

# „Eine kurze Geschichte des Organisierens“

## ergänzende Instrumente, Methoden und Impulse

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. ARBEITSBUCH ZUM EGALITÄREN ORGANISIEREN</b>                          | <b>3</b>  |
| <b>1.1. Wo wir Organisieren prägen</b>                                     | <b>3</b>  |
| 1.1.1. Aspekte gestalten   | 3         |
| 1.1.2. Schichten der Gestaltung  | 5         |
| <b>1.2. Als Gründer:in, Vorstand, Organisationsentwickler:in, Coach</b>    | <b>6</b>  |
| 1.2.1. Gestaltung von Kommunikation und Entscheidungen                     | 7         |
| 1.2.2. Austausch / Ökonomie  | 15        |
| 1.2.3. Soziale Formen  | 25        |
| 1.2.4. Vision / Kultur   | 27        |
| 1.2.5. Welt- und Menschenbild; Mindset                                     | 29        |
| <b>1.3. Organisieren prägen als Führungskraft</b>                          | <b>32</b> |
| 1.3.1. Entscheidungen & Kommunikation                                      | 33        |
| 1.3.2. Austausch / Ökonomie  | 34        |
| 1.3.3. Soziale Formen  | 35        |
| 1.3.4. Vision / Kultur   | 36        |
| 1.3.5. Welt- und Menschenbild; Mindset                                     | 36        |
| <b>1.4. Organisieren prägen als MitarbeitendeR / Mitglied</b>              | <b>36</b> |
| 1.4.1. Entscheidungen & Kommunikation                                      | 37        |
| 1.4.2. Tauschregeln / Ökonomie   | 38        |
| 1.4.3. Soziale Formen  | 39        |
| 1.4.4. Vision / Kultur   | 40        |
| 1.4.5. Welt- und Menschenbild; Mindset                                     | 40        |
| <b>1.5. Als Aussteiger:in aus den Wirtschaftskreisläufen</b>               | <b>41</b> |
| <b>1.6. Nach dem Organisieren</b>  | <b>42</b> |
| <b>2. MACHTBALANCE – MACHT GESTALTEN UND VERTEILEN</b>                     | <b>43</b> |
| <b>2.1. Was ist Macht?</b>   | <b>43</b> |
| <b>2.2. Wie entsteht Macht?</b>  | <b>44</b> |
| <b>2.3. Grundannahmen im 7M- Modell der MachtBalance</b>                   | <b>45</b> |
| 2.3.1. Ausstattung   | 45        |
| 2.3.2. Austausch   | 47        |
| 2.3.3. Macht – dargestellt als 7M-Modell                                   | 48        |
| <b>2.4. MachtBalance</b>   | <b>49</b> |
| 2.4.1. Umsetzen von MachtBalance mit dem 7M-Modell                         | 50        |
| 2.4.2. Akteure und Stakeholder identifizieren: Machtanalyse                | 54        |
| 2.4.3. Sich Einbringen – aktiv Handeln                                     | 55        |
| <b>3. EFFECTUATION – WIRKUNG ERZIELEN</b>                                  | <b>56</b> |
| <b>4. WIRKUNGSORIENTIERTE DENKMODELLE FÜR ANALYSE, DIAGNOSE, UMSETZUNG</b> | <b>59</b> |
| <b>4.1. Reiz empfangen – Situation sehen</b>                               | <b>60</b> |
| <b>4.2. Kommunikation – Fokussieren</b>                                    | <b>61</b> |
| <b>4.3. Identität</b>  | <b>63</b> |
| <b>4.4. Spiritualität</b>  | <b>63</b> |
| <b>4.5. Lebensfreundliches Organisations-Mindset</b>                       | <b>64</b> |
| <b>4.6. Entscheidung, Steuerung</b>  | <b>64</b> |
| <b>5. STRUKTURMORPHOLOGIE – SOZIOLOGISCHE PERSPEKTIVE</b>                  | <b>66</b> |
| <b>6. ORGANISATION ALS PROZESS VERSTEHEN – DYNAMISCHE PERSPEKTIVE</b>      | <b>69</b> |
| <b>6.1. Organisation als Momentaufnahme des Organisierens</b>              | <b>69</b> |
| <b>6.2. Veränderung durch Alterung, Zeitgeist, Problemwiederkehr</b>       | <b>69</b> |

## Einleitung

Mit einem großzügigen Blick zurück werden die (Ge-)Schichten der Zeit im Buch „Eine kurze Geschichte des Organisierens“ näher betrachtet – in einer Art Organisationsarchäologie werden die letzten Jahrtausende beleuchtet. Die dabei entstandenen Erkenntnisse zu den Zyklen, wie sich Kulturen und das Organisieren entwickeln und der benutzte Kompass werden offen dargelegt.

In diesem Download werden wirkungsvolle Perspektiven, Denkmodelle, Methoden und Instrumente vorgestellt, wie wir mit diesen Kenntnissen die Zukunft aktiv mitgestalten können.

Ergänzend besteht dieser Teil aus hilfreichen Mitteln, um beim Organisieren dem Lebendigen Raum zu lassen:

- Ein Handbuch „egalitär Organisieren“ entlang dem Veränderungszyklus von Organisationen.
- Eine Vorstellung der Methode „MachtBalance“ mit Anregungen, wie Macht anders verteilt, tiefer gelegt werden kann,
- Eine Einführung in Effectuation, eine organisch einsetzbare Vorgehensweise,
- Eine Prozess-Darstellung, die die aufgeführten Mittel verortet,
- Die Strukturmorphologie, ein soziologisch hilfreicher Blick auf die Ausgestaltung von Organisieren,
- Die Institutionsanalyse, mit Impulsen für ein sich wandelndes Verständnis von Organisationen,

Dieser Teil enthält methodische Impulse, um in dieser Geschichte selbst mitgestalten zu können. Er baut auf den Zyklen des Organisierens und dem Organisationskompass auf, und legt ergänzende Hinweise vor.

Damit umfasst es theoretische und methodische Elemente, die bei der Umsetzung von Schlussfolgerungen aus der Geschichte des Organisierens den Unterschied ausmachen: von der Diagnose zum Handeln, das eine Priorisierung nicht aus einer kurz- sondern aus einer langfristigen Perspektiven vornimmt.

Im zur Verfügung gestellten Download werden Hilfsmittel und Methoden vorgestellt und beschrieben, was die Randbedingungen sind, die unser Organisieren bestimmen. Dazu wird ein Blick in angewendete Theorie vorgestellt: Die Strukturmorphologie beschreibt die meist unbeabsichtigten, hilfreichen oder schädlichen Nebeneffekte von gewählten Strukturen auf Umwelt und auf Mitglieder – und dass wir bewusst entscheiden könn(t)en, welche Effekte wir wollen. MachtBalance zeigt auf, wie wir mit Macht umgehen und sie verteilen statt horten, damit es uns gelingt, Schritte in die gewünschte Richtung zu machen, statt uns in der Sehnsucht nach unerreichbaren Idealen zu verfangen.

Im Arbeitsbuch zum egalitären Organisieren werden für die möglichen Positionen in einer Organisation wie auch für deren externe Berater:innen und Coachs Handlungsansätze vorgestellt, wo und wie in den zentralen Aspekten Einfluss und Mitgestaltung möglich ist. Es ist das Anliegen, hier umsetzbare Impulse aufzuzeigen. Denn die Arbeitskultur in den Organisationen, in denen wir den Alltag verbringen, prägen unsere Welt- und Menschenbilder, schaffen Normalität. Wir sind versucht, Strategien, Lösungs- und Organisationsverfahren unserer Institutionen auf Gesellschaft und Politik, auf den Non-Profit-bereich und manchmal gar ins Private, in die Nachbarschaftsarbeit zu übertragen. Das bestimmt auch, wie sehr wir als Individuen die Gesellschaft als fürsorglich oder hart empfinden (und selbst mitgestalten), und wie sich das entwickelt. Da Organisationen direkt und indirekt prägend für unseren Lebensalltag sind, legen wir deren Wirkung vorzugsweise lebensfreundlich an. Hier wird gezeigt, wie das möglich ist. Das ist demokratisch gemeint: von jeder Position in einer Organisation her ist ein kleiner Einfluss möglich – wenn wir an den uns zugänglichen Stellen in eine zukunftsorientierte Richtung wirken, wird das sowohl die Ausgestaltung von lebensfreundlichen Nischen wie die Entwicklungen des Ganzen mitprägen.

# 1. Arbeitsbuch zum egalitären Organisieren

Dieser Teil ist als Handbuch gegliedert, mit Hinweisen für die Analyse, Diagnose, Handlungsplanung und Nachsteuerung von Interventionen mit methodischen Anregungen für die Gestaltung von Prozessen.

Um die Partizipation aller beteiligten Personen zu ermöglichen, werden die Vorschläge aus den Blickwinkeln der verschiedenen Positionen in Organisationen vorgestellt.

Im Interesse einer wirksamen Umsetzung sollte die vorgelegte Reihenfolge eingehalten werden.

So können die verschiedenen Mitglieder zur Entwicklung ihrer Organisationen in die Evolutionsrichtung beitragen.

Die Postulate, die im vorherigen Kapitel beschrieben wurden, sind eigentlich bekannt. Neuerungen sind nötig; die bestehenden Modelle stossen immer mehr an Grenzen. Menschen und Umwelt / Natur müssen mehr einbezogen werden. Es besteht die Gefahr, dass man sich für die Entwicklung verantwortlich fühlt, jedoch nicht über die Werkzeuge und das Handwerk verfügt, die zu Veränderungen führen können, was zu einem eher schlechten Gefühl führt.

Denn wie ist Veränderung möglich? Wer kann dazu beitragen? Sind es nicht die anderen, die Mächtigen, die Politik, die beginnen müssten? Sicher müssen diese auch Schritte machen oder unterstützen, doch es ist möglich, aus jeder Position in einem organisatorischen Zusammenspiel in die Richtung des oben dargestellten Evolutionssprozesses zu arbeiten und die Entwicklung zu begünstigen: Mitgestalten ist möglich durch Organisationsmitglieder. Damit sind alle gemeint, die gemeinsam mit anderen etwas organisieren und bewirken. Es handelt sich nicht nur um institutionalisierte Organisationen, sondern auch um jede Initiative oder Gruppe, die etwas gestalten will wie beispielsweise Initiant:innen, Führungskräfte, Vorstände, Inhaber:innen, Berater:innen, Organisationsentwickler:innen. Doch es ist nicht immer einfach, die obigen Ideen und Ansprüche auf die eigene Situation umzudenken. Deshalb wird im Folgenden versucht, Umsetzbares vorzuschlagen.

Um die Umsetzung zu begünstigen, werden die Vorgehensvorschläge je Zielgruppe nach den fünf zentralen Aspekten gegliedert. Diese fünf Aspekte gemeinsam bestimmen, wie die Organisation läuft. Über diese lässt sich das dahinterstehende Organisationsparadigma beschreiben. Sie umfassen sowohl das, was betriebswirtschaftlich als Geschäftsmodell wie auch das, was als Organisationskultur beschrieben wird. Diese Gliederung wird im Teil Grundlagen im Kapitel «Aspekte des Organisierens» vorgestellt. Im Folgenden werden diese Aspekte vor allem bezüglich den Mitgestaltungsmöglichkeiten erläutert.

## 1.1. Wo wir Organisieren prägen

### 1.1.1. Aspekte gestalten

Die unten kurz illustrierten Aspekte werden später vertieft und mit entsprechenden Instrumenten versehen.

(Mit-) Wirkung ist möglich ...

... bei der Gestaltung der Kommunikation und der Entscheidungsverfahren. Diese sind kulturspezifisch angelernt, damit veränderbar und können neu gelernt, geübt und eingespielt werden.

- Wir können aufeinander hören, gemeinsam Neues entwickeln, andere Meinungen mit einbeziehen.
- Wir können Entscheidungsverfahren kooperativ, inklusiv - differenzierend, dialektisch gestalten.

- Die Art und Weise der Moderation ist entscheidend. Wir können – wenn wir dürfen – in der Moderation die sozialen Strukturen und Abläufe so gestalten, dass sich alle einbringen können, auch die Scheuen, Stillen; und dass nicht ein paar Wenige das Ganze bestimmen. Das ist mit verschiedenen Ansätzen möglich, beispielsweise ...
  - kann mit Theorie U eine generative Kommunikation gestaltet werden;
  - Oder mit Schultz von Thun akzeptierende Verschiedenheit möglich sein;
  - Oder mit Soziokratie können Entscheidungen mit Konsent so gefunden werden, dass es keine Verlierer:innen gibt;
  - Oder mit Dynamic Facilitation können wir in schwierigen Situationen und Widersprüchen Wege finden.
- Wir können anderes Denken und andere Herangehensweisen unterstützen: Als Ergänzung zum Dualen (also zum Entweder – Oder resp. richtig – falsch) Weiteres einführen: das Zweifeln (Dilemma/Ethik), Dialektik (ein Drittes finden), Polar Sichtweisen mit allen Abstufungen zwischen den Polen, Sowohl - als auch.

... bei der Gestaltung von ökonomischem Verständnis, Prozessen und Strukturen. Letztere sind z.T. zu Struktur geronnene Abläufe und lenken diese; sind also veränderbar.

- Wir können bedarfsgerechte Verteilung statt Kumulation stärken.
- Wir können Strukturen flacher, egalitärer, agiler, dezentraler, evolutionärer gestalten (Laloux).
- Wir können die Machtverteilung mit MachtBalance durch Effectuation beeinflussen.
- Wir können dezentrale, ganzheitliche, inklusive Strukturen modellieren, denn Strukturen generieren – so eine Kernaussage der Systemtheorie – Verhalten.
- Wir können Prozesse so moderieren, dass Betroffene und Beteiligte einbezogen werden (evolutionäre Prozesse nach Laloux; Effectuation). Agile Konzepte dienen zum Teil dem Alten (Effizienz, Wachstum), zum Teil dem Neuen (Bedürfnisorientierung, Partizipation).
- Wir können ressourcenorientierte, d.h. mehr prozessorientierte, weniger zielorientierte Methoden begünstigen (Effectuation, andere).

... bei der Gestaltung des Sozialen .

- Wir können Generationen mehr einbeziehen.
- Wir können Care-Arbeit wertschätzen, und ihr entsprechend Raum bereitstellen – beispielsweise durch Teilzeitarbeit.
- Wir können Inklusion und Integration fördern.

... bei der Gestaltung der Kulturmodelle sowie von Visionsformulierungen. Solche basieren auf dem Welt- und Menschenbild und z.T. auf Absprachen, sofern sie griffig und einforderbar sind.

- Wir können unser Tun darauf ausrichten, die Gesellschaft und Lebensqualität für alle zu gestalten, statt Umsatz- und Gewinnwachstum für wenige zu stützen.
- Wir können Vernetzung statt Grösse stärken.
- Wir können dazu beitragen, dass möglichst wenig in Geld umgerechnet wird, und möglichst viel mit Qualität für Mensch und Natur begründet wird.

... bei der Gestaltung der Welt- und Menschenbilder, die der Organisation zugrunde gelegt sind. Diese entstehen durch Prägung, Erfahrungen und Reflexion.

- Wir entscheiden, ob wir geboren worden sind, um Geld zu verdienen oder um Lebensqualität für die Gemeinschaft zu schaffen.
- Wir entscheiden, ob wir das Leben als Kampf aller gegen alle betrachten, oder als gemeinsames Projekt, zusammen für das Wohl aller zu sorgen.

Dieser letzte Teil ist am schwersten einer Veränderung zugänglich. Eine solche setzt tiefe Erfahrungen und deren Integration voraus. Ein kognitiver Entscheid, z.B. ein Leitbild anders zu formulieren, bleibt meist kognitiv und verankert sich selten. Die Veränderung eines Welt- und Menschenbildes setzt viele kluge, abwechselnd kollektive und individuelle Schritte voraus. Wenn alle Aspekte mit den unten vorgeschlagenen Anregungen durchlaufen werden, kommt das Welt- und Menschenbild in Bewegung. Es verfestigt sich, wenn über Jahre keine neuen Erfahrungen möglich und die früheren Erfahrungen bestätigt werden.

### **1.1.2. Schichten der Gestaltung**

Mit der Gründung einer Organisation, ja schon nur mit der Bildung einer Gruppe, die etwas unternehmen möchte, bilden wir dort Systeme, wo es vorher keine gab. Das ist erst ein gedanklicher Akt, der sich nach und nach auch materialisieren kann, z.B., wenn Infrastruktur aufgebaut wird oder sich Menschen als Mitarbeitende an einem Ort einfinden – oder auch von zuhause aus Homeoffice leisten.

Wir beginnen systemisch wie bei einer Zwiebel von aussen und gehen nach innen. Das ist auch dadurch bestimmt, dass der äussere Rahmen jeweils den Kontext für den Nächstinneren bildet.

Gründer:innen definieren dadurch, dass sie etwas gestalten wollen, ein System: es gibt nach der Gründung Menschen und Ideen, die dazu gehören, solche die zugewandt sind und Andere, Aussenstehende. Sie modellieren damit das System, denn sie gestalten den Rand, die Bedingungen und Regeln für das System. Innerhalb der damit definierten Grenzen kann sich das System entwickeln. Gründer:innen schaffen auch die Vernetzung und Verortung dieses Systems im Umfeld. Diese Aufgabe wird nach der Gründung vom Vorstand – sei es ein Vereinsvorstand, Verwaltungsrat, Stiftungsrat oder ähnliches – übernommen, und wird zusätzlich nur noch mit Berater:innen und Coachs bearbeitet. Weitere Personen können danach kaum mehr auf dieser Ebene mitgestalten.

Die äussere Schicht setzt Strukturen, Abläufe und auch Werte, ja eigentlich das Welt- und Menschenbild und damit das ganze Setting fest, innerhalb dessen in einer Gruppe oder Organisation gearbeitet werden kann. Innerhalb der Organisation kann man sich eigentlich nicht ausserhalb dieser Welt- und Menschenbilder bewegen; entsprechende Initiativen verpuffen normalerweise, bleiben ungehört oder werden zurechtgewiesen – bei Hartnäckigkeit wird man vielleicht gar sanktioniert. Doch heute sind viele System und Rahmenbedingungen etwas brüchig. Sie werden manchmal gar von den Gründer:innen in Zweifel gezogen. Und vor allem ist vieles ambig, doppel- und mehrdeutig, da viele Instrumente übernommen werden, ohne dass man sich der dahinterstehenden Haltungen bewusst ist. So entstehen viele Situationen, in denen die Identifikation mit den vorherrschenden Welt- und Menschenbildern brüchig, manchmal halbherzig oder gar doppelbödig ist. Zudem wirken viele Einflüsse, die diese Zwiebelschalen etwas durchlässig, rissig oder gar löchrig machen.

Die Ausformung der äussersten Schicht, die nur Gründer:innen, Vorständen, Organisationsentwickler:innen, Berater:innen und Führungs-Coachs zugänglich ist, ist eigentlich eine strategische Gestaltung, da hier festgelegt wird, was im entsprechenden Umfeld mit den möglichen Mitarbeitenden realisierbar wird. Systemisch gesprochen wird hier am System gearbeitet. Organisch formuliert wird hier die Organisation als Ganzes modelliert.

In der nächstinneren, der mittleren Schicht modellieren Führungskräfte die Auslegung dieses Systems, indem sie die Regeln und Rahmenbedingungen ausgestalten und damit – sofern vorhanden – den Alltag für Mitarbeitende innerhalb der gesetzten Möglichkeiten gestalten. Auch Initiant:innen sind hier zu verorten, denn sie legen auch die Regeln des sie umgebenden Systems aus, bis sie selbst ein solches kreieren. Sowohl Führungskräfte wie Initiant:innen können Fragen zur Gestaltung der Systemgrenzen und -regeln aufwerfen

– es bleibt dann aber Gründer:innen, Vorständen oder weiteren Entscheidungsträger:innen (allenfalls unter Beizug von Organisationsentwickler:innen oder Coachs) vorbehalten, diese zu beantworten. Dass manchmal Zweifel am Organisationssystem bestehen – vielleicht weil einiges nicht mehr gelingt – ist eine Chance und Verantwortung: Führungskräfte stossen mit ihren Anliegen vielleicht auf offene Ohren, zumal vieles auslegungsbedürftig ist. Und häufig sind Vorgesetzte oder höhere Instanzen froh um Beiträge und Vorschläge von Menschen im System, da sie manchmal ratlos sind oder eben mit einem Organisationsparadigma (mehr dazu unter Grundlagen) arbeiten, das die aktuelle Komplexität nicht mehr bewältigen kann.

Die Ausgestaltung dieser mittleren Schicht, des Systeminneren, wird häufig als taktische oder operative Führung bezeichnet. Hier wird festgelegt, wie die Mitglieder des Systems miteinander die Aufgabe bearbeiten, die das System begründet hat und wie sie dafür nach aussen treten können. Systemisch gesehen wird hier im System gearbeitet. Organisch formuliert, wird hier das Zusammenspiel modelliert.

Die innerste Schicht, in der die Mitarbeitenden tätig sind, wird häufig nur als von den äusseren bestimmt angesehen. Doch sie hat – wie bei der Zwiebel – eine eigene Kraftquelle: Hier wird das, was eigentlich der Grund war, das System zu begründen, umgesetzt. Hier wird Brot gebacken, etwas produziert, werden Dienstleistungen erbracht. Hier zeigen sich die Folgen der gestalteten Rahmenbedingungen. Unpassende Strukturen und Abläufe zeigen Wirkung, werden spürbar; Kund:innen machen Rückmeldungen; Teams erleben Widersprüche. Deshalb kommen von hier die Entwicklungsvorschläge, die der Führungsebene vorgelegt werden. Das modellierte Zusammenspiel wird zurückgespiegelt auf die Führungsebene, die entsprechende Fragen bei Bedarf auch den Vorständen vorlegen kann. Systemisch gesehen wird hier das umgesetzt, wozu das System geschaffen wurde, der Existenzgrund wird realisiert. Organisch formuliert, wird hier der Organisationsalltag gelebt.

Damit sind die Schichten innerhalb einer Organisation beschrieben. Es gibt viele Menschen, die gegenseitige Abhängigkeiten, sich positionieren zu müssen, im andauernden Kontakt zu sein, fremdbestimmte Regeln einzuhalten nicht mehr ertragen. Sie steigen aus. Doch auch Aussteiger:innen können sich an verschiedenen Orten bewegen: wenn sie mit anderen eine alternative Wirtschaftsform oder subsistente Projekte wie beispielsweise solidarische Landwirtschaft aufbauen, gelten die Rahmenbedingungen der äusseren Schicht: sie schaffen, gestalten und führen neue Systeme. Wenn sie in einem solchen Projekt tätig sind, gilt die mittlere und innere Schicht, wo sie Entwicklungsvorschläge an die Vorstände entwerfen können. Falls sie «nur» aussteigen, ohne sich in einer Alternative zu organisieren, sind sie ihre eigenen Führungskräfte – das entspricht der mittleren Schicht. Sie können Entwicklungsvorschläge zuhanden der Politik und Öffentlichkeit entwerfen und diskutieren – diesen gegenüber sind sie die innere Schicht.

Im Folgenden werden Anregungen für verschiedene Positionen in Organisationen und Gruppen konkretisiert.

## **1.2. Als Gründer:in, Vorstand, Organisationsentwickler:in, Coach**

Wir beginnen ganz aussen und am Anfang: Wenn mindestens zwei Menschen zusammen etwas planen, organisieren sie. Initiant:innen, Gründer:innen sind solche, die manchmal sogar schon allein zu organisieren beginnen. Sie gehen von häufig nicht bewussten Welt- und Menschenbildern aus, und gestalten die Abläufe für das Zusammenspiel so, dass sie ihrem Ziel näherkommen – mit Auswirkungen auf die Mitwirkenden und das Umfeld. Gründer:innen und Initiant:innen sind zuerst mal nicht aussen, sondern innen, im Kern. Doch mit jedem Schritt, den ihr Anliegen nimmt, wird der Kern grösser, sie bleiben bildlich gesprochen auf der äussersten Schale sitzen, wo sie den Rahmen bestimmen, und wandern, je grösser der Kern wird, umso mehr nach aussen. Das System wächst nach innen, nach aussen wird das Netzwerk grösser. Die Gründer:innen werden zu Verwaltungsrät:innen, Trägerschaftsmitgliedern, Vorständen. Sie holen sich in Phasen, wo das System Entwicklungsschritte macht, deren Klärung nicht zu ihren Kernkompetenzen gehören, Menschen von aussen zur Unterstützung: Organisationsentwickler:innen, -berater:innen, Coachs. Diese helfen mit, das System zu gestalten – allerdings sind es häufig Menschen, die dieselben Vorlieben und Werte haben wie ihre Auftraggeber:innen, ansonsten würde das Vertrauen nicht entstehen. Damit

bringen sie nicht immer die passende Ergänzung mit. So kann das unten Zusammengeordnete als Anregung für alle an der Gestaltung von Rahmenbedingungen, Abläufen und Strukturen Beteiligten verstanden werden. Dazu wird jeweils eine kleine Auswahl an Impulsen<sup>1</sup> angegeben, so dass das einem nahe Liegende aufgegriffen werden kann. Immer kann das durch Selbststeuerung oder auch durch eine abgesprochene Moderation erfolgen.

Viele der Impulse tönen operativ, viel zu konkret für das, was Vorstände kennen und entscheiden müssen. Doch sofern es um eine Gründung geht, legen die Gründer:innen (also die nachmaligen Inhaber:innen respektive Vorstände) die Aspekte per Entscheidung oder Konzept fest – ansonsten wird auf das übliche 08/15 aus den Büchern zurückgegriffen, das in der Evolutionsschleife in die nächste Runde führt. Und falls die Organisation schon läuft, müssen alle diese Umsetzungen von den Vorständen gutgeheissen, unterstützt oder eben auch angeregt werden, damit sie Wirklichkeit werden können. Führungskräfte können die Aspekte wie unten vorgestellt nicht umsetzen, wenn die Vorstände dagegen sind. Und sie können sie nur schlecht umsetzen, wenn sie von den Vorständen darin nicht gestützt werden – spätestens nach ein paar Herausforderungen fällt dann die Organisation zurück.

Selbstredend gelten alle Anregungen und Vorschläge unter 2.2 auch als Anregungen und Vorschläge für Führungskräfte (2.3) und Mitarbeitende (2.4.) wie auch für Aussteiger:innen (2.5.).

### **1.2.1. Gestaltung von Kommunikation und Entscheidungen**

Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden Teile dieses Aspektes aus verschiedenen Blickwinkeln unten separat vorgestellt. Die Teile zusammen umschreiben die Charakteristiken der Steuerung des Systems – damit sind noch nicht die Inhalte bestimmt: die Werte und Ziele werden im Aspekt Visionen und Kultur vorgestellt.

#### **1.2.1.1. Kommunikation**

Das Ganze beginnt da, wo alles beginnt: wenn zwei oder mehr miteinander kommunizieren, im Gespräch sind, Situationen beleuchten, Handlungsansätze suchen. Also bei Meetings, Sitzungen, Besprechungen. Es macht Sinn, dies als Quelle von Entwicklung näher zu beleuchten.

Bei einem lebensförderlichen Gestalten von Kommunikation ist es sinnvoll und wichtig, dass sich die Mitglieder einer Organisation oder Gruppe akzeptiert und gehört fühlen. Sie dürfen anders sein als andere, und werden doch oder gerade als andere ernst genommen. Sie haben aber auch Möglichkeiten, die anderen mit ihren Eigenheiten wahrzunehmen, und auch bei Verschiedenheiten den gemeinsamen Boden, das übereinstimmende Anliegen herauszuschälen. Das beinhaltet immer, dass es um eine respektierende Haltung geht, dass die Aktivität niemanden – auch die Natur nicht – ausbeutet, und dass die Mitglieder nicht unter Druck Dinge tun müssen, die weder ihnen noch anderen gut tun. Die Mitglieder sind in der Lage, nicht nur altes Wissen abzurufen, sondern gemeinsam Gespräche zu führen, die zu neuen Blickwinkeln führen, die ein anderes Verständnis ermöglichen – und die auch dazu beitragen, dass auch unterschiedliche Interessen respektiert und integriert werden können. So finden sie auf neue Herausforderungen neue Antworten und nicht mehr dieselben von früher.

