

CPP Studios Event GmbH

Ein Fragment von Christian Rüther, www.newwork-matrix.com

Branche: Multimedia Agentur, Event-Management

Website: <http://cppinfo.net/web/de/start/>

Ort: <http://cppinfo.net/web/de/legal/> (Offenbach)

Jahr	1983	1995?	2011	2016
Umsatz			5 Mio Euro	
MA	4 MA		32 MA	
Gewinne				

Besonderheiten:

- fast keine MA-Fluktuation: Bei mittlerweile 30 Mitarbeitern haben seit 1983 nur vier Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Zwei von ihnen kamen wieder zurück.
- gleiches Gehalt für alle MA

Geschichte

1983	Gründung von CCP Studios

Besonderheiten:

Etwas Geschichte:

„Unternehmer geworden ist der Studienabbrecher Pflüger, der zuvor als Journalist und Musiker gearbeitet hatte, zufällig: „Ich kam wie die Jungfrau zum Kind.“ Der Neo-Chef bemerkte damals, dass sich seine Mitarbeiter, oft alte Bekannte, ihm gegenüber anders verhielten. "Ein Freund lachte auf Geschäftsterminen über Witze von mir, die er vorher nie lustig gefunden hatte, und begann meine Sachen zu tragen", schmunzelt Pflüger im Gespräch mit derStandard.at. Kurz danach zog er die Reißleine. Die "dunkle Seite der Macht" war ihm allzu gefällig geworden. Gegen den Willen seines Steuerberaters und so manchen Familienmitglieds führte er seine "Wirtschaftsdemokratie" ein.“ (Standard)

Unternehmen

„Der Erfolg scheint Pflüger Recht zu geben. Große Firmen wie Samsung, BMW und IBM gehören zu seinen Kunden. „Wir sind Architekturbüro, Werbeagentur und Erfinderwerkstatt unter einem Dach.“ Mehrere Aufnahmestudios und ein Kino sind in der Heyne Fabrik untergebracht. Im Großraumbüro - der Chef sitzt unter seinen Mitarbeitern - herrscht kreatives Chaos. Rechner, Hefte, CDs, DVDs und Papiere türmen sich auf den Schreibtischen - und viele Aschenbecher. Konzentriert sitzen Frauen und Männer hinter Bildschirmen. „Sie werden Schwierigkeiten haben, das sogenannte Portfolio unserer Firma zu beschreiben“, sagt Pflüger, „so vielfältig ist es.“

Grob lässt es sich in drei Gruppen aufteilen. Für Kunden werden ausgefallene Veranstaltungen organisiert - mit Licht- und Musikinstallationen sowie künstlerischen Darbietungen. Zudem spricht Pflüger von Medienexponaten und nennt als Beispiel den Planet of Vision bei der Expo in Hannover. Das dritte

Standbein des Unternehmens würde man klassisch als Beratung bezeichnen - Pflüger nennt es Corporate Voodoo. Es sei das am stärksten wachsende Segment. Mit viel Kreativität werden Veranstaltungen konzipiert, auf denen Mitarbeitern von Kunden beispielsweise neue Unternehmenswerte nahegebracht werden. Dafür werden Workshops und theatralische Darbietungen angeboten. „Geschichten sind Atome unserer Kommunikation“, meint Pflüger. Und: „Wir sind ein Kommunikationsspezialist.“ (OP-Online)¹

Warum existiert die Organisation?

Die CPP Studios Event GmbH ist eine klassische Werbeagentur, ein Architekturbüro und eine Kommunikationswerkstatt in einem. Sie machen aus öden Kongresshallen aufregende Hightech-Locations für Industriesymposien, realisieren ganze Ausstellungen und Messestände und liefern dabei nicht nur die entsprechende Licht- und Computertechnik, sondern entwickeln, zeichnen und programmieren auch die notwendigen Exponate und Inhalte. Geschäftsführer Gernot Pflüger sagt: „Wir bewegen uns in einem der Bereiche der Wirtschaft, der von knallhartem Wettbewerb und enormem Innovationstempo bestimmt wird. Als Firma arbeiten wir natürlich gewinnorientiert und nachhaltig, und vom Systemansatz her würde ich sagen, dass wir so kapitalistisch sind, wie es überhaupt nur geht.“ Dabei hat er festgestellt, dass Arbeiten ohne Chef eher zum Erfolg führt als das gängige Boss-Modell der Wirtschaftswelt. (Intrinsify)²

„inhaltliche Konzeption, Planung und Durchführung multimedialer Produktionen und Veranstaltungen, ob mit 25 oder 25.000 Gästen“ (10)

30 Mitarbeiter, bei größeren Projekten bis zu 100 Leuten beteiligt (tw. zugekauft)

„Unsere Kunden sind mittlere bis große Industrieunternehmen, die an unserer Firmenkultur eher wenig interessiert sind – an der exzellenten Erfüllung ihrer jeweiligen Aufträge doch sehr.“ (11)

