

Das folgende Interview zwischen Johanna Bialek und Moritz Kotzerke fand im Sommer 2022 in Johannas Büro statt. Zu diesem Zeitpunkt war *HolyPoly* noch zum Großteil Fremd- bzw. durch Investments finanziert. Die Herausforderung in 2023 ist es jetzt, die Personalkosten komplett selbst tragen zu müssen. Das heißt, jeder Euro, den sie als Gehalt bezahlen, muss von jemandem erarbeitet werden. Das ändert den Blick auf dieses Geld und wie viel man sich leisten kann und will. Trotzdem ändert das für *HolyPoly* nichts an deren Entscheidung, ein alternatives Gehaltsmodell zu leben.

GELD IST ETWAS, WORÜBER MAN SPRICHT

Moritz Kotzerke im Gespräch mit Johanna Bialek

Moritz: Magst du dich vorstellen? Wer bist du?

Johanna: Ich bin Johanna, ich komme ursprünglich aus Nürnberg und bin für das Studium nach Dresden gezogen. Ich habe Philosophie, Soziologie und Politikwissenschaften, mit Philosophie als Kernbereich studiert. In Dresden bin ich dann hängen geblieben, weil ich hier coole Leute gefunden habe. Wir haben viele Kulturveranstaltungen organisiert, am Anfang Partys und dann später Musik- und Theaterfestivals. Ich dachte immer, Kultur sei der Bereich, in dem ich arbeiten will, weil ich das Gefühl hatte, dort genug Freiraum zu haben, um meine Themen anzubringen. Im Politik- und Soziologie-Studium habe ich aber gemerkt, dass ich eigentlich noch besser verstehen will, was im Wirtschaftsbereich passiert und ich mir das nicht nur auf einer Metaebene anschauen will oder nur die Konsequenzen des Wirtschaftens. Daraufhin habe ich in Zittau einen Master in Wirtschaftsphilosophie und Unternehmensethik gemacht und habe gemerkt, dass es auch in der Wirtschaft nicht nur rein kapitalistisch zugehen muss und der Profit nicht immer ganz oben steht, sondern dass es auch hier sehr viel Gestaltungsspielraum gibt. Und so bin ich darauf gekommen, dass ich die größere Wirkung meines Handelns eher in der Wirtschaft erzielen kann. Und so hat sich ergeben, dass ich ein Unternehmen mitgegründet habe und hier

jetzt alle Änderungen ausprobieren kann, die ich mir für unser Wirtschaften wünsche. So bin ich in der Wirtschaft gelandet – auch noch in der Kunststoffindustrie. Das hätte ich früher nie gedacht, aber hier bin ich.

Moritz: Du bist Mitgründer:in der Firma HolyPoly, ist das richtig?

Johanna: Ja richtig. HolyPoly ist eine Ausgründung aus dem *Konglomerat e. V.*, was ein Maker-Space mit offenen Werkstätten ist, unter anderem auch mit einer Kunststoffwerkstatt, der Kunststoffschmiede. Ich selbst war nicht in der Werkstatt aktiv, ich bin erst dazugestoßen, als die Idee aufkam, ein Unternehmen zu gründen. HolyPoly ist eine Mischung aus Ingenieurbüro und Nachhaltigkeitsagentur. Wir helfen Firmen und Markenherstellern dabei, ihre Kunststoffprodukte auf recycelten Kunststoff umzustellen, und damit den Einstieg in die Kreislaufwirtschaft zu schaffen. Wir bieten ihnen erst einmal an zu lernen, wie sie ihre Plastikprodukte, die sie seit Jahren in der Welt verteilen, wieder zurückbekommen können, denn für viele Produkte gibt es überhaupt kein Rückholssystem, die landen direkt im Ofen. Bei Verpackungen ist es in Deutschland und Europa ziemlich geregelt, da gibt es beispielsweise den *Gelben Sack*, aber für ganz vieles gibt es noch keine richtigen Systeme, die Produkte nach ihrer Nutzung abzufangen und wieder zu hochwertigem Material zu machen. Im zweiten Schritt versuchen wir auch, aus diesem Material wieder neue hochwertige Produkte zu machen. So entstehen wirklich gute, hochwertige Produkte, die dann sogar überzeugen, da sie nachhaltiger sind. Produkte aus recyceltem Kunststoff galten lange als nicht so schick. Wir wollen hier einen kulturellen Wandel vorantreiben.

Moritz: Magst du etwas zur Genese eures Organisationsprozesses erzählen? Wie ist es entstanden, dass ihr als Gruppe gesagt habt, wir müssen uns irgendwie organisieren, wir brauchen vielleicht irgendwann auch eine Rechtsform, wir wollen ein Unternehmen sein?