Allein mit den folgenden zwei Impulsen kommt man in diesem Teil schon weiter:

---

<sup>1</sup> Eine Auswahl an grossen Instrumenten- und Methodensammlungen stehen zur Verfügung unter: [www.Participation.at](http://www.Participation.at); <http://artofhosting.org/de>; [www.soziookratie.org](http://www.soziookratie.org); <https://thesociocracygroup.ch>; <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>; <https://www.buergergesellschaft.de>

### **Soziokratisches Kreisgespräch<sup>2</sup>**

Idee: einander zuhören. Am besten gleich bei der ersten Besprechung zu einem neuen Thema. Beachte, wie das Gespräch beginnt, aufeinander Bezug zu nehmen, da das Gespräch nicht nur ein Reagieren auf die Vorredner:in ist. Zumal weitere Blickwinkel und frühere Aussagen Anderer mit einbezogen werden, statt diese einfach einander gegenüber- oder daneben zu stellen. Für Gruppen bis 16 Personen.

Ablauf: Eine Person beginnt das Gespräch, und äussert ihre Gedanken zum vereinbarten Thema. Wenn diese fertig gesprochen hat, erteilt sie das Wort der nächsten Person rechts neben ihr (online kann das Wort einer frei gewählten Person weitergegeben werden, die in dieser Runde noch nicht dran war). In der Folge äussert sich diese Person, und gibt das Wort danach wiederum ihrer/ihrer Nachbar:in weiter. Indem strikte niemand die Reihenfolge unterbricht, ist es möglich, in Ruhe seinen Beitrag zu bringen und auf die Beiträge anderer zu hören. Gedanken werden zu Ende gedacht, wieder aufgegriffen. Wer keinen Beitrag leisten will, kann das Wort direkt weitergeben. Zwei bis drei Runden reichen normalerweise aus – je nach Thema kann das frei variiert werden.

Quelle: Soziokratie

### **Feedbackprinzip**

Idee: wenn im Gespräch die Wahrheit verhandelt wird, befindet man sich häufig auf dem Holzweg. Jede Person hat auf ihrem Hintergrund andere Blickwinkel und damit andere Wirklichkeiten und Wahrheiten. Mit diesem Prinzip werden diese anerkannt. Ab zwei Personen.

Ablauf: Wenn eine Person ihre Aussage gemacht hat, kann ich darauf Bezug nehmen mit: Ich höre deinen Standpunkt / deine Blickrichtung (eventuell gibt es noch Klärungsfragen dazu, um den Standpunkt nachvollziehen zu können). Von mir her sehe ich die Fragestellung so und so.

Wenn wir gemeinsam einen Weg finden wollen, können wir Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauschälen.

Quelle: Vera Birkenbihl zu Kommunikationsproblemen in:

<https://www.youtube.com/watch?v=lrh32N7G3ag>

---

<sup>2</sup> Die Frage, ob Soziokratie eine Hierarchie voraussetze oder nicht wird verschieden beantwortet. Die Soziokratie wurde von Gerard Endenburg entwickelt, der in einer hierarchischen Organisation tätig war, und diese weiter entwickeln wollte. Dazu griff er auf Instrumente aus indigenen, egalitären und matriarchalen Kulturen zurück (Kreisgespräch, Konsent, ...) und integrierte diese in der Hierarchie, was hilfreich war. Soziokratie im engeren Sinn ist damit hierarchisch gemeint, die Instrumente wirken aber in allen Organisationsparadigmen, und werden in hierarchischen Organisationen die Evolution in Richtung egalitäres Zusammenspiel befördern, mit abgestufter Partizipation als Zwischenschritt.



Friedemann Schulz von Thun hat in diversen Büchern<sup>3</sup> beschrieben, wie gute und konstruktive Kommunikation möglich ist, und wie Kommunikationspannen überwunden werden können.

Eric Berne hat mit seiner Ausprägung der Transaktionsanalyse<sup>4</sup> viel zum Wissen und Können von Kommunikation beigetragen. Er zeigt auf, wie offensichtlich Kommunikation besser läuft, wenn man von der Annahme ausgeht (und auch daran glaubt), dass sowohl ich ok bin, wie auch das Gegenüber ok ist.

#### 1.2.1.2. Entscheidungen

Bezüglich Entscheidungen geht es darum, Formen zu finden, die keine Verlierer:innen schaffen. Die im demokratischen Prozess Überstimmten haben häufig gute Gründe für ihre Meinung, die sinnvollerweise berücksichtigt werden sollten, damit die Lösungen dann auch tragfähig sind. Entscheide sollen für jene, die sie umsetzen, stimmig sein – und auch für jene in anderen Bereichen der Organisation, wo andere Blickwinkel vertreten werden: Finanzen, Reputation, Ressourcenhandling, Personal.

Es gibt viele technische Entscheidungsverfahren wie Nutzwertanalyse, Expertenanalysen, auch demokratische Abstimmungen gehören dazu. Sofern die Entscheidungen wichtig und die Mitglieder betroffen sind, ist aber sinnvoll, Wege zu suchen, um das zu integrieren, was macht, dass einige eine andere Sichtweise haben. Es gibt dazu eine interessante Geschichte von Bertrand Piccard<sup>5</sup>, der mit dem Heissluftballon um die Erde flog, und den für das Gelingen entscheidenden Vorteil der Vorgehensweise seines Teams beschreibt: wenn nicht alle mit einer Entscheidung einverstanden waren, untersuchten sie, was denn die abweichende Person zu einer anderen Meinung veranlasste; offenbar sah sie etwas oder berücksichtigte sie etwas, was die anderen übersahen. Nach Einbezug dieser Aspekte gab es fundiertere Entscheidungen.

Mit den folgenden Impulsen sind neue Formen möglich:

##### **Konsent**

Idee: Einbezug aller Meinungen so, dass es keine Verlierer:innen gibt. Und damit alle die Entscheidung als gemeinsame und für alle beste Lösung betrachten.

Abgrenzung: der Begriff Konsens meint, dass alle übereinstimmen. Der Begriff Konsent meint, dass alle mit der Lösung leben können. Dass also die Bedenken der «demokratischen Minderheit» so weit mit einbezogen und berücksichtigt wurden, dass sich diese keine Sorgen mehr über die Folgen der Entscheidung machen müssen, sie die Lösung also auch annehmen können.

Ablauf: im Gespräch um die Entscheidung kommt der Moment, wo sich zeigt, dass einige, eventuell eine Mehrheit zu einer Lösung tendiert. Wer will, kann da eine Konsultativabstimmung machen, um das Stimmungsbild zu erhalten. Die Beteiligten äussern danach je ein bis zwei Aspekte zu dem, was ihnen an dem Lösungsvorschlag entspricht und was noch nicht (alle, auch jene, die dafür sind). Gemeinsam wird gesucht, was am Lösungsvorschlag angepasst werden muss, damit niemand mehr ernsthafte Bedenken zu den Folgen der Entscheidung haben muss. Einwände und Widerstände müssen so weit erklärt werden, dass nachvollziehbar ist, was als Bedenken über die Auswirkungen der Entscheidung auf das System besteht, und dass diese ernst genommen und behoben werden können.

<sup>3</sup> Z.B. in seinen Klassikern: Schulz von Thun, Friedemann (1981) Miteinander reden 1. Und: Miteinander reden 2. Leipzig: Rowohlt Verlag

<sup>4</sup> Z.B. in Berne, Eric (2005): Transaktionsanalyse der Intuition. Paderborn: Junfermann Verlag.

<sup>5</sup> Piccard, Bertrand; Bayer, Michel (2015): Spuren am Himmel. Mein Lebenstraum. München: Piper Verlag

Quelle: Soziokratie

Für tiefere und ergänzende Verfahren zum Konsent und anderen Entscheidungsverfahren gibt es unterschiedliche Methoden und Beispiele. Das systemische Konsensieren<sup>6</sup> bietet neben Verfahren auch online-tools an, um für kleine und grosse Anzahl an Beteiligten Entscheidungen zu finden, die für alle optimal sind – das wird so verstanden, dass einerseits niemand überstimmt wird, andererseits alle mit dem Ergebnis leben können.

Es gibt weitere Verfahren, um den Widerstand in Gruppen abzufragen, wo auch mit Handzeichen gearbeitet wird (siehe dazu die diversen Partizipationswebseiten und private Anbieter, die die Methoden vorstellen).

### **Beratungsprozess**

Idee: Entscheidungen müssen von denen getroffen und verantwortet werden, die davon betroffen sind – nicht von Menschen weit weg oder oben in einer Hierarchie und ohne Kenntnis der Lage, die am Ende ohne Einbezug der Beteiligten aufgrund anderer Kriterien einen Entscheid treffen.

Ablauf: Jede:r Mitarbeiter:in kann prinzipiell jede Entscheidung über Produkte, Investitionen, Veränderungen treffen, sofern sie direkt davon betroffen ist, und alle zur Beratung bezieht, die davon betroffen sind. Sie muss deren Argumente ernst nehmen, aber nicht immer befolgen. Je nach Auswirkung sind auch die Besitzer:innen einer Organisation betroffen, oder der Aussendienst oder auch Kund:innen. Die gut begründete Entscheidung muss dokumentiert und /oder kommuniziert werden.

Quelle: Frédéric Laloux in Reinventing Organizations<sup>7</sup>

### **Partizipationsstufen**

Idee: Nicht bei jeder Information geht es um Entscheidungen. Vorgesetzte sollen ihre Mitarbeitenden befragen können, um deren Erfahrung einzubeziehen, damit sie Ideen weiterentwickeln können. Das soll möglich sein, ohne dass daraus jedes Mal ein Entscheidungsprozess entsteht.

In der Führung gibt es verschiedene Stufen der Beteiligung von Mitarbeitenden:

- Instruktion: nur Anweisung, wie etwas ausgeführt werden muss
- Information: Kommunikation zu Neuigkeiten
- Erklärung: in einem Gespräch Neuigkeiten erläutern, Argumente beantworten
- Anhörung: Befragung der Mitarbeitenden zu ihren Erfahrungen und Überlegungen zu bestimmten Fragestellungen, damit die vorgesetzte Person an der Frage weiterarbeiten kann
- Mitsprache: Diskussion zu bestimmten Fragen mit den Mitarbeitenden, um diskursiv, dialektisch oder ganzheitlich eine Fragestellung zu vertiefen – ohne dass die Mitarbeitenden dann darüber entscheiden müssen – die vorgesetzte Person kommt erst später mit Vorlagen, die verhandelt werden.
- Mitbestimmung: Besprechung eines Themas, dass ein Entscheid gemeinsam mit den Mitarbeitenden per Mehrheitsentscheid oder Konsent getroffen wird
- Selbstverwaltung: die Mitarbeitenden entscheiden selbst über ihre Geschäfte

<sup>6</sup> [www.sk-prinzip.eu/methode](http://www.sk-prinzip.eu/methode)

<sup>7</sup> Laloux, Frédéric (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Franz Vahlen Verlag. S. 99ff

- Beratungsprozesse (oben): einzelne Mitarbeitende können nach einem abgesprochenen Verfahren übergreifende Entscheidungen treffen

Das bedeutet (und ist gerade im Non-Profit-Bereich wichtig zu deklarieren): nicht alles, was besprochen wird ist eine Anfrage an die Mitarbeitenden um deren Entscheidung. Das entlastet viele Gespräche.

Wie in den Partizipationsstufen ersichtlich, ist es manchmal hilfreich zu klären, wer wann nicht mitentscheiden muss. Das kann Gespräche entlasten – jedes Thema hat ja Phasen.

Unter Zeitdruck, bei inhaltlichen Blockaden und bei angestrebter hoher Partizipation in mehrschichtigen Entscheidungen sind zeitlich gestaffelte Mitberichts- oder Mitbeurteilungsverfahren mit gestaffelten Terminlimiten möglich. Beispielsweise, dass nach Möglichkeit Konsent angestrebt wird. Wenn dieser aber bis zu einem durch externe Sachzwänge gegebenen Zeitpunkt nicht möglich ist, wird bei Terminlimit 1 eine Reduktion auf eine Entscheidung zwischen vorgelegten Szenarien (die noch weiterentwickelt werden können) angestrebt. Wenn auch das nicht bis zu Zeitlimit 2 mit Konsent beantwortet werden kann, erfolgen provisorische Führungsentscheide, deren Folgen aber bald ausgewertet und optimiert werden.

### 1.2.1.3. Wozu, wie und worüber wird gesprochen

Es ist hilfreich, wenn wir darüber sprechen können, was wir in die Welt bringen wollen, was die (Aus)Wirkung unseres Tuns sein soll. Wollen wir z.B. im Care-Bereich primär Lebensqualität für unsere Zielgruppen, oder wollen wir in der produzierenden Industrie etwas entwickeln, was unser Leben auf dem Planeten Erde vereinfacht, ohne ihn in den Untergang zu treiben? Es macht Sinn, immer wieder den grösseren Bezug mit auszusprechen, statt nur in ganz kleinen Sachaspekten zu bleiben, weil sich sonst Werte wie respektvoller Umgang mit den Ressourcen, Normen (z.B. Respekt vor anderen Menschen), Ziele (z.B. Lebensqualität) verschieben können oder gar verloren gehen.

Hier sind die Unterlagen des oben erwähnten Schultz von Thun, u.a. Kommunizieren mit Ich-Aussagen, hilfreich. Sowohl aus den Feedback-Regeln von Schultz von Thun wie auch den anregenden YouTube-Filmen von Vera Birkenbihl entsteht das Verständnis dafür, dass es nicht eine richtige, sondern verschiedene persönliche Wahrheiten und Sichtweisen gibt, die die Ausgangslage für die Zusammenarbeit bilden. Die Brücken zwischen diesen «Wahrheitsinseln» zu finden und zu bauen und dabei die Entwicklungsrichtung nicht aus den Augen zu verlieren, sind der Anfang eines (über)lebensförderlichen Zusammenwirkens.

Frederic Laloux kritisiert, dass wir als private Menschen Entscheidungen über Kinder, Beziehungen, Zukunft, Hausbau usw. treffen können, innerhalb von Organisationen aber häufig nicht als ganze Menschen wirken, sondern nur eine begrenzte Teilfrage behandeln, in der wir den grösseren Sinn und damit auch die eigene Rolle darin verlieren. Er postuliert, dass wir auch bei der Arbeit als «ganze Menschen» da sein und wirken sollen.

#### **Wirkungsziel**

Idee: Das «grösste» Ziel einer Organisation gerät häufig in Vergessenheit, und nicht selten werden an sich einleuchtende Einzelentscheide getroffen, die diesem entgegen wirken. Zum Beispiel geht in einem Alterspflegeheim neben all der medizinischen, finanziellen und organisatorischen Zwänge manchmal vergessen, dass es das «grösste Ziel» der Organisation ist, Lebensqualität für Menschen zu ermöglichen, die dazu herausfordernde Umstände und Bedingungen haben. Und dass sich eigentlich Entscheidungen nach diesem grössten Ziel ausrichten sollen.

Fragestellung: Das Wirkungsziel ist häufig das, was hinter dem Existenzgrund einer Organisation steht: weshalb wurde die Organisation geschaffen? Was wollte man dafür für die damit gemeinten Menschen bewirken? Das Wirkungsziel einer traditionellen Organisation wieder zu finden, ist gar nicht immer einfach, aber enorm hilfreich für die Zusammenarbeit – und befriedigend, weil es den Sinn ins Licht rückt.

Quelle: <https://www.wirkung-lernen.de/wirkung-planen/ziele/erarbeiten/>

#### 1.2.1.4. Wie gestalten wir den Dialog

Es gibt den Disput, wo es darum geht, wer recht hat. Ausser bei den äussersten Grundsatzfragen bringt das normalerweise nichts, weil es um ein entweder - oder geht. Praktisch keine Lösung bewegt sich in diesem Rahmen, da damit nur schon Bestehendes gegeneinander antritt (oder Unvollständiges, sonst gäbe es nicht entweder - oder). Es gibt die Diskussion und Debatte, wo Argumente ausgetauscht werden, und unter Umständen dialektisch aus einer These und einer Antithese eine Synthese entstehen kann – das wäre dann etwas Neues. Es gibt auch den Dialog, der berücksichtigt, dass wir normalerweise unsere eigenen Anliegen noch gar nicht genügend kennen, und wo die eine Seite auch dem Gegenüber hilft, sich stimmig ausdrücken zu können. Und dann gleich auch noch versucht, das nachvollziehen zu können. So können fern der Argumente neue Verständnisse geschaffen werden.

Damit stellt sich die Frage, welche Gesprächsform wo passt. Vor allem aber stehen wir vor der Frage, welche Gesprächsform wo nicht passt. Es ist wichtig, einander zu verstehen, um etwas gemeinsam zu entwickeln. Das wird mit der untenstehenden U-Prozedur angestrebt. Zudem sind die Denkmodelle der Suche entscheidend: kommen wir aus dem entweder - oder heraus zu anderen, fruchtbareren Formen? Entsprechende Impulse werden im Teil Grundlagen im Kapitel Denken vorgestellt.

Wenn wir es schaffen, anstelle einer Diskussion einen Dialog zu führen, kommen wir häufig weiter.

#### **U-Prozedur**

Mit der Theorie U legt C. Otto Scharmer<sup>8</sup> eine Herangehensweise vor, mit der er aufzeigt, wie ein kreativer, wie er sagt emergierender Dialog entstehen kann.

Die von ihm beschriebene U-Prozedur beginnt dabei, dass man als Antwort auf die Aussagen anderer nicht nur alles wiederholt, was man zum Thema schon weiss (Downloading), ohne das vom Gegenüber wirklich zu hören. Sondern man beginnt, auch das nachzuvollziehen, was das Gegenüber sagt (Seeing). Was ist wohl dessen Hintergrund, was ist das Situationsverständnis des Gegenübers, dass es diese Beiträge einbringt? Ist das nachfühl- und vollziehbar (Sensing)? Wenn das möglich ist, können im gemeinsamen Forschen zur Situation neue Blickwinkel und Herangehensweisen aufkommen (Presencing). So entstehen neue Lösungen, die von allen Beteiligten – nicht nur von den sprachgewandten oder lauten – gemeinsam geschaffen werden. Scharmer beschreibt dann weiter, wie das so Entstandene Wirklichkeit werden kann (über Crystallizing, Prototyping, Performing).

Ablauf: Wenn wir das Gegenüber anhören, spüren wir den Punkt, wo die «Stimme des Urteils» dessen Aussagen be- oder abwertet. Können wir diese Schwelle überschreiten und weitergehen zum Verständnis, was das Gegenüber will und meint? Wenn wir uns auf dieses einlassen – nachdem auch unser Beitrag gehört und verstanden wurde – kommt häufig die «Stimme des Zynismus»: das ist doch gar nicht möglich oder: dann wäre ja viel von meinem Aufwand vergeblich gewesen. Wenn wir diese Schwelle auch überschreiten können, kommt bald mal die «Stimme der Angst»: Ohnmacht und Unsicherheit, ob man sich in einem Gebiet bewegt, wo man keine klaren Lösungen und Antworten hat. Hier liegen die Neuerungen, die als solche angenommen werden können, wenn Angst, Zynismus und Urteil immer noch fern sind. Auf dem Weg zur Realisierung des Erkannten kommen in umgekehrter Reihenfolge dieselben Stimmen nochmals.

Quelle: Theorie U von C. Otto Scharmer

<sup>8</sup> Scharmer, C. Otto (2011): Theorie U. Von der Zukunft her führen; Presencing als soziale Technik; (Öffnung des Denkens, Öffnung des Fühlens, Öffnung des Willens). Heidelberg: Carl-Auer-Verlag. S. 242f.

### **Dynamic Facilitation**

Idee: Eine Gesprächsform finden, um mit widersprüchlichen Interessen gemeinsam Wege zu finden. Gilt für verzwickte Situationen mit klarer Moderation.

Ablauf: Stark moderiertes Gespräch, in dem jede Person ausreden kann, ohne dass jemand dreinredet oder Gegenargumente bringt, und sich zu den folgenden Aspekten äussert, die je separat auf einem Flip-Chart notiert werden: was ist die Herausforderung; was sind Lösungsideen; was sind Bedenken; was sind ergänzende Informationen. In der Folge äussert sich eine nächste Person vollständig zur Situation zu diesen Aspekten, danach die nächste. So kann nach und nach die Problembeschreibung variieren, Lösungsansätze können sich entwickeln, Bedenken ausgesprochen werden und alles weitere unter ergänzenden Informationen festgehalten werden. Häufig kommt es nach mehreren Runden zu einer neuen Betrachtungsweise.

Quelle: Dynamic Facilitation<sup>9</sup>

#### **1.2.1.5. Wie kann sich eine Gruppe ausdifferenzieren und beginnen, Rollen zu klären?**

Es gibt viele Gruppen, die sich gut verstehen, einen offenen Austausch von guten Ideen haben. Aber trotz entsprechenden Wünschen entstehen keine Aktionen und Handlungen. Dass Handlungen entstehen können, setzt eine Rollenausdifferenzierung voraus. Mindestens eine Person muss sich getrauen, sich anders zu verhalten. Dazu ist es hilfreich, Gespräche bezüglich ihrer Flughöhen wahrzunehmen.

### **Timespan**

Idee: Der Timespan – die Zeitspanne, die man unausgesprochen als den selbstverständlichen, für das besprochene Thema relevanten Zeitraum annimmt – stellt in Gesprächen immer wieder eine Herausforderung dar: normalerweise hat jede Person einen anderen Timespan. So klagt jemand darüber, was die Auswirkungen z.B. der Baustelle vor dem Haus sind, die andere Person klagt über die Bautätigkeit an sich, eine dritte will nur saubere Schuhe ohne Baustellen. Beim Klagen geht das, aber eigentlich – sobald man darüber spricht, was eine Alternative zur Situation wäre – redet man aneinander vorbei: jede Person lebt gedanklich in ihrer Zeitblase.

Anregung: Man kann sich gegenseitig nach den Zeitspannen erkundigen, die jeweils gemeint sind; das hilft, die unterschiedlichen Blickwinkel offensichtlich zu machen.

Quelle: Alltagserfahrungen, Beratungserfahrungen

Wenn sich Rollen ausdifferenzieren beginnen, die Handeln ermöglichen, stehen die Gruppe und die Einzelnen an einer Schwelle. Gestehen sie sich diese Ausdifferenzierung, dieses Schaffen von Unterschieden zu, und betrachten sich doch immer noch als gleichwertig? In vielen indigenen Kulturen sind diese

---

<sup>9</sup> Zubizarreta, Rosa; zur Bonsen, Matthias (2014): Dynamic Facilitation. Die erfolgreiche Moderationsmethode für schwierige und verfahrenere Situationen. Berlin: TAZ.

Rollenausdifferenzierungen durch die Herkunft gegeben oder werden von anerkannten Autoritäten zugeteilt. In unseren Kreisen müssen wir diese Schwelle selbst schaffen.

### **Timespans gruppieren**

Idee: Wenn eine Gruppe ins Handeln kommen will, kann sie feststellen, dass alle ihre Zielvorstellungen in ihrer Zeitblase haben: alle sind gedanklich an verschiedenen Orten auf einer gedachten Zeitachse.

Anregung: Die Person, der es gelingt, diese Timespans in eine Reihenfolge zu bringen, sie auf eine Zeitachse zu legen, und darauf aufmerksam zu machen, dass alles anfängt, wenn jemand beginnt, den ersten Schritt zu machen, also die Logistik der Schritte hintereinander darlegen kann, hat Sprengpotential. Denn dann kann eine Handlung erst beginnen. Wenn diese oder eine andere Person dann noch zu koordinieren beginnen, dass man gemeinsam beim ersten Schritt beginnen kann – und von den anderen in dieser Rolle akzeptiert wird – kommt die Handlung ins Rollen. Die Gruppe kann sich so gegenseitig ergänzen. Die einen können die ihnen näher liegenden kurzfristigen Perspektiven bearbeiten, andere den weiteren Blick in der Zeit nach vorne. Die einen können als Zwischenstufe auch Federführung in einzelnen Themenbereichen übernehmen, andere inhaltlich etwas bearbeiten.

Quelle: Gründungserfahrungen

### **Handlungsebene finden**

Idee: Systemisch gesehen gibt es Gespräche auf verschiedenen Metaebenen:

- Das, was ist und beschrieben / besprochen wird; z.B. eine Situation, die so nicht bleiben sollte.
- Das Gespräch darüber, wie und wo sich das Beschriebene bewegt, verändert.
- Das Gespräch über die Gesetzmässigkeiten dieser Veränderung.
- Herausfinden, wie diese Gesetzmässigkeiten oder Veränderungen beeinflusst werden können
- Das Gespräch, wo man mit seinen bescheidenen Mitteln selbst gestaltend eingreifen könnte
- Die Beurteilung, ob man mit seinen Mitteln etwas ganz Kleines oder einen ersten Anfang in die gewünschte Richtung bewegen kann
- (Gemeinsames) Nachdenken darüber, ob man eingreifen möchte (Aufwand-Befriedigungs-Balance)
- Das Gespräch, wie man die Aufgaben beim Eingreifen verteilen könnte
- Die Suche nach einer Zeitachse (was sollte vor oder nach was kommen, Timespans relevant)
- Die Initialzündung und Aufgabenverteilung

Ablauf: Bezogen auf das eigene Anliegen oder Unwohlsein mit bestimmten Umständen diese Fragen beleuchten. Jeweils erst zur nächsten Frage übergehen, wenn etwas gefasst ist – und allenfalls alles sein lassen, wie es ist, wenn das stimmiger ist.

#### **1.2.1.6. Antworten? Worauf?**

Häufig beschäftigen sich Einzelne oder Gruppen lange und vertieft mit Fragen oder Unstimmigkeiten, und wollen dann die Lösungsvorschläge dazu anderen vorlegen. Das Gespräch zerfleddert, da die Angesprochenen viele Detailfragen und Einwände haben, und mit der Zeit stellt sich heraus, dass man ihnen eine Antwort präsentiert hat, deren Frage sie nicht beschäftigt hat.

Das kann Sachfragen wie z.B. Verkehrsberuhigungsfragen betreffen, aber auch Fragen innerhalb eines Teams oder einer Organisation.

### **Die Fragen zu den Antworten gesellen**

Idee: Was mich beschäftigt, beispielsweise eine Herausforderung der Gemeinschaft, beschäftigt nicht immer auch die anderen. Wenn ich dann in einer Besprechung eine noch so abgewogene Lösung für die von mir wahrgenommene Herausforderung vorstelle, mache ich einen Sprung, den andere nicht nachvollziehen können, da sie die Fragestellung gar nicht oder nicht in dieser Form beschäftigt hat.

Anregung:

- Erster Schritt ist immer das Thematisieren, Einkreisen, Umreißen einer Fragestellung, bis ein Bewusstsein dafür besteht.
- Danach kann die Sackgasse, das Problem im Umgang mit dieser Fragestellung erörtert werden.
- In der Folge können Lösungsalternativen entwickelt, abgewogen, gewählt werden
- Die Umsetzung der Lösungsidee im Setting, das mit der Fragestellung einbezogen war, geht danach häufig wie von selbst.

Quelle: Erfahrung aus der Organisationsentwicklungen

### **1.2.2. Austausch / Ökonomie**

Wir kennen heute viele Formen von sinnvollem, möglichem Austausch gar nicht mehr, sondern sind geprägt davon, wie es seit 200 Jahren läuft. Die einen haben etwas, die anderen wollen etwas. Es gibt einen Preis, der höher ist, je wichtiger das Gut ist. Es gibt Menschen, die sich alles leisten können und solche, die jeden Fünfer für den Alltag zusammenkratzen müssen. Wir meinen das sei normal – doch das ist, deutlich gesagt, Ausdruck dieser Wirtschaftsform, die unsere Welt gerade an den Rand des Abgrundes bringt.

Die Menschen kannten seit ihrem Erscheinen bis vor 5'000 Jahren eine andere Art des Austausches. Klar braucht jede Person selbst etwas zum Leben. Doch wenn mehr als das Nötige da ist, machte es immer Sinn, dies anderen zur Verfügung zu stellen. Denn wenn es der Gemeinschaft gut geht, ist man zusammen besser unterwegs. Und es könnte sein, dass man selbst einmal froh ist, wenn andere Überschüsse weitergeben. Ziel und Zweck jeden Austausches ist es ja, gemeinsam das Leben zu gestalten, und zu einem guten Leben gehört auch die Gemeinschaft. Das war bei den hominiden Primaten so, wie es Sarah Blaffer Hrdy in den schon erwähnten Büchern beschreibt. Ebenso nach Beginn der Sesshaftigkeit bis um ca. 3'500 v.u.Z., wie es Heide Göttner-Abendroth<sup>10</sup> und Harald Haarmann<sup>11</sup> als lebhaft vorstellbare Geschichte, auch bezüglich der Ökonomie, beschreiben. Es ist an wenigen Orten, z.T. in Südamerika, noch so geblieben. Juchitan<sup>12</sup>, eine Stadt in Mexiko, lebt ein solches, althergebrachtes Wirtschaftsmodell – und hat damit eine deutlich tiefere Armutsquote als in Mexiko üblich ist. Viele andere, heute noch bestehende matriachale

---

<sup>10</sup> Göttner-Abendroth, Heide (2019): Geschichte matriachaler Gesellschaften und die Entwicklung des Patriarchats. Band III: Westasien und Europa. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

<sup>11</sup> Haarmann, Harald (2011): Das Rätsel der Donauzivilisation. Die Entdeckung der ältesten Hochkultur Europas. München: C.H. Beck

<sup>12</sup> Bennholdt-Thomsen, Veronika (1994): Juchitan - Stadt der Frauen. Vom Leben im Matriarchat. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Kulturen und Beispiele für eine andere Ökonomie werden von Heide Göttner-Abendroth<sup>13</sup> ausführlich vorgestellt. Diese anderen Wirtschafts- und Lebensmodelle geben heute wichtige Impulse für zukunftsfähige Gesellschaftsmodelle und werden – in zeitgemässer Form – von vielen Initiativen aufgegriffen.

