



Kreise und Rollen

In der agilen Community haben Hierarchien und Betriebsräte ausgedient – von Hermann Bueren*

In: *express* 1/2026

Die »agile Arbeit« erfreut sich in manchen Unternehmen großer Beliebtheit. Hermann Bueren stellt in seinem Beitrag Konzepte der Unternehmensorganisation vor, die sich, geht es nach ihren Erfinder:innen und Anhänger:innen, besonders gut mit agilen Arbeitsmethoden vertragen sollen. Ihre betriebliche Umsetzung ist gar nicht so einfach – abgesehen davon, dass man sie sich kaum wünschen kann. Solltet Ihr in einem Betrieb arbeiten, in dem ähnliche Konzepte zur Anwendung kommen, freuen wir uns, wenn Ihr den Anspruch des *express*, betriebliche Öffentlichkeit überbetrieblich herzustellen, zum Anlass nehmt, aus der Praxis zu berichten.

Die sogenannten »agilen Arbeitsmethoden« entstanden um die Jahrtausendwende in der Software-Entwicklung. Zu den bekanntesten zählen »Scrum« als projektorientierte Teamarbeit, »Design Thinking« als Methode der Ideen-und Produktentwicklung und »Kanban« als spezifische Form zur Organisation der Arbeit. Mit agilen Methoden sollen Prozesse schneller, flexibler und kundenorientierter ablaufen. Inzwischen finden diese Methoden – teils kopiert, teils abgewandelt – auch in anderen Branchen Verwendung. Die grundsätzlichen Ziele bleiben bestehen: Beschleunigung der Arbeitsprozesse, Selbststeuerung von Teams und Projekten, Optimierung durch verschlankte Abläufe und eine Arbeitskultur, die sich an Werten wie Kollaboration, Commitment und Offenheit orientieren soll.

Mittlerweile existiert ein großes Netzwerk von Firmen, Stiftungen, »Scrum Mastern« und professionellen Unternehmensberatungen mit zahlreichen Blogs und Webseiten zur agilen Arbeit. Diese »agile Community« (so bezeichne ich dieses Netzwerks im Folgenden) ist sich einig, dass agile Arbeit, wie sie von Beschäftigten in Teams und Projekten geleistet wird oder werden soll, auch einen entsprechenden »Überbau« in Gestalt einer agilen Unternehmensorganisation braucht. Im Zentrum dieser Diskussion steht der Hierarchiebegriff. Die »klassische« Hierarchie, mit der insbesondere die fordristische (oder tayloristische) Phase der kapitalistischen Arbeitsorganisation identifiziert wird, gilt in den Diskursen dieser Community als »old school« und insofern als nicht mehr realitätstauglich. Statt einsamer Entscheidungen von Vorgesetzten sollen Vertrauen, Offenheit, geteilte Verantwortung und gemeinsame Teamentscheidungen die Grundsätze eines agilen Teams bilden. Als Leitlinien eines agilen Unternehmens gelten Selbstorganisation und verteilte Führungsverantwortung. Geht es nach den Vorstellungen der agilen Community, sollen diese Leitgedanken auch für die unternehmerische Steuerung der Unternehmen gelten. Entscheidungen sollen nicht mehr einem einzelnen Verantwortlichen überlassen bleiben, sondern das Ergebnis eines kollektiven Prozesses sein.

Mehr als Rhetorik?

Das erinnert an eine bereits in den 1990er Jahren geführte Diskussion in der Automobilindustrie. In den Debatten um »Lean Production« und Just-in-Time-Produktion waren schon damals flache Hierarchien und die Selbstverantwortung der Individuen die zentralen Stichworte. Insofern kann man sich nicht des Eindrucks erwehren, dass es sich bei den Diskussionen der

agilen Community um alten Wein in neuen Schläuchen handelt. Allerdings stimmt das nur bedingt. Sie kreist nicht nur um Veränderungen in der Arbeitsorganisation, sondern auch um eine neue, nach Kriterien der Agilität ausgerichtete Struktur des Unternehmens.

Dahinter steckt die Einschätzung, dass Abläufe und Entscheidungswege in Unternehmen zu starr und bürokratisch seien. Daher soll das bisherige Gefüge durch eine flexiblere Struktur ersetzt werden. Anstelle von Regeln und Zuständigkeiten werden Rollen definiert und Beschäftigte zu Rollenträgern gewählt, die Führungsaufgaben für eine gewisse Zeit selbst übernehmen sollen. Anstelle von definierten Entscheidungsabläufen soll ein flexibles System der Entscheidungen treten. Was das konkret bedeutet und welche Konsequenzen damit für die Beschäftigten verbunden sein können, verdeutlichen zwei Konzepte bzw. Leitfäden, die in der agilen Community auf große Resonanz stoßen.

