

Die Genossenschaft ist historisch gesehen die klassische Form von selbstverwalteten Betrieben und hat ihren Ursprung in den Agrargenossenschaften, die es schon Ende des 19. Jahrhunderts gab. In ihren Ursprüngen waren auch Migros und Coop Genossenschaften. Sie sind es zwar immer noch, haben aber über die Zeit den Grundgedanken der Gemeinschaftlichkeit für die Gewinnmaximierung aufgegeben.

Im Nachgang der 68er-Bewegung wurden wieder viele Produktionsgenossenschaften und Gastronomiegenossenschaften gegründet.

Heute gibt es nicht mehr so viele Genossenschaften, deren Zweck die Erwerbsarbeit für die Mitglieder ist. Sie werden heute eher für Haus- und Wohnprojekte genutzt. Dennoch kann auch eine Genossenschaft als Rechtsform für den Kollektivbetrieb in Betracht gezogen werden.

1. Organigramm

Eine Genossenschaft verfügt über zwei Organe: Den Vorstand und die Generalversammlung. Der Vorstand muss aus mindestens drei Personen bestehen, wobei der grösste Teil Genossenschafter*innen sein müssen. Die Generalversammlung besteht aus der Gesamtheit aller Genossenschafter*innen. Die Kompetenzen dieser Organe

sind in den Statuten festgeschrieben und können frei gewählt werden.

2. Startkapital/Gründungskosten

Eine Genossenschaft finanziert sich klassischerweise über die Anteilsscheine der Genossenschafter*innen. Jedes Mitglied leistet einen oder mehrere vorbestimmte Geldbeträge, die in Anteilsscheine umgewandelt werden. (Der Mindestbetrag für Anteilsscheine ist CHF 500.-) Eine Genossenschaft ist verpflichtet, einen Handelsregistereintrag zu haben, der ca. CHF 400.- kostet.

3. Haftung

In einer Genossenschaft haftet das Genossenschaftsvermögen, wobei hier auch die Anteilsscheine dazugehören. Somit haften die Genossenschafter*innen mit ihrem einbezahlten Anteilsscheinkapital.

4. Besteuerung

Die Genossenschaft wird einzeln besteuert. Die Genossenschafter*innen geben in ihrer Steuererklärung das Anteilsscheinkapital als Vermögen an.

5. Nationalitäts-Wohnsitzvorschriften

Für die Gründung einer Genossenschaft ist kein Wohnsitz in der Schweiz nötig. Es ist jedoch Pflicht, die Schweizer Staatsbürgerschaft oder eine gültige Aufenthalts- und Arbeitsbewilligung zu haben.

6. Eignung als Kollektivbetrieb

Dass die Genossenschaft die klassische Rechtsform für Kollektivbetriebe ist, ist ein Indiz dafür, dass sie sich dafür auch eignet. Da mindestens sieben Personen für die Gründung benötigt werden eignet sie sich leider nur für grössere Kollektive. Mit der vorgeschriebenen Geschäftsstruktur von Vorstand und Generalversammlung sind verschiedene Rollen innerhalb der Genossenschaft vorgeschrieben. Ein Rotationsprinzip innerhalb des Vorstands ist eher schwierig, da dieser im Handelsregister eingetragen sein muss. Will mensch diesen Eintrag ändern, kostet das jedes Mal Geld und Zeit. Bestenfalls schaffen es Kollektive, die sich für eine Genossenschaft entscheiden, den Vorstand als vorgeschriebene Hülle zu verstehen, sodass es irrelevant wird, wer sie ausfüllt.

7. Besonderheiten

Eine Genossenschaft muss zwar 7 Gründungsmitglieder haben, diese

dürfen aber sowohl natürliche als auch juristische Personen sein, was theoretisch bedeutet, dass sechs Personen einen Verein gründen könnten und somit zu siebt wären.

Eine Genossenschaft kann unter gewissen Umständen als gemeinnützig anerkannt werden, was einige Vorteile mit sich bringen kann. Beispielsweise kann eine Wohngenossenschaft den Zweck verfolgen, günstigen Wohnraum zur Verfügung zu stellen. Sie kann sich somit als gemeinnützig anmelden und dadurch bedeutend weniger Steuern zahlen.

Der Verein

Vereine eignen sich nicht für den Betrieb von Erwerbsarbeitsstrukturen. Ein Verein darf nicht gewinnorientiert sein und muss einem «ideellen Zweck» nachgehen. «Wir wollen halt ohne Chef arbeiten und das ist voll idealistisch von uns» zählt nicht.

	Vorteile	Nachteile
Einzelfirma	Einfache, beinahe formlose Gründung, dadurch rasche Inbetriebnahme	Uneingeschränkte Haftung der Inhaberin o. des Inhabers mit dem Privatvermögen
	Kein Grundkapital vorausgesetzt	Keine Anonymität, da der Name des Inhabers / der Inhaberin eingetragen werden muss
	Einfache Besteuerung	Grosse Schwierigkeiten, an Kredite von Banken zu kommen
Kollektivgesellschaft	Einfache, beinahe formlose Gründung, dadurch rasche Inbetriebnahme	Uneingeschränkte Haftung der Inhaberin o. des Inhabers mit dem Privatvermögen
	Kein Grundkapital vorausgesetzt	Etwas komplizierte Strukturbildung aufgrund vieler rechtlicher Unklarheiten
	Im Vergleich zu Einzelfirmen kein Problem mit der Unterakkordanz	
	KIGs dürfen bestimmte Prozesse gemeinsam durchführen, wie einen Teil der Buchhaltung, gemeinsamer Abschluss von Versicherungen usw.	
	Sehr offen gehaltene Geschäftsstruktur, dadurch Spielraum bei der Ausgestaltung	
GmbH	Nur das Geschäftsvermögen haftet für Schulden der GmbH und Forderungen and die GmbH	Relativ teure und aufwendige Gründung
	Möglichkeit, mit vielen Menschen zu arbeiten	Keine Anonymität, da alle Gesellschafter*innen im Handelsregister eingetragen werden müssen
	Schon investiertes Geld kann als Sachwert in die GmbH gegeben werden (z.B. Autos oder Maschinen)	Durchs Jahr kommen einige mühsame bürokratische Aufwände auf eine GmbH zu, wie die Gesellschafter*innenversammlung, das Anlegen von Protokollen und Steuererklärungen
Genossenschaft	Klassische Form von Selbstverwaltungsbetrieben, entstanden aus dem Wunsch, Selbstverwaltung möglich zu machen	Relativ aufwändiger Gründungsprozess
	Kein Grundkapital vorausgesetzt, Anteilscheine können sich lediglich auf CHF 500.- belaufen	Es werden zur Gründung mindestens sieben Personen verlangt, was ein grösseres Kollektiv voraussetzt
	Gesetzlich vorgeschriebene Mitsprache aller Beteiligten	Laufend einiges an bürokratischem Aufwand
		Bei der Genossenschaft ist niemand anonym. Der Vorstand ist im Handelsregister eingetragen und verpflichtet, eine Liste mit allen Genosschafter*innen zu führen, die «bei Bedarf» abgegeben werden muss