Natürlich sind wir heute so viele Menschen, dass sich darin unterschiedliche Gemeinschaften bilden. Doch wenn es einer Gemeinschaft gut geht, könnte sie dafür schauen, dass es auch anderen gut geht – es ist ja immens, was wir an Aufwand für Polizei, Migrationsbeschränkungen, Entwicklungshilfe, Klimaschadenausgleichsfonds brauchen, um die Folgen des Nicht-Ausgleichs zwischen den Gemeinschaften abzufedern.

### 1.2.2.1. Wie Austausch gestalten

Wir haben heute kaum mehr Erfahrung mit einer sinnvollen Ökonomie, auch da Begrifflichkeiten und Verständnis von Allem von der neoliberalen Ökonomisierung durchdrungen werden.

Aus der Vogelschau können wir Bezug nehmen auf das im Teil 1 vorgestellte Koordinatensystem: Austausch und Ökonomie, die dazu dient, dass Einzelne viel kumulieren, mehr als sie für ein die Ressourcen und Menschen respektierendes Leben benötigen. Dazu nehmen sie in Kauf, Natur und Menschen auszubeuten und sie nehmen ungerechte Verhältnisse als selbstverständliche Voraussetzung in der Herstellung ihrer Güter hin. Das ist der Gegenpol von dem, was wir suchen. Davon haben wir viele Bilder, weil es heute Alltag ist.

Ein Austausch, der Lebensqualität für alle ermöglicht, Ressourcen und Macht aufteilt, und erst noch ohne Ausbeutung von Natur und Menschen möglich ist, ist für uns kaum vorstellbar, es gibt wenige (Vor-) Bilder dazu. Aber wir können einschätzen, wie wir diesem Ziel einen Schritt näher kommen. Und wir können Bilder dazu suchen – doch wir betrachten das normalerweise nicht als Ökonomie:

- Nachbarschaftshilfe, die wir alle in irgendeiner Form kennen, schafft kleine Sicherheiten und Hilfestellungen, und damit einen Teil der ursprünglichen (Aus)Tausch-Situation.
- Geschenke an die Lieben, Bücherboxen an Strassenrändern, Tauschmobile, mit «gratis zum Mitnehmen» markierte Dinge gleichen aus, was man zu viel und jemand anders vielleicht zu wenig hat
- Im Care-Bereich wird viel Arbeit ehrenamtlich oder innerhalb von Familien erbracht. Und wo die Arbeit bezahlt wird, ist es ein meist fairer Tausch: die Entlohnung reicht aus, um davon sein Leben bestreiten zu können. Dies entspricht einer sinnvollen Richtung innerhalb des Koordinatensystems der Evolution: Sorge für die Gemeinschaft und für das Ganze.
- Familienarbeit: Kinder aufziehen, ernähren, für die anderen der Familie Dienste erbringen, eigentlich all das vorbereiten, das dann die sogenannte Wirtschaft ermöglicht. Diese Arbeit wird nicht oder knapp entschädigt, ist aber im Sinne ursprünglich griechischen Wortes «Ökonomie» (das Haus gestalten) Wirtschaft.
- Der ganze NPO-, NGO- und öffentliche Bereich. Gesundheits-, Bildungs-, Sozialwesen, öffentliche Verwaltung, öffentlich Dienste, Hilfswerke
- Es gibt die Unterscheidung in «produktive» und «reproduktive» Arbeiten, also in solche, die Produkte erzeugen, die auf den Markt kommen und solche, die die Arbeitskräfte, die diese Produkte erstellen, erneuern, erfrischen und (wieder) herstellen. Wahrscheinlich findet mehr als die Hälfte aller Arbeit im reproduktiven Bereich statt. Als formale Arbeitsverhältnisse werden die entlohnten Verhältnisse erfasst, Familienarbeit und Nachbarschaftshilfe sind nicht mit gezählt. Wenn alles als Arbeit angesehen wird, das zeigt weltweite Arbeitserfassung der UNO, dann wird deutlich: Frauen leisten ⅔ aller Arbeitsstunden, produzierten 50% der Lebensmittel, verdienen 10% der Einkommen und verfügen über 1% des Vermögens<sup>14</sup>.

Im Klartext: die Welt läuft nur weiter, weil nach wie vor viel geschenkt, getauscht und geholfen wird, um zu (über-)leben. Doch als Wirtschaft, die Geld bringt, wird nur ein kleiner Teil der Arbeiten beleuchtet, der

---

<sup>13</sup> Göttner-Abendroth, Heide (1999): Das Matriarchat II, 1. Stammesgesellschaften in Ostasien, Indonesien, Ozeanien. Stuttgart: Kohlhammer Verlag und dieselbe (2000): Das Matriarchat II, 2. Stammesgesellschaften in Amerika, Indien, Afrika. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

<sup>14</sup> <https://press.un.org/fr/2010/Conf100625-ECOSOC.doc.htm>



grösste Teil der Arbeit liegt im Schatten und organisiert sich fernab jeder Theoriebildung und Lehre nach alten Grundsätzen. Wer die Boni abschöpft, steht auf den Schultern vieler, die dazu vorbereitende und unterstützende Arbeiten leisten<sup>15</sup>. Aber durch Ignorieren aller offensichtlichen Zusammenhänge vermeint er, der Erfolg gehe allein auf die eigene individuelle Einzel-Leistung zurück. So teilt er den Bonus nicht mit den Individuen und Gemeinschaften, die ihn erst möglich gemacht haben.

Dass Austausch nach sinnvollen Regeln ablaufen kann, hat Silvia Staub-Bernasconi<sup>16</sup> beschrieben. Sie erörtert, den Austausch von materiellen und immateriellen Diensten oder Gütern. Arbeit ist immer Austausch: ein Dienst, der in einer gewissen Zeit erbracht wird, wird durch eine Gegenleistung abgegolten. Die Gegenleistung bewegt sich zwischen dem, was es dem oder der Empfänger:in der Dienstleistung oder Sache wert ist und sollte mindestens dem entsprechen, was der Verbrauch an Kalorien und Lebensunterhaltskosten für die Erbringer:in während der Leistung war. Silvia Staub-Bernasconi spricht von dem Ideal einer Symmetrie im Austausch, also dass beide am Schluss das Gefühl haben, es sei gerecht, verhältnismässig und angemessen.

Die weiter oben erwähnten Austauschregeln aus früherer Zeit sind teilweise noch anders: wer etwas mehr hat, als er oder sie zum Leben braucht, gibt es weiter oder in einen gemeinsamen Topf. Im matriarchalen Verständnis, wo alle Mitglieder eines Clans sind, gehen alle Einkünfte in den gemeinsamen Topf und werden entsprechend den Bedürfnissen verteilt – und wenn die Bildung von Reserven für schlechte Zeiten möglich ist, ist das noch besser. Sicher aber legt niemand mehr Reserven an, als bis zur nächsten Erntezeit nötig ist, solche Überschüsse würden verteilt, beispielsweise durch ein Festessen für die Gemeinschaft.

Das Maximum der Reserve ist auf der einen Seite das Ende des Kumulierens, auf der anderen Seite steht das Prinzip, dass alle, die sich und Ihren Beitrag einbringen, sich vollständig ernähren können und Unterkunft und Lebensqualität erlangen. Wenn das nicht möglich ist, werden auch diese Reserven geteilt.

Heute müssen solche Tauschgesetze vorab verbindlich vereinbart werden, ansonsten gilt selbstverständlich das kapitalistische Prinzip von Maximieren des Gewinns bei Marktpreisen. Das bedeutet, dass man sich über die Ethik oder Spiritualität (was mal als «gut» betrachtet) respektive Politik (was man gerecht findet) einig sein muss.

Interessanterweise finden immer mehr Aspekte Eingang in die Organisationsentwicklung: Arawana Hayashi hat zusammen mit C. Otto Scharmer das Social Presencing Theater<sup>17</sup> begründet. Das Social Presencing Theater ist ein Aufstellungsformat für Organisationen und Teams, bei der immer die drei fundamentalen Verletzungen der Menschenwürde mit berücksichtigt werden, ohne deren Heilung wir letzten Endes nicht in Frieden leben können. Eine dieser Verletzungen<sup>18</sup> ist die ökonomische Ungleichheit: dass die einen zu wenig haben, während andere mehr als genug haben. Hayashi nennt sie Divides, das, was uns vom Ganzen trennt.

Wie können das kaum als einzelne Person oder Organisation für die ganze Welt ausgleichen. Aber wir können in der Nähe beginnen: in der Gruppe, in der wir gerade am Organisieren sind.

## **Organisches Austauschmodell**

<sup>15</sup> Wie Mütter, Grossmütter, Haushalthilfen, Nachbar:innen, landwirtschaftliche Kräfte in aller Welt, Bildungswesen, öffentliche Dienste, Gesundheitswesen usw.

<sup>16</sup> Staub-Bernasconi, Silvia (1983): Soziale Probleme – Dimensionen ihrer Artikulation. Umriss einer Theorie sozialer Probleme als Beitrag zu einem theoretischen Bezugsrahmen sozialer Arbeit. Zürich: Rüegger.

<sup>17</sup> Hayashi, Arawana (2021): Social Presencing Theater. The Art of Making a True Move. Cambridge, Massachusetts: Presencing Institute PI Press. S. 71ff

<sup>18</sup> Es gibt zudem die ökologische Verletzung (oder Kluft), dass wir von der Natur getrennt sind. Und die spirituelle Verletzung (oder Kluft), dass wir von uns selbst, dem Ganzen getrennt sind.

Idee: innerhalb eines begrenzten Systems wie einer Gruppe oder einer Organisation – und später vielleicht zwischen solchen Systemen – können wir den Austausch selbst sinnvoll definieren.

Ablauf: Wir können vereinbaren, dass das, was wir als Vertreter:innen dieser Gruppe verdienen in einen gemeinsamen Topf kommt. Und dass dieser gemeinsam für alles eingesetzt wird, was der Idee dient, die diese Gruppe zusammengebracht hat. Und was die Leute, die die Idee vertreten, für die Zeit, für die sie für die Idee arbeiten, für ihr Leben brauchen. Die Aufteilung erfolgt im Konsent, Frauen und Männer gemeinsam, mit einem fürsorglichen Blick auf die Befindlichkeiten aller – und wo es geht auch über das System hinaus.

Beispiel: Wir sind eine Gruppe, die für zukunftsfähiges Organisieren entsteht. Eine Person (in Rente) schreibt ein Buch dazu, eine (vollzeitlich erwerbstätig) hält Referate zum Thema, eine andere (teilzeiterwerbstätig mit Kinderpflichten) bringt Gemüse für das gemeinsame Mittagessen. Das Honorar für das Referat (obwohl es als Ertrag auf dem Bankkonto der Referent:in eingeht) wird in der Gruppe nach Bedarf aufgeteilt, da es durch die gemeinsame Idee generiert wird. Der Bedarf wird verschieden sein, möglicherweise äussern alle, was sie brauchen – und was es braucht, um die Idee weiter zu bringen. Oder es werden gemeinsam Regeln vereinbart.

Quelle: Yvonne Purtschert ([www.purtschertberatung.ch](http://www.purtschertberatung.ch))

#### 1.2.2.2. Wie die Ökonomie gestalten

Wann beginnt die Ökonomie? Der Begriff Ökonomie entstammt dem griechischen „*oikonomia*“, was Haushaltsführung bzw. -verwaltung bedeutet. Da geht es auch um Austausch, der Unterschied liegt aber beim planvollen, berechneten Austausch, bei dem man häufig auch zum Voraus mit relativ hoher Sicherheit sagen kann, unter welchen Bedingungen der Tausch verlaufen und wie er organisiert wird. Der informelle Austausch ist nicht ökonomisch ausgelegt, da man gibt, was man hat oder was man kann – ohne eine bestimmte Gegenleistung zu erwarten. Damit konnten Gesellschaften leben, und auch heute noch funktioniert ein grosser Teil des reproduktiven Bereichs auf dieser Basis – eine Grundlage, die die Ökonomie gerne ausnutzt.

Bei der Ökonomie ist der Fokus entscheidend, was denn geplant wird: geht es um alle und das Ganze? Oder geht es um den Nutzen Weniger? Die zwei Wissensrichtungen Betriebsökonomie und Nationalökonomie sind danach benannt, wer ins Zentrum gesetzt wird. Erstere sieht fast alle anderen als Konkurrenten und legt mit dem Shareholdervalue den Fokus fast ausschliesslich auf das Wohl derjenigen, die schon Geld haben. Letztere überlegt, wie das Wohl aller, die zur Gemeinschaft gehören, gesichert werden kann – häufig unter Ausbeutung aller Ressourcen. Die Subsistenzwirtschaft nimmt den Fokus näher, indem sie versucht, globale Lieferketten zu vermeiden, wo das möglich ist.

Es gibt viele Modelle, die die Sorge für das Ganze und für alle Beteiligten berücksichtigen.

#### **Solidarische Landwirtschaft**

Idee: Gemüse kommt oft von weit her (Transportwege), enthält viel Chemie, die Produzent:innen verdienen wenig daran. Es wäre sinnvoll, es selbst, biologisch, in der Nähe zu produzieren.

Ablauf: eine Genossenschaft von Menschen pachtet gemeinsam ein Feld und bebaut es mit Hilfe einer Gemüsegärtner:in. So können sie ihr eigenes Gemüse anbauen, wissen (durch regelmässige) Mitarbeit, wo es herkommt, und tragen bei, weniger Ressourcen zu verschleudern. Ein reger Erfahrungsaustausch erleichtert die Organisation dazu.

Quelle: Solidarische Landwirtschaft<sup>19</sup>

### **Permakultur**

Idee: Permakultur – meist im Gartenbau angewendet – versucht, entsprechend der Natur die Kultur permanent (also über den ganzen Jahresablauf, auch im Winter) zu unterstützen und zu pflegen. Sie unterbricht die organischen Kreisläufe nicht mit naturfremden Zyklen - wie dies die klassische Landwirtschaft und der Gartenbau zu tun pflegen – und lässt so im Winter weder Mikroorganismen noch Pilze aushungern, sondern «kooperiert» mit ihnen.

Umsetzung: die Bepflanzung folgt in einem permanenten Kulturprozess und wird nicht – wie beispielsweise häufig im Gartenbau - im Winter unterbrochen, um alle Schädlinge (und auch die Nützlinge) in der Kälte abzutöten.

Quelle: Permakultur<sup>20</sup>

### **Gemeinwohlökonomie**

Idee: Wenn es so viele Controllingssysteme für Profitmaximierung und Qualitätssicherung gibt, sollte es auch möglich sein, das Wichtigste zu messen und als Steuerungsgrösse zu nutzen: die Wirkung der Tätigkeit einer Organisation auf Umwelt und Menschen.

Umsetzung: Mit einem Controlling-Blatt, der Gemeinwohl-Matrix, werden für eine Organisation die Informationen zusammengetragen, die ihr helfen, auf Kurs zu bleiben und sich noch nachhaltiger, enkeltauglicher organisieren zu können.

Quelle: Gemeinwohlökonomie<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Heintz, Veikko (2021): Solidarische Landwirtschaft. Betriebsgründung, Rechtsformen und Organisationsstrukturen. Hamm: Bauernblatt-Verlag.

<sup>20</sup> Holmgren, David (2016): Permakultur. Gestaltungsprinzipien für zukunftsfähige Lebensweisen. Klein-Jasedow: Drachen Verlag.

<sup>21</sup> <https://web.ecogood.org/de/> für Deutschland und Österreich, [www.gwoe.ch](http://www.gwoe.ch) für die Schweiz

### **Genossenschaften**

Idee: Seit rund 200 Jahren sind Genossenschaften eine wichtige Form der Selbsthilfe: sie können sich so organisieren, dass sie dem Wohl der Mitglieder dienen, ihnen gehören, und zunehmend diese auch für Entscheidungen im Konsent-Verfahren beiziehen können.

Umsetzung: Es gibt viele lebendige Beispiele: Einkaufsgenossenschaften, Betriebsgenossenschaften für Bildungs-, Kur-, und Gastronomieangebote, für landwirtschaftliche Betriebe (siehe solidarische Landwirtschaft). Erwähnenswert sind die Wohnbaugenossenschaften, die offensichtlich zeigen, dass sie teilweise trotz häufigen Erneuerungen viel günstiger sind als Wohnen unter Marktbedingungen, weil sie eine Kostenmiete verrechnen – anstelle einer auf maximalen Profit ausgelegten Marktmiete, die bei knappen Gütern astronomische Preise ohne entsprechende Gegenleistung verrechnen kann.

Quelle: diverse

### **Postwachstum**

Idee: Der grösste Teil der gegenwärtig bestehenden Wirtschaft ist auf Wachstum ausgerichtet, ja davon abhängig. Doch Wirtschaftswachstum ist aufgrund begrenzter realer Ressourcen begrenzt; virtuelle Ressourcen (wie virtuelle Währungen, Anlagen) sind – wie der Begriff sagt – wenig konsistent und bisher vor allem für Abstürze bekannt. Es braucht also Überlegungen, wie der Übergang zur Postwachstumsgesellschaft gelingen kann – eine neue National- und Betriebsökonomie.

Quelle: Postwachstumsgesellschaft<sup>22</sup>

#### **1.2.2.3. Wie Prozesse gestalten**

Meist beginnt organisieren mit einem Planungsprozess. Dieser ist häufig schon das Ende der Initiative: der Planungsprozess hilft beispielsweise mit Design Thinking oder Dragon Dreaming, das Ziel so gut und vollständig auszumalen. Danach dämmert einem, dass man nicht in der Lage sein wird, die dafür nötigen Anstrengungen und zeitlichen und finanziellen Verpflichtungen einzugehen – das ist häufig der Beginn des Zerfalls von zivilgesellschaftlichen Initiativen. In Organisationen beginnt der Planungsprozess aus einem technisch verstandenen Projektmanagement meist so, dass für eine Projekteingabe ein bestimmtes Ziel zu definieren ist, um danach zu schauen, welche Investitionen dafür nötig sind. Wenn das Geld dazu nicht vorhanden ist, wartet man, bis man es hat ...

So bleibt viel stehen – und dort wo das Geld da ist – beispielsweise in der Informatik – werden hunderte von Millionen in den Sand gesetzt, weil es so nicht geht. So geschehen in der schweizerischen Bundesverwaltung und Armee. Die Informatikbranche war findig, und hat viele andere Wege entwickelt, die unter dem Obertitel «Agile Arbeitsformen» zusammengefasst werden. Scrum zum Beispiel, eine Vorgehensweise für kleine Teilziele, in Schritten, mit überblickbaren Fristen. Das ist eine Methode, die in Betrieben mit einigem Personal möglich ist. Saras Sarasvathy<sup>23</sup> hat aus diesen Verfahren die – unabhängig von

<sup>22</sup> Seidl, Irmj; Zahrnt, Angelika (2010): Postwachstumsgesellschaft. Konzepte für die Zukunft. Marburg: Metropolis-Verlag. Dieselben (2019): Tätigsein in der Postwachstumsgesellschaft. Marburg: Metropolis-Verlag.

<sup>23</sup> Sarasvathy, Saras (2009): Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise. -Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.

Personalbestand und Finanzen - übergeordnete Logik der Prozessgestaltung herausgearbeitet und als «Effectuation» publiziert. Diese macht einen häufig scheinbar intuitiven, unter praktisch allen Bedingungen wirkungsvollen Ablauf transparent und gemeinsam umsetzbar.

### **Mit Effectuation in die angestrebte Richtung gehen**

Idee: Den gegenwärtig maximal möglichen Effekt in die gewünschte Richtung mit den vorhandenen oder beschaffbaren Möglichkeiten bald erreichen.

Ablauf: Mit Rücksicht auf die eigenen fachlichen, finanziellen und Mobilisierungs-Ressourcen wird erst die angestrebte Richtung geklärt. Das kann ein Sektor oder ein Feld sein. Wir reflektieren danach, welche Mittel wir haben, um in diese Richtung zu kommen. Mittel sind bestehendes Wissen, Netzwerke, Ressourcen aller Art. Mittel kann man schon haben, sich erst schaffen oder beschaffen. Dazu werden – sofern man noch nicht genügend handlungsfähig ist – Gespräche geführt: wer ist an einer Entwicklung in die angestrebte Richtung sonst noch interessiert? Welche Anpassungen an den Zielen und der Umsetzung müsste man eingehen, um mit diesen Personen gemeinsam zu gehen. Wo liegt der Punkt, der für einen noch stimmt? Gibt es Zufälle oder aktuelle Umstände, die das Anliegen begünstigen? Hintergrund ist immer, nur so viel Kompromisse, Investitionen und Verpflichtungen einzugehen, dass man – falls das Projekt in die Binsen geht – den Verlust verkraften, und sich den nächsten Projekten zuwenden kann. Das heisst, nie so viel auf die eine Karte setzen, dass man im Misserfallsfall blockiert wäre.

Die Schritte, die sich so herauskristallisieren können in die angestrebte Richtung unternommen werden. Nach Erreichen der nächsten Etappe beginnt dieser Prozess von vorne – vielleicht mit anderen Mittel, Netzwerken, Ausrichtungen. Dieser Prozess ist zyklisch (er wird mehrfach wiederholt), iterativ (es ergibt sich eine langsame Annäherung an die Qualität des angestrebten Zustandes) und organisch, da er manchmal mäandert, immer einen nächsten Schritt ermöglicht. So werden Entwicklungen möglich.

Quelle: eigene Texte<sup>24</sup>

### **Formative Evaluation**

Idee: Wenn wir gut aufeinander hören und zu sinnvollen Entscheidungen kommen (s. Kommunikation und Entscheidungen) kommen wir zu Entwicklungsrichtungen, die uns motivieren. Wenn wir uns dann über menschen- und naturförderliche Austauschformen einig sind, und auf dem Weg sind, braucht es eine schlaue Nachsteuerung: falls wir vom Weg abkommen, Neues dazu kommt oder einfach, weil wir ja nicht nur blind gerade aus auf ein zuvor SMART<sup>25</sup> festgelegtes Ziel marschieren, sondern organisch zyklisch die jeweils nächsten Schritte gehen. Formative Evaluation ist eine sich wiederholende Zwischenauswertung zum Lernen, Feiern, sich gegenseitig absprechen. So, wie man bei einer Wanderung immer wieder mal auf das GPS-Gerät schaut, um zu prüfen, wieviel man von der gewünschten Ausrichtung abgewichen ist und in welche Richtung eine Nachsteuerung erfolgen soll. Formative Evaluation will im französischen Sinne des Wortes – Formation heisst Bildung, Weiterbildung, Gestalt geben – durch Lernen aus der Geschichte den weiteren Kurs ausformen. Der Austausch betrifft sowohl die Soft- und Hard-Factors.

<sup>24</sup> Harder, s.a.a.O. S. 228 ff

<sup>25</sup> SMART steht für spezifiziert, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert – ein Versuch, das Zielbild schon vor dem Start zu fixieren.

Ablauf: Regelmässig (mindestens einmal pro Jahr) wird eine separate Zusammenkunft ohne Tagesgeschäfte, aber mit Blick auf

- was wurde im vergangenen Zeitraum erreicht
- stimmt die Richtung
- was wollen wir für den kommenden Zeitraum ändern, was gleich weiter machen, und das
- aus Sicht des Projekts (Hard Facts / Factors) und aus Sicht der beteiligten Individuen (Soft Factors)

Quelle: eigene Texte<sup>26</sup>

Abgrenzung: Das komplementäre zur formativen Evaluation ist die summative Evaluation, die angewendet werden kann, wenn etwas abgeschlossen ist. Wie bei der Berechnung einer Summe wird ein Strich unter der Ganzen gezogen und das Geschaffene beurteilt. Beispielsweise als genügend oder ungenügend. Es geht hier um eine Bewertung. Eine solche bringt nichts für die weitere Entwicklung, da sie häufig nicht das beurteilt, was verändert werden könnte – und will es auch nicht, da es ja die Bewertung nach einem Abschluss ist. Einer der offensichtlichen Unterschiede ist, dass die summative Evaluation häufig Fakten zusammenstellt, während die formative Evaluation Vektoren (im Sinne von Kybernetik) erfasst – das ist mit einem Grund, weshalb danach Nachsteuerung möglich ist.

### **Evolutionäre Prozesse**

Idee: Laloux beschreibt, wie sich Arbeit vereinfacht, wenn der Sinn entscheidend ist und als Orientierungspunkt gilt. Das ist für Motivation und Identität wichtig ist – und wirkt sich bis in konkrete operative Prozesse zielführend und konstruktiv aus.

Ablauf: Vorab die Art der Gesprächsführung über den Sinn (und die gemeinsame Strategie, um den Sinn umzusetzen) gemeinsam austauschen. So kann danach abgesprochen werden, woran man merken würde, wann der Sinn verwirklicht wird, was Schritte darauf zu sind oder wer in der Umsetzung welche Befugnisse haben soll. Wo kann man mit der «Konkurrenz» zusammenarbeiten, da sie vielleicht in die gleiche Richtung arbeitet? Wo gibt es mit den Kund:innen diesbezüglich einen gemeinsamen Zug in eine Richtung? Stimmen die Angebote mit dem überein, was als richtig erachtet wird?

Quelle: Frédéric Laloux<sup>27</sup>

Es ist anstrengend, dass Abläufe für alle nachvollziehbar, ressourcenschonend, auf Lebensqualität der Beteiligten und des Umfelds ausgerichtet sind.

---

<sup>26</sup> Harder, s.a.a.O. S. 198

<sup>27</sup> Laloux, Frédéric (2014): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen. S. 303 ff und 318 ff

### **Kooperative Machtverteilung**

Idee: Da wo Menschen ihre Fähigkeiten einbringen, entsteht Macht: wenn sie Wichtiges erkennen, andere überzeugen, etwas umsetzen können. In einer Hierarchie kann nur ein Bruchteil davon eingebracht werden, da Zuständigkeiten und Positionen regeln, wer was einbringen kann. Für eine Organisation ist es aber sehr förderlich, wenn die Beteiligten ihre Fähigkeiten und Potentiale leben können. Deshalb ist es wichtig, die Befugnisse und Zuständigkeiten so zu gestalten, dass sie sich ergänzen und nicht bremsen.

Ablauf / Anregung: Das Modell MachtBalance (das in Teil 3, Grundlagen unter Handeln und Umsetzung vertieft vorgestellt wird) ermöglicht, dass sich alle mit ihren Stärken einbringen und ergänzen können. Dazu ist es hilfreich, die verschiedenen Machtaspekte zu benennen, Gruppen zuzuordnen und transparent zu leben. Für gutes Handeln braucht es alle. So ist Schritt für Schritt solides Vorgehen möglich.

Quelle: eigene Texte<sup>28</sup>

#### **1.2.2.4. Wie Strukturen bilden**

Strukturen müssen wir wie im Zeitraffer ansehen: Wenn Menschen zusammenwirken, ergeben sich Abläufe und in der Folge mit der Zeit Zuständigkeiten und thematische Untergruppen. Die so entstehenden Strukturen sind geronnene Prozesse: wer ist wofür zuständig, wie werden die Arbeiten aufgeteilt, wie spielt man am besten zusammen, welche Time-Spans müssen wo zugeordnet werden, wer ist für bestimmte Kundengruppen verantwortlich usw. Häufig erwächst pro strategische Aufgabe, die sich eine Organisation gibt, eine Abteilung. Im Zeitraffer sehen wir, wie solche Strukturen entstehen, sich verändern, mit anderen Strukturelementen verschmelzen: es ist ein langsamer Fluss, wie ein Gletscher: dieser fließt langsam und auch Strukturen lösen und verändern sich langsam und kommen manchmal wieder mit einem anderen Arm zusammen. Strukturen werden manchmal durch Netzwerke abgelöst, sind nicht unveränderlich und sicher nie endgültig festlegbar. Strukturen sollen Lebendigkeit und sinnhaftes Tun ermöglichen, nicht verhindern. Deshalb müssen sie von Zeit zu Zeit aktiv angepasst oder dynamisiert werden. Die Steuerung des Instituierungsprozesses<sup>29</sup> ist eine wichtige Aufgabe der Beteiligten.