Johanna: Im *Konglomerat e. V.* gibt es auch eine Holz- und Metallwerkstatt und die Frage kam auf, warum man eigentlich nichts mit Plastik selber machen kann? Eine Antwort war,

dass es einfach keine Maschinen, keine Werkzeuge außerhalb der großen Industrieanlagen gibt. Ein paar Maschinenbauingenieure in der Gruppe bauten daraufhin eine Recycling- oder Spritzgussmaschine, die per Hand betrieben werden kann, oder einen Schredder, der per Fahrrad angetrieben wird. Damit wurde Recycling zugänglich, greifbar, und die Leute verstanden, wie einfach das eigentlich ist. Das war die Genese der Kunststoffschmiede, die eher ein bildungsorientiertes Angebot hat, für die war der Verein die perfekte Rechtsform.

Durch eine Förderung vom *Bundesministerium für Umwelt* „Kurze Wege für den Klimaschutz“ ist das Ganze dann in Schwung gekommen. So konnten sich auf einmal Leute mit mehr Zeit darum kümmern. Zu dem Zeitpunkt haben wir angefangen, Dialogforen zu organisieren, zwischen Industrie, Politik, Herstellern und Verbrauchern. Wir haben mit allen über Recycling geredet und dabei gemerkt, alle haben Interesse, jede*r sieht das Problem: Die Meere sind voll mit Plastikmüll und bei den Konsument*innen kommt an, dass es ein Plastikproblem gibt, aber irgendwie wollte niemand so richtig anfangen. Alle haben sich rausgeredet: Die Recycler haben die Schuld auf die Hersteller geschoben, die ihre Produkte nicht so designen, dass sie gut recycelt werden können. Die Hersteller haben gesagt, sie würden ja Rezyklat (recyclten Kunststoff) einsetzen, wenn es ausreichend in guter Qualität vorhanden wäre. Da haben wir uns gefragt, wie können wir unser Wissen am besten einsetzen, um dem Plastikproblem zu begegnen und den Klimaschutz voran zu bringen. Mit Hilfe der *Theory of Change* und dem *Systemthinking* von Donella Madows haben wir uns dann eine Woche weggeschlossen und gefragt: Was können wir verändern, um einen Wandel in der ganzen Industrie zu bewirken? Den Hebel, den wir gefunden haben, sind die Produkte. Wenn wir es schaffen könnten, Produkte erst einmal so zu verändern, dass sie gut recycelbar sind (Design for Recycling) und aus recyceltem Material hergestellt werden, können Recycler mehr Material liefern und Hersteller mehr Produkte aus recyceltem Material produzieren. Damit war es irgendwie auch klar, dass wir eine GmbH gründen, die den Herstellern alles anbietet was sie brauchen. Und daraus ist *HolyPoly GmbH* entstanden.

Moritz: Und dein Arbeitsbereich ist Organisationsentwicklung. Möchtest du einmal sagen, was das ist und was du hier machst?

Johanna: Wir verstehen uns als *New Work* Unternehmen, das heißt, wir wollen neue Wege der Zusammenarbeit ausprobieren. Das beinhaltet, dass wir einen anderen Organisationsaufbau, ein holokratisches Organisationsmodell haben, in dem Entscheidungsmacht kompetenzbasiert und demokratisch vergeben wird. Entscheidungsmacht haftet hier immer Rollen an, die ein Mensch übernehmen, aber auch wieder abgeben kann, je nachdem wie es gerade für den Unternehmenszweck und den Menschen am sinnvollsten ist. Ein*e Mitarbeiter*in kann mehrere Rollen haben. In meiner einen Rolle, als Organisationsentwicklerin, treffe ich große Entscheidungen über die allgemeine Struktur des ganzen Unternehmens. Ich habe das Vertrauen und das Mandat der anderen, diese Entscheidung zu treffen. Und weil sie mich dafür gewählt haben und mich für kompetent halten, folgen sie einer Entscheidung solange, bis wir eine Retrospektive machen und auswerten, ob die Entscheidung gut war. In einer anderen Rolle, in der Projektarbeit zum Beispiel, bin ich oft nur Spezialistin oder Support und da führe ich aus, was die Rolle entschieden hat, die in diesem Bereich das Mandat hat. Und wenn ich dann in der Küche bin, bin ich einfach nur Johanna und will keinen Status oder eine Position performen. Dieses Organisationsmodell bedeutet einen sehr hohen Grad an Selbstorganisation und Eigenverantwortung. Das erfordert viel Struktur- und Entwicklungsarbeit. Erst geht es darum diese Strukturen aufzubauen (zum Beispiel wann werden wo, in welchem Format Rollen vergeben oder Retrospektiven durchgeführt) und dann geht es darum, diese immer wieder zu aktualisieren. Denn der Vorteil dieser Organisationsform ist, dass es ein agiles System ist, das sich immer in der Betaversion befindet, das sich immer wieder anpasst und flexibel auf die Umwelt reagiert. Frederic Laloux, vergleicht diese holokratischen Organisationsmodelle in seinem Buch *Reinventing Organizations*¹ mit einem organischen, komplexen Netzwerk. Diese Architektur zu entwickeln, ist meine Aufgabe