Fazit

Aus den acht möglichen Rechtsformen, die es in der Schweiz gibt, sind eigentlich nur drei für die Gründung von Kollektivbetrieben geeignet. Die Kollektivgesellschaft, die Genossenschaft (für grössere Kollektive) und die GmbH. Alle drei haben ihre Nachteile, die aber verkraftbar sind.

Eine Kollektivgesellschaft eignet sich besonders für kleinere Kollektive, bei denen es nicht viele Wechsel gibt. Die sehr offene juristische Struktur erlaubt sehr viel Spielraum, die Organisation des Betriebs rechtlich abgesichert so zu gestalten, wie die Mitglieder das wollen.

Eine GmbH gibt einem Kollektiv die Möglichkeit, mit mehr Geld zu operieren und im alltäglichen wirtschaftlichen Umfeld flexibler agieren zu können. Da alle Mitglieder bei der Firma angestellt sind, können die Löhne auf eine bestimmte Höhe festgesetzt werden, der Rest bleibt auf dem Firmenkonto, wo er für Ausgaben benutzt werden kann. Bei der GmbH ist vieles gesetzlich vorgeschrieben, was einerseits den Vorteil hat, dass in der Vorbereitung nach relativ klar abgesteckten Richtlinien gearbeitet werden kann, was die Gründung ein wenig beschleunigt. Im Gegensatz dazu muss bei einer Kollektivgesellschaft ein Gesellschaftsvertrag erstellt werden, in dem die gesamte Organisation neu erfunden werden muss. Dies kann viel Zeit in Anspruch nehmen.

Die Genossenschaft ist die klassische Form der Selbstverwaltung. Ihr ist die gleiche Mitbestimmung aller Mitglieder sogar gesetzlich vorgeschrieben. Auch hier ist es möglich, in den Statuten vieles selbst festzulegen. Durch die Struktur mit den Anteilscheinen, deren Höhe frei bestimmt werden kann, sind grössere Fluktuationen in der Konstellation einfacher als bei anderen Rechtsformen. Ausserdem ist von anderen Genossenschaften viel Erfahrung vorhanden.

Firmengründung mit Schulden, Betreibungen und Pfändungen

Bei manchen, die einen Kollektivbetrieb gründen möchten könnte das Problem von persönlichen Schulden, ausstehenden Betreibungen und Pfändungen auftreten. Die Frage stellt sich, ob mensch sich in dieser Situation überhaupt selbständig machen kann, in welcher Form auch immer. Leider gibt es auf diese Frage keine klare Antwort. Grundsätzlich ist es aber erlaubt, sich in jeder finanziellen Situation selbständig zu machen. Ausstehende Betreibungen und Pfändungen können aber zu

erheblichen Problemen führen. Beispielsweise könnte es, sobald der Betrieb läuft, zu Lohnpfändungen kommen, im dümmsten Fall sogar zur Pfändung von Stammanteilen. Es kann sogar vorkommen, dass bei juristischen Personen (GmbH, Genossenschaft) kurz nach der Gründung wieder der Konkurs angemeldet werden muss oder dass eine Kollektivgesellschaft, bei der die Gesellschafter*innen in Solidarhaftung stehen, plötzlich für die Schulden von einzelnen mithaften.

Eine gemeinsame Firma zu gründen kann unter gewissen Umständen aber auch eine Möglichkeit sein, die finanzielle Situation von Einzelnen zu «sanieren», sollte das Kollektiv dies wollen.

Um zu dieser Situation eine angemessene und juristisch korrekte Antwort zu geben, fehlt dem Autor dieser Broschüre leider einerseits das Fachwissen und andererseits sind in diesem Bereich die Informationen zu unklar, als dass sie guten Gewissens wiedergegeben werden könnten. Am besten würde sich ein Kollektiv, das vor solchen Problemen steht, bei einer *lokalen Schuldenberatung* oder bei der *Schuldenberatung Schweiz* beraten lassen. Diese können in der individuellen Situation Informationen oder weitere Kontakte liefern.

So viel zu den Rechtsformen. In die Organisation eines Kollektivbetriebs gehören auch finanzielle Strukturen wie Löhne, Überschüsse und Engpässe. Diese werden im nächsten Teil besprochen.

Teil 3: Finanzielle Überlegungen

Eine der wichtigsten Entscheidungen, die ein neuer Kollektivbetrieb treffen muss, ist, wie die Mitglieder bezahlt werden. Da der Betrieb als Substitut zur klassischen Erwerbsarbeit gegründet wurde, muss es möglich sein, davon zu leben. Das wiederum bedeutet, dass der Betrieb genug Geld für alle Beteiligten abwerfen muss, da er sonst seinen Zweck nicht erfüllen kann.

Dieser Teil wird in mehrere Themen unterteilt. Das erste ist der Lohn. Ist die finanzielle Sicherheit gewährleistet, muss sich das Kollektiv entscheiden, nach welchem Modell die Mitglieder bezahlt werden sollen. Auch hier können verschiedene Varianten angewandt werden.

Das zweite Thema ist die Frage, was ein Kollektivbetrieb tun kann, wenn nicht genug Geld da ist, um alle Löhne zu zahlen. Wie kann sowohl der Betrieb bestehen bleiben als auch verhindert werden, dass die Mitglieder gratis arbeiten? Auch besprochen wird das Thema von Überschüssen und was damit gemacht werden kann.