Nur eine Fluktuation von 4 MA in 19 Jahren (149)

Einheitliches Gehalt für alle, Ausnahme Risikozuschlag Geschäftsführer

Keine Erfassung der Arbeitszeit und Urlaubstage, Kernarbeitszeit für MA mit Kundenkontakt, ansonsten Deadlines (154)

Nur zwei Stunden Besprechung pro Woche, ansonsten direkte Kommunikation

Anfangszeit vier MA, freundschaftliche Atmosphäre, Hierarchie-Freiheit – das sollte auch beibehalten werden:

Grund-Prinzipien des Unternehmens (117/8)

- Hierarchielosigkeit – Kommunikation/Miteinander wie zur Anfangszeit, ehrliche Rückmeldungen
- Gleiche Bezahlung für alle
- Hohe Transparenz: Pläne/Geldflüsse, Akquise-Anstrengungen, (vgl. 126)
- Demokratische Mitbestimmung: weitgehende Einflussmöglichkeiten der MA, auch gegen den Willen von Pflüger

Mit einem Wort: Wirtschaftsdemokratie (148)

„Die meisten Fortschritte unseres Unternehmens basieren auf Ideen unserer Mitarbeiter. Als einer von zwei Geschäftsführern und Inhabern der CPP Studios

¹ Aus: <https://www.op-online.de/offenbach/offenbach-unternehmen-studios-setzt-basisdemokratie-3441955.html>

² Aus: <http://intrinsify.me/profil-intrinsifier/items/cpp-studios-event-gmbh.html>

finde ich mich viel öfter in den Rollen eines Moderator, Vermittlers oder Wächters als in der Position des großen Denkens und Lenkers. Die Erfahrung hat gezeigt, wie viel die veränderte Perspektive oder der andere Blickwinkel eines Kollegen für die Geschichte eines Unternehmens bedeuten können. Ich habe erlebt, dass die Intelligenz einer Gruppe unter den richtigen Umständen viel bessere Überlegungen und Maßnahmen hervorbringt, als ich das in meiner isolierten Position als Geschäftsführer allein zuwege bringen könnte.“ (18)

CPP kategorischer Imperativ: „Mache das Unternehmen zu einem Ort, an dem du selbst gern als Angestellter arbeiten würdest!“ (139)

„Mit unseren mittlerweile dreißig Mitarbeitern haben wir bei CPP die Entwicklung einer Firmenkultur zugelassen, die auf einem anderen, hoffentlich praxisnäheren Menschenbild basiert: dem Menschen in all seine Ambivalenz. Unsere Mitarbeiter müssen manchmal sehr viel arbeiten, entscheiden gemeinsam über alle Angelegenheiten von zentraler Bedeutung für das Unternehmen und können trotzdem ihre `Montags-Krise` haben, Fehler machen, sich streiten und ihre Individualität in jeder möglichen Richtung ausleben. Sie beraten weltweit führende Unternehmen bezüglich ihrer Kommunikationsstrategie, erfinden unter Zeitdruck einzigartige Medienexponate und diskutieren dennoch stundenlang über die Frage, welche Softdrinks in den Firmenkühlschrank gehören. Viel der Menschen in unserem Unternehmen sind Quereinsteiger. [...] CPP durchlebte mehrere Krisen und Dürreperioden unserer Branche und ging jedes Mal gestärkt, erweitert und auf Wachstumskurs aus diesen Situationen hervor.“ (18)

Einerseits Expertisen, mind. in zwei Bereichen Spezialisten, am besten komplementäre Gebiete, z.B. Kameramann/Cutter oder Texter/Typograph
Wissen wird geteilt (150ff)

Jeder macht jede Arbeit, auch der GF arbeitet mal als Tontechniker für 3-4 Tage bei einem Event oder hilft beim Entladen des LKWs und dem Ausfegen der Werkstatt (156)

Fast gleiches Gehalt

Alle unsere Angestellten beziehen das gleiche Gehalt: Festgehalt sowie gemeinschaftliche Entscheidung über zusätzlichen Gewinn (173)

Fallbeispiel: Übernahme der Azubis, zuerst zweite Gehaltsstufe, dann wieder zurück zum Einheitsgehalt – Bezahlung des Zukunftspotenzials (180/81)

In einer Krisensituation auch gemeinsamer Gehaltsverzicht (179)

Vertretbare mehr für Geschäftsführer – Risiko: persönliche Haftung Leasing-Verträge/Bürgschaften/Kreditabsicherungen + höhere Verfügbarkeit für Anfragen (184)