1 Frederic Laloux: *Reinventing Organizations* visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München 2016.

und ich begleite die einzelnen Rollen und Kreise (wenn sich mehrere Rollen zusammentun, um an einem gemeinsamen Zweck zu arbeiten), sich die richtige Struktur zu geben. Um aber in einer solchen Organisation arbeiten zu können, müssen auch die Mitarbeitenden bereit sein, ihr Ego vor der Tür zu lassen, sich ehrliches, aber wohlwollendes Feedback zu geben und anzunehmen. Ein Slogan ist ja: „New Work needs Inner Work“². Das sagt genau das: Jede*r muss sich viel mit sich selbst auseinandersetzen und teilweise Zusammenarbeit und Kommunikation neu lernen. Ich muss immer beurteilen können: Nervt mich gerade wirklich eine andere Person oder triggert sie nur ein Muster in mir, was eigentlich mein eigenes Ding ist. Und eben diese „Softskills“ aufzubauen, ist ebenfalls Teil meiner Rolle als Organisationsentwicklerin.

Moritz: Ein paar Elemente, die du beschrieben hast, kenne ich aus der Soziokratie. Ich versuche aktuell auch, mehr über solche Ansätze zu lernen und merke, wie schwierig das ist. Woher holst du dir das Wissen?

Johanna: Ich bin Autodidaktin und ich lese gerne – Philosophin im Herzen eben. Ich liebe es sehr, mir Systeme, Theorien, Ansätze, Konzepte anzueignen. Deswegen passt das ganz gut. Und ich würde sagen, wenn man einmal in diese Blase eintaucht, dann kriegt man auch alles mit. Was ich sehr hilfreich fand, war das Buch *Der Loop-Approach*³ von Sebastian Klein und Ben Hughes. Es gibt viele Bücher über Soziokratie und Holo-kratie, die aber keinen Ansatzpunkt liefern. *Der Loop-Approach* hat den Ansatz, in kleinen Schritten, iterativ Organisationen umzugestalten. Außerdem inspiriert hat mich das Buch *Starting a Revolution – was wir von Unternehmerinnen lernen können*⁴ von Naomi Ryland und Lisa Jaspers. Da werden sehr inspirierende Praxisbeispiele vorgestellt. Für die persönliche Entwicklung fand ich das eben erwähnte Buch *New Work needs Inner Work* von Joana Beidenbrach und Bettina Rollow sehr hilfreich. Und super, um immer das Neuste mitzubekommen ist: *Die neue Narrative*

2 Vgl. Breidenbach, Joana/Rollow, Bettina: *New Work needs Inner Work: Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation*, München 2019.

3 Klein, Sebastian/Hughes, Ben: *Der Loop-Approach: Wie Du Deine Organisation von innen heraus transformierst*, Frankfurt am Main 2019.

4 Ryland, Naomi/Jaspers, Lisa: *Starting a Revolution – was wir von Unternehmerinnen lernen können*, Berlin 2020.

– ein Magazin für neues Arbeiten⁵. Da bekommt man eigentlich immer alles mit, was in dem Themenbereich wichtig ist.

Moritz: Ich nehme an, dass du bei euch nicht die einzige Person bist, die sich damit auseinandersetzt, sondern das wird ja wahrscheinlich der Anspruch von mehreren aus der Gruppe sein?

Johanna: Genau. Ich würde sagen, dass liegt auch an dem Kontext, aus dem wir kommen. Im Verein hatten wir sehr flache Hierarchien und waren extrem selbstorganisiert, alles lief ehrenamtlich. Das heißt, dass die Leute das gerne machen, ansonsten hätten sie es nicht gemacht. Deswegen muss man schauen, dass die Menschen, mit dem, was sie wollen, im Zentrum stehen. Vor allem das Gründer*innen-Team hat da einen vertieften Einblick und Interesse daran. Gleichzeitig waren wir auch alle genervt von ewig langen Plena, alles zusammen entscheiden, gegen Windmühlen laufen, wenn sich irgendwer quer gestellt hat. Deshalb hatten wir alle Interesse daran, eine effektivere und motivierendere Organisationsform zu finden. Da haben wir angefangen uns umzusehen, für welche Organisationsform andere jüngere Unternehmen sich entschieden haben.

Moritz: Vielleicht können wir als nächstes in das Thema Geld hineingehen. Das ist ja auch ein Grund, weswegen ich dich kontaktiert habe. Ich habe gehört, dass ihr bei *HolyPoly* anders mit Gehältern umgeht, als das klassischerweise der Fall ist. Was hat es denn damit auf sich?

Johanna: Wir haben zuerst sehr lange ehrenamtlich im Verein gearbeitet. Ich glaube wir hatten schon immer, auch in dieser Zeit, einen Fokus darauf, dass wir irgendwann, irgendwie an Geld kommen müssen, weil es ohne dauerhaft nicht klappt. Es war also immer klar, dass wir dahin kommen müssen, dass wir alle versorgt sind. Irgendwann wurde aus „kein Geld für alle“, ein bisschen Geld für Investitionen oder „Aufwandsentschädigungen“ für manche von uns. Da haben wir eben erst mal herumgefragt: Wer hat gerade welchen Bedarf? Und die Person(en) haben dann was bekommen.

⁵ Vgl. <https://www.neuenarrative.de/>.