Der Lohn

Die Entscheidung, aus dem klassischen Erwerbsarbeitssystem auszuweichen, um etwas Eigenes zu kreieren kommt nicht selten aus der sehr hohen Gewichtung des Geldes. Alles wird mit Geld gegengewogen; Zeit, Verantwortung, Ausbildung und Geschlecht (ja, immer noch!). Wer das nicht will, wer aber dennoch in diesem System lebt und keine Lust darauf hat, autark Gemüse anbauend im Wald zu wohnen, muss sich eine Alternative überlegen. Hier kommen die Kollektivbetriebe ins Spiel. In ihnen kann eine Lohnstruktur so aufgebaut werden, wie die Mitglieder es wollen. Es gilt, die fairstmögliche Struktur zu finden. Es gibt hier einige Ansätze:

Der Einheitslohn

Beim Einheitslohn bekommen alle, wie der Name schon sagt, gleich viel Lohn. Es gibt darin natürlich verschiedene Möglichkeiten, wie das umgesetzt werden könnte:

1. Alle haben den gleichen Stundenlohn. Das heisst, dass der Lohn von der geleisteten Arbeit abhängt. So verdienen die, die mehr arbeiten auch mehr Geld. Obwohl dieses System leistungsorientiert ist, kann es sehr sinnvoll sein, sich dafür zu entscheiden, vor allem wenn

die Arbeitszeiten der einzelnen Mitglieder sehr verschieden sind.

2. Alle haben den gleichen Monatslohn, unabhängig der geleisteten Arbeit. Damit entkoppelt mensch das Geld von der Leistung. Solange das finanziell aufgeht, bzw. solange der Betrieb so aufrechterhalten bleiben kann, ist das eine Möglichkeit, die sehr nahe am theoretischen Ideal eines Kollektivs steht, das nicht auf Leistung ausgerichtet sein möchte.
3. Alle arbeiten gleich viel und bekommen auch gleich viel Lohn. Wenn das in der Konstellation des Kollektivs möglich ist, ist das die gerechteste Version des Einheitslohns, da alle gleich viel für das gleiche Geld machen.

Der Einheitslohn wird von vielen Kollektiven gewählt. Er vermittelt auf einer klassischen monetären Ebene die Gleichberechtigung innerhalb des Kollektivs. Die angesprochene Entkopplung des Geldes von der Leistung steht in langer Tradition verschiedenster Kollektivformen wie Wohnkollektiven, Arbeitskollektiven und ähnlichen Strukturen. Da uns von klein an eingepägt wird, dass Leistung wichtig ist, dass wir alles erreichen können, wenn wir es nur wollen, vorausgesetzt wir sind bereit, dafür zu arbeiten und dass Scheitern mit Faulheit zu tun hat, haben wir die Leistung als Währung für unsere Daseinsberechtigung verinnerlicht. Um daraus auszubrechen braucht es grosse Veränderungen in der Auffassung, wie eine Gruppe funktioniert. Es kann mit kleinen Schritten begonnen werden, wie der Entkopplung von Leistung und Lohn.

Der Grundlohn mit Sozialzulagen

Eine leicht abgewandelte Version des Einheitslohns ist der Grundlohn, der je nach sozialer, familiärer und finanzieller Lage der Mitglieder erhöht wird. Es geht hier darum, den Lohn nicht von der Leistung der einzelnen, sondern von ihrer persönlichen Situation abhängig zu machen. Vereinfacht gesagt: jemand, der zwei Kinder hat und zusätzlich zur Arbeit seine kranke Mutter pflegt, benötigt mehr Geld als jemand, der in einer WG wohnt, keine Kinder und ein gutes soziales Netzwerk hat.

Entscheidet sich ein Kollektiv, diese Lohnform zu wählen, muss es sich einen Schlüssel überlegen, wie berechnet wird, welche Kriterien welchen Lohnaufschlag geben. Mögliche Kriterien sind:

- Kinderzulagen
- Partner*innenzulagen

- Pflegezulagen
- Unterstützung Alleinerziehender
- Spesen (Wegkosten)
- Körperliche oder kognitive Schwierigkeiten, gleich viel Arbeit zu verrichten wie andere
- ...

Es ist schwierig, eine allgemeingültige Formel für die Zulagen aufzuschreiben, jedes Kollektiv muss selbst entscheiden, wie viel welche Kriterien wert sind. Mensch könnte sich zum Beispiel an Abgaben der Sozialhilfe oder bei der Erwerbsersatzordnung (EO) orientieren.

Diese Lohnform ermöglicht den Einbezug der persönlichen Situation der Mitglieder und anerkennt deren Individualität. Obwohl bei Kollektiven der Wunsch nach Gleichberechtigung an oberster Stelle steht, ist es meistens zu einfach, alle über einen Kamm zu scheren. Um eine wirklich gerechte Entlohnung zu gewährleisten, ist es notwendig, die individuelle Situation der Mitglieder in Betracht zu ziehen.

Der Bedarfslohn

Wem die Berechnung der Zulagen zu aufwändig, zu bürokratisch oder zu bestimmend und definitiv scheint und wer keine sehr nahe und transparente Auseinandersetzung über die persönlichen Konsumverhalten und finanziellen Verhältnisse scheut, dem/der sei der Bedarfslohn empfohlen.

Beim Bedarfslohn geben alle Mitglieder an, wie viel Geld sie pro Arbeitseinheit (Stunde, Tag, Monat) benötigen, bzw. haben möchten. Es kann sein, dass es innerhalb eines Kollektivs massive Diskrepanzen bei diesen Vorstellungen gibt. Es braucht viel Vertrauen zueinander, um es in Ordnung zu finden, dass ein anderes Kollektivmitglied für die gleiche Arbeit doppelt so viel Geld braucht.

Bei Kollektiven, bei denen dieses Vertrauen vorhanden ist (oft bei kleineren), braucht es keine Auflistung der einzelnen Mitglieder, wieso sie wie viel Geld brauchen/möchten, da der Gruppengedanke hoch gewichtet wird und niemand unverhältnismässig und ungerechtfertigt viel Geld verlangen wird. Bei diesen Kollektiven lohnt es sich aber dennoch, manchmal über Konsumverhalten zu sprechen. Es können Diskussionen darüber geführt werden, welche Dinge in die Lohnberechnung gehören und welche nicht.