Das Erste stammt von Frederic Laloux, der eine Zeit lang Berater bei McKinsey war. In seinem Buch »*Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*« bezeichnet er Unternehmen als »evolutionäre Organisationen«. In der New-Work-Szene, die sich – ähnlich wie die agile Community – mit neuen Arbeitsweisen und -kulturen in modernen Unternehmen befasst, hat sein Buch den Status eines Grundlagenwerks.¹

Die Beraterin Claudia Schröder und der Unternehmensgründer Bernd Oestreich sind die Autoren des zweiten Konzepts, das sie im Buch »Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen« vorstellen. Das erstmals 2016 veröffentlichte Konzept wird regelmäßig aktualisiert und in Buchform unter verschiedenen Titeln vermarktet.²

Die evolutionäre Organisation

In der »evolutionären Organisation«, die Laloux als Zielperspektive für soziale und gemeinwirtschaftliche Einrichtungen wie für private Unternehmen vorsieht, ist die Abwesenheit von unterer und mittlerer Hierarchieebene das entscheidende Merkmal. Die klassische Pyramide, die in vielen Unternehmen die charakteristische Struktur der Machtverteilung symbolisiert, betrachtet er als ineffizient und unzeitgemäß. Stattdessen plädiert er für »flexible Hierarchien«, die »auf Anerkennung, Einfluss und Fertigkeiten basieren«.³ Laloux nennt sie »Verwirklichungshierarchien«, die die veralteten »Herrschaftshierarchien« ablösen sollen.⁴

Die Abwesenheit von Hierarchien führt aber nicht zum Verschwinden der Aufgaben einer Hierarchie. Zahlreiche Vorgesetztaufgaben sollen die Beschäftigten selbst übernehmen. »Das Team überwacht die eigenen Leistungen und entscheidet über korrigierendes Eingreifen, wenn die Produktivität sinkt. Gemessen werden daher die Teamergebnisse, ›so wie in jeder anderen Organisation auch.‹«⁵ Leistungsbewertungen erhalten die Beschäftigten von ihrem Team. Dies geschieht in Form von Feedbacks und Beurteilungsgesprächen. Werden Beschäftigte neu eingestellt, erfolgen Bewerbungsgespräch und Einstellung durch die zukünftigen Teamkolleg:innen. Neben ihrem eigentlichen Tätigkeitsbereich sollen die Teams nach Laloux auch Verwaltungsaufgaben übernehmen.

Was das bedeutet, zeigt er am Beispiel von Buurtzorg, einem niederländischen Unternehmen in der Altenpflege mit etwa 10.000 Beschäftigten. Bei Buurtzorg (deutsch: »Nachbarschaftspflege«) arbeiten die Beschäftigten in Teams von etwa zehn Personen. Es gibt keine Vorgesetzten. Alle Teammitglieder übernehmen alle Aufgaben, die im Unternehmen zu leisten sind. Neben der eigentlichen Pflege gehören dazu auch Aufgaben aus jenen Bereichen, die in anderen Pflegeunternehmen spezifischen Abteilungen oder der Einrichtungsleitung zugeordnet sind, beispielsweise die Aufnahme neuer Patient:innen, die Urlaubs- und Dienstplanung, die Verwaltung und Dokumentation von Patienteninformationen, die Neuansiedlung

¹ »Was steckt hinter dem Begriff New Work?«, New Work Glossar.

² Siehe weitere Veröffentlichungen unter: kollegiale-fuehrung.de

³ Laloux: Reinventing Organizations, S. 184.

⁴ Julian-G. Mehler: Die Neuerfindung der Organisation? – »Reinventing Organisations« von Frédéric Laloux, Denkmödell.de, 18. November 2015.

⁵ Laloux: Reinventing Organizations, S. 126.

von Büros, die Planung von Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Neueinstellung von Personal. Die Teammitglieder sind auch verantwortlich für die Zusammenarbeit mit sozialen Trägern und Sozialeinrichtungen, sollen Kontakte mit Hausärzt:innen herstellen und ein Netz von Freiwilligen in der lokalen Umgebung der Patient:innen aufbauen.