Die Gestaltung des Prozesses, wie Abläufe zu Strukturen werden, sich verfestigen, wieder aufweichen und verändern und in welchem Festigkeitszustand sie vorläufig belassen werden sollen, ist ein spannendes und auswirkungsreiches Feld, das häufig unbeachtet bleibt und mit Standardlösungen abgefertigt wird.

### **Strukturen bilden**

Idee: Strukturen müssen das abbilden, was die Prozesse zur Umsetzung des Existenzgrundes des Systems erfordern. Netzwerkstrukturen sind anders, offener als Organisationsstrukturen, die einen Zugehörigkeitskreis schliessen, und wo man dann dazu gehört oder nicht.

Anregung: Für neue Arbeitsformen soll grundsätzlich vorab möglichst wenig spezialisiert werden. Das heisst, dass eine Person jeweils sowohl den Sinn des Ganzen kennt, das Umfeld, die Kund:innen, die Geldgeber:innen, wichtige Netzwerkpersonen. Es macht Sinn, sich «Konkurrent:innen» zu suchen, die Ähnliches machen (natürlich auch solche mit einer leicht anderen Kundschaft oder einem leicht anderen

<sup>28</sup> Harder, Claudio (2020): Organisationen wirksam entwickeln. Impulse für die Coaching-, Beratungs- und Führungsarbeit in NPOs. Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag. S. 299 ff

<sup>29</sup> Siehe dazu auch: Weingand, Gabriele (1988): Institutionelle Analyse. Theorie und Praxis. Frankfurt am Main: Athenäum.

Einzugsgebiet) und doch bereit sind, eng zusammenzuarbeiten, um sich zu ergänzen<sup>30</sup>. Wenn ein Team entsteht, macht eine «Hierarchiestufe» erst Sinn, wenn es wirklich zu viel ist, alle nötigen Timespans jeweils in einem Kopf zu haben – dann ist Arbeitsteilung im Sinne von Aufteilen der Timespans zweckmässig. Wenn das Team grösser als 20 Personen wird, kann der Betrieb aufgeteilt werden; eine Zusammenarbeit als Netzwerk ist weiterhin möglich und förderlich. Intern sind Aufteilungen – beispielsweise nach Einzugsgebiet<sup>31</sup> – hilfreich. Klar: für Betriebe mit industrieller Infrastruktur, beispielsweise für die Outdoorbekleidungsfirma Patagonia, ist diese Grenze später, bei 200 bis 400 Mitarbeitenden erreicht.

Quellen: evolutionäre Organisationen nach Laloux wie auch eigene Erfahrungen.

Entscheidend ist, wie die Mitglieder einer Organisation Strukturen verstehen: sind sie für sie einfach Hilfsmittel, um den Sinn des Tuns umsetzen zu können, oder sind es unausweichliche und unüberwindbare Gebirge? Das fängt schon damit an, wie die Bilder der Strukturdarstellungen verstanden werden, weshalb es auch ganz verschiedene gibt. Am häufigsten ist das Organigramm.

### **Organigramm lesen**

Idee: Die übliche Organigramm-Darstellung wird für viele Informationen gleichzeitig genutzt. Zum einen stellt es die Abteilungen und damit die strategischen Schwerpunkte der Organisation dar. Dann die Gliederung der Teams. Häufig wird es gleichzeitig genutzt, um die Positionen und Namen bekannt zu machen. Manche sehen es als Information, durch welche Instanzen etwas fließen muss, um eine Entscheidung zu erhalten. Und manche finden, dass der obere Teil des Organigramms wichtiger ist.

Anregung: Ein Organigramm kann in der Richtung ausgelegt werden, wie die dazu gehörende Organisation entstanden ist: dort, wo der Sinn der Organisation umgesetzt wird (meist unten), sollten die dazu gehörenden Entscheidungen platziert werden – schliesslich werden da häufig auch gleich die Mittel dazu erarbeitet und sind die entsprechenden Kenntnisse vorhanden. Ebenen im Organigramm sind sinnvoll, wenn die Ebenen weiter oben einen deutlich grösseren Timespan bearbeiten – wenn sie beispielsweise daran arbeiten, wie sich die Organisation langfristig unter Mitarbeit der Menschen in den unteren Feldern entwickeln kann. Dann sind wahrscheinlich alle Felder für das, was die Organisation hervorbringt, praktisch gleich wichtig. Das rechtfertigt keinen grossen Lohnunterschied. Die grobe Gliederung des Organigramms zeigt die Tätigkeitsbereiche, die jeweils so etwas wie eine eigene, sogenannte lokale Logik in der Bearbeitung haben. Das können verschiedene Aufgabengebiete sein oder auch einfach nebeneinanderstehende, relativ abgeschlossene Einheiten, die unabhängig voneinander am Gleichen Arbeiten.

Alternativ werden Kreisdarstellungen<sup>32</sup> genutzt, die manchmal dieselben, manchmal weitere Aussagen zur Organisation machen, die dann aber in der Darstellung ersichtlich sind.

---

<sup>30</sup> In meiner Laufbahn als Organisationsentwickler und Coach wurde ich – vielleicht auch da ich selbst alles weitergab, was mir zur Verfügung stand – enorm bereichert durch den Fachaustausch mit Mitbewerber:innen. Diese haben mir zudem die Mehrheit meiner Kund:innen vermittelt.

<sup>31</sup> Wie das Frédéric Laloux für die Spitex-Organisation Burtzoorg in *Reinventing Organizations* beschreibt.

<sup>32</sup> Beispielsweise in der Soziokratie



### **Strukturen, die Abläufen erleichtern, statt sie zu erschweren.**

Idee: Die in der Lehre empfohlenen Standardstrukturen sind auf grosse Organisationen (mit über 800 Mitarbeitenden) ausgerichtet<sup>33</sup>, was ganz selten zu den Leser:innen passt, die fast ausschliesslich in kleineren Systemen wirken. Zudem haben diese Strukturen starke Aus- und Nebenwirkungen auf Mitglieder und Umwelt, die bedacht werden müssen.

Anregung: je mehr eine Tätigkeit auf Sinn ausgerichtet ist, desto mehr empfehlen sich dezentrale, wenig arbeitsteilige Strukturen. Dezentral meint hier, dass Verantwortung und Gestaltungskompetenzen nahe bei den Ausführenden liegen. Wenig arbeitsteilig meint, dass die Aufgaben möglichst ganzheitlich, nicht nur in kleinen Teilschritten jeweils einer Person anvertraut werden. So bleibt die Tätigkeit nahe beim Sinn der Aufgabe – das ermöglicht häufig andere Lösungen, mehr Flexibilität und kürzere Wege, als wenn zu viel aufgeteilt wird.

Quelle: Strukturmorphologie (s. in Kapitel 4)

### **Strukturen generieren Verhalten**

Ausgangslage: Strukturen generieren Verhalten. Dies wird beispielsweise in hierarchischen Strukturen oft sichtbar: Viele Menschen werden gehorsam, verlieren die Eigeninitiative, beginnen (ausschliesslich) für sich respektive die eigenen Interessen zu schauen, passen sich an, verlieren den Bezug zum Sinn der Organisation und leisten nur noch das vertragliche Minimum. Natürlich ist jeder Mensch durch seine Gene und seine Sozialisierung geprägt, nicht alles lässt sich über eine Veränderung der Strukturen, innerhalb derer sich eine Person für eine gewisse Zeit des Tages bewegt, beeinflussen. Doch es gibt mit der Zeit sichtbare Effekte.

Anregung: Beim Erforschen der direkten Zusammenhänge kann beispielsweise wahrgenommen werden, wie sich die Mitglieder verhalten, wenn etwas an den Strukturen verändert wird. Wie müssten die Strukturen sein, damit die Mitglieder im Rahmen der Spielräume, die ihnen Gene und Sozialisierung lassen, nicht passiv und eigennützig werden? Wie können sie initiativ, für die Gemeinschaft sorgend, kommunikativ – aber nicht überschäumend, nicht dominant werden, damit es allen Beteiligten, der Person selbst und dem Umfeld gut tut.

### **1.2.3. Soziale Formen**

Es gibt Regeln, die für alle Bereiche sinnvoll sind und deren Einhalten vorgegeben wird, wie beispielsweise die Bedeutung der Wertschätzung von Mitarbeitenden. Diese wird in fast jedem Leitbild erwähnt, ist aber häufig eher unter Marketing abzubuchen. Wenn es um Kürzungen des Personalbestandes oder um Lohnzulagen bei gutem Geschäftsgang geht, sieht man, ob das wirklich so gemeint war, wie es steht: erhalten alle gleich viele Zulagen, werden die Kündigungen sorgfältig, auch nach Zukunftschancen der Entlassenen auf dem Arbeitsmarkt ausgesprochen?

---

<sup>33</sup> Harder, a.a.O. S. 224ff

### 1.2.3.1. Gleichwertigkeit der Mitglieder

Organisationen, die die beiden Kriterien der Sorge für alle und der Sorge für das Ganze umzusetzen versuchen, zeigen einen sorgfältigen Umgang mit den Generationen, Geschlechtern, Minderheiten.

#### Generationen

Idee: Generationen können sich ergänzen, bringen verschiedenes ein, die einen Erfahrung, andere den Anfängerblick, dritte die solide Tagesleistung usw..

Umsetzung: Generationen können in der ihnen je eigenen Sprache und bei den je verschiedenen Motiven angesprochen werden; sie können je ihre Ressourcen einbringen. Sinnvoll ist es, wenn das transparent läuft. Es braucht Aufmerksamkeit, bis die Kommunikation generationenübergreifend konstruktiv gut läuft. Wenn eine ältere Person in Rente geht, kann sie das Wissen zwei verschiedenen aus zwei Generationen überliefern.

#### Teilzeitarbeit – Elternzeit

Idee: Teilzeitarbeit zeigt häufig auf, ob eine gewisse Geschlechterbalance erreicht ist.

Umsetzung: sind ähnlich viele Männer wie Frauen in Teilzeit tätig, in ähnlichen Pensen?

Arbeiten aus beiden Geschlechtern ähnlich viele zufolge Erziehungsarbeit in vergleichbar reduzierten Anstellungsprozenten?

#### Geschlechter

Idee: Als es noch keine Ausbildungen gab, wurden Lebenserfahrungen als Qualifikation genommen. In den Matriarchaten, sowohl von 9'000 bis 1'500 v.u.Z. wie auch in den heute noch bestehenden hat das einen interessanten Effekt: Die einzigen, die Referenzen dafür vorzeigen können, dass sie für die Gemeinschaft sorgen, Verantwortung für sinnvolle Konfliktlösungen übernehmen, am passenden Ort Feiern und Rituale stattfinden und gleichzeitig so wirtschaften, dass das Umfeld gewürdigt und nicht beschädigt wird, sind Mütter. Auch kinderlose Frauen sind hier Mütter, wenn sie in der Familienorganisation aktiv sind, da es durch die Gemeinschaft mit Kindern eine soziale Mutterschaft gibt.

Natürlich können auch Väter gut führen. Aufgrund der heutigen Sozialisierung ist es nicht gesichert, ob sie – gerade, wenn sie mit anderen Männern zusammenspielen – den Pfad des Lebensfreundlichen in nebligen Zeiten nicht aus den Augen verlieren.

Umsetzung: es empfiehlt sich, in allen Führungsgremien mindestens gleich viele Frauen wie Männer einzusetzen. Im Minimum eine Frau, falls es zwei Personen sind eine Frau und einen Mann. Die Führung hat die Aufgabe, die fälligen Entscheidungen gemäss den unter Kommunikation und Entscheidungen angeregten Vorgehensweisen zu erreichen.

### 1.2.3.2. Umgang mit Minderheiten

Idee: Umgang mit andersartigen Menschen ist herausfordernd. Integration ist nicht möglich ohne genaues Hinschauen. Verzicht auf Integration erhöht Reibungsflächen.

Anregung: Bevor eine Integration möglich ist, ist eine Differenzierung erforderlich. Das bedeutet ein differenziertes Hinschauen, ein gemeinsames und gegenseitiges Herausarbeiten von Unterschieden und Ähnlichem. Wenn ein solcher Austausch auf der Basis von gegenseitiger Akzeptanz möglich ist, ist Integration schon erfolgt.

Quelle: Gruppendynamik: Differenzierung ist Voraussetzung für Integration

### 1.2.3.3. Gemeinschaften

#### Ideale und mögliche Gemeinschaften

Idee: Gemeinschaften sind das Ergebnis langer, organischer Prozesse. Wenn man gelingende Gemeinschaften sieht, möchte man häufig auch gleich dabei sein. Das geht leider nicht von heute auf morgen, da eben lange, organische Prozesse nötig sind. Sehnsuchtsgemeinschaften lassen sich nicht gezielt herbeiführen. Der natürliche Wachstumsprozess kann nicht übersprungen werden. Zudem sterben organische Systeme auch manchmal ab, sprich: lösen sich auf. Was ist denn also zugänglich?

Umsetzung: Wir haben die Möglichkeit, Voraussetzungen für Gemeinschaften zu schaffen. Häufig sind das heute – den Individualisierungswünschen entsprechend passende – lockere Netzwerke, beispielsweise territorial in der Nachbarschaft. Oder mit anderen Menschen mit ähnlichen Anliegen in etwas grösserer Distanz. Oder andere zu finden, die ähnliches wollen und gemeinsam Pilotprojekte zu starten.

Empfehlung: Nimm dir Zeit, um dir bewusst zu werden, in welchen Gemeinschaften und Netzwerken du schon bist – und wie diese weiter genährt werden können.

### 1.2.4. Vision / Kultur

Das Bild der Vision oder des erwünschten Zustandes prägt häufig die Kultur. Es enthält meist Aussagen dazu, was für die Besizerschaft oder Gründer:innen wichtige Werte sind und beschreibt die Mittel, die zur Zielerreichung eingesetzt werden.

Hier wird Entscheidendes sichtbar: geht es um organisches Wachstum, das davon ausgeht, dass die Gegenwart bereits sehr viel von dem enthält, was es zum Leben braucht, und dass es vor allem darum geht, gemeinsam einen organischen Prozess zu gestalten.

Oder geht es darum, die Gegenwart möglichst schnell zu verlassen, um eine völlig neue, im Kopf entworfene Welt zu bauen? Mit idealen Utopien wurde schon viel Leid über die Menschen gebracht.

#### 1.2.4.1. Wie setzen wir Ziele

##### **Ziele setzen? Richtungen absprechen!**

Idee: Zum Begriff Ziele gibt es viele Missverständnisse: Geht es um Qualitäten, die gefördert werden sollen? Um Qualitäten des angestrebten Zustandes? Oder geht es um ein Zielbild, wie Menschen sich zu verhalten hätten, von dem schon jemand ein Foto im Kopf hat, und bestimmen will, wann sich alle dementsprechend verhalten?

Anregung: Gemeinsam auf einem Weg zu sein, der zusammen als sinnvoll erachtet wird, ist eigentlich schon ein bisschen am Ziel sein – und gleichzeitig der Weg dazu.

Als Ziele können die Qualitäten des angestrebten Zustandes näher besprochen werden – sie müssen so oder so nachverhandelt werden, wenn man mal dort angekommen ist. Insofern handelt es sich bei Zielformulierungen eigentlich um Aussagen zur Richtung – oder um die Benennung eines Sektors, in dem man ankommen möchte – eine Nachsteuerung ist sowieso nötig. Sinnvollerweise geht es in die Evolutionsrichtung – Sorge für das Ganze und Sorge für alle.

#### 1.2.4.2. Schritte machen

##### **Schrittweise**

Idee: Zukunft kann nicht konstruiert oder auf der grünen Wiese neu gebaut werden, obwohl das manchmal verlockend wäre. Zukunft kommt Schritt für Schritt näher. Frederic Vester<sup>34</sup> zeigte auf, dass ein Zukunftsbild, zu dem man 1000 Datenpunkte hat, weniger Entwicklung bringt, als wenn 8 wirksame Vektoren, also Aussagen zu Entwicklungsrichtungen, erkannt werden. Seine kybernetische Sicht, dass es fortwährend darum geht, mit den Vektoren nachzusteuern, entspricht dem Bild eines organischen Wachstums. Das entspricht auch den neueren Formen von agilem Arbeiten, Scrum (der IT-Vorgehensweise) und Effectuation, das immer wieder Standortbestimmungen vorschlägt, um dann zu schauen, was mit den vorhandenen Möglichkeiten und Partner:innen als nächster Schritt möglich ist.

Anregung: Mit offenen Augen kooperativ Schritt für Schritt gehen.

#### 1.2.4.3. Pulsieren, Spiralbewegungen

##### **Einatmen, Ausatmen**

Idee: Soziale Prozesse sind selten konstant, linear, gradlinig. Sie sind häufig ein Suchen nach dem Ort oder der Stelle, wo gleichzeitig das bestmögliche Wohlbefinden anderer für sich und von mir für mich möglich ist. Das gilt auch für andere Entscheidungsprozesse, aber im Sozialen ist dieser Entscheidung weniger als Entscheidung spürbar, da es um (Selbst-)Akzeptanz unter verschiedenen Umständen geht.

Anregung: Der Prozess verläuft häufig pulsierend und in Spiralbewegungen. Dies ergibt sich daraus, dass meist Phasen der Befindlichkeit spürbar sind. Nach Zeiten des Divergierens, wo es in die Breite geht,

---

<sup>34</sup> Vester, Frédéric (2002): Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität; ein Bericht an den Club of Rome. Stuttgart. Dt. Taschenbuchverlag.

Möglichkeiten ausgelegt werden, Optionen entwickelt werden, wo differenziert, genauer und tiefer geschaut wird, braucht es eine nächste Runde: eine Phase des Konvergierens, wo gewichtet, Aspekte zusammengelegt, abgewogen, integriert wird. Und dann das gleiche nochmals, fast wie eine Atembewegung. Wenn man dort angekommen ist, wo Selbst- und Fremdakzeptanz gleichzeitig möglich sind, hat man manchmal vergessen, was die Frage war, oder kann nicht mehr verstehen, weshalb das so ein Problem war. Manchmal wird aber auch erst dann sichtbar, welche grosse Schritte gemacht wurden, dass man nun hier angekommen ist.

### **1.2.5. Welt- und Menschenbild; Mindset**

Das Welt- und Menschenbild ist uns üblicherweise nicht bewusst – wenn wir meinen, es zu formulieren, bewegen wir uns häufig in einem Bereich, der die Folgen desselben umschreibt; häufig ist das dann im Bereich von Visions- und Kulturbeschreibungen. Die zugrunde gelegten Ansichten sind einfach formulierbar: Ist das Leben ein Kampf? Geht es darum, ob über mich bestimmt wird oder ob ich über andere bestimmen kann? Sind Menschen die Krone der Schöpfung oder integraler Teil der Natur? Das sind fast spirituelle Fragen, die einer Argumentation nicht zugänglich sind. Sie werden tief durch Erfahrungen oder durch die Kultur, in der man lebt, bestimmt – und sind nur langsam veränderbar. Diese Mindsets, die die Grundlagen für die Wertsetzungen bilden, sind aber doch erreichbar. Sie machen den Unterschied in den verschiedenen Organisationsparadigmen aus – und damit in dem, wie wir unsere Lebensbedingungen gestalten und uns den Rahmen für Lebensqualität ausformen. Damit steht dieser Aspekt eigentlich am Anfang der Ausgestaltung von Organisationen, da sie alles andere beeinflussen.

Hier werden sie am Schluss behandelt, da sie von den sozialen Erfahrungen – die wir in organisierten Situationen erleben – geprägt werden können. Wenn wir in Entscheidungen immer unterliegen oder obsiegen könnten, im Austausch gewinnen, im Sozialen bestimmend, in der Kultur dominant sein können, dann ist es nicht weit, dass wir glauben, das Leben sei ein Kämpfen um Positionen – so wie die unverständliche Auslegung von Darwin meint, dass nur der Stärkste überlebt. Womit gleichzeitig nur das Maskulinum und ein Kampf im Welt- und Menschenbild enthalten sind, die die gesamte Wirklichkeitskonstruktion prägen.

Wenn wir erfahren – wie in diesen Aspekten beschrieben – dass aufeinander gehört wird, alle bei Entscheidungen mitgemeint sind, ein gerechter Austausch stattfindet, akzeptierende soziale Gruppen möglich sind und Kultur und Visionen organisch gestaltet werden, ergibt sich eine andere Wirklichkeitskonstruktion. Die Veränderung beginnt also nicht beim Konzept, sondern am Anfang: wie man miteinander Gespräche führt, bevor man beginnt, etwas zu organisieren. Oder spätestens in bestehenden Gruppen oder Organisationen, wenn man beginnt, die Kommunikation zu verändern.

#### **1.2.5.1. Grundwerte**

Die Grundwerte bewegen sich auf der einfachen Skala des in Teil 1 vorgestellten Modells:

Bezogen auf die Menschen, mit denen man im Alltag zu tun hat: Geht es um die Sorge für sich, allenfalls seinen Clan oder um die Sorge für alle? Wenn wir in der Evolution weitere Schritte machen wollen – das ist mein Anliegen – geht es um die Sorge für alle.

Bezogen auf das Umfeld, also Fremde, andere Menschen, ausserhalb des Alltags: Geht es darum, das Umfeld für sein eigenes Wohl auszubeuten, gegen die Natur zu kämpfen, um bestehen zu können, oder geht es um ein Miteinander, was Sorge für das Ganze (das Grössere, unser Umfeld, die Erde) voraussetzt? Sorge meint hier nicht etwas im Sinne von Überbetreuung, sondern einen sorgfältigen, angemessenen, bewussten und vor allem nicht ausbeutenden Umgang.

Beide Grundhaltungen haben etwas Selbsterfüllendes: wenn wir lange gegen die Natur kämpfen, sie ausbeuten, bis wir unsere eigenen Grundlagen zerstören, bleibt uns nur noch der Kampf gegen die Natur, die

mit Klimafolgen für uns eine Herausforderung wird, sozusagen «zurückschlägt». Dann hat sich bewahrheitet, dass das Leben ein Kampf wird. Dasselbe gilt für den Umgang mit den Mitmenschen.

Es ist eine unserer Herausforderungen, dass wir unterscheiden können, wann es zu kämpfen gilt – und dass wir die Zeit des Kampfes beenden können, wenn es nicht mehr nötig ist. In der Phase der Entstehung des Patriarchats<sup>35</sup> war im Klimapessimismus durch lange klimatische Veränderungen mit mehr Trockenheit und Wärme<sup>36</sup> das Leben effektiv ein lange dauernder, traumatisierender Kampf. Doch spätestens seit 4'000 Jahren könnten wir wieder zu einem «Zusammen» mit der Natur und Menschen zurückkehren. Wenn wir das nicht schaffen, wird der Kampf mit Klimawandel, Umweltschäden, Migrationsbewegungen und populistischen Regierungen unausweichlich. Und damit die Grundhaltung selbsterfüllend.

Wenn wir im Kleinen beginnen, die Anteile zu verstärken, in denen Sorge für alle und für das Ganze gelebt werden, sind Beiträge an eine andere (vorerst kleine) Welt möglich.

### **Matriachale Werthaltung**

Hintergrund: Matriachale Kulturen (heute noch bestehende wie auch vergangene) zeigen Kulturmodelle mit Grundwerten auf, die die angestrebte Evolutionsrichtung haben. Sie stellen damit für viele Umsetzungs- und Anwendungsfragen wichtige Anregungen zur Verfügung. Die Übersetzung in mütterliche Werte ist hilfreich. Mütterliche Werte manchmal ganz konkret zu verstehen, kann eine gute Illustration sein: Angenommen, da sind vier Kinder, die mit Nachbarkindern spielen; alle haben etwas mitgebracht, aber alle wollen den grössten Anteil vom einzigen Kuchen – was sind gerechte Lösungen, die für alle stimmig sind; was sind Konfliktlösungswege; was hilft, dass es gut weitergehen kann und dass es allen gut geht; wie muss mit den Nachbarn verblieben werden?

Anregung: Wie wäre eine gute, wohlwollende mütterliche Lösung in der Frage, die sich gerade stellt? Was ist daran die spezielle «mütterliche» Sicht? Dass das Wohl und der Willen aller Beteiligten berücksichtigt wird (wenn es möglich ist); dass man – ohne anderen zu schaden – in der eigenen, kleinen, unvollständigen Wirklichkeit bleiben kann? Ergibt sich daraus ein umsetzbarer Impuls? Diese Werthaltung kann den Blick von der gewohnten und eingespielten Sichtweise der Ökonomisierung auf Längerfristiges, Existentielles lenken.

Quelle: Heide Göttner-Abendroth und Harald Haarmann (s. frühere Literaturverweise)

### **Fokus**

Idee: Der Fokus bestimmt die Lösung. Mit dem Fokus wird festgesetzt, wozu man loyal ist – oder anders gesagt: falls es keine einfache Lösung gibt: auf wessen Seite man steht und wer damit nicht zu kurz kommen soll.

Anregung: Wozu ist man in einer bestimmten Frage loyal? Zu einer Sache? Zu einem Detail? Zu einem Ziel? Zu sich allein? Oder zu sich und den anderen, zu einer möglichst guten Lösung für alle?

Bewegen sich die Lösungen im Bereich von entweder – oder? Oder doch schon eher im Bereich von sowohl als auch?

<sup>35</sup> Göttner-Abendroth, Heide (2019) s.a.a.O.

<sup>36</sup> Wanner, Heinz (2016): Klima und Mensch. Eine 12'000 -jährige Geschichte. Bern: Haupt Verlag.

### 1.2.5.2. Divides

C. Otto Scharmer umschreibt in seiner Theorie U die Divides, die Abgründe, Kluften, Gräben, die sich in der Entwicklung der Menschheit ergeben haben. Deren Berücksichtigung ist bei Entwicklungsprozessen von Organisationen und Gemeinschaften unabdingbar. Wenn sie nicht mit einbezogen werden, ergeben sich keine nachhaltigen Lösungen.

#### Gräben schliessen

Hintergrund: Die entstandenen Kluften und Gräben, lassen sich historisch und soziologisch mit der Phase der Entstehung des Patriarchats erklären. Sie können nach und nach reduziert und geheilt werden. Scharmer nennt folgende drei Divides / Kluften. Eine vierte hat er vergessen, sie wird deshalb ergänzt. Die Formulierungen der ersten drei entstammen dem Buch von Arawana Hayashi, und lauten übersetzt und zusammengefasst.

- Ökologische Kluft: die Menschen haben die Verbindung zur Natur verloren. Wir haben die Natur und die Qualität von Leben entheiligt, und wirken nun gegen diese und nicht mit ihr.
- Soziale Kluft: wir haben die Verbindung der Menschen zueinander verloren und können nicht mehr für andere fühlen und sorgen – es gibt soziale, rassistische und ökonomische Ungerechtigkeiten. So entsteht die Ungleichheit zwischen den Menschen, solche mit Wohlstand und andere in Armut
- Spirituelle Kluft: wir haben die Verbindung zu uns selbst, zu unserer spirituellen Weisheit und Stärke verloren, da wir den Bezug zur Ganzheit, zum Ganzen, zu dem wir gehören, verloren haben.
- Geschlechter- und Generationen-Kluft: wir haben die Verbindung zur Pflege und Gestaltung des sozialen Kollektivs verloren, und bauen nicht mehr auf dem auf, was dieses natürlicherweise prägen könnte: mütterliche Werte, ein Zusammenspiel der Generationen, Sorge aller für alle. Mit dieser Aufsplitterung dominieren kurzfristige Interessen vor dem langfristigen Gesamt-Anliegen, das in den Hintergrund rückt, da die ersteren den Alltag prägen, und viel Erneuerungsenergie damit absorbiert wird, die so entstehenden Schäden zu reparieren.

Anregung: Es wäre förderlich, bei den nächsten Entscheidungen auch diese vier Aspekte so zu berücksichtigen, dass sich die Klüfte mit der Entscheidung nicht vergrössern, sondern eher verkleinern können.