Bei Kollektiven, bei denen dieses Vertrauen (noch) nicht gegeben ist (z.B. bei neueren und grösseren Kollektiven), bedarf es mehr Transparenz. Es muss darüber gesprochen werden, wofür die einzelnen das Geld brauchen, das sie gerne möchten. Einige Möglichkeiten, diese Diskussion zu führen:

1. In einer *Runde* sagt jede*r, wie viel Geld sie/er benötigt und macht eine kurze Auflistung, wie dieser Betrag zusammenkommt.
2. Anhand eines *Kriterienkatalogs*, der gemeinsam ausgearbeitet wird, können die Mitglieder angeben, wie viel Geld sie für die einzelnen Kriterien (z.B. Miete, Essen, Krankenkasse, andere Gesundheitskosten, Hobbys und Freizeit, usw. Ähnlich wie bei einem klassischen Haushaltsplan) brauchen.
3. Das Kollektiv bespricht vor den Forderungen, *welche Kriterien massgebend* für die Berechnung des Bedarfslohns sind und es dürfen nur diese berücksichtigt werden.

Wenn ein Kollektiv es schafft, den Bedarfslohn langfristig umzusetzen, ist das ein starkes Zeichen dafür, dass es sowohl zwischenmenschlich als auch ökonomisch sehr stabil ist. Denn sobald es in einem dieser beiden Bereiche Schwankungen oder Probleme gibt, kann das feine Gleichgewicht, auf dem der Bedarfslohn balanciert ist, aus den Fugen geraten.

Auch wenn es wünschenswert ist, einen Bedarfslohn zu haben, muss sich das neue Kollektiv überlegen, ob es das Risiko eingehen will. Es kann schnell zu grösseren Konflikten kommen, die sehr persönlich werden können. Ist jedoch von Anfang an das besagte Vertrauen gegeben, bzw. gehen die Lohnvorstellungen nicht zu weit auseinander, kann der Bedarfslohn die Kollektivität in einem Masse fördern, wie es kaum ein anderes Lohnsystem könnte. Die gemeinsame Auseinandersetzung über Bedürfnisse und über das eigene Konsumverhalten führen dazu, dass das Erwerbsarbeitskollektiv auch in anderen, normalerweise privaten Bereichen des Lebens eine wichtige Rolle spielt.

Es gibt sicherlich noch weitere Lohnmodelle, die für einen Kollektivbetrieb denkbar wären. Bei all diesen Modellen ist es aber wichtig, dass folgende Grundsätze miteinbezogen werden:

Branchenübliche Löhne

Grundsätzlich muss ein Kollektivbetrieb der die Absicht hat, eine echte Alternative zur klassischen Lohnarbeit zu schaffen, die branchenüblichen Löhne für seine Mitglieder zahlen. Dies bezieht sich aber nicht auf die Lohnunterschiede, die es in klassischen Betrieben gibt. Es soll keinen Unterschied machen, ob mensch eine Ausbildung gemacht hat, ob mensch im Büro oder in der Produktion, in der Buchhaltung oder im Service arbeitet.

Es ergibt sich hier ein Widerspruch: Gerade in einem grösseren Betrieb, in dem es viele Aufgaben gibt, die zum Beispiel unterschiedliche Ausbildungen erfordern wie bei einer Ärzt*innenpraxis oder mehr Verantwortungsübernahme voraussetzen wie die Buchhaltung, gäbe es im Normalfall massive Unterschiede bei den branchenüblichen Löhnen. Eine Ärztin verdient normalerweise bedeutend mehr als ihr Praxisassistent.

Bestenfalls ist es möglich, den höchsten Ansatz zu nehmen. In unserem Beispiel der Ärzt*innenpraxis würden somit alle so viel verdienen, wie es für eine Ärztin üblich ist. Meistens übersteigt dies jedoch die finanziellen Kapazitäten eines Betriebs. Bei Betrieben mit massiven Diskrepanzen bei den branchenüblichen Löhnen müssen daher entweder die, die am besten verdienen würden auf einen (manchmal substantiellen) Teil ihres üblichen Lohns verzichten oder der Rest des Kollektivs muss einverstanden sein, dass es Unterschiede gibt. In den meisten Fällen jedoch lässt sich der branchenübliche Lohn (abgesehen von einer klassischen Chefetage) auf die meisten Mitglieder anwenden.

→ Die besagten branchenüblichen Löhne lassen sich meistens beim entsprechenden Berufsverband ermitteln.

Sozialabgaben

Der Staat gibt vor, wie viel Prozent des Lohns (aufgeteilt auf Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen) für die Sozialabgaben (AHV, IV, EO, ALV) und für eine zweite Säule (Pensionskasse) abgegeben werden müssen. Im Normalfall werden diese Abgaben zur Hälfte aufgeteilt. Leider ist es gesetzlich nicht möglich, dass ein Kollektivbetrieb die gesamten Sozialabgaben übernimmt. Er kann jedoch den Bruttolohn so anpassen, dass der Nettolohn den Abmachungen im Kollektiv entspricht.

Der Ansatz für die Sozialabgaben kann sich je nach Jahr ändern. Auf der Website der Kontaktstelle für Arbeitslose befindet sich ein Link zum Bun-

desamt für Sozialversicherungen, das die aktuellen Ansätze auf seiner Website hat.

Betriebs- und Nichtbetriebsunfallversicherungen

Grundsätzlich müssen alle Arbeitnehmenden gemäss UVG (Unfallversicherungsgesetz) gegen Betriebsunfälle und Berufskrankheiten versichert werden. In den meisten Fällen ist dafür die *SUVA* (Schweizerische Unfallversicherungsanstalt) zuständig. In Fällen, die nicht laut Bundesgesetz obligatorischerweise bei der Suva versichert werden müssen, ist der/die Arbeitgebende verpflichtet, seine Arbeitnehmenden bei einem *Privatversicherer*, einer *Krankenkasse* oder einer *öffentlichen Unfallversicherungskasse* zu versichern.

Bei der Nichtbetriebsunfallversicherung wird klassischerweise ein weiterer Lohnabzug bei den Arbeitnehmenden vorgenommen, da sie dafür aufkommen müssen. Es ist jedoch legal, dass der Betrieb auch diese Prämie übernimmt. Auch die Nichtbetriebsunfallversicherung ist obligatorisch. Mit einer Ausnahme: Arbeitnehmende, die weniger als acht Stunden pro Woche angestellt sind.