„Bei der Mediengruppe CPP Studios in Offenbach sehen Lohnverhandlungen so aus: Am Ende des Jahres setzen sich alle zusammen und entscheiden, was mit dem Gewinn passiert. Wie viel investiert wird, wie viel man zurücklegt und wie viel die Mitarbeiter im kommenden Jahr verdienen werden. Auch der Bonus wird so ausgehandelt oder die Gehaltskürzung, wenn es schlecht läuft. Alle 32 CPPler, einschließlich der zwei Chefs, haben dabei eine Stimme. Entschieden wird mit einfacher Mehrheit.“

Das System funktioniert, denn jeder verdient das Gleiche. Egal ob einer 50 ist oder 25, egal welchen Job er macht - alle bekommen dasselbe Gehalt. Nur die beiden Geschäftsführer Gernot Pflüger, 46, und Thomas Lutz, 49, verdienen mehr - weil sie das finanzielle Risiko tragen.“ (Sueddeutsche)

„Jeder kann jederzeit auf das Konto der Firma schauen. Am Ende des Jahres treffen sich alle zum Kassenreport. Dann legen sie gemeinsam fest, wie viel Geld investiert und zurückgelegt wird beziehungsweise, welche Boni gezahlt werden. Jeder hat eine Stimme - auch der Geschäftsführer. Und jeder hat ein Vetorecht. Auch über Einstellungen wird gemeinschaftlich entschieden. Bis zu 15 Gehälter bekommen die Angestellten, wie der Geschäftsführer erläutert. Es geht aber auch umgekehrt. 2001, nach dem Platzen der IT-Blase, liefen die Geschäfte nicht gut. Pflüger hätte Mitarbeiter entlassen müssen. Stattdessen entschieden sie sich, auf einen „signifikanten Teil“ ihres Gehalts zu verzichten - auch der Chef. „Man kann nicht Wasser predigen und Wein trinken“, sagt Pflüger.“ (OP-Online)

Wie sind Ihre Mitarbeiter selbstbestimmt hinsichtlich ihrer Vergütung?

„Unsere ungeschriebene Regel Nummer eins: Jeder profitiert vom wirtschaftlichen Ertrag der Firma in gleicher Höhe.“ Dafür haben sich die CPP-Mitarbeiter per demokratischer Abstimmung entschieden. „Alle unsere Angestellten beziehen dasselbe Gehalt, ganz egal ob sie Videoschnittspezialisten, Eventarchitekten oder Veranstaltungstechniker sind. Das bedeutet, dass ein Teil unserer Mitarbeiter freiwillig auf Geld verzichtet, das er bei anderen Firmen sicherlich verdienen könnte. Und ein Teil unserer Mitarbeiter verdient mehr, als er in anderen Firmen als Gehalt realisieren könnte.“ Zwischenzeitlich hat CPP mit anderen Regelungen experimentiert und negative Erfahrungen gemacht. „Ein gehöriger Teil unserer guten Atmosphäre rührt einfach daher, dass im Empfinden aller Mitarbeiter kein Unterschied in ihrer Wertigkeit, sei es für das Unternehmen oder für sie selbst, existiert. Ein Veranstaltungstechniker sieht seinen Anteil am Erfolg der Firma gleich gewertet wie den Anteil des jeweiligen temporären Projektleiters. Und so arbeitet er dann auch!“

Die beiden Inhaber und Geschäftsführer bilden hier die Ausnahme. Diese Regelabweichung kommt durch ihre private Haftbarkeit und damit einhergehend höheren Verantwortung und Einsatzbereitschaft zustande, die auch in privaten Extremsituationen keine Ausnahme duldet. Ihr Gehalt ist zwar höher als das der anderen, jedoch bei weitem nicht so sehr wie unter Inhabern von Agenturen üblich. „Wir arbeiten ganz normal mit und wir haben ganz normale Wohnverhältnisse. Und wenn wir anfangen würden, zu viel aus der Firma herauszuziehen, bekämen wir ganz blitzschnell richtig Ärger.“ (Intrinsify)

Transparenz:

Die CPP Studios praktizieren vollkommene Transparenz - auch Kassentransparenz, Partizipation und ein hohes Maß an Eigenverantwortung. Es gibt kein Thema, das nicht offen besprochen wird. Jeder Mitarbeiter ist so gesehen Mitunternehmer, denn jeder gestaltet die Richtung, in die CPP geht, in gleicher Weise mit. Kausalzusammenhänge zwischen Entscheidungen, Handlungen und ihren Konsequenzen für das Unternehmen sind für jeden vollständig nachvollziehbar und werden in den regelmäßigen Besprechungen im Konferenzraum diskutiert. (Intrinsify)

Kommunikation (211)