Bei HolyPoly haben wir kein super ausgeklügeltes System, der Prozess der Gehaltsvergabe ist sehr einfach. Den Aufwand, einen richtigen Prozess zu entwickeln, haben wir immer wieder nach hinten geschoben. Stattdessen haben wir überlegt, was können wir auf die Schnelle machen, was funktioniert und ist für uns alle fair und fühlt sich vorerst okay an. Der Ausgangspunkt für diesen Quickfix war, dass wir gesagt haben, alle Arbeit, die wir machen, ist gleichwertig. Das heißt, egal ob das eine Führungsaufgabe ist oder irgendeine Support-Aufgabe, wie sauber zu machen, um mal das klassischste Beispiel zu nennen. Wenn unsere Büros nicht sauber sind, können wir darin erst gar nicht arbeiten. Die Marktmechanismen, nach denen bestimmte Ausbildungen schon von vornherein bessere Bezahlungen sichern, greifen bei uns nicht. Für uns sind alle Aufgaben gleichwertig.

Und dann haben wir uns ein bisschen umgeschaut. Premium Cola zum Beispiel ist ein Unternehmen, das allen den gleichen Stundensatz zahlt. Zusätzlich gibt es Zuschläge: Hat man ein Kind oder pflegt ein Familienmitglied, dann bekommt man mehr. Das kam uns aber etwas zu starr vor oder noch zu wenig an den Bedarf der einzelnen Person angepasst. Für manche ist es ja in Ordnung, in einer kleinen Dachgeschosswohnung zu wohnen, manche müssen im Erdgeschoss wohnen, weil sie keine Treppen laufen können und manche müssen im Penthouse wohnen, weil es ihr Kindheitstraum ist. Deswegen haben wir diesen Ansatz erweitert und ein Gehaltssystem entworfen, das sich auch an die Bedarfe der Einzelnen anpasst. Es gibt einen Korridor, in dem man sich selber nach seinem Bedarf verorten kann. Dabei haben wir darauf geachtet, welchen Korridor wir uns überhaupt leisten können und diesen mit der Annahme ermittelt, dass sich alle für die Mitte entscheiden. Und jetzt wählt jede Person ihr Gehalt nach Bedarf in diesem Korridor.

Wenn man neu zu *HolyPoly* kommt, kriegt man den Korridor gesagt, man kann einsehen, was die anderen verdienen und wir haben – zur Verortung – ein paar Orientierungsfragen, wie beispielsweise: „Was ist dein Bedarf? Was würdest du sagen, ist dein Verantwortungsgrad? Wieviel Stress hast du?“ Jede*r kann dann selber das Gehalt in den Vertrag eintragen. Wir

denken, dass es eine zu große Hürde wäre, sich vor das Team zu stellen und zu sagen: „Hey ich bin so und so viel wert.“ Denn das steht ja in unserer heutigen Gesellschaft in der Marktlogik hinter der Gehaltsaussage: „Wieviel wert ist meine Arbeit?“ und letztlich: „Wieviel wert bin ich?“ Und mit dieser Frage ist man sehr schnell bei Diskriminierung. Menschen, die aufgrund von Geschlecht, Hautfarbe oder ethnischer Zugehörigkeit diskriminiert werden, haben oft auch Schwierigkeiten damit, für den Wert ihrer Arbeit einzustehen. Dafür haben weiße Cis-Männer oft weniger Probleme das Maximum für sich auszuhandeln. Deswegen können alle selbst ihr Gehalt in ihren Vertrag eintragen.

Ein nächster anstehender Schritt ist, sich im Team noch einmal detaillierter mit der Frage zu beschäftigen: „Was bedeutet Geld und das Gehalt überhaupt für uns?“ Ist es so, dass damit auch eine Wertigkeit ausgedrückt wird oder eine Anerkennung? Und brauche ich das? Oder bin ich eigentlich ein Typ, der die Anerkennung durch etwas ganz anderes bräuchte? Damit erhoffen wir uns, Geld von Macht und Bewertung abzukoppeln.

Moritz: Das heißt also, es ist ein gewisser Grad an Öffentlichkeit und Transparenz da, weil jede*r die Informationen einsehen kann, gleichzeitig trifft man die Entscheidung für sich. Das klingt für mich nach einem Versuch, gewisse Drucksituationen zu vermeiden, aber das Wissen trotzdem allen zur Verfügung zu stellen?