Die Unfallversicherung ist obligatorisch. Ein Kollektiv kann sich viel Ärger (Geldstrafe von bis zu 180 Tagessätzen) einholen, sollten seine Mitglieder nicht oder unzureichend versichert sein, wenn eine Kontrolle kommt.

Zusätzliche «Sozialleistungen»

Ein Kollektivbetrieb kann sich überlegen, ob er weitere «Sozialleistungen» an seine Mitglieder auszahlt:

- Arztrechnungen werden bezahlt
- Bezahlte Elternzeit
- Weiterbildungen werden finanziert
- Partner*innenzulagen
- Spesen (Halbtax-Abos, Benzingeld, Zuschläge für Fahrräder etc.)
- Bezahlte Mittagessen
- Unterstützung Alleinerziehender

Die Höhe dieser Zusatzzahlungen ist von den Einzelpersonen abhängig. Sie können nicht einheitlich im Lohn integriert werden. Das Kollektiv muss sich überlegen, ob es mit diesem Zusatz einverstanden ist, der vor allem beim Einheitslohn doch wieder zu Lohnungleichheiten (allerdings gerechterer, da bedürfnisorientierteren) führt.

Was, wenn das Geld fehlt?

Bisher geht dieser Teil davon aus, dass das Kollektiv genügend Geld verdient, um seine Mitglieder nach dem gewählten Lohnmodell voll und regelmässig zu bezahlen. Leider ist es in der Realität so, dass das wohl nicht immer möglich sein wird. Einerseits kann es Zeiten geben, in denen das Kollektiv nicht genügend Kapazitäten hat, so viel zu arbeiten, wie für die Lohnsumme notwendig wäre. Andererseits hat die Coronakrise gezeigt, dass auch äussere Einflüsse dazu führen können, dass ein erheblicher Teil der Einnahmen webrechen kann, ohne dass das Kollektiv etwas dagegen hätte unternehmen können. Was auch immer die Gründe für die finanzielle Notlage (das ist es entgegen der gängigen Annahme nämlich, sobald die Löhne nicht mehr vollumfänglich bezahlt werden können) sind, hier einige Möglichkeiten, damit umzugehen:

1. Eine genaue Analyse der Finanzen sollte der erste Schritt sein. Möglicherweise liegt irgendwo in der Buchhaltung versteckt noch Geld (Rücklagen für Investitionen etc.), das vielleicht für die Löhne gebraucht werden könnte.
2. Sollten Raummieten oder sonstige finanzielle Verpflichtungen bestehen, kann bei den Schuldern angefragt werden, ob ein Erlass oder ein Aufschub möglich ist. Fragen kostet nichts.
3. Sollte tatsächlich nirgends mehr Geld zu finden sein, kann auch ein öffentlicher Aufruf gemacht werden. Es mag den einen verwerflich vorkommen, aber das Konzept der selbstverwalteten Arbeit lässt sich prima als innovativ und unterstützenswert verkaufen. Und wenn ein Spendenaufruf dazu führt, dass Menschen, die die Idee gut finden, den Kollektivmitgliedern die Löhne zahlen... Warum nicht?

Sollten jedoch alle Anstrengungen, an Geld zu kommen nicht funktionieren, muss sich das Kollektiv damit auseinandersetzen, wie die noch vorhandene Geldsumme verteilt wird.

1. Es wird ausgerechnet, wie gross die normale Lohnsumme ist und wie viel jedes Mitglied normalerweise bekommt, dann werden die Ansätze entsprechend des vorhandenen Geldes verringert.
2. Es kann auch eine neue Verrechnung beginnen, bei der ganz klar nach den individuellen Bedürfnissen der Mitglieder verteilt wird.

3. Eine weitere Möglichkeit (eine rechtliche Grauzone) könnte auch sein, dass so viele Mitglieder wie nötig (nur Angestellte, bei der Geschäftsleitung funktioniert das leider nicht, da diese kein Anrecht hat) „entlassen“ werden. Sie hätten somit ein Anrecht auf Arbeitslosenentschädigungen. Für eine temporäre Situation könnte das eine Möglichkeit sein, dass niemand das Kollektiv verlassen muss und niemand auf seinen/ihren Lohn verzichten muss. Sobald das finanzielle Loch wieder gestopft ist, werden die Entlassenen wieder eingestellt. Diese Möglichkeit ist kaum regelmässig anwendbar, irgendwann müssten die Behörden darauf aufmerksam werden.
4. Für saisonale finanzielle Probleme kann beim kantonalen Arbeitsamt nachgefragt werden, ob es eine Möglichkeit auf Kurzarbeit gibt.
5. Im allerschlimmsten Fall muss sogar überlegt werden, ob das Kollektiv verkleinert werden muss, was aber als absolute Notlösung zurückbehalten werden sollte.

Was machen wir mit Überschüssen?

Nachdem nun die finanzielle Notlage besprochen wurde, soll nun auch noch das Thema der Überschüsse behandelt werden. Es kann sein, dass ein Kollektivbetrieb in einem Jahr mehr Einnahmen als Ausgaben hat, es hat also Ende Jahr Geld übrig. Je nachdem wieviel Geld das ist, können verschiedene Dinge damit gemacht werden:

1. Klassischerweise werden Überschüsse behalten, um einen Betrieb auszubauen (neue Maschinen, Fahrzeuge etc.).
2. Eine weitere übliche Verwendung ist, dass die Überschüsse an die Mitglieder verteilt werden.
3. Es könnte auch überlegt werden, das Geld an Projekte oder andere Betriebe weiterzugeben, die selber nicht über das Privileg verfügen, am Ende des Jahres Geld übrig zu haben (Baifunds, Non-Profits etc.).
4. Wie oben beschrieben können auch Situationen im eigenen Betrieb entstehen, in denen nicht genug Geld vorhanden ist. Deshalb kann es auch sinnvoll sein, eine Art Krisenfonds zu schaffen, aus dem in einer Notlage Löhne, Mieten oder Schulden bezahlt werden könnten.