Unreguliert, pragmatisch, offene Diskussion

Prinzip der kurzen Wege, aktive Infoweitergabe, direkte Kommunikation

Großraumbüro

„Wann immer es um konkrete Arbeit und Projekte geht, versuchen wir nach dem Prinzip der kurzen Wege, der Zusammenarbeit auf Zuruf und der aktiven Informationsweitergabe zu kommunizieren. Mit anderen Worten: Es sollten möglichst immer die Leute direkt und ohne Zwischenwege miteinander reden, die eine Information austauschen müssen. Entscheidungen treffen in erster Linie die Kollegen, die von den Konsequenzen dieser Entscheidung am meisten betroffen sind. Auch der Einkauf ist bei uns nach dem Prinzip von Eigenverantwortlichkeit und Transparenz organisiert. Bei uns entscheiden diejenigen Mitarbeiter über den Einkauf teurer Techniksysteme wie Tonanlagen, Kameras und Spezialcomputern, die anschließend damit arbeiten müssen. Vor Unterzeichnung des Checks muss den Kollegen in einer Besprechung erklärt werden, warum dieses System benötigt und gekauft werden sollte.“

Die CPP Studios haben ausserdem ein Modell, dass sie selbstironisch

„Kompetenzhierarchie“ nennen. Wer bei einem Projekt der Überzeugung ist, am meisten Ahnung zu haben, übernimmt temporär die Leitung. Sie ist damit nicht personengebunden sondern immer sachbezogen und unterliegt ständiger Rotation.“
(Intrinsify)

Mehrheitsentscheidungen (199-202)

- Einigermaßen normale Tagesangelegenheiten – einfache Mehrheit
- Nachhaltige Veränderungen Arbeitsumfeld – überwältigende Mehrheit (max. 2-3 Gegenstimmen), Gernot als Moderator – auch der Versuch, die Gegenstimmen mit ins Boot zu holen
- Existentielle Entscheidungen – fast Einstimmigkeit

Abstimmungsnotbremse = Veto = Entscheidung im Sinne desjenigen, der das Veto einlegt. Wird sehr selten in Anspruch genommen – auch schon Startpunkt einer Diskussion

Auch GF haben nur eine Stimme

Alle Mitarbeiter setzen sich regelmäßig zusammen und treffen alle Entscheidungen per demokratischer Abstimmung. Bei normalen Tagesangelegenheiten nach dem Mehrheitsprinzip (z.B. über den Kauf eines weiteren Firmenwagens), bei existentiellen Entscheidungen, die alle unmittelbar in ihren Interessen berühren, per Einstimmigkeit (z.B. die Ernennung des zweiten Geschäftsführers). „Bei Angelegenheiten, die von existentieller Wichtigkeit für das Unternehmen sind, hat jeder Mitarbeiter das Recht, sein Veto einzulegen. In so einem Fall gibt es keine weitere Diskussion, stattdessen fällt die Entscheidung im Sinne desjenigen aus, der sein Veto eingelegt hat. Tatsächlich wird von diesem Vetorecht nur sehr selten Gebrauch gemacht.“ (Intrinsify)

Projekt/individuelle Entscheidungen

Prinzipiell werden die Entscheidungen von den Menschen getroffen, die davon betroffen sind (solange auf Projekt begrenzt), auch Einstellungen (213)

Einkaufs-Entscheidungen bei MA, die das jeweilige System nutzen. (182)

Gemeinsame Besprechung, ob es wirklich gebraucht wird.

Da unnötige Ausgaben den gemeinsamen Gewinn schmälern, achtsamer Umgang mit Ressourcen.

Neue MA: Verhalten sich GF nicht anders gegenüber, andere Sprachen sprechen, gemeinsame Entscheidung (214)

Einzelne Themen:

- Kollektiv-Eigentum – roter Kühlschrank (217)
- Parkplätze – in der Reihenfolge des Eintreffens (219)
- Arbeitskleidung – sauber und geruchsneutral (220)
- Kein formelles Lob-/Anerkennungssystem (221ff)
- Positive Fehlerkultur (225ff)
- Unterregulierung: „Wenn das Befolgen und Verwalten einer Regel mehr Arbeitsaufwand erfordert als ein Handeln ohne Regeln, sollte man die Regel abschaffen.“ (227)

Kaum Hierarchie

- Entscheidungshierarchie: Beide GF – Einsatz und persönliches Risiko als Eigentümer, einzig wirkliche Hierarchie-Stufe, 3-4 pro Jahr relevant
- Kompetenzhierarchie: Wer am meisten versteht, hat am meisten zu sagen. (193)

Vorteile:

Keine Hierarchie-/Machtspielchen, keine Ego-Spielchen, offenes Feedback, kein Geschleime, kein Mobbing, Konzentration auf die Arbeit und die Resultate (195)

Nachteile:

„bisschen zusätzlicher Abstimmungsaufwand und ein bisschen persönliches Beleidigt-Sein, weil die `Geschäftsführerautorität` in Frage gestellt wird.“ (196)

Führungskraft (198)

Führungskraft als Dienstleister – Umgebung schaffen, in der sich die MA mit ihren Potenzialen entfalten und in Ruhe arbeiten können.