Quelle: Arawana Hayashi<sup>37</sup>

### 1.2.5.3. Wie können Welt- und Menschenbild entwickelt werden (innerhalb der Organisation)

Es gibt Phasen, in denen Organisationen ihre zugrunde gelegten Welt- und Menschenbilder verändern. Aus der Analyse des Kontextes dieser Veränderungen entsteht die Hypothese zur Dynamik von Entwicklung.

Und aus dem Erstaunen, weshalb nicht längst offensichtlich notwendige Entwicklungen stattfinden, zeigt sich, was auch dort zu Stagnation führt, wo Veränderungen nötig wären.

Diese Analysen führen zum Rad des Organisierens<sup>38</sup>, das im Teil 3 dieses Buches im Kapitel «Organisationsdiagnose» zusammengefasst dargestellt wird.

Es gibt also Phasen der Entwicklung und Phasen der Stabilisierung von Organisieren. Die Analyse dieser Phasen bringt einen wesentlichen Unterschied zutage: die oben beschriebenen Aspekte werden – in einem

<sup>37</sup> Hayashi, Arawana (2021): s.a.a.O.

<sup>38</sup> Harder, Claudio (2021): Die Suche nach dem verlorenen Paradies. Wirkungsorientiertes Organisieren zur Entwicklung von Arbeits- und Lebensqualität. Unveröffentlichtes Dokument.





werden, um notwendige Entwicklungen sowohl im eigenen Führungsbereich wie in der übergeordneten Systemsteuerung oder Aufsicht anzuregen und aktiv selbst mitzugestalten. Häufig rufen auch die Rahmenbedingungen oder die Kundenseite nach Entwicklung. Kommt dazu, dass es asymmetrische Systeme gibt, in denen sich beispielsweise die Werte und die Zusammenarbeit, auch die Arbeitsmethoden der Menschen weiterentwickelt haben, das Organisationssystem aber noch das alte ist. Die Spielräume sind gross, da es immer Freiräume gibt, um Konzepte, Regeln, Vorgaben auszulegen. Man kann sich lange innerhalb eines unpassenden Systems bewegen, das nicht überprüft oder aktualisiert wird.

Wenn Veränderungs- und Entwicklungsbedarf anerkannt ist, werden häufig als erstes Strukturen verändert, Abläufe neu beschrieben, Leitbilder bearbeitet. Damit Interventionen und Veränderungsprojekte nachhaltige Entwicklung möglich machen, ist es sinnvoll, in der oben vorgeschlagenen Reihenfolge vorzugehen. Denn Führungskräfte können – entsprechend ihren Befugnissen – Kommunikationsabläufe, Kommunikationsgefässe, Arbeitsprozesse, Produkte, Strukturen, Positionierung im Umfeld, Vernetzung, die Gestaltung des Sozialen, Visionen, Leitbilder, Strategien und vieles weitere einerseits direkt mitgestalten, respektive die Gestaltung veranlassen und steuern. Andererseits können sie mit den in Kapitel 2.2. angesprochenen Stakeholdern zu jedem Aspekt Entwicklungsbedarf besprechen, um so freie Hand für Umsetzungsarbeiten zu erhalten.

### 1.3.1. Entscheidungen & Kommunikation

Führungskräfte können über die Gestaltung der Art der Kommunikation, der Moderation der Gespräche in Teams und Gruppen, mit ihren Mitarbeitenden, Kunden und Vorgesetzten besonders viel bewirken. Hier liegt der Beginn zu jeglicher Entwicklung, den sie recht frei – unter Information oder Zustimmung der übergeordneten Instanzen – mitgestalten können:

- Gesprächsführung und Moderation gehören zu den Kernaufgaben, die die Führung verantwortet. Sie kann einen Raum schaffen, in dem alle zu Wort kommen und dabei nicht endlos und allein oder im kleinen Kreis die Diskussion bestreiten wollen; wo alle einander zuhören. Die Soziokratie bietet hier, wie schon erwähnt, die Form des soziokratischen Kreisgesprächs an: in der Reihenfolge, wie man sitzt – im Kreis oder online in einer festgelegten Reihenfolge – äussert sich jede Person zur Fragestellung, und redet erst wieder, wenn sie an der Reihe ist. Oder das Gespräch wird durch die Moderation direkt gesteuert. Spätestens aber wenn nur noch zwei oder drei untereinander diskutieren, ist es Zeit einzugreifen – dann kann nichts Neues mehr entstehen. Hinweise, Literatur und Kurse zu sinnvoller Moderation gibt es zuhauf.
- Dass in einer Gruppe die Mitglieder einander wirklich zuhören ist die zweite Grundaufgabe der Führung. Viele Diskussionen verlaufen so, dass man einfach das sagen will, was man schon lange gedacht hat – und gar nicht richtig hört, was die anderen meinen. Downloaden<sup>40</sup>, sozusagen das repetieren, was im Gehirn schon da ist, ist ja nur der Anfang eines Gesprächs. Mit seiner Theorie U beschreibt Scharmer, wie erst weitere Stufen, wie anhören, andere Aussagen nachvollziehen, mitfühlen, sich auf einen gemeinsamen Prozess der Lösungssuche, ohne vorher festgelegte Ziele einzulassen, Neues generieren kann. Die üblichen Kommunikationsregeln nach Schultz von Thun, Autor diverser Bücher zu Kommunikation, sind hilfreich. Vertiefte Methoden wie Dynamic Facilitation<sup>41</sup> oder kontrollierter Dialog helfen, Gespräche zu gliedern.
- Verschiedene Wirklichkeitskonstruktionen der Beteiligten als Grundlage annehmen und damit weiterarbeiten, das ist immer wieder eine Herausforderung, weil es keine «Wahrheit» gibt. Dies

---

Staub-Bernasconi, Silvia (1983): Soziale Probleme – Dimensionen ihrer Artikulation. Umriss einer Theorie sozialer Probleme als Beitrag zu einem theoretischen Bezugsrahmen sozialer Arbeit. Zürich: Rüegger.

In Instrumente umgesetzt in Harder (2020) s.a.a.O.

<sup>40</sup> Scharmer, C. Otto (2011): Theorie U. Presencing als soziale Technik. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

<sup>41</sup> Zubizarreta, Rosa; zur Bonsen, Matthias (2019): Dynamic Facilitation. Die erfolgreiche Moderationsmethode für schwierige und verfahrenere Situationen. Weinheim: Julius Beltz Verlag

anzuerkennen ist die Grundlage von konstruktivem Feedback, wie es Schulz von Thun beschreibt. Vera Birkenbihl hat das mit ihrem Inselmodell<sup>42</sup> plausibel dargelegt.

- Bezüglich Entscheidungsfindung besteht bei Führungskräften häufig Angst, dass sie bei einem Einbezug der Mitarbeitenden die Entscheidungsgewalt aus dem Griff verlieren und dann ihren eigenen Vorgesetzten gegenüber unter Druck geraten. Da erlauben die Stufen der Partizipation, die im Internet an vielen Stellen erläutert werden, eine fein abgestimmte, zunehmende Beteiligung der Mitarbeitenden. Damit kann in jeder Führungssituation eine adäquate Form der Mitsprache des Teams möglich werden, was zu besseren Entscheidungen führt, ohne dass die Führungskraft in Bedrängnis gerät. Weitere Vorgehensweisen schlagen die Soziokratie, das systemische Konsensieren<sup>43</sup> oder [www.Partizipation.at](http://www.Partizipation.at) vor.
- Jede Führungskraft kann damit dazu beitragen, dass das Zusammenspiel partizipativer, dezentralisierter<sup>44</sup>, selbstverantwortlicher, individualisierter, sinnhafter, mehr auf Lebensqualität für Zielgruppen und Nachhaltigkeit ausgerichtet wird. Und damit einen Schritt weiter in Richtung Lebensfreundlichkeit geht.

Die hier angesprochenen und weitere Methoden und Anregungen werden in Kapitel 2.2.1. in jeweils eigenen Kästen vorgestellt. Die Gestaltung der Aspekte Kommunikation und Entscheidungen wird normalerweise durch die übergeordneten Entscheidungsträger nicht explizit vorgeschrieben, weshalb hier – wie auch beim Sozialen – sehr grosse Gestaltungsfreiheiten durch die Betroffenen, besonders aber durch die Führungskräfte bestehen.

#### **Veränderungen in Kommunikation und Entscheidungsverfahren**

Ausgangslage: Die Gewohnheiten der Kommunikation und der Entscheidungsverfahren sind gewachsen, wurden durch Einzelpersonen geprägt und sind kaum bewusst und gezielt ausgestaltet worden. Doch Gewohnheiten sind eingeschliffen und müssen sachte, sorgsam und transparent aufgegriffen werden, da gerade die Art der Kommunikation für viele sowohl Heimat wie Schutzschild darstellt und viel Sicherheit gibt.

Anregung: Veränderungsvorschläge und -massnahmen sind Antworten der Führung auf Fragen, die sie sich gestellt hat oder auf erkannte Herausforderungen. Es gilt – wie im letzten Kasten unter Kapitel 2.1. beschrieben, dass für die Mitarbeitenden die Fragen zu den Antworten gestellt werden sollen. Das bedeutet erst ein Thematisieren von Situation, Anliegen und Entwicklungsbedarf. Danach erfolgt das Problematisieren der Veränderungsnotwendigkeit und des Handlungsbedarfs. Erst dann besteht die Grundlage, um die Palette an möglichen Massnahmen vorzustellen und mit den Beteiligten weiterzuentwickeln, daraus auszuwählen und zusammen die Umsetzung an die Hand zu nehmen. So können gemeinsam neue Sicherheiten und Heimaten geschaffen werden.

#### **1.3.2. Austausch / Ökonomie**

Die Modelle des Austauschs (s. Kapitel 2.2.2.2) und der Strukturen (s. 2.2.2.4.) können kaum durch die Führungskräfte in eigener Regie bestimmt werden, es steht diesen aber frei, den entsprechenden Anpassungs- und Entwicklungsbedarf den Entscheidungsträger:innen vorzulegen.

<sup>42</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=B-ITgdup2pk>

<sup>43</sup> <https://www.sk-prinzip.eu/sk-prinzip/> ; siehe auch [www.partizipation.at](http://www.partizipation.at)

<sup>44</sup> siehe auch Harder(2020): Organisationen wirksam entwickeln: Machtbalance und Verteilung mit Hilfe von Effectuation.

In der Ausgestaltung der Prozesse und Projektierungsmethoden haben Führungskräfte oft grosse Freiheiten und Zugriff auf das volle Repertoire, das unter 2.2.2.3 aufgeführt ist. Es stellt sich die Frage, inwieweit sie es sich zumuten, Neues anzugehen, oder ob sie bei dem bleiben, was sie in Ausbildungsstätten gelernt haben. Dieses ist häufig primär auf Grossbetriebe ausgerichtet (mit Siemens und BMW als Leuchttürme) und zeigt in KMUs meist nur suboptimale Wirkung bei unverhältnismässig grossem Aufwand.

#### **Projekteingaben**

Ausgangslage: Häufig muss für die Eingabe eines Verbesserungsvorschlages oder einer Projektidee ein umfassendes Formular verwendet werden. Darin muss das angestrebte Ziel, der Aufwand zu dessen Erreichen sowie der Gewinn aus der Umsetzung der Idee beschrieben werden. Vieles davon sind gewagte Schätzungen, wenn es sich nicht um Standardprojekte handelt. Wenn zwischen mehreren Projektvorschlägen ausgewählt werden muss, werden häufig jene ausgewählt, die scheinbar günstiger und rentabler sind. Dieses Verfahren kommt aus Grossorganisationen, wo die Projekte weiter oben in der Hierarchie entschieden werden, wo wenig Kenntnis der effektiven Anforderungen aber die Erwartung von Kostensicherheit besteht. Wenn es dann Kostenüberschreitungen gibt oder der Effekt anders als beschrieben ist, nimmt man das hin.

Anregung: Andere Formen sind möglich. In Kleinorganisationen kann die Richtung, in die es gehen soll, gemeinsam abgesprochen werden. Oder können die Qualitäten, die entwickelt werden sollen, benannt werden. Der Betrag, der maximal eingesetzt werden kann, wird abgesprochen, und danach wird beobachtet, wie weit man damit in die gewünschte Richtung kommt. Ein späterer Anschlusschritt kann danach leichter geklärt werden.

### **1.3.3. Soziale Formen**

Bezüglich der Sozialen Formen besteht viel Gestaltungsfreiheit durch die Führungskräfte. Sie können praktisch alle Vorschläge unter 2.2.3.1. in eigener Verantwortung aufgreifen. Es ist aber – wie auch bei den anderen Aspekten – wichtig, die übergeordneten Gremien mitzunehmen. Auch hier gilt der Grundsatz, dass die Frage zur Antwort gesellt werden soll: Thematisieren, Problematisieren, Massnahmen vorstellen soll in dieser Reihenfolge erfolgen. Sonst kann es böse Überraschungen geben, wenn schon Umgesetztes von den Entscheidungsträgern nachträglich als Fremdkörper wahrgenommen wird. Der Reifungsprozess der Organisation soll alle Beteiligten mitnehmen und miteinbeziehen. Erst wenn sich die neuen Selbstverständlichkeiten zu Gewohnheiten entwickelt haben, sind sie gefestigt. Allerdings müssen alle Neuerungen in diesem Feld immer wieder (beispielsweise jährlich) im Sinne von formativen Evaluationen ausgewertet und weiterentwickelt werden. Sonst besteht die Gefahr, dass andere Gewohnheiten und Abläufe, die ausserhalb der Organisation als normal betrachtet werden, nach und nach in das eigene System diffundieren. Es gibt immer wieder Personen, die automatisch und unreflektiert externe Logik in die Organisation mitnehmen und nicht in Frage stellen.

#### **Fachkräftemangel**

Ausgangslage: in vielen Berufen besteht ein Fachkräftemangel. Dies unter anderen dort, wo klar ist, wie genau die Person aussehen soll, die man sucht: Sowohl Ausbildungsgang, Alter, Erfahrungen und Kompetenzen werden festgeschrieben – und sind genau so auf dem Arbeitsmarkt nicht auffindbar.

Anregung: Mit einem Zusammenspiel von Generationen, Geschlechtern und Berufslaufbahnen kann intern eventuell eine andere Kombination gefunden werden: dass die einen etwas machen, was sie können, bisher aber nicht einbringen mussten. Dass damit Pensen, Zuständigkeiten, Aufgaben frisch verortet werden. Aufwändig zwar, aber besser, als Stellen lange vakant zu halten und damit alle anderen und die Kundenseite zu belasten. Und gleichzeitig ein Beitrag zum Sozialen, da man sich auf andere Weise ergänzt.

### 1.3.4. Vision / Kultur

Führungskräfte können diesen Aspekt stark mitprägen, da sie die interne Kommunikation zu Vision und Kultur bestimmen können. Sie bestimmen, ob die Themen Kultur und Vision überhaupt je besprochen werden. Sie können hier die Reflexion unterstützen, damit man sich der gelebten Kultur bewusst wird. Sie können bestimmen, wie die Vision gelebt wird: wird ein Ideal postuliert, das nur für das Marketing erschaffen wurde und woran intern niemand wirklich glaubt? Sie können sich für einen ehrlichen Blick auf das einsetzen, was man als Organisation mit seinen Produkten, seiner Art der Kommunikation mit Personal und Umfeld, seinen Lieferant:innenbeziehungen in die Welt bringt.

#### **Strategie- und Visionsauffrischung respektive -aktualisierung**

Ausgangslage: Gerade bei Auffrischungen von Vision und Strategie haben die Führungskräfte viel Möglichkeit mitzugestalten, da sie sowohl nach «oben» wie nach «unten» wirken können.

Anregung: Führungskräfte haben die Möglichkeiten, die Notwendigkeit einer Auffrischung oder Aktualisierung sowohl den Aufsichtsgremien wie auch den Mitarbeitenden aufzuzeigen. So können sie mithelfen, den entsprechenden Prozess in Gang zu bringen. Sie können im Verlauf der Überarbeitung einer Strategie wesentlich die Ziele, Werte und Grundannahmen mitprägen – und für den passenden Einbezug der Mitarbeitenden und der aktuellen Rahmenbedingungen einstehen.

### 1.3.5. Welt- und Menschenbild; Mindset

Führungskräfte können von mehreren Seiten her dazu beitragen, die Welt- und Menschenbilder, das Mindset der Organisation weiterzuentwickeln und zu aktualisieren. Und sie können danach dazu beitragen, die entsprechenden Aspekte von der Kommunikation über die Entscheidungsverfahren, den Austausch, das Soziale bis zu Vision und Kultur umzugestalten.

#### **Die Grundwerte finden**

Idee: Es gibt viele Modelle, um die eigene Kultur herauszuarbeiten, doch fehlen häufig die Koordinaten, um sie zu verorten und Entwicklungsbedarf sichtbar zu machen.

Anregung: Gemeinsam mit Mitgliedern der Organisation kann versucht werden, die Kulturelemente der Organisation herauszuarbeiten. Die Unterlagen aus der Visions- und Kulturentwicklung sind dazu hilfreich. Wenn es hilfreich ist, kann die Gliederung der Organisationsparadigmen (s. Teil 3, Grundlagen) beigezogen werden. So können die Grundwerte hinter dem Gefundenen herausgeschält und die Organisation im Koordinatensystem des Evolutionskompasses (Kapitel 1.7) eingeordnet werden. Diese Reduktion auf die fundamentalen Achsen der Grundwerte und -anliegen, die im Innern und im Umgang mit der Aussenwelt gelten, ist hilfreich und gibt Hinweise auf Entwicklungsbedarf.

## 1.4. Organisieren prägen als MitarbeitendeR / Mitglied

Auch als beteiligte, den Bedingungen ausgesetzte Person oder Gruppe kann man etwas unternehmen. Der vorhandene Handlungsspielraum bestimmt aber, was man anwenden und unternehmen kann. Immer gilt auch hier, dass es Situationen gibt, in denen mehr und solche, in denen weniger Einfluss möglich ist.

Es besteht aber immer die Möglichkeit, alle weiter oben für andere Stakeholder beschriebenen Ideen und Anregungen vorzuschlagen oder zu wünschen.

### 1.4.1. Entscheidungen & Kommunikation

Wenn Team- oder leitende Personen damit ringen, eine gute Form des Austausches zu finden, braucht es Ideen. Anstelle der üblichen Diskussion, wo sich die immer gleichen melden – und ev. die Sitzungsleitenden nerven – ist es sinnvoll, eine neue Form des Austausches vorzuschlagen:

#### Ins Spiel kommen

Ausgangslage: Häufig fühlt man sich, als würde man aussen vor stehen. Selten ist das bewusst und selten wird das so angestrebt. Manchmal gilt es, erst Anschluss an die bestehenden Kommunikationsformen zu gewinnen. Es kann Rituale und «Spiele» geben, ohne die man nicht ins Spiel kommt.

Anregung: Zita Küng<sup>45</sup> empfiehlt, bei Vorfinden einer lokalen Kommunikations- und Zusammenarbeitskultur erst mal zu versuchen, die Regeln zu erkennen (ist es Schach, das da gespielt wird? Eile mit Weile? Oder was?), damit man sich überhaupt ins Spiel, in die Kommunikation einloggen kann. Das Erkennen und der Umgang mit den zwar lokalen (z.B. nur auf eine Abteilung bezogenen), aber intern als global gültig verstandenen Rationalitäten<sup>46</sup> kann hilfreich sein.

#### Raum öffnen für Austausch

Ausgangslage: Manchmal wollen Vorgesetzte am Ende einer Sitzung noch ein paar Ideen zu wichtigen Fragen. Oder dann werden Grundsatzfragen mitten innerhalb einer langen Traktandenliste aufgeworfen. Das ist dann wie ein Wechsel im Takt eines Tanzes. Es braucht Ideen, um den Raum für den Austausch zu öffnen.

Anregung: Mitarbeitende können vorschlagen, die Traktanden umzukehren: zuerst die Grundsatzfragen, danach das zu Erledigende. Der Wechsel vom Grundsätzlichen zum zu Erledigenden ist einfacher als umgekehrt. Wenn das Thema angekündigt und kurz eingeführt wird, kann der Raum dafür geöffnet werden.

Falls es dann nicht anläuft, gibt es weitere Ideen:

- Soziokratische Runde
- Erst etwas Stille, und danach je eine Äusserung
- Anders aufeinander hören mit der Theorie U

#### Raum schaffen für Austausch

Ausgangslage: Manchmal wird das Zeitmanagement einer Sitzung unmöglich, wenn zu grosse Fragen im Rahmen eines üblichen Meetings geklärt werden sollen.

<sup>45</sup> Küng, Zita (2014): Praktische Organisationsanalyse. Strategien verstehen und gestalten -erkennen, was gespielt wird. Berlin: Springer-Verlag.

<sup>46</sup> Kühl, Stefan (2016): Lateral Führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Anregung: Separate Meetings für Grundsatzfragen und zu Erledigendes. Grundsatzfragen brauchen Raum zum Mäandern, Suchen, offen austauschen und damit einen anderen Modus, einen anderen, pulsierenden Takt des Gesprächs. Es geht häufig auch darum, erst ein Divergieren der Ideen und Sichtweisen zulassen zu können, bevor wieder konvergiert wird, also Raum für das dafür nötige Pulsieren zu schaffen. Häufig werden solche Zusammenkünfte auf den Nachmittag gelegt, wenn die Themen mit Zeitdruck schon abgearbeitet sind.

Sitzungen mit vielen Traktanden, Beurteilen von Anträgen, Zuteilen von Arbeiten sind ab Beginn auf Erledigung, Konvergieren und einen hohen Takt ausgerichtet. Damit werden diese Besprechungen von Vorteil mit einem eigenen Setting angesetzt, das gegenüber dem Grundsätzlichen eine andere Bestuhlung, Möblierung, Terminierung, Moderation braucht.

Bezüglich Entscheidungsverfahren können auch aus der Position von Mitarbeitenden Vorschläge zu Konsent (s. auch Kap. 2.2.1.), anderer Ablauforganisation, anderen Entscheidungsverfahren, agilen Arbeitsweisen usw. gemacht werden.

### 1.4.2. Tauschregeln / Ökonomie

Wenn dieser Aspekt (noch) nicht der Evolutionsrichtung entspricht, ist eine andere Organisation der Austauschverhältnisse respektive der Tauschregeln unter Einbezug Umwelt, Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit, Gemeinwohlökonomie und der Strukturbildung (s. Laloux, Geser) oft doch möglich. Da dieser Aspekt neben dem internen auch den Austausch mit der Um- und Aussenwelt der Organisation betrifft, ist der Gestaltungsfreiraum meist kleiner als bei Kommunikation und Sozialem. Bei Fragestellungen, für die neben internen Überlegungen berücksichtigt werden muss, wo Anpassungen der Organisation an veränderte Anforderungen aus dem Umfeld nötig sind, ist man schnell im Feld eines konstruktiven und kooperativen Einsatzes von Macht.

Es gibt viele lernbare Aspekte im Umgang mit Macht. Macht einsetzen heisst, sich auf Augenhöhe begeben, mitgestalten, sich Gehör verschaffen. Wer etwas macht, hat Macht. Zur Mitgestaltung braucht es Macht.

#### Augenhöhe schaffen

Es gibt Organisationen, die schaffen Augenhöhe, damit sich die Mitarbeitenden gut einbringen können. Doch manchmal muss man selbst nachhelfen, oder die Voraussetzungen dafür herstellen. Dazu braucht es Ansätze, wie man Macht gestalten kann.

Anregung: Wir alle verfügen über

- physische, psychische Präsenz (Persönlichkeit, Mission, Auftritt)
- Sozio-ökonomische Macht (Ausbildung, Status)
- Kommunikationsstärke (Themen besprechbar machen, gemeinsames Verständnis und Begriff mitprägen), Sichtweisen verbinden und Trennen können<sup>47</sup>.
- Mobilisierungs- und Vernetzungsmacht (die Macht der qualifizierten Minderheit sowie die Vermittlungsfähigkeit)
- Kriterienmacht (Herstellen von Bezug zu und Anrufung von anerkannten Werten)
- Modellmacht (plausible Vorgehensweisen und Lösungsmodelle einbringen)
- Positionsmacht (mit dem, was man darf, das auslösen, was wirkungsorientiert ist; machen was möglich ist.)

<sup>47</sup> Umfassender im Teil 3, Grundlagen unter «Denken».

Die damit angesprochene MachtBalance<sup>48</sup> bietet viele Impulse, wie man sich Gehör verschaffen, auf Augenhöhe kommen, und so kooperativ zur Gestaltung der Organisation beitragen kann.

Immer gilt auch hier, dass es Situationen gibt, in denen mehr und solche, in denen weniger Einfluss möglich ist. Organisationen und ihre Führungskräfte erleben ja immer wieder, welche Sackgassen die als Grundgesetze wahrgenommenen Sachzwänge bilden. In Zeiten von Ratlosigkeit, oder in Übergängen, speziell aber in Schnittstellenfunktionen (z.B. nach aussen) liegen grosse Einfluss- und Machtquellen<sup>49</sup>. Diese Chancen können genutzt werden, um die notwendigen Entwicklungen mitzugestalten.

### 1.4.3. Soziale Formen

Mitarbeitende können andere Formen der Gemeinschaftspflege anregen, aber selbst praktizieren. Interne Kooperation und das Zusammenspiel mit dem Umfeld können häufig selbst geprägt werden. Sie können die unter Kapitel 2.2.3. und 2.3.3. aufgeführten Ansätze beantragen.

#### **Akzeptierende Gruppe bilden**

**Ausgangslage:** Mitglieder einer Organisation leben und arbeiten häufig einfach neben einander her. Meist weiss man nichts von Motiven, Geschichten und Verbindungen zwischen den Menschen und dem, was man tagtäglich nebeneinander abarbeitet.

**Anregung:** Es kann sinnvoll sein, mal einen Anlass zu haben, wo alle der Reihe nach erzählen, weshalb sie hier arbeiten, ob ein Herzensanliegen von ihnen damit verwirklicht wird, und was es braucht, damit sie motiviert bleiben und den Sinn dieser Tätigkeit aufgefrischt sehen. Wenn die Verschiedenheit, die sich so zeigt, anerkannt wird, kann sich so eine ganz andere Akzeptanz in der Gruppe bilden. Das ist natürlich auch in Anwesenheit einer Führungsperson (die selbstredend dann auch von sich berichtet) oder einer externen Moderation möglich.

#### **Diversität sichtbar machen**

**Ausgangslage:** Häufig erleben wir in Gruppen, dass viele versuchen, möglichst wenig aufzufallen. Sie unternehmen viel dafür, nicht wahrgenommen zu werden, und leiden gleichzeitig daran.

**Anregung:** Wenn jede Person in der Runde zu zwei Blickwinkeln etwas berichtet: wo glaubt sie, gleich wie die anderen, und wo glaubt sie, anders als die anderen zu sein. Dann wird die Gruppe zusammen mehr als das, worin sich alle überschneiden. Sie wird ergänzt um das, was die Verschiedenheit zusätzlich aus der Gruppe macht.

Eine Spielart davon ist, wenn jede Person eine Aussage dazu macht, wo sie glaubt, dass die Gruppe sich zufolge der verschiedenen mitwirkenden Generationen, Kulturen, Geschlechter ergänzt (je nach dem mit Benennung dessen, was welche Generation beiträgt), und wo sie glaubt, dass die Gruppe übereinstimmend und synchron zusammenspielt.

---

<sup>48</sup> siehe MachtBalance in Teil Grundlagen unter «MachtBalance», vertieft in Harder (2020).

<sup>49</sup> Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Frankfurt: Hain. Und: Staub-Bernasconi, Silvia (1983): Soziale Probleme – Dimensionen ihrer Artikulation. Umriss einer Theorie sozialer Probleme als Beitrag zu einem theoretischen Bezugsrahmen sozialer Arbeit. Zürich: Rüegger. In Instrumente umgesetzt in Harder, Claudio (2020): Organisationen wirksam entwickeln. Schäffer-Poeschel-Verlag

### **Enkeltauglichkeit thematisieren**

Ausgangslage: Immer wieder ist sichtbar, welche Attraktivität es hat, wenn alle Regeln der Enkeltauglichkeit verletzt werden: Flüge um die halbe Welt, schnelle Autos, hohe Entlohnungen. Und das wird periodisch von jedem Massenmedium – nach einigen Hinweisen, dass man ressourcenbewusster leben sollte, wieder neu mit grossartigen Bildern aufgeladen.

Anregung: Wir können thematisieren, weshalb wohl die üblichen Attraktoren so stark sind: geht es darum, zu erleben, dass wir uns über die Gesetze der Welt hinausbewegen können? Was ist denn so beschwerlich am irdischen Dasein? Wie kann dieses mehr Freude machen? Täuschen wir uns, wenn wir uns von der Welt so unabhängig fühlen?