Johanna: Ja genau, und ich glaube, das ist auch der Punkt, wenn man sich damit tiefergehend beschäftigt: Was sind denn die gesellschaftlichen Mechanismen, die typischen genderspezifischen Verhaltensweisen oder die Perspektiven marginalisierter Gruppen? Was sind die Kontexte und mit welcher Methode kann man auf einzelne Probleme und den dadurch entstehenden Druck eingehen? Und ich glaube, dass das noch viel eleganter geht. Denn ich denke, es wäre schon gut, wenn man irgendwann dahin kommt, dass man ganz offen darüber ins Gespräch gehen kann, was man verdient. Aber das habe ich uns einfach noch nicht zugetraut, weil wir es noch nicht reflektiert haben. Daher gehen wir lieber vorsichtig vor, probieren,

wie das ist, wenn das erst mal jede:r für sich entscheidet, weil es halt ein krass sensibles Thema ist, das schnell emotional wird und überfordern kann. Gleichzeitig will ich aber betonen, dass die Verteilung von Gehältern keine private Sache ist, nichts, wo jede*r einzelne das Beste für sich raushandeln muss. Vielmehr soll es ein fairer, transparenter, für alle verständlicher und von allen mitgestalteter sowie auch immer wieder veränderbarer Prozess sein. Und diesen Prozess aufzusetzen, ist Aufgabe der Organisation, nicht des Individuums. Hierzu kann ich auch sehr das Buch *New Pay*⁶ von Stefanie Hornung, Nadine Nobile und Sven Franke empfehlen.

Moritz: Du hast Themen wie Bedarf und Fairness angesprochen. Hat für euch der Begriff des Solidarisch-miteinander-Seins eine Rolle gespielt? Wenn ja, auf einer Metaebene, oder ist die Methode eher „hands-on“ bei euch entstanden?

Johanna: Ich würde sagen, dass wir das nie explizit formuliert haben: „Wir wollen solidarisch wirtschaften.“ Weil wir aber aus dem Vereinskontext und aus einer eher links-liberalen Blase kommen, war das schon selbstverständlich. Deswegen haben wir nie wirklich darüber geredet. Aber ich würde sagen, dass solidarisch zu arbeiten oder Mittel zu verteilen, zumindest bei uns Gründer*innen ein Wert ist, den wir umsetzen wollen, auch als Gegenbewegung zum teilweise unfairen System, das am Markt vorherrscht und krass von Herkunft, Elternhaus, Hautfarbe und Geschlecht beeinflusst wird. Aber „solidarisch“ als Wort haben wir jedenfalls nicht benutzt.

Moritz: Hast du Lust noch etwas über Geld zu sprechen? Was ich nämlich interessant finde, ist die Frage, inwiefern Geld auf Akteur*innen in Beziehungen wirkt und inwiefern sich das Zusammenarbeiten unterscheidet, wenn es ehrenamtlich ist oder eben Geld dazukommt. Gab es da mal Punkte, an denen es komisch wurde, weil Geld da war, weil Verpflichtungen oder Druck entstehen oder gab es da gar keinen Unterschied?

Johanna: Also am Anfang habe ich direkt gedacht: ja, voll der

6 Franke, Sven/Hornung, Stefanie/Nobile, Nadine: *New Pay – Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle*, Freiburg im Breisgau 2019.

Unterschied hinsichtlich Commitment und Qualität. Aber bei weiterem Nachdenken habe ich gemerkt, das hat man vielleicht im Kopf oder das ist ein Gefühl, aber wenn ich mir meine Erfahrungen mit einem Theaterfestival vor Augen rufe oder unsere Arbeit im *Konglomerat e. V.* anschau und es vergleiche mit *HolyPoly*, dann ist es so, dass es in beiden Kontexten entweder Leute gibt, die sich sehr committen und das Beste abliefern, und solche, die es eben nicht machen. Also auch in Kontexten, in denen die Arbeit bezahlt wird, gibt es Leute, die gar nicht die Erwartungen erfüllen. Es ist dann eher so, dass man sich mehr darüber ärgert, wenn man Geld dafür bezahlt, also Ressourcen dafür einsetzt, für die man sich selber sehr angestrengt hat, während man sich im Ehrenamtskontext nur ärgert, dass man sich mit Unzuverlässigkeit rumschlagen muss. Aber das ist eine typische Situation dafür, dass man eigentlich über das Falsche redet. Denn da geht es nicht um Geld, sondern es geht darum, dass man zusammen etwas vereinbart: „Wir machen jetzt hier etwas, und ich gebe ‚das‘ rein, was kannst du reingeben?“ Und dann verlassen wir uns darauf, dass das auch klappt. Wir sollten eher darüber reden, wo man zusammen hin möchte, was man zusammen erreichen will, um ein möglichst klares Bild davon zu schaffen, was die Erwartungen sind. Und ich würde sagen, wenn man erst einmal kapiert hat, dass nicht Geld das Thema ist, steigt die Chance, über die wirklich relevanten Punkte zu reden. Und dafür muss man erst einmal lernen, über Geld zu reden und es zu entmystifizieren, zu enttabuisieren. Wenn Geld etwas ist, worüber man spricht, dann hängt da keine emotionale Bedeutung dran, dann hängt da keine Anerkennung dran, dann ist es einfach nur ein Mittel. Das ist wahrscheinlich sehr schwer, weil es so tief verankert ist, vor allem hier in Deutschland oder Europa. Und ich glaube, es wäre in allen Kontexten, in denen Geld relevant ist, viel lockerer, wenn wir lernen, über Geld zu reden. Aber genau deswegen müssen wir lernen über Geld zu reden und nicht sagen: „Lass uns für umsonst arbeiten, damit der Spirit, dass es um die Sache geht, erhalten bleibt“. Jede*r braucht Geld zum Leben und was manche (vor allem Kultur-)Vereine betreiben, ist Selbstausbeutung an der falschen Stelle.