Dienende Funktion, Katalysator, verbindende Kraft, gemeinschaftliche Interessen mit übergeordneten Interessen abstimmen

„Pflüger will, dass sich seine Leute verantwortlich fühlen für das, was sie tun. Hierarchien gibt es deshalb nicht. "Chef ist derjenige, der gerade ein Projekt leitet. Das kann beim nächsten Projekt schon wieder anders sein", erklärt er. Auch die Urlaubsplanung macht jeder selbst. "Wir nehmen uns so viel Urlaub, wie wir brauchen", sagt er. Ausgenutzt zu Lasten der Kollegen habe das bisher keiner. "Wenn man den Mitarbeitern Verantwortung gibt, sind sie viel sorgfältiger und vernünftiger, als man ihnen so nachsagt", meint Pflüger. Das Problem der CPPler sei eher die Selbstaubeutung.“ (Süddeutsche)

Pflüger als GF:

„Man muss Macht ausüben können und sie gleichzeitig hassen. Und es ist wichtig zu begreifen, dass Führung von Menschen letztlich eine Serviceleistung ist und keine Ego-Nummer. Wir sollten uns vor dem grundlegenden Missverständnis hüten, dass Machtausübung bedeutet, dass Menschen sich an dem Chef zu orientieren haben – es ist genau andersherum. Alle guten Führungskräfte, die ich kennen gelernt habe, haben ein ambivalentes Verhältnis zur Macht: Sie sind machtaffin und gleichzeitig aber auch machtafers. Im Wechselverhältnis zwischen diesen beiden Polen sind sie gute Führungskräfte.“ (Förster & Kreuz)

Was verstehen Sie in Ihrem Unternehmen unter guter Führung? Was ist die Rolle einer Führungskraft?

Pflüger sagt: „Nach meinem Verständnis ist eine Führungskraft ein Dienstleister: Sie hat die Aufgabe, eine Umgebung aufrecht zu erhalten, in der sich die Möglichkeiten und Potenziale seiner Mitarbeiter ideal entfalten können - nicht die eigenen. Führung bedeutet, Diener zu sein, nicht König. Denn ich brauche mündige, flexible, leidenschaftliche, sich mit dem Projekt und der Vision identifizierende Leute, und zwar freiwillig, nicht gezwungen.“ Deshalb wird bei CPP konsequent nach dem Prinzip gearbeitet: „Mache das Unternehmen zu einem Ort, an dem du selbst gern als Angestellter arbeiten würdest!“ Daraus folgt: „Wir haben keinen Chef und dafür umso mehr Spaß, jeder Mitarbeiter darf mitentscheiden und so arbeiten, wie er es für richtig hält. (Intrinsify)

Gernot Pflüger sagt: „Ich bin auch heute noch nach all den Jahren in meiner Rolle als Geschäftsführer regelmäßig überrascht über das Ausmaß von Weitblick, Engagement und Hilfsbereitschaft, das Menschen sich in einem solchen System gegenseitig gewähren. Und das ist kein Märchen der Gebrüder Grimm, sondern bei uns im Unternehmen täglich gelebte Realität.“ (Intrinsify)

Kein Betriebsrat – Basisdemokratie

Die CPP Studios kommen ohne Gewerkschaften und ohne [Betriebsrat](#) aus. "Wir sind basisdemokratisch", sagt Pflüger. "Unsere Mitbestimmung geht viel weiter als die der Gewerkschaften." Dabei ist das Unternehmen keineswegs ein "Laubsägenkollektiv", wie Pflüger gerne betont. "Wir stehen im harten Wettbewerb und wollen besser sein als unsere Konkurrenten", sagt er. Gearbeitet wird deshalb viel. Manchmal bis tief in die Nacht hinein, wenn ein Projekt in der Schlussphase steckt. Wer dann nicht mehr mit dem Auto heimfahren will, der schläft im Büro. Für solche Fälle gibt es Gästebetten und Duschen in der Firma. (Süddeutsche)

Neueinstellungen:

„Nicht nur beim [Gehalt](#), auch bei Neueinstellungen haben alle ein Wort mitzureden. Mitbestimmung wird bei Personalangelegenheiten sogar ganz besonders groß geschrieben. "Die Zustimmungsbarriere ist da viel höher", erklärt Pflüger. Da reicht nicht wie beim Gehalt die einfache Mehrheit für den Beschluss. Schon zwei oder drei Gegenstimmen aus der Belegschaft sind genug, um eine Einstellung zu verhindern. "Das ist wichtig, denn wir arbeiten in den Projekten eng und viele Stunden zusammen. Da muss die Chemie stimmen." Oft würden Einstellungen neuer Mitarbeiter nicht blockiert, aber wenn, werde das ausgiebig in der Gruppe diskutiert.“ (Süddeutsche)