Da die Teams bei Buurtzorg viele Aufgaben haben, ist die Zeit für Sitzungen meistens knapp bemessen. Die Effizienz von Teambesprechungen hat daher höchste Priorität. Im Vordergrund einer Besprechung steht nicht der Austausch über Arbeitsprobleme oder die ausführliche Diskussion eines bestimmten Themas, sondern die rasche Entscheidungsfindung. Grundlage ist ein von *Holacracy* (siehe unten) beeinflusstes Verfahren, das aus einer Reihe von Regeln besteht, die die Kommunikation bestimmen und den Austausch im Team auf sachliche Aspekte eines Themas eingrenzen sollen. Entscheidungen können laut Holacracy in Form der »integrativen Entscheidungsfindung« erfolgen. Die Mitglieder eines Kreises entscheiden nach Konsent und nicht nach Konsens. Im Unterschied zum Konsensverfahren erfolgt die Entscheidung im Konsent nicht erst dann, wenn alle Widersprüche gegen eine mögliche Entscheidung gänzlich aufgelöst sind. Mögliche Bedenken oder Äußerungen von Unmutsgefühlen sind für die Entscheidungsfindung nicht relevant. Entscheidungen beruhen also nicht auf Zustimmung, sondern auf (passiver) Akzeptanz der Beteiligten. Ob die Teammitglieder von der getroffenen Entscheidung überzeugt sind, spielt daher keine Rolle. Entscheidend ist, dass kein ernstzunehmender Einwand aus dem Team formuliert wird. Durch dieses Regelwerk werden längere Diskussionen weitgehend unterbunden.⁶

Das kollegial geführte Unternehmen

Auch im Leitbild des kollegial geführten Unternehmens von Schröder und Oestereich ist die Übertragung von Aufgaben auf die Teams erklärte Absicht und Kennzeichen der »agilen Organisation«. Wie bei Laloux geht es in ihrem Leitfaden um die Übertragung von Führungsaufgaben: »Kollegiale Führung ist die auf viele Kollegen und Kolleginnen dynamisch und dezentral verteilte Führungskraft anstelle von zentralisierter Führung durch einige exklusive Führungskräfte.«⁷ Die Beschäftigten sollen alle notwendigen Entscheidungen selbst fällen, sich gegenseitig kontrollieren und Konflikte klären.

»Führung ist zu wichtig, um sie nur Führungskräften zu überlassen«, lässt sich Bernd Oestereich immer wieder zitieren. Zwischen den Personen und den Aufgaben der Führung zieht das Konzept einen klaren Trennstrich. Die Führungsaufgaben sollen in die Beschäftigten-teams verlagert werden. Dafür werden Rollen bestimmt, Verantwortungs- und Aufgabenbereiche definiert und Rollenträger gewählt. Das sind Mitglieder, die in den Teams für die Durchführungen der Entscheidungen in ihrem Bereich verantwortlich sind.

Was im Einzelnen zu den Führungsaufgaben eines Teams zählt, beschreibt der Leitfaden in zahlreichen Beispielen. Zwei Fallsituationen erläutern beispielhaft die Handlungsvollmachten eines Teams im kollegial geführten Unternehmen.

Fallsituation I: Ausschluss aus einem Team

Ist ein Kollege aus einem Team oder Kreis auszuschließen, kommt es in einem kollegial geführten Unternehmen zu einem »Neuordnungsverfahren«. Dieses von den Autor:innen so bezeichnete Verfahren ersetzt die in Unternehmen arbeitsrechtlich vorgesehene Maßnahme der Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz. Mit einer Versetzung kann der Arbeitgeber sein Weisungsrecht (nach Paragraph 106 Gewerbeordnung) ausüben, wobei er mögliche Einschränkungen (beispielsweise Arbeitsvertrag, Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung oder gesetzliche Regelungen) zu beachten hat.

Anlass für den Ausschluss aus einem Team können im kollegial geführten Unternehmen der Wegfall von Arbeitsaufgaben oder auftretende Disharmonie im Team sein: »Manchmal passt ein Kollege einfach nicht in ein Team, in eine Kultur oder zu einer Aufgabe.« Der dann erforderliche Ausschluss sei nicht als Sanktion oder als Mobbing zu begreifen, sondern »eine

⁶ Brian J. Robertson: *Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*, München 2016, S. 67.

⁷ Bernd und Claudia: Blogserie Bausteine agiler OE, Next-U.de, 2019.