Moritz: Das deckt sich ziemlich mit Erfahrungen, die ich gemacht habe.

Gerade auch im Arbeitskontext, in dem dieses Buchs entstanden ist. Einerseits gab es den Anspruch, solidarisch zu sein, andererseits befanden wir uns auf dem Weg herauszufinden, was das überhaupt bedeutet, solidarisch zu sein. Parallel gab es Momente, in denen gesagt wurde: Nein, lasst uns das ohne Geld machen. Wir können besser zusammen sein, wenn Geld nicht involviert ist. Hast du eine Ahnung, wieso das so ist?

Johanna: Wo das herkommt, weiß ich nicht genau. Aber ich weiß, dass das aktuelle Gesellschafts-, Wirtschafts- oder Machtsystem, sehr gut funktioniert, weil wir nicht über Geld reden. Für die existierenden Machtstrukturen ist es ja sehr bequem, wenn man nicht über Geld redet, denn das erhält sie. Dieses Abblocken, das kenne ich auf jeden Fall auch, aber eben vor allem aus dem Kunst- und Kulturkontext. Für mich war das eher ein Zeichen von Inkompetenz, darüber zu reden. Klar ist das am Anfang ernüchternd und anstrengend. Für mich hängt das auch sehr mit der Definition von Arbeit zusammen und auch damit, keine Vision davon zu haben, wo man hinwill, wenn dieses Thema angegangen würde. Und gerade im Kunst-Kontext ist es ja immer schwierig mit der Definition von Arbeit, weil Kunst ja Selbstzweck sein muss, aus Leidenschaft oder aus innerem Antrieb entsteht und nicht für Geld. Aber auch Künstler*innen müssen irgendwie leben. Wirklich abstoßend ist ja dann, wie sich Künstler*innen verkaufen müssen, um auf dem Kunstmarkt zu überleben. Da finde ich ein Konzept aus Frankreich sehr spannend. Dort wird jedem Künstler, jeder Künstlerin immer ein Jahr Grundeinkommen bezahlt, wenn er oder sie im letzten Jahr einen bestimmten Anteil an Auftritten hatte oder Kunst verkauft hat – eben um diese zu unterstützen und nicht diesem Druck der Marktlogik auszusetzen.

Moritz: Du hast es gerade schon einmal das „Geld als Mittel“ angedeutet. Geld ist ja eigentlich ein superschönes und ganz konkretes Mittel. Und ich finde es sehr spannend, wieso es – nicht nur im Kulturbetrieb, aber hier vor allem – so schwierig ist, darüber zu reden? Diese Frage nehme ich auf jeden Fall mit. Gleichzeitig könnte man doch denken, es sei ganz einfach Geld zu verteilen, weil man es sehen, weil man es zählen kann. Das ist doch auch eine Supermöglichkeit, darüber zu streiten,

oder? „Wir haben hier die Summe XY, wie gehen wir damit um? Das ist schon anders als mit anderen Ressourcen, wie Zuneigung, Respekt, Anerkennung etc., die nicht so greifbar sind.“

Johanna: Was meiner Meinung so schwierig daran ist, ist der Zusammenhang zwischen der Frage, wie viel Geld man bekommt und wie wertvoll die Arbeit ist. Das bedeutet es ja oft. Und dahintersteht, wie wertvoll ein Mensch ist. Gerade für diskriminierte Gruppen ist es herausfordernd, immer wieder Diskriminierung zu erfahren, und deswegen ist es so extrem schwer, darüber zu reden und vor allem darüber zu streiten, wie du es formuliert hast. Da würde ich sagen, ja – das ist ein tolles Tool und bietet gute Möglichkeiten, solche Punkte von Diskriminierung transparent zu machen. Wir müssen anfangen, drüber zu reden, weil erst dann die Gefühle hochkommen und man merkt, was alles daran hängt. Wenn ich nicht darüber rede, dann bekomme ich meist nicht mit, d. h. ist mir gar nicht bewusst, dass ich mich als Frau minderwertig fühle und dass sich das in meiner Bezahlung ausdrückt. Doch ich glaube, man muss extrem gut darauf vorbereitet sein, dass dieses Gespräch krasse Gefühle hochbringt. Deswegen könnte man nicht einfach sagen: „Hey, das ist voll das gute Tool, jetzt lasst uns mal darüber streiten.“ Das tut schnell weh. Was ich stattdessen bei uns machen will, ist einen sehr langfristig angelegten Prozess zu überlegen, in dem wir uns langsam an das Thema herantasten und immer wieder unsere Privilegien checken. Das muss man methodisch gut machen und das müssen auch alle wollen – also vor allem die mit Privilegien. Wir haben für uns gesagt, dass wir das nicht selber machen wollen. Das wäre ja eigentlich mein Part als Organisationsentwicklerin. Doch ich bin halt auch sehr stark betroffen, ich bin mittendrin. Wir wollen uns deswegen von der Beratungsagentur CO:X Hilfe holen, deren Gründerin auch die Autorin des eben genannten Buches *New Pay* ist.