### **1.4.4. Vision / Kultur**

Mitarbeitende können die Überarbeitung oder Neuauslegung von Leitbildern, Zielsetzungen, Visionen anregen. Sie können anregen, mit einzubeziehen, welche Lebensqualität für wen (Systemangehörige, Aussenstehende) angestrebt werden soll.

Eine der Herausforderungen ist, dass mit zunehmender Spezialisierung die Welt immer mehr aufgesplittert wird. Eine Organisation bearbeitet einen Bruchteil dessen, was es für das Wohl der Gesellschaft braucht. Und setzt sich damit üblicherweise eine eigene Welt mit eigenen Werten zusammen – und strebt dann innerhalb dieser begrenzten Wirklichkeit nach Entwicklung. Das führt zu immer mehr auseinanderstrebenden Sub-Wirklichkeiten, die sich letzten Endes gegenseitig bremsen.

### **Divides mit einbeziehen**

Ausgangslage: Bei der Bearbeitung von Vision und Kultur (falls Mitarbeitende dabei mitgestalten können) wird häufig nur danach gefragt, was etwas für die eigene Organisation bringt.

Anregung: Mitarbeitende können anregen, die Heilung der vier Divides<sup>50</sup> als strategische Ziele der Organisation zu setzen.

### **1.4.5. Welt- und Menschenbild; Mindset**

Mitarbeitende können anregen, sich des der Organisation zugrunde gelegten Welt- und Menschenbildes bewusst zu werden.

### **Mindset erhellen**

Ausgangslage: Häufig ist nicht bewusst, welche Grundausrichtung hinter Leitbild, gelebter Wirklichkeit, Strategie und Vision der Organisation steht.

Anregung: Anhand des in Teil 1 vorgestellten Koordinatensystems kann eine Verortung der eigenen Organisation herausgearbeitet werden. Mitarbeitende können das Gespräch darüber führen, inwiefern das zukunftsfruchtig ist, und wo im Bereich Kommunikation und Entscheidungsverfahren Entwicklungsschritte möglich wären.

---

<sup>50</sup> Die soziale, spirituelle, ökologische und Geschlechter-/Generationen-Kluft (s. Grundlagen, Theorie U)



## 1.5. Als Aussteiger:in aus den Wirtschaftskreisläufen

Wer aussteigt, muss eine eigene Ökonomie finden – auch wenn wir in die Selbstversorgung gingen, bleiben noch Verbindungen zu Wirtschaftskreisläufen, die akzeptiert werden müssen.

Es ist möglich, sich eine andere gesellschaftliche Gesamtkonzeption zu wünschen. Denn es ist klar: ein anderes Leben wäre möglich – es gibt dazu genügend Belege aus anderen Kulturen und Zeiträumen. Der visionäre Text von Heide Göttner-Abendroth<sup>51</sup> zeigt mögliche Wege in eine egalitäre Gesellschaft auf. Das schafft Grundlagen, die für eine Neukonzeption der gesamten Wirtschaft und Gesellschaft gelten. Solche Entwürfe sind wichtig, um zu überprüfen und zu belegen, wie und ob ein solches Modell für das Gesamte funktionieren könnte und worauf zu achten ist.

Gesamtkonzeptionen kommen nur zum Tragen, wenn viele Einzelne Einfluss auf Ihre Organisationen nehmen, und sich so nach und nach ein neues Mosaik zusammenfügt. Gesamtkonzeptionen verordnen geht selbstredend nicht, das könnte nur ein autoritärer, patriarchaler Staat. Allenfalls könnte ein gemeinsamer demokratischer Entscheid für eine neue Gesellschaft eine neue Grundlage sein – da es aber, bis es dazu kommt, realistischerweise noch eine Weile dauern wird, ist es doch eine gute Nachricht, dass auch in der Zwischenzeit Handeln schon möglich ist: denn ein Ausstieg aus den üblichen Wirtschaftskreisläufen ist durchaus individuell machbar.

Gezielte Vorüberlegungen, wie eine Postwachstumsgesellschaft<sup>52</sup> aussehen würde, und was das an Veränderung auch für die Betriebswirtschaft bedeutet, stellen Irmi Seidl und Angelika Zahmt vor.

Anstelle der oben vorgelegten Anregungen zur Gestaltung von Organisationen innerhalb der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gibt es strategische Überlegungen, die empfehlen, sich diesen Faktoren zu entziehen, da innerhalb der bestehenden Austauschsysteme (z.B. Geldwirtschaft) ein zu hoher Anpassungsdruck besteht. Da alles aus dem informellen Sektor im Patriarchat ausgebeutet und als Rendite unter den Wirtschaftsträgern verteilt wird, schlagen die Bielefelder Soziologinnen um Claudia von Werlhof vor, sich nur noch für eine Teil-Lebenszeit im Erwerbsprozess zu bewegen und ansonsten selbst aus der Wirtschaft auszukoppeln<sup>53</sup>: das ist möglich mit Teil-Selbstversorgung durch Solidarische Landwirtschaft. Es gibt viele regionale Initiativen, auch Bücher und Netzwerke mit allen Grundlagen, um selbst etwas zu gründen sowie das entsprechende Urban Gardening für städtische Verhältnisse. Einen verwandten Weg gehen Nachhaltigkeitsinitiativen und Repaircafés<sup>54</sup>, Commons und Gemeinschaften<sup>55</sup> oder beispielsweise das GEN (Global Ecovillage Network) mit entsprechendem, regelmässig aktualisiertem Verzeichnis<sup>56</sup>.

---

<sup>51</sup> Göttner-Abendroth, Heide (e (2008): Der Weg zu einer egalitären Gesellschaft. Prinzipien und Praxis der Patriarchatspolitik. Klein Jasedow: Drachen-Verlag.

<sup>52</sup> Seidl, Irmi; Zahmt, Angelika (2010): Postwachstumsgesellschaft. Konzepte für die Zukunft. Marburg: Metropolis-Verlag. Dieselben (2019): Tätigsein in der Postwachstumsgesellschaft. Marburg: Metropolis-Verlag.

<sup>53</sup> von Werlhof, Claudia; Bennholdt-Thomsen, Veronika; Faraclas, Nicolas (Hg.) (2003): Subsistenz und Widerstand. Alternativen zur Globalisierung, Wien: Promedia Verlag.

<sup>54</sup> Beispielsweise Baier, Andrea; Hansing, Tom; Müller, Christa; Werner, Karin (HG.) (2016): Die Welt reparieren. Open Source und Selbermachen als postkapitalistische Praxis. Bielefeld: transcript Verlag.

<sup>55</sup> Helfrich, Silke; Bollier, David (2020): Frei, fair und lebendig. Die Macht der Commons. Bielefeld: transcript Verlag. Oder: Stützel, Eva (2021): Der Gemeinschaftskompass. Eine Orientierungshilfe für kollektives Leben und Arbeiten. München: Oekom Verlag.

<sup>56</sup> Würfel, Michael (HG) (2019): Eurotopia. Verzeichnis von Ökodörfern und Gemeinschaften in Europa. Sieben Linden: Blühende Landschaften e.V.

Auch für Aussteiger:innen gilt aber, dass es entscheidend ist, wie miteinander und mit den anderen und der Welt umgegangen wird. Und damit gelten die obigen Aspekte für Gründer:innen, Leitungspersonen und Mitglieder weiterhin – die Aufforderung, unser Umfeld und damit unsere Lebensqualität mitzugestalten, gilt auch da.

## **1.6. Nach dem Organisieren**

Organisieren bestimmt unseren Alltag und schafft gute oder schlechte Gefühle in der Zusammenarbeit, Freude oder Frust an dem, was daraus entsteht. Die Erfahrungen haben in der Summe auch Einfluss auf das, was uns wichtig und möglich scheint, auf Werte und Haltungen. Und prägen mit der Zeit politische Präferenzen, kulturelles Verständnis, und manchmal gar das Verhältnis zu Spiritualität oder Säkularität.

Unser eigenes Organisieren prägt das alles ein wenig mit. Schon das Bewusstsein für diesen Zusammenhang ist von Bedeutung – unser Handeln es ist ein kleiner Beitrag zur Entwicklung unserer Kultur. Organisieren prägt damit unsere Lebensqualität und unser Erleben. Mit dem Organisieren gestalten wir, im Kleinen wie im Grossen unsere Kultur eigenständig und von unten her. Das beeinflusst unser Organisieren und das Empfinden der Lebensqualität darin.

## 2. MachtBalance – Macht gestalten und verteilen

In den Organisationsparadigmen ist entscheidend, wo die Macht beim Organisieren platziert ist. Das kann gestaltet werden, Macht kann gezielt verschoben, platziert und verortet werden – von Mitgliedern mit Macht einfacher, obwohl sie häufig glauben, nichts dergleichen tun zu können, von Mitgliedern mit wenig oder ohne Macht mit mehr Aufwand. Das Modell der MachtBalance<sup>57</sup> ermöglicht eine dynamische Gestaltung der Allokation von Macht.

### 2.1. Was ist Macht?

Über Macht wird häufig nicht gesprochen, es sei denn, die anderen verfügen darüber. Von denen, die sie haben, wird sie oft nicht wahrgenommen oder bagatellisiert<sup>58</sup>. Sie wird vor allem von jenen thematisiert, die zu wenig davon haben oder Menschen begegnen, sei es beruflich oder privat, die Macht ausgesetzt sind, ohnmächtig sind, wenig Handlungsmöglichkeiten haben.

Im Althochdeutschen bedeutete Macht so viel wie Können, Fähigkeit, Vermögen. Jemand „vermag“ etwas zu tun, es signalisierte also Potenzial und Kraft. Vergleichbar stammt das lateinische Substantiv für „Macht“, potentia, von dem Verb possum, posse, potui ab, welches heute mit „können“ übersetzt wird.

Es gibt aus verschiedenen Zeiten verschiedene Definitionen von Macht:

Max Weber<sup>59</sup> (ca. 1918) formulierte: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“.

Henry Mintzberg<sup>60</sup> (ca. 1985) nahm an: „Macht ist die Fähigkeit, (organisatorische) Ergebnisse zu bewirken oder zu beeinflussen“.

Erhard Friedberg (ca. 1990) erkannte: „Macht kann als die Fähigkeit eines Akteurs definiert werden, mehr oder weniger dauerhafte Tauschprozesse zu seinen Gunsten zu strukturieren, indem er die Zwänge und Eigenheiten der Situation nutzt, um die für seine Zwecke günstigen Tauschbedingungen durchzusetzen. Es handelt sich um einen verhandelten Verhaltensaustausch, der so strukturiert ist, dass alle Beteiligten etwas davon haben, wobei es aber immer einem (oder mehreren) Gegenspieler(n) möglich ist, mehr herauszuholen als die anderen“<sup>61</sup>. Die Organisation dieser Regeln unterliege einer lokalen Ordnung<sup>62</sup>. Er beschreibt auch, dass Macht „in unseren Gesellschaften ein schlechtes Image hat“<sup>63</sup>, sie sei tabuisiert, und wie die legitime Autorität dem Himmel, so sei Macht der Hölle geweiht. Deshalb mache man sie nicht transparent, obwohl sie jeden Tausch zwischen Menschen (Arbeit gegen Geld, Warenhandel, Zeit usw.) betrifft.

---

<sup>57</sup> Ausführlicher beschrieben in: Harder, Claudio (2020), S. 278ff

<sup>58</sup> Schattenhofer, Karl (1992): Selbstorganisation und Gruppe. Entwicklungs- und Steuerungsprozesse in Gruppen. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 152f

<sup>59</sup> Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen: Mohr. S. 28

<sup>60</sup> Mintzberg, Henry (1999): Strategy Safari: eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien: Überreuter

<sup>61</sup> Friedberg, Erhard (1995): Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt am Main; New York: Campus Verlag. S. 116

<sup>62</sup> ebd.: S. 109

<sup>63</sup> ebd.: S. 260

Jane Addams (Friedennobelpreisträgerin 1931) postulierte: Gesellschaftlicher Friede und Wohlstand ist nur möglich, wenn Machtquellen<sup>64</sup> zu deren Gestaltung bei denjenigen vorhanden sind, die den allgemeinen Frieden und Wohlstand wollen. Macht ist ein teilbares Gut, das im Interesse des Kollektivs eingesetzt werden kann. Wenn eine Person alles hat, tut es ihr und anderen nicht gut; wenn dieses Gut klug verteilt ist – es muss weder gleichmässig verteilt noch allen gleich viel zugeordnet sein – kann das Einzelnen gut tun, Anderen nicht schaden, Weiteren Chancen eröffnen.

## 2.2. Wie entsteht Macht?

Unsere Gesellschaft ist geprägt von Ungleichheit (Status, Beruf, Nationalitäten, Vermögen, Verantwortungsübernahme für das Kollektiv oder für sich resp. die eigene Gruppe usw.).

Unterschiedlichkeit ist in unserer abendländischen Gesellschaft ein Elixier: sie fördert Entwicklung und ist vor allem vor dem Hintergrund sowohl des dualen wie des dialektischen Denkens die Basis zur Suche von Synthese und Erkenntnissen. Und gleichzeitig ist Unterschiedlichkeit bei uns auch ein Motivator, um etwas zu unternehmen. Erst im Zusammenspiel (relational<sup>65</sup>), im Austausch zwischen Menschen entsteht und wirkt Macht. Eine Person auf einer Insel kann so viel von etwas haben, wie sie will, es wird dort nicht zur Macht, solange sie allein ist – es an und mit einem involvierten Gegenüber können diese Aspekte und Ressourcen zu Macht werden. Dadurch, dass man sie dann einer Person / Organisation zugesteht oder zuordnet, wird die Macht gefestigt. Dort, wo Unterschiede und ihre Auswirkungen nicht transparent sind, entsteht Macht.

Im systemischen Sinne ist Macht etwas „zwischen“, nicht „in“ den beteiligten Systemen oder Akteuren. So sind auch die Struktureigenschaften nach Kurt Lewin<sup>66</sup>, dem Begründer der Gruppendynamik, durch die Beziehungen „zwischen“ den Teilen und Elementen einer Gruppe und nicht „durch“ die Teile oder Elemente selbst charakterisiert. Niemand hat Macht an sich.

Eine Zuordnung von Beschreibungen zu den „Herstellungsschritten“ von Macht zeigt, dass verschiedene Perspektiven möglich sind. Im beruflichen Bereich macht es Sinn, die Aspekte des Mitgestaltens, nicht nur des Impacts der Macht zu beleuchten. Es geht manchmal schon nur darum, zu beschreiben, wer die Macht hat und sich dann darauf einzustellen. Manchmal will man im Spiel darum, wer denn nun mehr Gewicht für seine Anliegen auf seine Seite der Waage bringen kann und damit mächtiger ist, mitgestalten. Es geht dann darum, wie man diese Balance mitprägen kann und für seine Anliegen möglichst viel oder wenigstens gleich viel Gewicht wie die Gegenseite auf die Waage bringt. Deshalb ist es auch wichtig, herauszufinden, mit welcher Sprache Macht gestaltbar gemacht werden kann. Das hängt davon ab, was von ihr beschrieben wird; je nach dem kann man mit den Informationen in die Machtgestaltung eingreifen oder das Ergebnis einfach hinnehmen:

- Addams beschreibt Quellen zum Aufbau von Macht, also notwendigen Input.
- Staub-Bernasconi (anhand der Ausstattung) und Friedberg (anhand ungleichen Austausches und in Unsicherheitszonen) beschreiben die Prozesse zum Aufbau von Macht
- Weber (anhand Durchsetzung) und Mintzberg (via Beeinflussung) beschreiben die Auswirkungen, also den Impact von Macht.

---

<sup>64</sup> Staub-Bernasconi, Silvia (1995): Systemtheorie, soziale Probleme und Soziale Arbeit: lokal, national, international. Bern: Haupt Verlag. S. 31

<sup>65</sup>Seliger, Ruth (200): Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Heidelberg: Carl Auer. S. 122

<sup>66</sup> Lewin, Kurt (1982): Forschungsprobleme in der Sozialpsychologie II: Soziales Gleichgewicht und sozialer Wandel im Gruppenleben. In: Graumann, C-F (Hrsg.): Kurt Lewin. Werkausgabe. Band 4: Feldtheorie. Stuttgart: Klett-Cotta. S. 247f

Uns interessieren im Folgenden die Quellen und Prozesse zum Aufbau von Macht.

Zusammengefasst kann Macht und Einfluss beschrieben werden als etwas Relationales, als Formen von Beziehung, als eine gesellschaftliche, soziale Konstruktion. Macht ist lokal wirksam und flüchtig. Es braucht Verfahren, um sie konsistent zu machen und benennbare Prozesse, um sie zu nähren. Macht wird gestaltbar mit Ressourcen, Spiel und Strategie. Ressourcen, die ins Spiel gebracht werden (Crozier und Friedberg), sind neben materiellen Ressourcen auch Wissen, Netzwerk- und Beziehungskennntnisse sowie Kommunikationskanäle.

Silvia Staub hat entlang von beobachteten Informationsverarbeitungsverläufen die Etappen von Machtbildung verfolgt – und beschreibt, dass auf jeder Stufe der Entscheidungsbildung Einfluss genommen werden kann. Mit der von ihr beschriebenen prozessual-systemischen Denkfigur durchläuft sie diesen Zyklus auch anhand einer Analyse von Ausstattung, und hält die Schritte entsprechend fest und beschreibt damit sieben Ausstattungsaspekte (s. nachfolgenden Tabelle).

### 2.3. Grundannahmen im 7M- Modell der MachtBalance

Das Modell geht davon aus, dass

1. Akteure mit bestimmten Eigenschaften **ausgestattet** sind, die –
2. in Relation zueinander im **Austausch** zu Machtfaktoren werden (können) welche,
3. zu einer Balance oder Dominanz im **Machtgefüge** und Spiel der Kräfte werden (können),
4. was **Handlungsspielräume** eröffnet, die sinnvoll genutzt werden können.

*Ressourcen – die machtrelevant werden könnten – über die Stakeholder / Akteure verfügen, dargestellt nach Kompetenzen und Ausstattungsmerkmalen:*

#### 2.3.1. Ausstattung

|   |   |  |
|---|---|--|
| 1. physische Ressourcen                     | Unabdingbar mit einer Person oder einem System verbundene Aspekte           | z.B. Grösse, Geschlecht, Nation, Erscheinungsbild, Kleidung, Bilanzwerte usw.  |
| 2. sozio-ökonomische Ressourcen             | Zentrale aber austauschbare Ausstattungselemente                            | Vermögen, Kapital, Infrastruktur, Liquidität usw.  |
| 3. Ressourcen zur Rezeption / Kommunikation | Wahrnehmung und Kommunikation   | Sensibilität, Begrifflichkeiten, Erfahrung der Bildgestaltung (Erkennen, was zusammen gehört im Sinne der Gestalttherapie), in Worte fassen, ausdrücken können |
| 4. Ressourcen zu Vernetzung / Beziehungen   | In Bezug setzen zu schon Vorhandenem, Verknüpfung mit Menschen und Systemen | Möglichkeit, in Bezug zu gehen, Einbettung der Situation   |

|   |   |  |
|---|---|--|
| 5. Ressourcen zur Bildung von Kriterien | Werte, Massstäbe                            | Möglichkeit der Berufung auf Wertesysteme, Verbindlichkeiten, gemeinsame Werte         |
| 6. Ressourcen zur Modellgestaltung      | Erklärungs- und Deutungsmuster und -modelle | Möglichkeit des Herstellens grösserer Zusammenhänge                                    |
| 7. Ressourcen zur Positionsgestaltung   | Auf der Basis der Erkenntnisse handeln      | Habe ich Handlungsmöglichkeiten, z.B. verfüge ich über ein Büro, Telefon, Drucker usw. |

Tabelle 1: Ausstattung

Die Ausstattung kann in einem Spinnennetzdiagramm als 7-Eck dargestellt werden, das aussieht wie ein Diamant, und auch im übertragenen Sinne das Wertstück ist, das man in die Machtgestaltung einbringen kann:

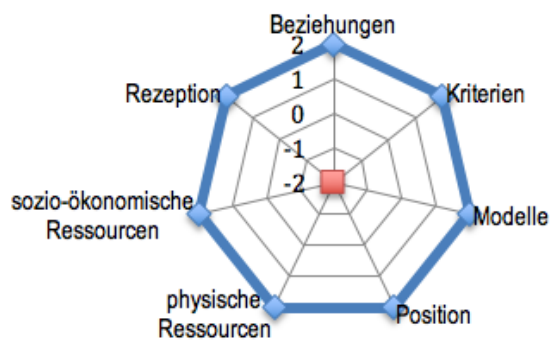


Abb. 2: Ausstattung - Spinnennetzdarstellung

Eine mögliche Ausstattung einer Person oder eines Systems könnte – wenn sie zuvor anhand der Ausstattungen anderer, also mit Bezug auf das relevante Umfeld, eingeschätzt würde, so aussehen wie das Bild nebenan zeigt.

Die Person B hat viel phys. Kraft, Kriterien und Kommunikationsvermögen aber kein Geld (könnte z.B. ein arbeitsloser Priester sein, ein kräftiger Politiker usw.)

+2 bedeutet: hat viel / mehr von etwas als andere; -2 bedeutet eine diesbezügliche Schwäche im Vergleich mit anderen

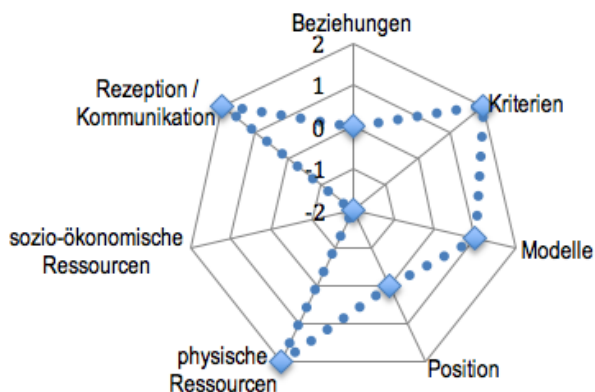


Abb. 3: Ausstattung spezifisch

## 2.3.2. Austausch

Wenn sich Akteure / Stakeholder begegnen, begegnen sich auch deren verschiedene Ausstattungen. Möglich sind folgende Situationen:

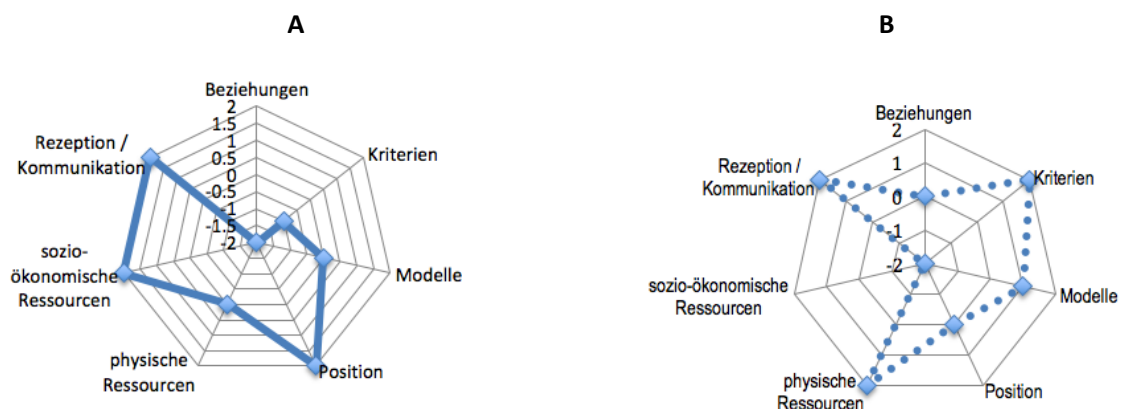
- Verschiedene Ausstattungen werden als Verschiedenheit wahrgenommen und haben keinen direkten Einfluss: ein Zusammenspiel auf Augenhöhe ist möglich.
- Die verschiedenen Ausstattungen bieten sich für eine gegenseitige Ergänzung an, Diversity wird als Chance wahrgenommen.

Diese beiden Situationen entsprechen „symmetrischem“, gleichwertigem Austausch, aus dem sich Kooperation und Zusammenarbeit entwickeln kann.

- Die verschiedenen Ausstattungen können aber auch bedeuten, dass eine Seite mehr von einem begehrt Gut, etwas Relevantem, etwas in der Situation Entscheidendem hat (z.B. Geld, Boden, Wissen).

Macht konstelliert sich, wenn, wer mehr zu bieten hat, seine Ausstattung gezielt einbringt oder wenn die andere Seite davon abhängig ist. Häufig werden dann die Stärken des Anderen als nicht relevant betrachtet und die Schwächen bedeutsam. Ein selbstverständlicher Ausgleich bietet sich dann kaum an.

Beispiel verschiedener Ausstattungen:



Bei dieser Darstellung zeigt sich: A hat

- Mehr Ressourcen
- Eine bessere Position

B hat

- Mehr oder plausible Modelle
- Die Kriterien auf seiner Seite
- Mehr Beziehungen

Bezüglich Rezeptions- und Kommunikationsmöglichkeiten sind beide ebenbürtig

Abb. 4: Ausstattung im Vergleich

An sich ist eine derartige Unterschiedlichkeit problemlos (z.B. unter Nachbarn). In spezifischen Situationen kann aber aus den verschiedenen Ausstattungen Macht entstehen: hier wäre es z.B. Ressourcenmacht und Positionsmacht auf der Seite A, Modellmacht und Kriterienmacht auf der Seite B. Was sich dann durchsetzt ist eine Frage dessen, wie die beiden Seiten das ins Spiel bringen und was sie zum entscheidenden Punkt machen können.

### 2.3.3. Macht – dargestellt als 7M-Modell

Die Macht wird anhand der einzelnen Aspekte benannt:

- stärkere physische Ressourcen → physische Macht
- potentere sozio-ökonomische Ressourcen → sozio-ökonomische Macht
- mehr Möglichkeiten, die Wahrnehmung zu prägen → Kommunikationsstärke
- mehr Beziehungen und Vernetzungen → Mobilisierungsmacht
- überzeugendere Kriterien → Kriterienmacht
- plausiblere Modelle → Modellmacht
- mehr Handlungs- und Organisationspotential → Positionsmacht.

Zusammengezogen lässt sich das so umschreiben:

| Bezeichnung                | Ausdruck   | Merkmale  |
|----------------------------|--|---|
| 1. Physische Macht         | Stärkerer Auftritt einer Person oder eines Systems                 | z.B. Grösse, Geschlecht, Nation, Erscheinungsbild, Kleidung, Bilanzwerte, gesellschaftlicher Rang |
| 2. Sozio-ökonomische Macht | Grössere finanzielle oder bildungsmässige Ressourcen eines Systems | Vermögen, Kapital, Infrastruktur, Liquidität usw. Status  |
| 3. Kommunikationsstärke    | Mehr Kommunikationsmöglichkeiten einer Seite                       | Medienzugänge, Formulierungsvermögen, Kommunikationskenntnisse                                    |
| 4. Mobilisierungsmacht     | Möglichkeit, Menschen oder Support zu mobilisieren                 | Einen Shitstorm auslösen  |
| 5. Kriterienmacht          | Anrufung der „höheren“ Werte durch eine Seite                      | z.B. Anrufung der Menschenrechte oder Nachhaltigkeit gegenüber reiner Gewinnlogik                 |
| 6. Modellmacht             | Plausiblere Erklärungs- und Deutungsmuster und -modelle            | z.B. Simple, bildliche, einleuchtende Deutungslogik   |
| 7. Positionsmacht          | Mehr Möglichkeit, eine Organisation zum Laufen zu bringen.         | z.B. Registrierung von Gegnern einer Idee   |

Tabelle 2: Macht

Voraussetzung ist, dass die Macht immer relational und damit relativ ist, also bezogen auf das oder die Gegenüber. Um Macht im Modell zu erfassen und in Instrumente zu übertragen, wird sie bewertet: Wer hat bezüglich eines Aspektes mehr, wer weniger Macht. In der Praxis hat sich gezeigt, dass eine Fünfer-Abstufung sinnvoll und ausreichend ist. Es gibt also +2 (sehr viel mehr), +1 (mehr), 0 (neutral oder gleich viel), -1 (weniger) und -2 (sehr viel weniger). So können Situationen beurteilt und analysiert werden.