Chance für den Kollegen und das Unternehmen, seine Fähigkeiten an anderer Stelle zu erproben und zu beweisen.« Selbstredend soll es im Neuordnungsverfahren darum gehen, »wertschätzend und respektvoll miteinander Lösungen zu suchen.« Stellt ein Team nicht mehr »in ausreichender Weise« Wertschöpfungsmöglichkeiten bei einem Teammitglied fest, kann es sich wie beim Kündigungsverfahren selbst ermächtigen und entsprechende Schritte einleiten. Droht das Prozedere die Handelnden zu überfordern, »weil sie beispielsweise ihre eigene Wertschöpfung sonst zu sehr vernachlässigen würden«, sollte ein »Trennungsprozess-Coach« eingeschaltet werden. Das kann ein »Personalspezialist« aus der Human-Resources-Abteilung oder der »formale Chef« selbst sein.⁸

Fallsituation II: Kündigung

Kündigungen von Beschäftigten werden im kollegialen Unternehmen als »Trennungen« bezeichnet. Für eine Trennung müssen nicht die im Arbeitsrecht vorgesehenen personen-, verhaltens- oder betriebsbedingten Gründe (nach Paragraph 1, Abs. 2 Kündigungsschutzgesetz) vorliegen. Im kollegial geführten Unternehmen kann es bereits ausreichen, den Unmut der Kolleg:innen auf sich zu ziehen, um einen »Trennungsprozess« in Gang zu setzen. »Wünschen sich beispielsweise mindestens drei Kollegen die Trennung von einem Mitarbeiter, dann bilden diese ein Trennungsteam.« Dieses »selbstermächtigte Team« hat die Aufgabe, mit dem betroffenen Beschäftigten »einen Dialog zum Trennungsanliegen« herzustellen. Nach Austausch der verschiedenen Sichtweisen fällt das Team eine Entscheidung. Hat im Team niemand Einwände oder legt ein Veto ein, ist der Betroffene entlassen. Eine weitere Möglichkeit wäre, die Entscheidung unter Einbeziehung der Geschäftsführung ins übergeordnete Team zu verlagern. Auch hier gilt: Der Betroffene hat »keine Vetomöglichkeit und die Trennung oder Abmahnung gilt als beschlossen, sofern niemand ein Veto einlegt.«⁹

Ist bei einer Kündigung im geltenden Arbeitsrecht das Schutzniveau aufgrund schwacher Begründungspflichten schon niedrig genug, so soll dieses Niveau im kollegialen Unternehmen noch weiter abgesenkt werden. Eine Begründungspflicht entfällt völlig. »Man braucht keinen Grund mehr, um eine Entlassung vorzunehmen«, hält Stefan Siemens das Besondere an diesem Vorgehen fest. »Es reicht, dass drei Personen das, warum auch immer, wollen.«¹⁰ Dann lässt sich auch eine Begründung anschließen, die die Kündigung formaljuristisch »waserdicht« macht.

Ein Netzwerk von Kreisen

Als Gegenmodell zu einer Organisation mit starren Hierarchien beschreiben beide Leitfäden ein flexibles System von Hierarchie und Entscheidungsfindung. Sowohl Laloux als auch Schroeder und Oestereich kritisieren die Ungleichheit der Machtverteilung in den Unternehmen, weil sie ihrer Meinung nach zu Demotivation und Gleichgültigkeit unter den Beschäftigten führt. »Aber was wäre, wenn wir Strukturen und Praktiken schaffen würden, in denen (...) alle Macht haben und niemand machtlos ist?«, fragt Laloux – und deutet damit an, dass es nicht um die Abschaffung, sondern um eine andere Verteilung von Macht in einem agilen Unternehmen geht.¹¹

Kreise sollen an die Stelle der pyramidenförmigen Hierarchie treten. Jeder dieser Kreise hat spezifische Ziele, Aufgaben und Arbeitsweisen. Ein jeder Beschäftigter ist nicht nur Mitglied mehrerer Teams, sondern übernimmt auch (als Inhaber einer Rolle) Verantwortung für ein Team oder mehrere Kreise. Die verschiedenen Mitgliedschaften in Kreisen und Gruppen sorgen für ein engmaschiges Netz von Kommunikation und Kontrolle. Niemand soll sich unternehmerischer Verantwortung entziehen können. Wirksame Kontrolle wird durch die jeweiligen Kreise oder Teams ausgeübt, denen die Beschäftigten angehören.