Moritz: Dein „Ja“, aber auch dein „Nein“ finde ich total spannend, vor allem die Aussage: „Wenn, dann muss das aber auch gut vorbereitet sein“. Wir haben es in unserem Projektprozess von *Take that money and run together!* oft nicht geschafft, überhaupt zu begreifen und zu reflektieren, welche Mechanismen da greifen und was da passiert. Deswegen finde ich den Ansatz interessant, zu sagen: Das ist wirklich komplex,

was da angeschnitten und vielleicht auch getriggert wird, in so einen Gesprächsprozess muss man gut begleitet hinein. Vielleicht können wir daran anschließend ja auch noch ein bisschen über den Umgang mit Gehältern bei *HolyPoly* hinsichtlich von Grenzerfahrungen oder Frustrationserfahrungen sprechen. Hat es so etwas schon gegeben? Nach dem Motto: Wir haben uns eigentlich ein gutes System ausgedacht, aber irgendwie wird es ausgenutzt oder es funktioniert einfach nicht.

Johanna: Nein, bisher war es eigentlich ganz entspannt. Wir zahlen jetzt seit eineinhalb Jahren Gehälter und am Anfang hat jede gesagt, ich brauche das und das und jetzt kommen schon die ersten Anpassungen: Weil ein Kind kommt, zieht jemand in eine größere Wohnung und bräuchte ein bisschen mehr Geld. Und bisher haben wir das dann einfach so gemacht, ohne großes Gespräch dazu, weil das immer auch im festgelegten Korridor lag. Noch niemand hat gefragt, ob sie oder er über diese festgelegte Summe gehen kann. Deswegen würde ich sagen, unsere Methode ist für uns alle sehr gut, transparent und wir fühlen uns extrem fair behandelt. Aber ich denke, dass wir lange davon profitiert haben, dass wir zu 8 gegründet haben. Selbst wenn nur 4 Leute Gesellschafter der GmbH sind, hatten wir immer das Gefühl, das ist unser aller Baby, und wir machen alles dafür. Deswegen würde nie jemand dieses System ausnutzen, eher immer im Gegenteil, alle geben 200 % für die Sache und verlangen nicht mehr dafür.

Wir hatten aber einen interessanten Sonderfall. Da stand im Raum, ob wir jemanden einstellen, der schon zwanzig Jahre Erfahrung in einem Kunststoffunternehmen hatte und in einer leitenden Forschungs- und Entwicklungsposition tätig war. Ein echter Dinosaurier der Branche, der das ganze Fachwissen, das uns fehlt, mitgebracht hätte. Es war klar, dass er weit über unserem Korridor verdienen würde. Wir entschieden, dass wir es für diese eine Person als Experiment machen würden, für die wir sogar eine Extra-Finanzierung hätten einsammeln müssen. Die Bedingung war aber, dass es ein Experiment ist, und wir schauen, wie sich das anfühlt. Das hätten wir ihm dann auch so gesagt. Hätten wir gemerkt, dass sich alle anderen irgendwie doch nicht gut damit fühlen, hätten wir ihn wieder gehen lassen müssen oder es wäre der Anstoß gewesen, sich endlich

mal grundlegend mit dem Thema auseinanderzusetzen. Da habe ich gemerkt, dass unsere Methode eigentlich ganz gut läuft, weil wir uns vertraut haben, dass wir uns auch mit dieser Ausnahme fair behandeln würden.

Gleichzeitig hat sich auch gezeigt, dass unsere Methode limitiert ist. Bei zwei Einstellungen haben Personen zum Beispiel ein sehr niedriges Gehalt angegeben. Und da habe ich dann noch mal gesagt: „Hey, für *HolyPoly* wäre es wirklich okay, wenn du da mehr angibst.“ Meinem Gefühl nach waren deren Angaben zu niedrig. Außerdem wusste ich, dass das Leute sind, die eher bescheiden sind und nicht so selbstbewusst. Die sind dann ein bisschen hochgegangen. Da habe ich das quasi ausgeglichen, aber das ist natürlich keine transparente Methode. Da müssen wir einfach noch was finden, das passt.

Moritz: Vielleicht können wir zum Abschluss ja noch einmal den Bogen zurück zu *HolyPoly* spannen. Wie geht es bei euch weiter? Was sind Pläne, Visionen oder Wünsche, die ihr habt und was die nächsten Schritte?