Auf untenstehendem MachtBalance-Radar, es ist gleichzeitig Diagnose- und Früherkennungswerkzeug, ist eine Situation mit vier Stakeholdern im gleichen Spinnennetz dargestellt. Angenommen, unser System würde durch die ausgezogene Linie dargestellt, so könnte sich ein Bild wie folgt ergeben. Dies würde



bedeuten, dass wir die Chancen im Bereiche Modelle und Kriterien in die Waagschale werfen müssten, obwohl die Unterlegenheit im Bereich der sozio-ökonomischen Ressourcen offensichtlich ist.

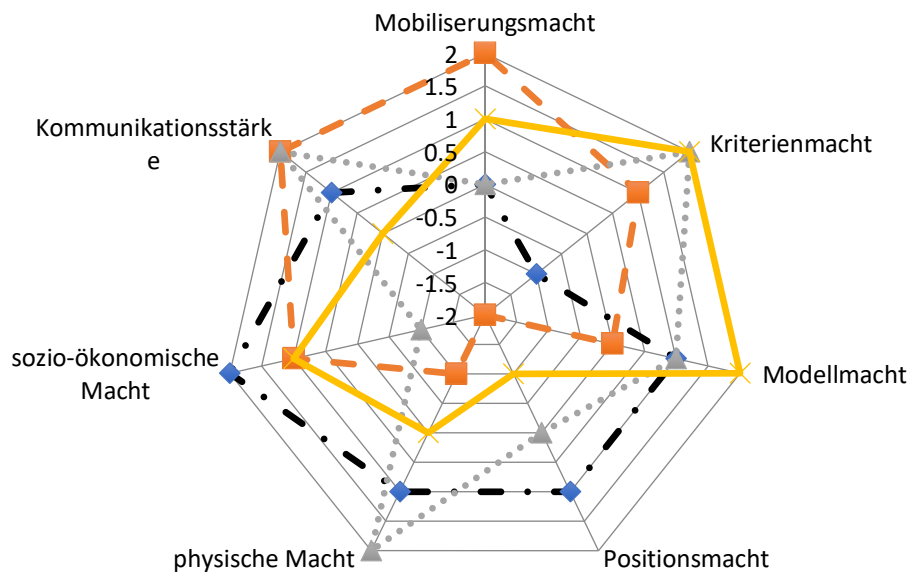


Abb. 5: Macht im Vergleich - Sichtbare Handlungsspielräume

Mit dieser Übersicht eröffnen sich nun Handlungsspielräume: Zum einen kann mit Stakeholdern ausgehandelt werden, dass man gemeinsam vorgehen will und sich ergänzt (im Beispiel oben wir für die Werte, er für den Rest). Oder eine Rivalität wird aufgebaut, die sich letzten Endes über die dominierende Macht klärt. Oder in einem lateralen Führungsverhältnis (z.B. in einem Projekt) könnte eine Verständigung über die Spannungsfelder erarbeitet werden, um damit die Grundlage für eine Konfliktbereinigung und Kooperation zu finden. Oder soll eine Lage-Analyse vom kompletten Ohnmachtsgefühl in die Handlungsfähigkeit führen? Oder soll eine Balance in dem Sinne erreicht werden, dass Partizipation und Mitsprache auf Augenhöhe möglich wird?

Der MachtBalance-Radar zeigt, dass mit dieser Gliederung nicht einfach das Gegenüber mehr Macht hat und die eigene Seite machtlos ist. Es wird transparent, dass man in diesen Aspekten notfalls nachbessern kann, beispielsweise könnten „wir“ in diesem Fall mit einer Kommunikationsagentur zusammenarbeiten, und so diesbezüglich aufholen. Oder bezüglich Mobilisierung uns selbst weiterentwickeln, durch Weiterbildung, gezieltes Networking usw. betreiben. Macht kann in allen Aspekten entweder vorhanden sein, selbst ge- oder beschaffen werden. Macht wird damit modulierbar.

#### *Umsetzungsmöglichkeiten und Instrumente*

Mit den weiter unten dargestellten Instrumenten kann das umgesetzt werden, kann dieses 7M-Modell der Machtanalyse zu einem Modell der MachtBalance werden.

## **2.4. MachtBalance**

Mit der Anwendung des 7M-Modells und seiner Instrumente wird es möglich, Macht auszubalancieren, gleichmässig zu verteilen, einzuschätzen und sich aus einer Position der Augenhöhe einzubringen.

Jedenfalls hilft es, in einer Situation nicht blockiert zu sein, den Blick für die eigene Macht nicht zu verlieren. Und falls es unbedingt nötig ist, kann vorübergehend auch mal Macht an sich gerissen werden. So wird MachtBalance im Sinne des Wortes, also die Macht zu balancieren, auszugleichen, in eine (Waage-)Bewegung zu bringen möglich. MachtBalance kann dabei im Sinne einer Haltung oder eines Prinzips verstanden werden – es ist die jeder Auseinandersetzung vorausgehende und parallel weiter laufende Einschätzung, ob das Ziel eines Prozesses ist, die Situation zu kontrollieren, ein partizipierender Teil zu sein oder allenfalls die Macht der Situationsgestaltung jemanden zu überlassen. Also die Entscheidung, wie man die Situation balancieren will.

Mögliche Situationen der Machtverteilung können sein:

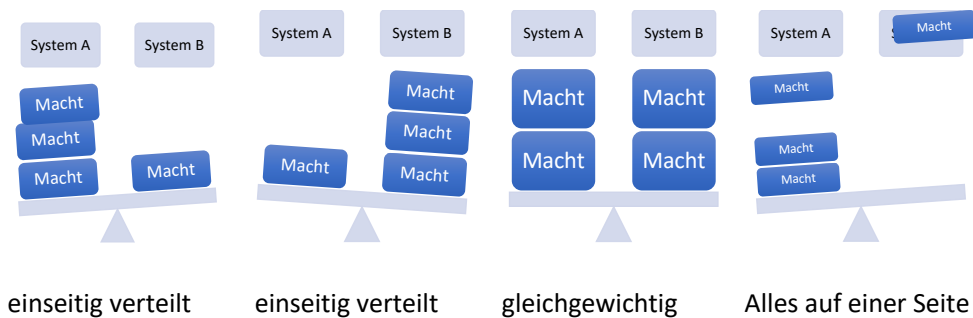


Tabelle 3: Machtverteilung

Wie die Macht verteilt ist, ist fast nie nur gegeben, es ist in gestaltbaren Situationen der Entscheidung der Beteiligten – und wie wir gesehen haben, eine Konstruktion, die beeinflussbar ist. MachtBalance legt die Instrumente offen, mit denen diese Verteilung in die erwünschte Richtung beeinflusst werden kann. Es ist beileibe nicht nur so, dass immer eine Seite alle Macht will. Das Demokratiemodell der Schweiz beispielsweise enthält einen sorgfältigen Verteiler der Macht. Wer sich bewusst ist, welche Macht in welcher Situation sinnvoll ist, kann aus der mächtigeren und der ohnmächtigeren Seite her beispielsweise eine partizipative Situation schaffen helfen.

In dem Sinne ist MachtBalance auch eine Haltung, wie mit diesem Wissen Machtverteilung mitgeprägt werden kann. Auch hier gilt wie in der Kommunikation: man kann einander nicht *nicht-machtprägend* begegnen, kommunizieren, austauschen. Es gibt kein Verhalten, das nicht Macht in irgendeiner Form mit konstellieren hilft. Wir entscheiden meist (bewusst oder unbewusst) mit, wie die Macht verteilt wird. Diese Erkenntnis ermöglicht einen anderen Umgang mit Rivalitäten, Machtkämpfen und Zusammenarbeit, da sie einem die Freiheit lässt, zu definieren, was in der entsprechenden Situation das zielführende, Qualität schaffende ist.

### 2.4.1. Umsetzen von MachtBalance mit dem 7M-Modell

Das 7M-Modell hilft, sich in Machtumgebungen zu bewegen, aktiv mitzuwirken, zu kooperieren und gestalten zu können. Die beschriebenen Machtaspekte gelten für Einzelpersonen wie für Systeme wie Gruppen, Organisationen, Abteilungen usw.

#### M1: Physische Macht / Auftritt<sup>67</sup>

<sup>67</sup> Dieser Aspekt wird im Normalfall innerhalb der Organisationsarbeit nicht erhoben, da er kulturell eingegrenzt ist, vor allem aber nur langsam veränderbar ist. Allerdings kann es für Sitzungen oder Verhandlungen durchaus Sinn machen, ihn einzusetzen.

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Beschreibung            | Eindrucksvolle Körpergrösse, Auftritt und Erscheinungsbild (auch abhängig von Tageszeit). Fitness (wird nicht müde, auch nach sehr langer Sitzung usw.), grosse Organisation, eindrucksvolle Infrastruktur; spiritueller Status, Persönlichkeit, hoher Rang <sup>68</sup>   |
| Schlüsselfragen         | Was vermittelt ausserhalb von Fachlichkeit und Positionen wie selbstverständlich den Eindruck von Überlegenheit?<br><br>Wer ist grösser, hat den „besseren“ Auftritt, macht den stärkeren ersten Eindruck?  |
| Merkmale                | Grösse, Stärke, Kondition und Konstitution, Aussehen, Kleidung, Erotik, Erscheinungsbild in Nähe zu aktuellen Idealfiguren, Nationalität, Geschlecht  |
| Beispiele und Kommentar | Muskulöses Gegenüber, das in einer dunkeln Gasse plötzlich zu einem ernstesten Faktor wird. Begegnung grosse Person – kleine Person. Ausdauer von Verhandlungspartnern in politischen Aushandlungsprozessen (Nachtsitzungen der EU); Arbeitszeit von Top-Managern (s. z.B. CEOs), Joggingpflicht für Führungskräfte (s. z.B. Präsidenten von grossen Nationen). Führungskräfte sind nicht zufälligerweise oft einen Kopf grösser.<br><br>Und: zum Glück liegt das Machtmonopol bezüglich physischer Macht im öffentlichen Raum in unserem Land beim Staat. Trotzdem ist diese Dimension in feineren Nuancen im Alltag vorhanden |

## **M2: Sozio-ökonomische Ressourcenmacht**

|                 |  |
|-----------------|--|
| Beschreibung    | Verfügbarkeit von Geld, Infrastruktur, Firmengrösse, Bilanzsumme.<br><br>Entscheidungsbefugnis resp. -kompetenz über Budgetbeträge. Faustregel: Umsatz- und Gewinnrelation von Systemen spiegelt die Machtverhältnisse.      |
| Schlüsselfragen | Wer entscheidet über Budget?<br><br>Wer stellt Infrastruktur zur Verfügung?<br><br>Wie ist der gesellschaftliche Status?   |
| Merkmale        | Bildung, sozialer Status, Vermögen, Zugang zu verfügbarem Kapital  |
| Beispiele       | Gesellschaftliche Glaubwürdigkeit, Kapitalstärke, verfügbare „Kriegskasse“ eines Unternehmens, Sponsoren, Crowdfunding, einen Zeitungsverlag kaufen können, was dann die Kommunikationsstärke resp. Publizitätsmacht erhöht. |

---

<sup>68</sup> In der prozessorientierten Psychologie eine Umschreibung für Respekt, Weisheit, Charisma.

### **M3: Kommunikationsstärke**

**Beschreibung** Die Stärke, Dinge zu kommunizieren und offenzulegen. Wird häufig auch als Publizitätsmacht gesehen: wer kann etwas, auch in einer Teilöffentlichkeit, publik machen? Zudem umfasst Kommunikationsstärke die Gestaltungsmacht: wer hat die Möglichkeit, im Sinne der Gestaltpsychologie etwas zu einer Gestalt zusammen zu fügen oder etwas wegzulassen, z. B., ob die Erhaltung einer Waffenfabrik in Verbindung mit den dazugehörenden Arbeitsplätzen gestellt wird oder nicht.

**Schlüsselfragen** Wer verfügt über welche Kommunikationskanäle, Medien, Sensorien?

Wer hat welche Evaluationsmöglichkeiten?

Wer hat die Möglichkeit, die Sache (auch Tabus) offenzulegen?

Wer kann die Dinge plausibel zusammenzufügen?

**Merkmale** Medienmacht, Fernsehen, Social Media, Handynetze

**Beispiele** SMS-Revolutionen, Twitter. Shitstorms (aktuelle Form des Ausdrucks von Empörung über die sozialen Medien durch Mailingkampagnen, Twitter oder andere Online-Kanäle). Medienkampagnen, Abstimmungskampagnen, Whistleblower, Offenlegungen, Tabus, Tabubrüche

### **M4: Mobilisierungsmacht**

**Beschreibung** Die Möglichkeit, in kürzester Zeit Anhänger:innen zu mobilisieren. Sei es für eine Demonstration, eine Podiumsdiskussion, eine Abstimmung, eine Unterschriftensammlung oder einen Shitstorm. Zielgruppenspezifisches Individualisieren von Informationen und Instruktionen zur erhöhten Mobilisierung und schnelleren Meinungsbeeinflussung. Psychologisch aufbereitete Kommunikation, um die Menschen gezielt anzusprechen und zu mobilisieren.

**Schlüsselfragen** Wer kann schnell viel Zustimmung generieren?

Wer kann Unterschriften generieren?

Wer kann nötige Verknüpfungen und Referenzpunkte schaffen?

**Merkmale** Mitläufer:innen, Likes, Zustimmende, schweigende Mehrheit.

**Beispiele** Aktiv Unterstützende, Leserbriefaktionen usw., wahrnehmbar am Gefühl, eine Mehrheit oder grosse Gruppe vis-à-vis zu haben.

### **M5: Kriterienmacht**

**Beschreibung** Die Macht, die relevanten, anerkannten Kriterien zu bestimmen: Was wird z.B. als gerecht, was als ungerecht und was als tolerabel empfunden? Zum Beispiel bezüglich Lohnhöhen, Bussen, Strafen.

**Schlüsselfragen** Wer bestimmt die Werte, Kultur, Verständnis, Kommunikationsweise?  
Wer definiert die entscheidenden Kriterien?  
Wer bestimmt Handlungsbedarf?

**Merkmale** Kriterien aus Gesetz, Gewissen, Ethik, Respekt, Wirtschaft, Recht, Moral.

**Beispiele** Menschenrechte, wirtschaftsfreundliche Argumentation.

### **M6: Modellmacht**

**Beschreibung** Die Stärke, plausibel zu erklären, wie etwas läuft oder geregelt werden kann. Verfügen über Modelle, um die Zusammenhänge so darzustellen, dass es einleuchtet und Gefolgschaft möglich wird.

**Schlüsselfragen** Wer bestimmt die Erklärungslogik?  
Wer bringt die Handlungslogik?  
Wer schafft es, die Benennung, das Wording zur Frage zu prägen?

**Merkmale** Deutungs-, Vorgehens-, Erklärungs-, Lösungsmodelle; Komplexitätsreduktion, eine Thematik wird dadurch fassbar.

**Beispiel** Wenn bei strittigen Fragen plötzlich die plausible Erklärung oder eine grafische Darstellung vorliegt, die den Eindruck vermittelt, damit sei alles erklärt

### **M7: Positionsmacht**

**Beschreibung** Die Möglichkeit, Handlungen aufgrund der Position auszulösen.

Im Alltag: wer kann aus einer Sitzung gehen und Handlungen veranlassen, einen Versand organisieren (via ein Sekretariat, Maschinen, Budget), ein Communiqué herausgeben (das ernst genommen wird)?

Schlüssel-fragen Wer entscheidet, ob gehandelt wird?

Wer kann Handlungen auslösen, ist aktionsstark?

Merkmale Position, Organisationsvermögen.

Beispiele schnell organisierte Briefversände, technische Möglichkeiten.

### 2.4.2. Akteure und Stakeholder identifizieren: Machtanalyse

Um die Macht-Aspekte zu erfassen, braucht es eine Zusammenstellung der relevanten Akteure und Stakeholder: wer spielt eine Rolle, und welche. Und wer könnte in einer späteren Phase auftreten und sich einbringen. Wer wird vom Verfahren her einbezogen werden müssen, wer wird für Vernehmlassungen, Abstimmungen, Entscheidungen eine Bedeutung erlangen. Das alles sind Akteure, die aufgelistet werden. Diese werden in der ersten Spalte einer Tabelle eingetragen – das ist auch gleich in Excel möglich, damit in der Folge eine Darstellung als Radar möglich wird. Die Darstellung der Werte in Form eines Spinnendiagramms ist für eine Interpretation hilfreich. Eine Darstellung im MachtBalance-Radar (Excel-Darstellung weiter vorne) kann die Situation visualisieren.

Die Analyse kann aber durchaus auch einfach wie unten dargestellt von Hand in einer Tabelle oder auf einem Flip-Chart zusammengetragen werden:

| Akteur:-innen, Stakeholder | Phys. Macht | Soz-ök. Resourcenmacht | Kommunikationsstärke | Mobilisierungsmacht | Kriterienmacht | Modellmacht | Positionsmacht |
|----------------------------|-------------|------------------------|----------------------|---------------------|----------------|-------------|----------------|
| A                          | -2          | -1                     | 0                    | +1                  | +2             | ..          | ..             |
| B                          |             |                        |                      |                     |                |             |                |
| C                          |             |                        |                      |                     |                |             |                |
| D                          |             |                        |                      |                     |                |             |                |
| E                          |             |                        |                      |                     |                |             |                |
| F                          |             |                        |                      |                     |                |             |                |
| ... X                      |             |                        |                      |                     |                |             |                |
| ich / wir                  |             |                        |                      |                     |                |             |                |

Es empfiehlt sich ein gezieltes Vorgehen – zumal solche Tabellen häufig in Gruppen von Betroffenen ausgefüllt werden, und damit eine Reihenfolge und Moderation nötig ist:

- Zuerst wird die Spalte der Akteur:innen und Stakeholder möglichst vollständig ausgefüllt. Eine Diskussion, wer auch noch ins Spiel kommen könnte, macht Sinn. Nehmen Sie lieber mehr als zu wenige Akteur:innen in die Liste auf. Fragen Sie sich, wer bezüglich Geschichte, Gesetz oder Verfahrensregeln, Macht und Einfluss, Interesse oder Betroffenheit aufgelistet werden soll. Fragen nach Problemverursacher:innen, -nutznießer:innen, -betroffenen und -löser:innen sowie weiteren Betroffenen oder Beteiligten helfen, die Liste zu vervollständigen.
- Sofern im Verlaufe der Bearbeitung noch wichtige Akteur:innen auftauchen, kann die Liste immer noch ergänzt werden.
- Wenn Sie mehr als 7 Akteur:innen identifizieren, schauen Sie, welche als Gruppen erfasst werden können. Es ist nicht nötig, jede einzelne Person zu erfassen, manchmal macht es Sinn, eine Organisation zu erfassen und dann noch deren Sprecher:in separat aufzuführen.
- Setzen Sie auch sich respektive Ihre Organisation als eine Akteurin ein.
- Gehen Sie dann die Spalten durch: vergleichen Sie, wer im Vergleich untereinander mehr oder weniger Machtmittel des entsprechenden Machtaspekts hat, und setzen Sie Ihre Beurteilung ein – diese kann intuitiv und im Gespräch recht schnell vorgenommen werden.
- Setzen Sie sich immer gleich in Bezug respektive Vergleich zu den anderen und füllen Sie die Werte für sich selbst auch ein.
- Nehmen Sie dann Abstand von der Liste und beurteilen Sie die Optik: wo hat es Lücken, wo Stärken. Nutzen Sie die Aspekte, wo Sie Stärken haben.
- Vergessen Sie nicht, zu klären, ob Sie eine Kooperation anstreben, ob Sie sich einfach auch Gehör verschaffen wollen oder ob es effektiv um eine Machtdurchsetzung geht. Das ist in den wenigsten Fällen so.
- Passen Sie die Liste laufend an, genießen Sie die Erfolge und nehmen Sie die Niederlagen als Ausdruck der Machtverhältnisse – oder eben als Ausdruck dessen, was aktuell „mehrheitsfähig“ ist. Auch das Anerkennen der „Realität“ gibt Handlungsfreiheit ...

### **2.4.3. Sich Einbringen – aktiv Handeln**

Versuchen Sie, sich auf der Basis des Erkannten einzubringen, mit den Machtfaktoren zu variieren, Balance zu erreichen und Ihren Anliegen Gehör zu verschaffen.

So kann Macht aus dem traditionell-konservativen Verständnis von Max Weber (siehe Definition unter 5.10.1.) weiterentwickelt werden: Max Weber hat – auch als Ausdruck seiner Zeit – Macht so verstanden, dass sie auch ohne Rücksicht, ohne Gespräche, ohne dass Einwände ernst genommen werden müssten, ein- und durchgesetzt werden kann. Das ist im Sinne von Durchsetzungsmacht und Macht als Dominanzfaktor, der nur einem Stakeholder zugeordnet ist. Heute sind wir in einer Zwischensituation: die einen leben immer noch nach den Prinzipien von Weber, andere sehen das eher demokratisch oder partizipativ. Manche sind partizipativ und demokratisch, bis sie an der Macht sind. Dann fehlen ihnen Modelle für andere Führungs- und Steuerungsformen – doch auch dann ist es möglich, mit MachtBalance Mittel und Wege zur Machtverteilung (Balance), zur Partizipation verschiedener Stakeholder auf Augenhöhe zu erreichen. Damit kann Macht anders verstanden und gelebt werden. Häufig wird so auch die Basis für einen Aushandlungsprozess zwischen den Exponent:innen der verschiedenen Machtfaktoren geschaffen. Immer wieder werden so auch Kooperationen möglich.

MachtBalance ist damit eine demokratisierende, partizipative, dem initiativen Individuum Gewicht verleihende Methode. Bei der Anwendung ergeben sich (Spiel-)Freude, Erfolg und nachvollziehbare Partizipations-Erfahrungen der eigenen, manchmal überraschenden, manchmal ernüchternden Selbstwirksamkeit.

### 3. Effectuation – Wirkung erzielen

Viele Menschen leben in verschiedenen Mindsets und wechseln diese locker, teilweise gar virtuos. Wenn es jedoch darum geht, etwas gründlich zu planen, greifen sie unreflektiert zu Methoden, die sie gelernt haben: diese kommen voll und ganz aus dem Mechanisch-Haben-Orientierten, womit die beste Absicht schwierig umzusetzen wird. Es ist fast nicht möglich, mit einem Bagger ein Gewürzkraut zu ziehen: die Methode bestimmt das Ergebnis mit.

Eigentlich wissen wir: The Medium is the Message; das Setting bestimmt und begrenzt den Inhalt; wenn man nur einen Hammer hat, läuft man Gefahr, alles wie einen Nagel zu behandeln. Und was der Sprüche mehr sind.

Es gibt Methoden, die lebensfreundliche, organisch-zyklische Wirkungen ermöglichen. Doch auch diese Methoden können mechanisch eingesetzt werden, sie garantieren die Qualität der Wirkung nicht, diese können nur die Menschen prägen, die etwas (be)wirken wollen.

Ein bewusst angelegter Verlauf von organischen Prozessen kann mit der Methode von Effectuation<sup>69</sup> abgebildet werden. Der Begriff ist ein Kunstwort, das die Vorgehensweise bezeichnet, um Effekte zu erzielen, mithin wirkungsorientiert zusammenspielen.

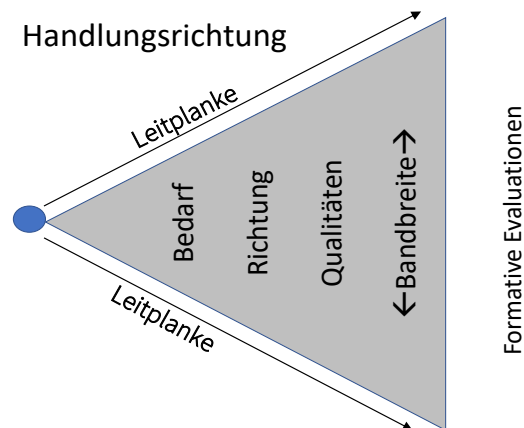
Effectuation besteht im Wesentlichen aus wenigen Elementen, die zyklisch durchlaufen werden:

1. Handlungsanlass wahrnehmen: Was motiviert mich oder uns, etwas zu unternehmen. Welche Grundwerte möchten wir mehr in die Wirklichkeit führen oder wollen ihnen Geltung verschaffen.



2. Ausrichtung der Handlungen: Für sich oder gemeinsam Bestimmen der Ausrichtung, in die man will. Was ist das Wirkungsziel? Was soll in welche Richtung verändert werden. Diese Beschreibung enthält kein «Zielfoto», also keine Detailvorstellung der Fakten, wie es danach aussehen soll, da die angestrebte Qualität eventuell anders als heute gedacht erreicht werden kann. Die Beschreibung enthält aber Formulierungen von der Qualität, die erreicht und von den Kriterien, die erfüllt sein sollen. Es ist auch die Aufzeichnung eines Wunschsektors möglich.

Nach jedem Schritt wird formativ evaluiert, also geschaut, in welcher Art die nächsten Schritte geformt werden sollen – es geht darum, wie nachgesteuert werden kann, um auf Kurs zu bleiben; nicht darum, ob es gut oder schlecht war.



Die Ausrichtung wird vorab umschrieben, der Weg im Rahmen des Erreichbaren dynamisch nachgesteuert

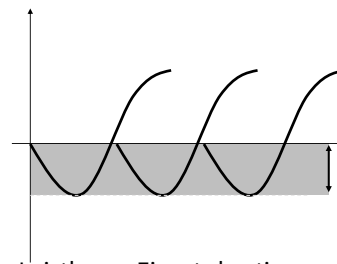
<sup>69</sup> Faschingbauer, Michael (2017): Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.



3. Einsatz bestimmen: Sicherstellen, dass der Einsatz nie Höhe erreicht, die man nicht verkraften könnte, wenn Anliegen nicht erreicht werden kann – es ist wichtig, dass für weitere und andere Anliegen wieder neue Mittel beschaffen oder herstellen kann.

Die Idee ist, dass es hartnäckig viele und mehrfache Durchgänge im Projekt braucht, bis Wirkungen sichtbar werden – dabei soll die eigene Lebensqualität nicht beeinträchtigt werden.

### Einsatz

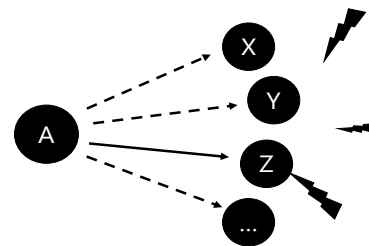


eine  
das  
man

Leistbaren Einsatz bestimmen, der verkraftet werden kann, falls es weiteren Runden braucht

4. Zufälle und Gelegenheiten wahrnehmen: Was bietet sich an, damit das Anliegen Fahrt aufnehmen kann? Gibt es Zufälle, die genutzt werden können? Wer hat was auch schon in dieser Richtung gemacht?

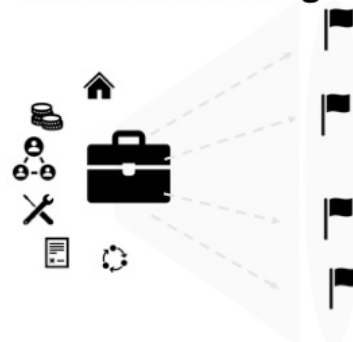
### Gelegenheiten nutzen



Umstände und Zufälle als Hebel und Chancen nutzen

5. Mittellorientierung: Was kann mit den nun insgesamt vorhandenen Mitteln, meinen oder unseren Ressourcen, Netzwerken, Wissen, Unterlagen usw. angesichts der Umstände und Gelegenheiten erreicht werden?

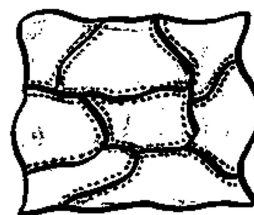
### Mittellorientierung



Von direkt verfügbaren Mitteln ausgehen

6. Partnerschaften und Kooperationen bilden: mit wem will und kann ich zusammenarbeiten, um die Wirkung zu erreichen? Wie muss und kann dabei die Ausrichtung angepasst werden, da andere Interessen, Anliegen und Mittel einfließen? Stimmt es dann noch für mich? Falls ja: ein Crazy Quilt meint einen Zusammenschluss von Menschen, die verrückt genug sind, sich für dieses Anliegen einzusetzen und das ihnen verfügbare einzubringen.

### Partnerschaften



Co-Kreation von Vorhaben und Positionierung durch selbstselektionierendes Netzwerk (crazy quilt)

7. Mit diesen Schritten ergibt sich ein iterativer Prozess: die Schritte werden immer wieder durchlaufen. Mal ist man nach fünf Minuten wieder am Anfang, mal nach einem Jahr. Nach und nach findet eine Annäherung an das statt, was ursprünglich angestrebt wurde. Nach jedem Schritt kann die Ausrichtung nachgeschärft werden, kann sich der leistbare Einsatz verändern, können sich neue Gelegenheiten ergeben und damit neue Handlungsoptionen entstehen; gemeinsam wird entschieden, wann die angestrebte Qualität so weit umgesetzt ist, dass man sich wieder anderen oder ergänzenden Themen zuwenden kann.