Das Konzept dieser Kreisstruktur wird als *Holacracy* bezeichnet. Entwickelt wurde es 2016 vom Softwareentwickler Brian Robertson. Der Grundgedanke dieses Konzepts stammt

⁸ Oestereich/Schröder: Das kollegial geführte Unternehmen, S. 227.

⁹ Ebd., S. 225.

¹⁰ Stephan Siemens: Wie kollegial ist das »kollegial geführte Unternehmen«?, unveröffentlichtes Manuskript.

¹¹ Laloux: Reinventing Organizations, S. 60.

wiederum von einem Mitte des 20. Jahrhunderts in den Niederlanden entstandenen reformpädagogischen Ansatz, der als Soziokratie bezeichnet wird. Die Soziokratie strebt eine Form der Regierung oder des Managements an, die von einer Gleichberechtigung der Individuen ausgeht und auf dem Prinzip des Konsent beruht. Robertson bezeichnet sein Werk als ein »praktisches Betriebssystem« und formuliert ganz unzweideutig, dass es dabei nicht um die Bedürfnisse von Menschen geht, sondern um die Interessen und Sinnorientierung von Unternehmen: »Die Holakratie fokussiert sich auf die Organisation und ihren Sinn – nicht auf die Menschen und ihre Wünsche und Bedürfnisse, so positiv diese auch sein mögen.«¹² Der Vergleich mit dem Betriebssystem eines Computers charakterisiert die technisch bzw. systemisch geprägte Sichtweise von Holacracy. Es geht um Effizienz und Schnelligkeit, nicht um eine Kultur des Austausches oder der Diskussion.

Macht und Weisung bleiben

Noch vor wenigen Jahren galt Holacracy als *das* Konzept der Zukunft, hervorragend geeignet für selbstorganisierte Teams und Unternehmen mit einer agilen Arbeitsweise. Inzwischen hat sich die Begeisterung für dieses Konzept in der agilen Community spürbar gelegt. Es gibt zahlreiche Berichte über Schwierigkeiten bei der Umstellung auf die kreisförmigen Strukturen. Auch die umfangreichen Kommunikationsregeln der »Holacracy-Verfassung« entpuppen sich in der Praxis als kompliziertes und schwer umsetzbares Regelwerk. Als warnendes Beispiel gilt das Amazon-Tochterunternehmen Zappos, das als Folge einer rigiden Umsetzung des holakratischen Ansatzes durch Fluktuation und Kündigung in kürzester Zeit rund ein Fünftel seiner 1.500 Beschäftigten verlor.¹³ In Deutschland setzen laut eigenen Angaben Tochterfirmen der Deutschen Bahn AG wie DB Systel oder DB Akademie dieses Modell ein. Hier werden Kreise eingesetzt, wenn im Unternehmen neue Teams gebildet werden sollen. Bei Mercedes-Benz.io, einer Firma, die Software und Technologie für die digitalen Plattformen von Mercedes-Benz bearbeitet, gibt es »Holons« (Kreise). Beschäftigte übernehmen mehrere Rollen gleichzeitig. Ziel ist laut Angaben des Unternehmens, »die Agilität zu erhöhen und die Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen und Kundenbedürfnisse zu verbessern«. Diese Selbstbeschreibung macht deutlich, dass Holacracy in der Praxis darauf hinausläuft, nicht Verantwortung, sondern eher (organisatorische) Zuständigkeiten zu verteilen und Beschäftigte mit Multifunktionen zu überfrachten.

Die Übertragung von Zuständigkeiten auf Kreise und die Verteilung temporärer Rollen auf einzelne Beschäftigte laufen nicht auf eine Abschaffung von Hierarchie hinaus. Vielmehr geht es um einen Umbau, um eine Verlagerung von Vorgesetztenaufgaben auf das agile Team. Am deutlichsten macht sich diese Veränderung im mittleren und unteren Bereich der bisherigen Führungsebenen in Form von Personaleinsparungen bemerkbar. In struktureller Hinsicht gleicht die Veränderung aber eher der Quadratur des Kreises, denn an den durch Hierarchie geprägten Verhältnissen von Macht und Weisung ändert sich wenig. Die selbstgeförderten Teams, die die Macht und Disziplinarfunktionen vom Management übernehmen, arbeiten weiterhin in einer vertikalen Organisation, die Laloux als ein ineinandergreifendes System von Strukturen, Prozessen und Praktiken bezeichnet: »Dieses System bestimmt, wie Teams gebildet, Entscheidungen getroffen, wie die Rollen definiert und verteilt werden, die Gehälter festgelegt, wie Mitarbeiter eingestellt oder entlassen werden.«¹⁴ Mit anderen Worten: Das System hat gleiche oder ähnliche Aufgaben wie eine Hierarchie, es heißt nur nicht mehr so.