5. In Anbetracht dessen, dass die Selbstverwaltung auch eine Chance sein könnte, über die Erwerbsarbeit hinaus die Mitglieder zu unterstützen könnte auch eine eigene dritte Säule, eine Art private Altersvorsorge geschaffen werden. Die Überschüsse würden auf ein eigenes Konto geschafft, das dazu da ist, den Mitgliedern im Alter die AHV aufzubessern.

Druckkollektiv Phönix

Seit 2015 wird die Phönix Druckerei im Kleinbasel von einem Kollektiv betrieben. Ursprünglich entstanden als selbstverwaltete Arbeitsbeschaffungsmöglichkeit des Arbeitslosenkomitees Basel, ist sie nun wieder in selbstverwaltenden, kollektiven Händen.

Schnell wurde klar, dass die Betreuung der Druckerei als Erwerbsarbeit für die Kollektivmitglieder funktionieren kann. Zu Beginn der Tätigkeit bestand das Phönix-Kollektiv aus vier Menschen. Mittlerweile sind es acht. Dazu kam es, weil das Kollektiv jedes Jahr seine Überschüsse analysiert und nach (finanzieller) Möglichkeit neue Leute dazuholt. Wer neu dazu kommen möchte, macht am Anfang eine dreimonatige Probezeit, in der herausgefunden werden soll, ob die neue Situation für alle gut ist.

Die Kollektivmitglieder werden nach dem Bedarfslohn bezahlt. Da alle Beteiligten zurzeit sehr ähnliche Lohnbedürfnisse haben, kann dieser umgesetzt werden, ohne dass klare Kriterien zu dessen Zusammensetzung formuliert werden mussten. Allerdings wird er in Sitzungen regelmässig verhandelt.

Auch das Phönix-Kollektiv hat eine regelmässige Sitzungsstruktur. Jeden Montag werden einerseits organisatorische als auch grössere inhaltliche Themen besprochen. Es gibt eine Sitzungsmoderation und ein Protokoll. Alle Entscheidungen werden im Konsens gefällt.

Eine etwas aussergewöhnliche Situation stellt die Ausbildung dar. Zu Beginn des Phönix war nur jemand ausgebildeter Polygraf. Alle anderen und auch alle neuen müssen das Drucken erlernen. Da das Phönix aber in diesem Sinne keine Lehrstellen anbietet, muss jede*r den Beruf selbst erlernen. Das geschieht einerseits über die Mitarbeit (das meiste ist am schnellsten erlernt, wenn es einige Male gemacht wird) und andererseits über das Lesen von Betriebsanleitungen und selbst geschriebenen Tutorials. So umgeht das Kollektiv die klassische Lehrer*innen-

Schüler*innen-Situation und setzt primär auf die Eigenverantwortung der neuen Mitglieder.

Die Arbeitsteilung funktioniert über „Ämtli“, die in einigermaßen regelmäßigen Abständen rotiert werden, damit alle alles machen. Im Phönix herrscht die Grundidee, dass alle ungefähr gleich viel arbeiten sollten. Als ideal wird hier eine 50%-Stelle angesehen.

Beim Phönix-Kollektiv fällt auf, dass die Kollektivmitglieder alle schon vor der Druckerei viel Erfahrung in der kollektiven Organisation hatten und daher viele Aushandlungsprozesse, welche in dieser Broschüre vorgestellt werden gar nicht erst gemacht werden mussten, da sie für alle Beteiligten zumindest in ihren Grundzügen als selbstverständlich wahrgenommen wurden. Dennoch benötigt auch dieses Kollektiv eine dreistündige Sitzung pro Woche, um alles zu besprechen. Das zeigt wieder, wie wichtig und zentral die interne Kommunikation eines Kollektivs ist.

Teil 4: Ein Kollektiv von Gleichen?

Bisher geht diese Broschüre davon aus, dass Menschen, die ähnliche Voraussetzungen haben, zusammen einen Kollektivbetrieb gründen. In der Realität kann es aber Situationen geben, in denen das nicht der Fall ist. Es kann beispielweise sein, dass das Kollektiv Mitglieder hat, die Sans-Papiers sind. Oder es möchte Ausbildungen anbieten. Es stellen sich schnell offensichtliche Probleme in den Weg.

- Menschen ohne Papiere haben keine Arbeitsbewilligung, dürften daher gar nicht Teil des Betriebs sein.
- Je nachdem stellen sich sprachliche Hürden in den Weg.
- In der Ausbildung gibt es normalerweise ein sehr klares Hierarchieverhältnis.
- ...

Die einen Probleme sind rein bürokratischer Natur und in den meisten Fällen lösbar, die anderen tangieren direkt den Wunsch nach Herrschaftsfreiheit, die Kommunikation und die Organisation des Kollektivs.

Ausbildung

Die Ausbildung ist für die meisten Menschen der Einstieg ins Berufsleben. Gerade in handwerklichen Berufen kann die Lehre oder die Vorstellung, eine solche machen zu müssen, eine Hürde darstellen. Klassischerweise ist die Lehre stark hierarchisch geprägt, mensch verdient viel zu wenig und ist für die Zeit der Ausbildung am untersten Ende der betrieblichen Nahrungskette. Da Kollektivbetriebe von Natur aus versuchen wollen, solche Dynamiken loszuwerden, eignen sie sich – vor allem für die Auszubildenden – ideal als Ausbildungsstätten. Leider wird die Sache für das schon bestehende Kollektiv je nachdem zu einer grossen Herausforderung. Möchte ein Kollektiv Ausbildungen, Lehrstellen, Praktika o.Ä. anbieten, muss es Verantwortliche für die Auszubildenden stellen. Diese sind automatisch den Auszubildenden überstellt, es ergibt sich eine systemische Hierarchie. Kollektive, die das nicht möchten, müssen einen Weg finden, wie mit dieser Situation umgegangen werden kann. Es stehen sich zwei Bedürfnisse entgegen: Einerseits will mensch hierarchiefrei arbeiten, andererseits sollen die Auszubildenden den Beruf lernen, was klassischerweise in einer Lehrer*innen-Schüler*innen-Beziehung geschieht.