Großraumbüro – „Herzstück aber ist die "Pinguin-Kolonie". So nennt Pflüger das Großraumbüro, in dem die Angestellten Schreibtisch an Schreibtisch arbeiten. Auch die Chefs sitzen mittendrin, "weil man so auf Zuruf schnell mal was klären kann". Es herrscht geordnetes Chaos, auf den Schreibtischen stapeln sich DVDs, Papiere, Hefte, Ordner, Süßigkeiten. Hier und da steht eine Kaffeetasse mit eingetrocknetem [Kaffee](#), fast auf jedem Tisch ein voller Aschenbecher. Hinter den Bildschirmen herrscht konzentrierte Ruhe.“ (Süddeutsche) vgl. Allsafe

„Der 49-Jährige betont, dass er nicht aus moralischen Gründen auf basisdemokratische Elemente setzt, sondern aus einer Art Selbstschutz. „Ich wollte nie Unternehmer werden“, sagt der vierfache Studienabbrecher und nach eigener Einschätzung erfolglose Musiker und Journalist. In der Rolle des Chefs hat er sich

nach der Firmengründung vor 27 Jahren verändert. „Das ist ein schlechter Deal“, erklärt Pflüger. Und dem Unternehmen habe das auch nicht gut getan. Deshalb hat das Umdenken eingesetzt.“ (OP-Online)

Montags treffen sich die 20 Mitarbeiter, die im Jahr einen Umsatz von fünf Millionen Euro erwirtschaften, um über Projekte zu diskutieren. Einmal um Monat kommen sie zusammen, um „dreckige Wäsche zu waschen“, wie Pflüger sagt. Er spricht von insgesamt „sechs Stunden demokratischem Overhead“. (OP-Online)

Hierarchien:

„Hierarchien lehnt Pflüger ab. „Viele Hierarchiestufen sind ein Krebsgeschwür.“ Firmen seien meist noch in der Kaiserzeit, erklärt er weiter. Mitarbeiter würden Druck und Abhängigkeiten spüren. Viele im Arbeitsleben aufs Gehirn verzichten. Pflüger wollte von Anfang an ein demokratisches System in seinem Unternehmen.“ (OP-Online)

"Beim Eintritt in unsere Firma haben sie den höchsten Punkt ihrer Karriere erreicht", formuliert Pflüger überspitzt.“ (Der Standard)

Wirtschaftsdemokratie

„Wie es sich anfühlt, ohne Captain auf der Brücke zu fliegen, das weiss auch Gernot Pflüger gut. In seiner Eventagentur herrscht «Wirtschaftsdemokratie», wie er es nennt. Praktisch bedeutet das, dass die Belegschaft über alles gemeinschaftlich abstimmt und jeder mitreden darf, wenn es um Investitionen, das Einheitsgehalt oder Neueinstellungen geht. «Produktivität und Innovationskraft profitieren davon enorm», ist Pflüger überzeugt, der seine Erfahrungen in dem Buch «Erfolg ohne Chef» aufgeschrieben hat.

Seit gut 20 Jahren ist er nicht mehr der Herr im eigenen Betrieb – und langsam auch so eine Art von Evangelist. Andere Chefs rufen ihn an und fragen nach Tipps, wie sie mehr Demokratie wagen können. Was Pflüger ihnen dann rät, ist im Prinzip ganz simpel. Lass die Leute ihre Zeit frei einteilen, setze auf Resultate statt auf Anwesenheit, schaffe autonome Teams mit nicht mehr als 150 Leuten.

«Entscheidend ist, dass jeder in der Gruppe noch die Kausalitäten erkennt», erklärt Pflüger. Das heisst, jeder Angestellte kann sehen, was vorher nur der Manager wusste: Wie entstehen Kosten für ein Produkt? Was beeinflusst den Absatz?

«Vor allem muss jeder ohne Angst seine Meinung sagen können», predigt der - experimentierfreudige Unternehmer. Dass das nicht immer angenehm ist, weiss er aus eigener Anschauung. Unlängst hatte er für einen Kunden eine Werbekampagne mit sozialen Medien entwickelt. Als er sie an der Mitarbeitersitzung vorstellte, trat ausgerechnet das jüngste Glied der Mannschaft vor und zerriss die Pläne in der Luft. «Nach einer Zeit habe ich gemerkt, dass er recht hat», lacht Pflüger.“

(Handelszeitung Schweiz)

Grundlegende Prinzipien

Basis sind seine vielfältigen Erfahrungen als Mitarbeiter in verschiedenen Strukturen und das Vertrauen, dass der Mensch in einer gesunden Umgebung motiviert und erwachsen funktioniert.