Johanna: An diesen Gehaltsprozess werden wir, wie gesagt, langsam rangehen. Das steht, glaube ich, in den nächsten ein bis zwei Jahren an. Was aber auch in diese Richtung geht bzw. auch mit Kapital zu tun hat, ist unsere Eigentumsstruktur. Denn die wollen wir noch einmal ändern. Gerade sind wir ziemlich klassisch eine GmbH mit vier Gesellschafter*innen, denen rechtlich das Unternehmen gehört. Und das wollen wir auf jeden Fall in das Verantwortungseigentum transformieren. Das ist ein Konzept, das ein bisschen wie das Genossenschaftsprinzip ist, nur dass Investoren einsteigen können. Die bekommen dann für ihr Investment Gewinnanteile, haben aber kein Stimmrecht und dürfen nicht mitentscheiden. Dafür bekommen alle Mitarbeitenden Stimmrechte; das Unternehmen wird also von denen „regiert“ die gerade darin arbeiten bzw. die Gouvernance liegt bei den Mitarbeitenden. Dafür haben sie aber keine Gewinnrechte: Also Gewinn und Stimmrechte werden voneinander getrennt, in der Hoffnung, dass dadurch der Zweck des Unternehmens gesichert ist. Die *Purpose Stiftung* bringt dieses Konzept maßgeblich mit voran. Sie haben es

sogar geschafft, dass das Verantwortungseigentum als neue Rechtsform 2021 in den Koalitionsvertrag der Bundesregierung gekommen ist. Die *Purpose Stiftung* unterstützt Unternehmen beim Wandel in ein Verantwortungseigentum. Sie hat auch ein absolutes oder letztes Veto-Recht als eine Gesellschafterin. Denn die Mitarbeitenden, die die Stimmrechte haben, könnten sich theoretisch dazu entscheiden, dass *HolyPoly* nicht mehr mit Recycling, sondern nur noch mit neuem Plastik arbeitet, und dann könnte die *Purpose Stiftung* ihr Veto einlegen und sagen, dass das Unternehmen zum Zweck der Förderung der Kreislaufwirtschaft gegründet wurde. Das ist also eine Eigentumsstruktur, die dazu dient, dass der Zweck des Unternehmens gesichert wird.

Moritz: Das ist also ganz aktuell, dass das möglich wird?

Johanna: Ja, ich bin sehr gespannt, wie die neue Rechtsform zum Verantwortungseigentum genau aussehen wird.

Was auch noch spannend wird, ist die Frage, was wir machen, wenn wir dann mal Gewinne erwirtschaften. Das dauert noch, weil wir noch Kredite abzahlen und unsere Investoren ihre Gewinnanteile bekommen. Außerdem haben wir uns vorgenommen, die ganzen Stunden, die wir in den ersten zwei, drei Jahren investiert haben, von den ersten Gewinnen zurückzubezahlen. Danach müssen wir dann überlegen, was wir mit Gewinn machen. Sehr spannend ist, was zum Beispiel *Soulbottles* gemacht haben. Als sie Gewinne erwirtschaftet haben, haben sie sich überlegt, wie ihr Gewinn eigentlich am meisten Impact haben könnte. Und da haben sie dann so etwas wie einen Start-up-Hub gegründet, wo sie neue Initiativen dabei unterstützen, ihre eigenen Ideen in Richtung Plastikvermeidung oder Kreislaufwirtschaft zu verwirklichen und zu einem tragfähigen Geschäftsmodell zu entwickeln. Davon waren wir auch Teil, *Project together* heißt dieses Programm. Sowas finde ich sehr inspirierend.

Moritz: Und diese Unterstützung ist dann finanziell oder ist das eher ein Mentor*innenprogramm oder eine Mischung? Da denke ich ans Miethäusersyndikat, die haben ja auch eine Art Wissens- und

Beratungsfunktion. Schon bestehende Hausprojekte bzw. Leute, die schon lange dabei sind und Erfahrungswissen haben, begleiten Gruppen in der Gründungsphase und im Prozess. Gleichzeitig unterstützt das Mietshäusersyndikat die Projekte auch finanziell.

Johanna: Ja, wir wurden finanziell unterstützt. Wir haben da, glaube ich, ein Jahr lang monatlich 1.200 Euro bekommen, davon konnten wir zwei Personen 600 Euro zahlen. Damit kann man wenigstens anfangen, sich ein bisschen Zeit freizuräumen, darüber nachzudenken und etwas voranzubringen. Und ich freue mich auf jeden Fall auch schon sehr darauf, zu überlegen, wie wir den Gewinn am wirkungsvollsten wieder einsetzen können.

Moritz: Zurück in den Kreislauf...

Johanna: Ja genau, so macht das Sinn.

Moritz: In diesem Sinne: Vielen Dank für das Gespräch. Es war super spannend!

Literaturangaben:

Breidenbach, Joana/Rollow, Bettina: New Work needs Inner Work: Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation, München 2019.

Die neue Narrative – ein Magazin für neues Arbeiten, <https://www.neuenarrative.de/> (Auf-ruf 11.12.2020).

Franke, Sven/Hornung, Stefanie/Nobile, Nadine: New Pay – Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle, Freiburg im Breisgau 2019.

Klein, Sebastian/Hughes, Ben: Der Loop-Approach: Wie Du Deine Organisation von innen heraus transformierst, Frankfurt am Main 2019.

Laloux, Frederic: Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München 2016.

Ryland, Naomi/Jaspers, Lisa: Starting a Revolution – was wir von Unternehmerinnen lernen können, Berlin 2020.