Wie kann in diesem Spannungsfeld eine Arbeitsumgebung geschaffen

werden, die sowohl für die Ausbildenden wie auch die Auszubildenden möglichst angenehm ist? Wie kann eine Lehrer*innen-Schüler*innen-Situation bestehen, ohne dass es ein klassisches Hierarchiegefälle gibt? Auch hier könnten einige Dinge ausprobiert werden:

1. Normalerweise werden Praktika und Ausbildungen gar nicht bis sehr schlecht bezahlt. Hier könnte ein Kollektiv ansetzen und auch die Auszubildenden nach dem gleichen Lohnkonzept bezahlen, wie alle anderen Mitglieder. Es müsste jedoch einberechnet werden, dass je nach Ausbildung Schul- und Kurskosten auftreten, die vom Betrieb übernommen werden müssen.
2. Die Auszubildenden sollten die gleichen Mitbestimmungs- und Entscheidungsrechte haben wie die anderen Mitglieder.
3. Nur weil jemand Ausbildende*r und jemand Auszubildende*r ist, heisst das nicht, dass die ausbildende Person automatisch immer alles besser weiss. Der Dialog muss auf Augenhöhe geschehen, vor allem bei Themen, die sich nicht um die Berufspraxis drehen.
4. Es ist wichtig, die Auszubildenden als festen Teil des Kollektivs zu verstehen, ihnen die gleiche Selbstverantwortung und Mitverantwortung zuzuschreiben wie allen andern und sie nicht in eine besondere Rolle zu stecken. Hier muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Auszubildenden trotzdem nicht überstrapaziert werden, gerade in Stresssituationen!
5. Alles in allem sollte eine Situation geschaffen werden, in der die Ausbildenden lediglich über eine Wissenshierarchie verfügen, nicht aber über eine strukturelle.

Integration von Menschen ohne Papiere

Hier wird die Sache auf bürokratischer und rechtlicher Ebene extrem kompliziert:

1. Menschen ohne Papiere müssen immer aufpassen, dass sie den Behörden nicht bekannt werden, deshalb müssen sie entweder schwarzarbeiten oder über jemand anderen bezahlt werden.
2. Ohne Arbeitsbewilligung darf ein Mensch in der Schweiz eigentlich nicht arbeiten, ergo nicht in den Unterlagen des Betriebs auftauchen.

Es gibt weitere Schwierigkeiten, auf die diese Broschüre jetzt aber nicht eingehen wird, da die gravierendsten hier aufgelistet sind. Bei der Integration von Sans-Papiers würden Kollektivbetriebe sich in rechtlichen Graubereichen, bis sogar illegalen Gefilden (Förderung von Schwarzarbeit, Beihilfe zu illegalem Aufenthalt, etc.) aufhalten, was bedeutet, dass vorgängig eine ganz genaue juristische Abklärung und Beratung notwendig ist. Klar ist, dass die Schwarzarbeit in der Schweiz illegal ist, was bedeutet, dass sich ein Kollektiv aktiv dafür entscheiden müsste, dieses Risiko einzugehen.

Ausblick

In der Einleitung habe ich klar gesagt, dass die kollektive Selbstverwaltung der Erwerbsarbeit nur als Kompromiss in der neokapitalistischen Gesellschaft erhalten kann, da wir alle weiterhin in dieser funktionieren müssen. Eine gerechte Ökonomie ist im Kapitalismus nicht möglich, da dieser davon abhängig ist, dass es Gewinner*innen und Verlierer*innen gibt. Dass die einen den anderen etwas wegnehmen, um mehr zu haben. Es geht immer darum zu wachsen, andere auszubeuten und den Gewinn zu maximieren. In dieser Umgebung kann Geldverdienen nicht funktionieren, ohne auszubeuten oder ausgebeutet zu werden. Entweder beuten wir uns selbst aus oder wir werden von Arbeitgeber*innen ausgebeutet. Kein Modell der Erwerbsarbeit kann restlos frei und gerecht sein, da die Erwerbsarbeit an sich es nicht sein kann.

In einer im Jahr 2018 herausgegebenen Broschüre des OFF-Kollektivs aus Basel werden drei Punkte genannt, wie die Arbeit in einer (vom Kapitalismus) befreiten Gesellschaft aussehen könnte: 1. Die Arbeit soll nicht mehr an Geld gekoppelt sein. 2. Die Wertekategorie «Zeit» soll nicht mehr existieren. Arbeit wird nicht mehr wertvoller sein, nur weil mehr Zeit dafür aufgewendet wurde. 3. Die Arbeit wird bedürfnisorientiert gestaltet und soll ihren Selbstzweck verlieren. Ausserdem schlägt sie vor, dass anstelle der Erwerbsarbeit die solidarische Arbeit, bzw. die gegenseitige Hilfe ohne direkte Gegenleistung treten soll.

Die drei Punkte sind offensichtlich in einer utopischen postkapitalistischen Welt gedacht. Sie alle sind in der heutigen Situation undenkbar, da sie höchstens im Mikrokosmos eines Kollektivs innerhalb des Kapitalismus bestehen könnten. Die Vereinzelung, die durch klassische Erwerbsarbeit und auch durch Sozialversicherungen konstruiert wird, machen gemeinsame Versuche, aller Leben angenehmer zu machen zur unmöglichen Aufgabe. Alle sollen für ihr eigenes Einkommen verantwortlich sein und sich ja nicht um die anderen kümmern. Organisation unter der Arbeiter*innen wird oft im Keim erstickt und wann immer möglich verhindert. Dennoch lohnt es sich, diese drei Punkte genauer anzuschauen, da sie die Ungerechtigkeit der Erwerbsarbeit sehr umfassend beschreiben. Solange die geleistete Arbeit in Geld aufgewogen wird, gibt es Wertunterschiede der verschiedenen Arbeiten. Selbst ein Betrieb, der seine Mitglieder nach dem Bedarfslohn auszahlt (die Lohnform, die diesem Anspruch am nächsten kommt), muss ökonomisch stabil bleiben und ist somit von der Wirtschaft, von Angebot und Nachfrage abhängig. In einer Gesellschaft, in der Arbeit nicht mit Geld aufgewogen wird, wäre

es möglich, Arbeit anders zu definieren. Es könnte wie im dritten Punkt nach Bedürfnissen gearbeitet werden. So erhält die Arbeit ihren Wert dadurch, dass die Gesellschaft etwas braucht, das von gewissen Mitgliedern gemacht wird. Es wäre nicht mehr wichtig (in vielen Fällen zumindest), wie lange es dauert, gewisse Arbeiten auszuführen. Mensch hätte wie in Punkt zwei die Wertigkeit durch Zeit überwunden. Die Qualität einer Arbeit würde nicht mehr dadurch aufgewogen, wie lange sie gedauert hat.