- Tw. Spieltheorie als Hintergrund
- Wichtigkeit des Selbst-Denkens
- Positives Menschenbild
- Lernen anhand von Beobachtung und Experimenten

- Ehrliches Feedback untereinander (111)
- Spaß und gute Laune bei der Arbeit (102ff)
- Anders denken als die Anderen, nicht auf traditionelle Ratschläge hören, ihnen sogar misstrauen (105-08)
- Experimenteller Charakter (97)
- Glück und Zufälle (75)
- Neugierde, Sturheit, Gesellschaft inspirierender Menschen (16/17)

Lob der Unterschiedlichkeit, Toleranz gegenüber anderen Sichtweisen, jeder kann und darf mal schlecht drauf sein, gegenseitige Unterstützung mit quid-pro-quo bzw. Vertrauensinvestition (153)

Kapitalistisch in dem Sinne, dass sie Ertrag erwirtschaften für ihre Gehälter und das Überleben des Unternehmens. Effizienz und wirtschaftlicher Erfolg wichtig und überlebensnotwendig.

Viele Anpassungen in den letzten Jahren, agil, permanente Veränderung, jeder MA lernt dazu und ist bereit, sich neue Kenntnisse zu erwerben, Lernen an Projekten, häufiger Sprung ins kalte Wasser (z.B: 129)

Gefahren:

- Selbstausbeutung (158)
- Gutmütigkeit gegenüber Gründer/ ersten Gesellschafter (Affäre Sigfried)

Transformation

Early Adapters – Multiplikatoren: Zyniker/ Menschen, die Managementposten ablehnen/ exaltierte Menschen/ Reverse Guerilla (blöde Vorschläge machen und auf Widerspruch warten) (234-36)

Ideenkatalog für einen Beginn (237-44)

- Im Kleinen starten
- Geringe inhaltliche Unterschiede
- Schrittweise Transparenz der finanziellen Zusammenhänge
- Belohnung von Teams statt Einzelpersonen
- Abschaffen von Arbeitszeit-Systemen
- Abschaffen von Leistungs-/Belohnungssystemen
- Überschaubare Größe von Abteilungen/ Stammesverbände
- FK auch als normale Teammitglieder einsetzen
- MA mit Kundenbezug in erster Klasse fahren lassen
- Alle generellen Privilegien des höheren Managements streichen
- Einführen einer Wissens- und Kompetenzhierarchie
- Plebiszitäre Elemente
- Mitarbeiterbefragungen zu besonderen Themen
- Entscheidungen durch wahlen

Eher kritisch gegenüber Top-Down-Approach (243)

Positiver Name: unternehmensorientierte Innovation

Zwei wesentliche Elemente:

- Einfache Hierarchie: Die Geschäftsführung und alle anderen MitarbeiterInnen
- Einheitsgehalt für alle MA

Daneben partizipative Entscheidungsstruktur bei CCP Studios³

Entscheidungen ohne große Auswirkung	Einfache Mehrheit
Entscheidungen, die nachhaltig das Arbeitsumfeld beeinflussen können	Überwiegende Mehrheit
Entscheidungen, welche die Existenz des Unternehmens betreffen	Quasi-Einstimmigkeit

Ergänzung: Sobald es um wichtige Entscheidungen geht (welche Form?), dann können alle MA ein Veto einlegen.

In der Praxis ist bisher damit sehr sorgsam umgegangen worden. Es hat die Handlungsfähigkeit des Betriebes nicht negativ beeinflusst.

Weitere Aspekte der Unternehmenskultur:

- „völlige Kassentransparenz, die nötig ist, um überhaupt gemeinsam unternehmensrelevante Entscheidungen treffen zu können;
- Anfängergeist (ein Praktikant darf Bestehendes hinterfragen, um dem Scheuklappenblick der Expertokratie zu entrinnen;
- Fehlerfreundlichkeit, um einen intelligenten Umgang mit Fehlern zu ermöglichen, die natürlich passieren, wenn alle kräftig mitentscheiden;
- freie Arbeitszeitregelung, um den Angestellten ein möglichst stressfreies Leben zu ermöglichen;
- und letztlich die Erlaubnis, während der Arbeitszeit auch seinen Privatnangelegenheiten nachzugehen“⁴

Leistung/Intrinsische Motivation:

„Können Sie sicherstellen, dass Ihre Mitarbeiter in der Regel herausgefordert aber nicht überfordert werden? Wie?“

Bei CPP ist die inhaltliche Gestaltungsfreiheit sehr stark ausgeprägt. „Wir sind bis heute erfolgreich, weil wir uns permanent verändert und mehrmals als Unternehmen neu erfunden haben. Wichtig ist somit, dass man als Mitarbeiter bei CPP seine Spezialgebiete auch wechseln oder neue dazu erobern kann.“ Um der intrinsischen Motivation zur Entfaltung individueller Talente Raum zu geben, sei es überaus wichtig, dass jeder selbstbestimmt entscheidet, welches Wissen und Können er für sich vertiefen möchte.

Wie messen Sie Leistung?