Die hier vorgestellten Konzepte von Laloux sowie Schröder und Oestreich zu einer agilitätskompatiblen Unternehmensstruktur finden zwar in der agilen Community viel Aufmerksamkeit, aber von einer breiten Akzeptanz in der Praxis kann nicht die Rede sein. Wenn überhaupt, sind es kleinere IT-Firmen und Start-ups, bei denen die Konzepte auf Resonanz stoßen. Der in Deutschland gegründete Ableger von Buurtzoog ging trotz Fördermittel aus dem Europäischen Sozialfonds 2018 in die Insolvenz.

¹² Robertson: Holacracy, S. 188.

¹³ Andreas Zeuch: Holacracy. Eine kurze Analyse der Fallbeispiele, Unternehmensdemokraten, 19. Dezember 2019.

¹⁴ Laloux: Reinventing Organizations, S. 137.

Wo bleibt die Interessenvertretung?

Es ist sicherlich kein Zufall, dass die Existenz von Interessenvertretungen und die Bedeutung von betrieblicher Mitbestimmung in den Konzepten zur evolutionären Organisation und dem kollegial geführten Unternehmen mit keiner Silbe erwähnt werden. Denn im Grunde verstehen sich beide als Gegenentwurf zu einer Vertretung von Beschäftigteninteressen durch ein gewähltes Organ, wie es ein Betriebsratsgremium darstellt. Dabei verfolgen sie Ziele, die mit denen des Union Busting durchaus Parallelen aufweisen: Sie wollen Unternehmen zu einer betriebsratsfreien Zone machen und Organisierungsbemühungen von Beschäftigten den Wind aus den Segeln nehmen.

Während Union Busting mit drastischen, arbeitsrechtlichen Methoden seine Ziele verfolgt, arbeiten die beiden Konzepte mit Methoden der soft power: Beschäftigte werden in Kreise eingespannt und mit Zuständigkeiten überhäuft. Konflikte um Arbeitszeit, Bezahlung und Arbeitsleistung sollen nicht unter Beachtung betriebverfassungs- und arbeitsrechtlicher Normen, sondern durch Dialog und Austausch unter den Beteiligten erfolgen. Zugrunde liegt diesem Prozedere die Vorstellung von einer harmonischen Betriebsgemeinschaft, in der alle Probleme durch den guten Willen aller Beteiligten »sauber« und konfliktfrei und vor allem ohne Betriebsrat gelöst werden können. Daher unterschlagen die Konzepte die Tatsache, dass Konflikte zwischen Beschäftigten und Unternehmen Ausdruck eines strukturellen Ungleichgewichts im Kapitalismus sind und daher einen asymmetrischen Charakter haben, der sich allzu oft als Nachteil für die Beschäftigten bemerkbar macht.

Aber: Im Unterschied zu einer Betriebsgemeinschaft, in der die ungefilterte Artikulation von Interessen den harmonischen Geist dieser Gemeinschaft »stört« und in der die Durchsetzung von Interessen der Beschäftigten vom guten Willen ihres Arbeitgebers abhängt, verfügt eine von den Beschäftigten gewählte und legitimierte Interessenvertretung über Instrumente und Handlungsmöglichkeiten, diese Interessen auch durchzusetzen. Auch wenn dieser Unterschied im Betriebsalltag nicht immer erkennbar ist, liegt darin der unschätzbare Vorteil einer kollektiven Interessenvertretung. Diesen Vorteil im Kollegenkreis zu thematisieren, wenn über den Sinn einer Interessenvertretung diskutiert wird, ist ein gutes Argument, die Kolleg:innen zur Stimmabgabe für die anstehenden Betriebsratswahlen zu motivieren.

* Hermann Bueren ist Autor des Buchs »Bewegt Euch schneller! Zur Kritik moderner Managementmethoden« (Kellner Verlag, Bremen 2022).

express im Netz und Bezug unter: www.express-afp.info
 Email: express-afp@online.de

express / AFP e.V., Niddastrasse 64, VH, 4. OG, 60329 Frankfurt a.M.

Bankverbindung für Spenden und Zahlungen:
 AFP, Sparda-Bank Hessen eG, IBAN: DE28 5009 0500 0003 9500 37, BIC: GENODEF1S12