Hier könnte die Selbstverwaltung ansetzen. Ein selbstverwaltetes Arbeitskollektiv kann sich mit anderen solchen zusammenschliessen. Es kann versuchen, ein Netzwerk zu bilden, das, je grösser und diverser es wird, immer unabhängiger vom Kapitalismus und vor allem von den Sozialversicherungen wird. Dieses Netzwerk könnte als eine Art Alternativökonomie funktionieren. Es kann, je stabiler es wird, immer mehr Menschen einbeziehen, die vielleicht auf der praktischen Ebene nichts oder wenig beitragen können und diese tragen (ähnlich einer Art gerechter Arbeitslosen-, Alters- und Invalidenversicherung). Es kann im Gegensatz zum klassischen Arbeitsbegriff andere Formen der Arbeit (Care-Arbeit, Freiwilligenarbeit, Haushalt etc.) einbeziehen und diese als gleichwertige Aufwendungen für die Gesellschaft definieren. Es sei hier darauf verwiesen, dass es in Basel das «BonNetzbon»-Projekt gibt, welches schon dabei ist, ein solches Netzwerk aufzubauen.

Leider ist die heutige Gesellschaft weit davon entfernt, sich in solche Prozesse zu begeben. Vor allem im europäischen Westen sehen viele Leute erstens keinen Grund, sich inhaltlich mit ihrer Arbeit auseinanderzusetzen und zweitens haben sie auch einiges zu verlieren.

Deshalb gilt es nun, Vorbilder zu schaffen, Kollektive zu gründen und Netzwerke zu bilden.

Für eine freie und gerechte Gesellschaft ohne Hierarchien, ohne Sexismus, ohne Rassismus!

P.S. Wie ich eingangs schon geschrieben habe: Diese Broschüre kann nicht als komplettes Werk über selbstverwaltete Erwerbsarbeit gelten. Deshalb würde ich mich über weitere Veröffentlichungen zu diesem Thema freuen, gerade über Themen wie Ausbildungen, Arbeit mit Sans-Papiers oder den Umgang mit Schulden und Pfändungen.

Literaturliste

Bei der Erstellung der Broschüre wurde nicht direkt zitiert.
Ich habe aber die folgenden Bücher gelesen, um Inspiration zu finden,
daher sind sie hier nochmal aufgeführt.

Geschichte der Selbstverwaltung

Gubitzer, Luise:
1989, AG SPAK M 96, München

Gesellschaftsrecht in a nutshell

Handschin, Lukas:
2012, Dike Verlag AG, Zürich/St.Gallen

Inseln der Zukunft

Holenweger, Toni & Mäder, Werner:
1979, Limmat Verlag Genossenschaft, Zürich

In guter Gesellschaft

Netzwerk für Selbstverwaltung:
ca.1994, Zürich

Lohnarbeit Schmonscharbeit

OFF Kollektiv:
2018, Basel

Die kleine selbstverwaltete Unternehmung

Schärli, Markus:
1983, Markus Schärli, Fribourg

Selbsthilfe für Arbeitslose

Studer, Claudia & Heimann, Hans-Georg:
2002, Eigenverlag FHS-BB, Basel

Selbstverwaltung

Wallimann, Isidor:
1996, Editions Heuwinkel, Neu-Allschwil

Weiterführende Informationen, Musterdokumente und Links
können Sie auf der Internetseite der Kontaktstelle für Arbeitslose finden.
www.kstbasel.ch

Kontaktstelle
für
Arbeitslose

the 1990s, the number of people in the world who are illiterate has increased from 1.1 billion to 1.2 billion (UNESCO 2003).

There are many reasons for the increase in illiteracy. One of the reasons is that the population of the world is increasing rapidly. Another reason is that the number of people who are illiterate is increasing in many countries, especially in the developing countries. This is because of the lack of access to education and the lack of resources for education.

There are many ways to reduce the number of illiterate people. One way is to increase the number of schools and to improve the quality of education. Another way is to provide training and education for illiterate people. This can be done through community-based education programs and through the use of distance education technologies.

It is important to reduce the number of illiterate people because illiteracy is a major barrier to economic and social development. Illiterate people are unable to read and write, which makes it difficult for them to find work and to improve their living standards. Reducing the number of illiterate people can help to reduce poverty and improve the quality of life in many countries.

There are many organizations that are working to reduce the number of illiterate people. One of the most well-known organizations is UNESCO. UNESCO has been working to reduce the number of illiterate people since 1945. It has established the International Literacy Year (1990) and the International Decade of Literacy (1990-2000).

There are many other organizations that are working to reduce the number of illiterate people. These include the World Bank, the World Health Organization, and the United Nations Development Programme. These organizations are working to provide education and training for illiterate people and to improve the quality of education in many countries.

It is important to continue to work to reduce the number of illiterate people. This is because illiteracy is a major barrier to economic and social development. Reducing the number of illiterate people can help to reduce poverty and improve the quality of life in many countries. We need to continue to work together to reduce the number of illiterate people in the world.

There are many ways to reduce the number of illiterate people. One way is to increase the number of schools and to improve the quality of education. Another way is to provide training and education for illiterate people. This can be done through community-based education programs and through the use of distance education technologies.

It is important to reduce the number of illiterate people because illiteracy is a major barrier to economic and social development. Illiterate people are unable to read and write, which makes it difficult for them to find work and to improve their living standards. Reducing the number of illiterate people can help to reduce poverty and improve the quality of life in many countries.

There are many organizations that are working to reduce the number of illiterate people. One of the most well-known organizations is UNESCO. UNESCO has been working to reduce the number of illiterate people since 1945. It has established the International Literacy Year (1990) and the International Decade of Literacy (1990-2000).

There are many other organizations that are working to reduce the number of illiterate people. These include the World Bank, the World Health Organization, and the United Nations Development Programme. These organizations are working to provide education and training for illiterate people and to improve the quality of education in many countries.

It is important to continue to work to reduce the number of illiterate people. This is because illiteracy is a major barrier to economic and social development. Reducing the number of illiterate people can help to reduce poverty and improve the quality of life in many countries. We need to continue to work together to reduce the number of illiterate people in the world.