Gernot Pflüger findet es sehr schwierig Leistung zu messen und wirtschaftlichen Erfolg innerhalb eines Unternehmens an einzelnen Personen festzumachen. Er findet nicht, dass CPP für dieses Problem die optimale Lösung entwickelt hat, jedoch sei sie die beste, die ihm bisher eingefallen ist. Mit ihr wird die Leistung Einzelner bei CPP nicht hervorgehoben, sondern als Teamerfolg betrachtet. Dementsprechend gibt es auch keine von individueller Leistung abhängigen Entlohnungen. Statt dessen wird am Ende des Jahres gemeinsam Kassensturz gemacht und demokratisch entschieden ob die Gewinne als Boni ausgezahlt – mit der gleichen Summe für jeden – oder anders verwendet werden.“ (Intrinsify)

³ Zeuch, Andreas: Macht, S.208.

⁴ Zeuch, Andreas: Macht, S.208/9 – Spiegelstriche von mir für eine bessere Übersichtlichkeit

Selbstbestimmung Arbeitsinhalte + -zeit:

„Wie sind Ihre Mitarbeiter selbstbestimmt hinsichtlich ihres Arbeitsinhaltes (ihrer Aufgaben), ihres Arbeitsortes und ihres Arbeitsteams?“

Das permanente Erlernen neuer Fähigkeiten und die Umorientierung des persönlichen Fachgebietes ist ein wesentlicher Bestandteil der CPP-Firmenkultur. Wer welche Tätigkeit in einem Projekt übernimmt und welche neuen Kompetenzen erwirbt, wird selbstbestimmt und untereinander abgestimmt. Und: „Wir akzeptieren, dass Menschen verschieden sind. Dies ist nunmal eine Tatsache. Grundlegend verschieden! Das fängt mit so simplen Vorlieben wie der Lieblingsarbeitszeit an und hört mit so komplizierten Dingen wie der Arbeitsweise oder Vorgehensweise noch lange nicht auf.“ Deshalb herrscht vollkommene Zeitautonomie und reine Ergebnisorientierung. Dem Mitarbeiter steht es absolut frei, wann, wo und wieviel er arbeitet. Dabei ist nicht nur Arbeit von Zuhause erlaubt sondern auch am Strand, im Café oder sonst wo. Gleichzeitig können sich die Mitarbeiter im Büro so viel sie möchten mit privaten Angelegenheiten beschäftigen.

Während einer Produktion ist natürlich die Anwesenheit des Teams beim Kunden notwendig und die Wahl des Arbeitsortes für diesen Zeitraum vorgegeben. Die Zusammensetzung der Teams wird nicht „von oben“ delegiert, sondern eigenständig untereinander ausgehandelt. Meistens ergibt es sich jedoch durch die unterschiedlichen Kompetenzen von selbst.

Wie sind Ihre Mitarbeiter selbstbestimmt hinsichtlich ihrer Arbeitszeit?

„Es gibt so etwas wie eine Kernarbeitszeit, die sicherstellen soll, dass bei uns die Menschen mit Kundenkontakt für selbige auch erreichbar sind. Ansonsten arbeiten wir komplett nach dem Deadline-Prinzip. Das bedeutet: Alle Mitglieder eines Projektteams sind darüber im Bilde, wann das Projekt und seine einzelnen Gewerke fertiggestellt sein müssen. Wann sie dann die eigentliche Arbeit erledigen, bleibt ihnen im Rahmen der Abstimmung mit anderen völlig frei.“ (Intrinsify)

Ressourcen

Gernot Pflüger:

<https://www.youtube.com/watch?v=YtHKv5GUork> (das digitale Paradies und seine Sklaven)

<https://www.youtube.com/watch?v=Y-11So9iaSM> (Interview)

Interview:

<http://www.foerster-kreuz.com/gernot-pflueger/>

<http://intrinsicfy.me/profil-intrinsicfy/items/cpp-studios-event-gmbh.html>

Buch:

Vgl. Gernot Pflüger: Erfolg ohne Chef. Wie Arbeit aussieht, die sich Mitarbeiter wünschen

Artikel Zeitungen:

Sueddeutsche: Gleicher Lohn für alle

<http://www.sueddeutsche.de/karriere/zukunft-der-arbeit-gleicher-lohn-fuer-alle-1.1139381>

OP-Online:

<https://www.op-online.de/offenbach/offenbach-unternehmen-studios-setzt-basisdemokratie-3441955.html>

Der Standard:

<http://derstandard.at/1315006284383/Neues-Arbeiten-Erfolg-ohne-Chef-und-Einheitslohn-fuer-alle>

Handelszeitung Schweiz:

<http://www.handelszeitung.ch/management/cheflose-unternehmen-ein-hauch-von-anarchie>

Vgl. Zeuch, Andreas: Macht, S. 206-09

Masterthesis von Marie Stickdorn