### Effectuation: ein iterativer Prozess

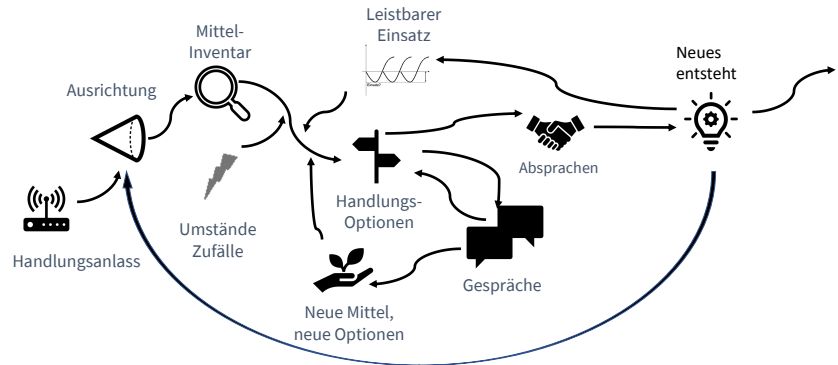


Abb. 11: Effectuation als iterativer Prozess

## 4. wirkungsorientierte Denkmodelle für Analyse, Diagnose, Umsetzung

In Kapitel 3 wurde die historische Entwicklung anhand von Prozesszyklen ausgeleuchtet, um verständlich zu machen, weshalb wir heute den Outcome haben, den wir im Alltag erleiden, ertragen und manchmal auch geniessen. Im Kapitel 5 soll nun der Moment, in dem Menschen Wirklichkeit «produzieren» näher betrachtet werden, indem im Schritt der Umsetzung mehr in die Tiefe gegangen wird: hier wird Organisieren entlang des Wahrnehmungs-Handlungs-Zyklus beleuchtet. Weil bei jedem Schritt Freiheiten und Gestaltungsmöglichkeiten bestehen, ist das besonders lohnend.

Stark vereinfacht gesagt basiert jede Handlung aus einer (Re)Aktion, die durch einen Reiz ausgelöst wird. Der Reiz kann ein Erlebnis, ein Gedanke, etwas Widerfahrenes, ein Bedürfnis sein. Häufig beginnt die Verarbeitung schon währenddem der Reiz erkannt wird (was nicht immer klug ist), sehr häufig beginnt die Reaktion oder eine Aktion noch bevor der Reiz vollständig verarbeitet ist – und diese Reaktion bildet einen neuen Reiz, auf den reagiert wird.

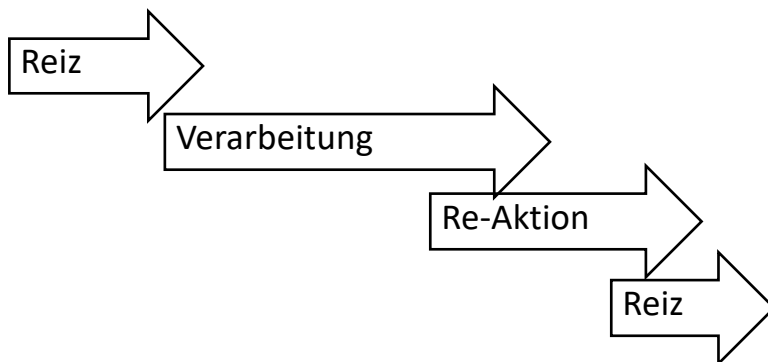


Abb. 12: Reiz-Reaktion

Mit diesem Bild ist ein sehr grosser Freiraum unseres menschlichen Handelns dargestellt: die Verarbeitung des Reizes und die Gestaltung der Aktion resp. der Reaktion. Diese werden im Folgenden bezüglich einzelner Schritte vorgestellt. Die Auswahl erfolgt subjektiv aus einer grossen Fülle des Repertoires und umfasst einige erfahrungsgemäss wirksame Blickwinkel.

Bedeutende Philosophen und Management-Autoren formulieren zu der Phase der Verarbeitung: „Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem Raum liegt unsere Macht zur Wahl unserer Reaktion. In unserer Reaktion liegen unsere Entwicklung und unsere Freiheit.“<sup>70</sup>

Der Prozess von der Reiz-Aufnahme über seine Verarbeitung bis zur Reaktion entspricht dem im Anfang des 3. Kapitels vorgestellten Prozessmodell einer achtsamen Sicht auf den Schritt der Umsetzung. Er kann als Wahrnehmungs-Handlungs-Zyklus beschrieben werden. Dieser kann in Schritte eingeteilt werden: vom Empfangen des Reizes, also der Begegnung mit einer Situation bis zur Vorbereitung und Umsetzung der Reaktion, die die neue Situation schafft, die wiederum den Reiz für den nächsten Zyklus darstellt.

<sup>70</sup> Dieses Zitat stammt – je nach Quelle – von Viktor Frankl oder Stephen R. Covey

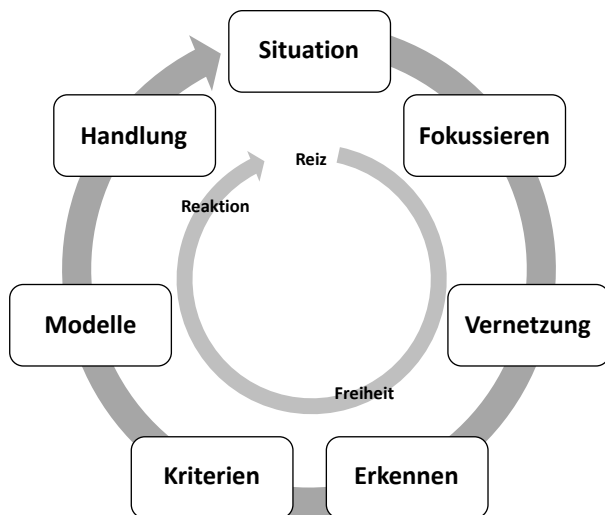


Abb. 13. Wahrnehmungs-Handlungs-Zyklus

In einer tabellarischen Darstellung dieses Zyklus lassen sich die vorgestellten Aspekte zuordnen – sie stellen, wie erwähnt, nur einen kleinen Bruchteil unserer Freiheiten dar – wie wir in der historischen Darstellung in Kapitel 3 gesehen haben, liegt unsere Geschichte voll von solchen Freiheiten. Die unten ausgeführten Aspekte können teilweise wiederum anhand weiterer Zyklen dargestellt werden.

### Aspekte des Wahrnehmungs- Handlungs-Zyklus

| Schritt            | in Kapitel 5.x   | Inhalt   |
|--------------------|--|--|
| <b>Situation</b>   | 5.1. Reiz<br>↓   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Was sind unsere Wahrnehmungsfilter?</li> <li>Annehmen, erfreuen, erleiden vs. bekämpfen, zurückweisen, festhalten</li> </ul>  |
| <b>Fokussieren</b> | 5.2. Kommunikation<br>↓  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Sensorien und welchen Differenzierungsgrad haben wir für die Wahrnehmung?</li> <li>Was fokussieren wir, wie vertiefen wir?</li> </ul>  |
| <b>Vernetzung</b>  | 5.3. Denken<br>↓   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie und womit wird Wahrgenommenes und schon Vorhandenes verknüpft, assoziiert, kombiniert, konfiguriert, komponiert?</li> <li>Wird Denken der Wirklichkeit angepasst oder umgekehrt?</li> </ul>   |
| <b>Kriterien</b>   | 5.4. Identität<br>5.5. Spiritualität<br>5.6. Klüfte<br>↓                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Von wo aus schauen wir auf das Handeln?</li> <li>Was ist uns wichtig, was lassen wir beiseite?</li> <li>Woran messen wir Varianten, worauf basieren Entscheidungen?</li> <li>Was ist der Kontext des Handelns</li> </ul>  |
| <b>Modelle</b>     | 5.7. Organisations-Mindset<br>5.8. Entscheidung, Steuerung<br>5.9. Effectuation<br>↓ | <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Gestalt wird geformt – was gehört zu einem Ganzen und was gehört nicht dazu (Hintergrund-Vordergrund; Licht-Schatten)? Bilder?</li> <li>Mit welchem Mindset, welchen Interpretationsmustern gehen wir vor?</li> <li>Wie läuft die Verhandlung über anzuwendende Kriterien?</li> <li>Wie werden Entscheidungsprozesse gesteuert?</li> <li>Wie erzeugen wir Wirkung – bauen wir auf Vorhandenem auf?</li> <li>Entfalten wir die Situation von der Gegenwart oder der Zukunft her?</li> </ul> |
| <b>Handlung</b>    | 5.10. MachtBalance   | <ul style="list-style-type: none"> <li>wie verschaffen wir uns Gehör und Augenhöhe?</li> </ul>   |

Tabelle 4: Wahrnehmungszyklus - Aspekte

#### 4.1. Reiz empfangen – Situation sehen

Der erste Filter sortiert, ob und falls ja, was vom Reiz empfangen wird. Die Wahrnehmungsfilter sind von der je eigenen Wirklichkeitskonstruktion und dem

Mindset geprägt. Viele sehen nur das, was sie schon kennen. Andere sind offener, Neues zu erkennen. Ob man das, was man sieht, annehmen kann oder gleich bekämpft, nicht wahrhaben will, ob man am vorherigen festhält oder das neue als neue Realität anerkennen kann, hängt von vielen Faktoren ab.

C. Otto Scharmer<sup>71</sup> (Download oder inhören), Katie Byron<sup>72</sup> (Lieben was ist), der Buddhismus mit seiner Wahrnehmungskultur<sup>73</sup>, Daniel Kahnemann<sup>74</sup> und Gerd Gigerenzer<sup>75</sup> (mit ihren Aspekten von schnellem und langsamem Denken sowie der Intuition), Regula Meyer<sup>76</sup> (mit ihrer durch Willen geprägten Mischung von männlicher und weiblicher Sicht) haben viel dazu reflektiert und gelehrt.

In Kapitel 3 haben wir mit dem Megazyklus die geläufigsten Filter beschrieben. Wir sind vorgeprägt, nehmen selektiv auf, können das durch innere Korrekturfilter, die sozusagen eine Kompasskorrektur vornehmen können, etwas realistischer machen. Unabhängig von konditionierten, geprägten und gewohnheitsmässigen Filtern sind wir frei, die weiter unten beschriebenen Aspekte in ihrer ganzen Breite auszuloten. Eine konsequente Anwendung des Arbeitsbuches lockert durch die darin enthaltene Verschiebung der Fokussierung in Kürze einige Filter. Auch die weiteren Anregungen in Kapitel 5 wirken diesbezüglich. Sie beleuchten erfahrungsgemäss wirksame, doch häufig übersehene Aspekte.

## 4.2. Kommunikation – Fokussieren

Im Arbeitsbuch, Kapitel 2, wird in den Absätzen 2.2.1., 2.3.1. und 2.4.1. konkret vorgeschlagen, wie Kommunikation anders gestaltet werden kann: durch ein anderes Setting, andere Fragen und anderes Hören wird sich der Fokus der Aufmerksamkeit in Kürze zu Wesentlicherem verschieben. Dadurch gelingt es, das Schlaglicht, das man in der Kommunikation dorthin wirft, wo man etwas sehen will oder zu finden vermeint, selbst und bewusst zu steuern. Für sich und im Zusammenspiel mit anderen.

Diese kurzen und kleinen Veränderungen bewirken erfahrungsgemäss erstaunlich viel.

Zudem: Mit der weiter oben erwähnten Theorie U von C. Otto Scharmer ist vor allem das Kommunikationsmodell gemeint, das hier kurz vorgestellt wird, da es für die Umsetzung von Veränderungen hilfreich sein kann.

Das U im Namen entspricht der Bewegung von der Oberfläche in die Tiefe und an anderem Ort wieder an das Licht. Gemeint sind – etwas zusammengefasst und adaptiert – folgende Schritte:

- Download ist im U oben links: der Ort, wo in Begegnungen und Gesprächen alle Beteiligten nur das wiederholen, was sie schon wissen und gespeichert haben, sozusagen ein Download aus den verschiedenen Speicher-Clouds. Obwohl die meisten Gespräche und auch Fachdiskussionen so verlaufen, entsteht kein wirkliches Gespräch, da alle bei ihrer Sichtweise bleiben und nichts neues lernen
- Innehalten, inhören, was das Gegenüber zu sagen hat – und versuchen, es zu verstehen, ist ein Schritt in die Tiefe. Das beinhaltet auch ein Hineinhören in sich selbst, um wahrzunehmen, was das bei einem auslöst, und ob es nachvollziehbar ist, dass man es auch so sehen kann. Hier können die Unterschiede angesprochen, erklärt, akzeptiert werden. Dieser Schritt beinhaltet auch den Weg, den Glauben, es gäbe eine Wahrheit zu erneuern zu dem, dass jede Person eine je eigene Wirklichkeitskonstruktion für

---

<sup>71</sup> Scharmer, C. Otto (2011): Theorie U. Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. (Öffnung des Denkens, Öffnung des Fühlens, Öffnung des Willens). Heidelberg: Carl Auer Verlag.

<sup>72</sup> Byron, Katie (2002): Lieben was ist. Wie vier Fragen Ihr Leben verändern können. München: Arkana Verlag.

<sup>73</sup> Verweis auf Thich Nhat Hanh (2019): Achtsam sprechen – achtsam zuhören. Die Kunst der bewussten Kommunikation. München: Knauer Mens Sana.

<sup>74</sup> Kahnemann, Daniel (2016): Schnelles Denken, langsames Denken. München: Penguin Verlag.

<sup>75</sup> Gigerenzer, Gerd (2008): Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München: Goldmann.

<sup>76</sup> Meyer, Regula (2021): Karten der Einsicht – zwei Seiten der Wahrheit. Aarau: Aura Verlag.

sich aufgebaut hat. Hier können Unterschiede gewürdigt und verstanden werden – ein Austausch beginnt erst da fruchtbar zu werden.

- An dieser Stelle ist es hilfreich, über die Stimme des Beurteilens hinauszugehen: dass man diese andere Sichtweise nicht abwertet, sondern als eine andere Möglichkeit zu leben oder zu arbeiten annehmen kann.
- Umwenden, in dieser Verschiedenheit nach vorne schauen, das eigene und auch das des Gegenübers verlassen, und suchen, was denn etwas Übergreifendes, Verbindendes sein könnte – das ist herausfordernd, und an dieser Stelle ist könnte Zynismus aufkommen; wenn dieser beiseite steht, geht es da weiter.
- Vertiefung in der Fragestellung: wenn an dieser Stelle ein Einlassen auf die Fragestellung möglich ist, kann Neues entstehen, erst als Idee, etwas Unbestimmtes, später wird es konkreter. An dieser Stelle kann Angst vor dem Neuen, davor, dass man seinen Boden verlässt, entstehen.
- Wenn die Angst angesichts der Kostbarkeit dieser schöpferischen Momente zurücktritt, geht es weiter. Gemäss Scharmer ist man hier unten im U angelangt, das Neue kann sich zeigen, seine Qualitäten können formuliert werden.
- Formung der Idee: wenn man das Neue zu fassen beginnt, langsam umschreiben kann, ihm eine Form geben kann, wird es herauskristallisiert. Seine Aspekte, seine Wirkung, sein Platz in der Gesellschaft wird greifbar.
- Konkretisierung: Um das Neue umsetzbar zu machen, braucht es Versuche und Entwürfe dazu, wie Probeläufe damit aussehen könnten – und wie diese ausgewertet und verankert werden. Dazu werden Varianten entworfen, besprochen und weiterentwickelt.
- Umsetzung: mit der Realisierung tritt die Veränderung in die Wirklichkeit, wird Teil dessen, was sich durch das Zusammenspiel ausformt. Strategische Fragen sind geklärt, der Plan für die nächsten Schritte besteht. Nach einer Weile braucht es dann wieder einen Austausch; das U wird erneut angewendet.

### 4.3. Identität

Häufig bleibt man in Initiativgruppen, manchmal auch in schon laufenden Projekten, in einer Identitätsdiskussion stecken: Wer sind wir? Das soll eindeutig geklärt werden. Gerade heute, wo viele etwas Marketingwissen haben, meint man, eine klare, eindeutige Identität formulieren zu müssen – und verliert dabei viel Energie, meist einige Mitglieder – und letzten Endes auch Zuspruch und Motivation. Dann hier wird produktorientiertes ökonomisches Wissen auf ganzheitliche, lebensfreundliche Fragestellungen angewendet. Da tickt Vieles anders.

Zugrunde liegt ein Missverständnis – mit der Identität möchte man eigentlich klären, ob man gleiche Wirkungsziele, eine gleiche Ausrichtung hat. Mit dem, was man im Marketing unter einem klaren Profil meint, werden aber meist die Rollen gemeint, und wenn man diese auf nur eine reduziert, ist das Leben draussen.

Möglicherweise ist die Parallele zum Ego-Verständnis dazu passend: Die Annahme und das Erleben eines Egos, eines identifizierbaren, klar umrissenen und fassbaren Ichs verleitet dazu, auch einer Organisation eine eindeutige Identität zu geben. Doch das Ego ist eine Wirklichkeitskonstruktion, die physisch nicht gefunden werden kann. Was real passiert, ist, dass wir als Lebewesen aus einer Vielfalt an Informationen und Erfahrungen, die wir abgespeichert haben, jeweils auf eine Situation hin reagieren – daraus ergibt sich das Gefühl, dass «man» auf die Umwelt reagiere. Diese Reaktion kann je nach Impuls und Situation aber ein leicht verschiedenes Ego ans Tageslicht bringen. Denn es ist nicht ein Ego, das aktiviert wird, sondern die Fülle der je nach Situation anders gewichteten Informationen.

Normalerweise ist man, bezogen auf seine Rollen zur Umsetzung dessen, was einem wichtig ist, immer «Viele». Das ist an den verschiedenen Rollen wahrnehmbar, die ausgeübt werden (müssen), um eine Idee verfolgen oder Fragestellungen angehen zu können. Es kann vereinfachend sein, wenn man die Rollen umschreibt, die man ausfüllen möchte – sie sind ja das Werkzeug, um das zu beeinflussen oder zu erreichen, was die Gründung der Organisation ausgelöst hat. Und von diesen ausformulierten Rollen können je nach Situation einer bis vier Fünftel erfüllt werden – welche sollen das sein?

Ein nachvollziehbares Beispiel dazu sind die Versuche von Bibliotheken, zeitgemäss und für die Bevölkerung wichtig zu bleiben. Durch vertiefte Auseinandersetzung entstand hier der Begriff informationslogistische Rollen, die Bibliotheken einnehmen (nach Prof. Konrad Umlauf<sup>77</sup>). Eine Bibliothek kann – je nach Sichtweise acht bis zwölf verschiedene Rollen wahrnehmen, beispielsweise kann sie ein Zentrum populärer Medien sein, ein kommunales Infozentrum, ein Tor zum Lernen für Schüler:innen. Wenn die Bibliothek alle Rollen gleichzeitig erfüllen will, geht das nicht, das Profil wird zu unscharf, die Benützung zu umständlich, die Kund:innenführung im Haus zu kompliziert. Wenn sie sich dagegen auf nur eine Rolle beschränkt, wird sie zu wenig benutzt, verliert ihre Bedeutung im Ort. Es macht Sinn, sich Schwerpunkte zu setzen und insgesamt rund die Hälfte, maximal eine Handvoll Rollen gleichzeitig im Auge zu behalten. Entsprechend verhält es sich mit den Identitätsfragen beim Organisieren.

Insofern ist es hilfreich, gemeinsam das angestrebte Wirkungsziel und die -ausrichtung des gemeinsamen Tuns zu klären, bezüglich der Rollen und damit dem Auftreten nach aussen aber breiter aufgestellt zu bleiben.

### 4.4. Spiritualität

In diesem Buch wird Spiritualität selten direkt angesprochen. Mentale Modelle sind aber spirituelle Modelle, wenn eine Person in und mit einem organisch-zyklischen Mindset lebt, das die Prozesse der Natur

---

<sup>77</sup> Umlauf, Konrad (2006): Informationsaufbereitung : Vorlesungsskript. Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 189).

würdigt und als lebensbestimmend wahrnimmt. Das kann dann tiefe Spiritualität sein. Wenn eine Person die Welt hingegen sehr mechanisch versteht, für alles eine sachliche Erklärung hat, Geld als Mass für Lebensqualität nimmt, ist das auch eine spirituelle Haltung. Das mentale Modell, mit dem das Welt- und Menschenbild gestaltet wird, bestimmt, ob es ein Geheimnis und Lebenskräfte oder Erklärungen und Sachlogik gibt.

Für mich persönlich hat Spiritualität mit dem zu tun, was ich empfinde, wenn ich der Welt, der Natur, Menschen oder auch mir selbst gegenüberstehe und mich darin wahrnehme. Das ist manchmal gar nicht erhaben, aber immer wieder vom Zauber von etwas Unerklärlichem begleitet. Oder von einer unendlichen Lebenskraft genährt, manchmal auch getrieben. Letzten Endes steht ein Geheimnis dahinter oder darin, das ich wahrnehme, respektiere und das mich erfreut. Dieses kann ich gezielt fokussieren und würdigen – und ich kann es als etwas allem Innewohnendem, immanent, und damit manchmal als selbstverständlich erleben.

Um zur Lebensfreundlichkeit beizutragen ist Spiritualität für mich ein zentraler Zugang. Dieser liegt nahe: wie begegne ich meinen Nächsten, kann ich tief zuhören? Kann ich Mitgefühl spüren? Und kann ich für mich selbst Mitgefühl empfinden? Im Buddhismus gibt es einen Grundsatz, dass man nie allein ist – man ist immer mit sich selbst unterwegs. Das tönt je nach Sichtweise etwas schräg, meint aber, dass unser Bewusstsein, mit dem wir uns selbst wahrnehmen eine Metaebene zu unserer Wahrnehmung aus der «Ich-Sicht» ist. Aus der Sicht dieses Bewusstseins ist Mitgefühl mit sich selbst möglich, ein tiefes Sich-Selbst-Zuhören. Das ist ein wichtiger Anfang und Beitrag zu einer lebensfreundlichen Welt. Insofern ist der für das Organisieren vorgeschlagene und vielleicht aufgenommene Ablauf auch ein Weg zur persönlichen Entwicklung. Wenn wir dabei ergänzend mit unserem Wissen und Können auf verschiedene Art in die Welt hineingreifen und mitgestalten: umso besser.

#### **4.5. Lebensfreundliches Organisations-Mindset**

Ein Mindset meint eine Kombination von Welt- und Menschenbildern, die verbunden sind mit Vorstellungen, wie Kommunikation und Entscheidungen erfolgen, Austausch und Ökonomie organisiert sein soll, das Soziale gestaltet wird und sowohl Vision wie Kultur besetzt sind. Das ergibt ein in sich konsistentes Mindset, das sich selbst nicht mehr in Frage stellen kann. Mit dem Rad des Organisierens werden Mindsets dekonstruierbar. Das Patriarchat ist ein Beispiel für ein typisches lebensfeindliches, das Matriarchat (so wie es in Kapitel 3.3.4. definiert wird, nicht so wie es allgemein verstanden ist) ist ein Beispiel für ein lebensfreundliches Mindsets.

Ein lebensfreundliches Organisations-Mindset kann entstehen, wenn entsprechend zusammengearbeitet wird. Konkrete Schritte und Verfahren dazu sind im Kapitel 2: Arbeitsbuch, enthalten. Hier wurden die Aspekte der Umsetzung vorgeschlagen – in der Reihenfolge, wie es gemäss Rad des Organisierens Wirkung erzeugen kann.

#### **4.6. Entscheidung, Steuerung**

Wenn es darum geht, eine Auswahl aus möglichen Vorgehenswegen zu treffen, die die obigen Aspekte berücksichtigen, steht eine Reduktion der Möglichkeiten an. So sehr es davor darum ging, eine Vielfalt aufzubauen, geht es nun um eine Reduktion auf einen konkret umsetzbaren nächsten Schritt. Es ist wie beim Atmen: Einatmen meint Vielfalt erhöhen, Divergenz, also Bandbreite stärken. Ausatmen meint Reduzieren, das Wesentliche und Nötige behalten.

So sorgfältig solche Entscheidungen angegangen werden müssen – häufig sind sie von kurzer Dauer, weil sich durch die Entscheidung an sich die Situation verändert, und der Zyklus vielleicht gleich von neuem beginnt.



Vorschläge zur Entscheidungsfindung sind im Arbeitsbuch, Kapitel 2, aufgeführt. Dazu gehört die Verhandlung über anzuwendende Kriterien, die Klärung der Ausrichtung, die Steuerung des Entscheidungsprozesses so, dass er nicht primär Komplexität reduziert, sondern dass er das Wesentliche im Auge behält. Häufig wird Komplexität reduziert, indem alles nicht sofort Messbare weggelassen wird – was dazu führt, dass beispielweise Lebensqualität kein Kriterium mehr ist, finanzieller Gewinn aber sehr wohl – und schon ist man im Bereich, wo Prozesse destruktiv werden.

Eine Form, um Entscheidung, Steuerung und Umsetzung im gleichen Prozess mitzunehmen und zyklisch auffrischen zu können, ist das Vorgehen mit Effectuation.

## 5. Strukturmorphologie – soziologische Perspektive

Heute ist vieles zentralisiert und arbeitsteilig organisiert. In vielen Organisationen fühlen wir uns ohnmächtig und können Wichtiges nicht beeinflussen. Es gibt aber auch evolutionäre Organisationen, wo die Zuständigen grosse Gestaltungsmöglichkeiten haben. Oder selbstverwaltete, wo eine Gruppe zusammen die Organisation führt. Oder agile, wo für kleine Etappen grosse Freiräume bestehen.

Was läuft da verschieden? Bezüglich Strukturen? Bezüglich Abläufen? Bezüglich Strategien? Bezüglich Kultur? Was bestimmt die Strukturen, was die Ziele, was prägen und prägt die Menschen darin? Woher kommt das Welt- und Menschenbild, ist dieses überhaupt gestaltbar?

Mit einer systemischen Herangehensweise an die Fragestellung geht der Blick von aussen nach innen, vom Prägenden zum Geprägten. Vom Statischen zum Dynamischen und umgekehrt. Die Wechselwirkungen werden beachtet.

Ziel ist es, Einflussfaktoren zu finden, und Instrumente herauszuarbeiten, die wir nutzen können, wenn wir wissen, wo und wie wir Einfluss nehmen können. Und zwar schon heute, manchmal bewusst und häufig unbewusst - und wie das ausgestaltet werden kann.

Die Strukturmorphologie ist die Lehre der Formen und Gestalten von Strukturen. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen einer Strukturform und der mit ihr erfüllbaren Funktionen sowie deren spezifische Auswirkungen auf Ihre Mitglieder und die Umwelt auf. Sie hilft, diese Zusammenhänge verstehen zu können, um darauf aufbauend entscheiden zu können, welche Struktur man wählen will – und damit, neben der Funktion, die erfüllt werden soll, auch die dazu gehörenden Auswirkungen auf Mitglieder und Umwelt. Das vorgestellte Modell basiert auf einer Arbeit von Hans Geser<sup>78</sup>. Strukturmorphologie ist ein sehr nützliches Analyse- und Diagnosemodell. Um Veränderungen einzuleiten braucht es die später vorgestellten Instrumente.

Grundsätzlich gilt: Soziale Strukturen generieren das Verhalten der Menschen, die diesen Strukturen unterworfen sind, da sie den Rahmen für Interaktionen und Reaktionen festlegen und einschränken, sowie Kommunikationswege beeinflussen. Die Menschen reagieren im Rahmen der Möglichkeiten, und die sind je nach Struktur anders und fast immer unvollständig. Eine Veränderung von Strukturen verändert in der Folge häufig auch die Kultur des Zusammenspiels – nur ist häufig nicht klar und auch zu wenig bewusst, was die Auswirkungen sein werden.

Geser nutzt zwei entscheidende Merkmale zur Beschreibung einer Struktur:

- Den Grad der Zentralisierung respektive Dezentralisierung einer Struktur. Dazu definiert er die Gruppen zentralisiert, halbzentralisiert und dezentralisiert, und
- Den Grad der Arbeitsteilung respektive Ganzheitlichkeit der Tätigkeit. Die Arbeitsteilung bewegt sich zwischen zwei Polen. Der eine Pol bedeutet sehr arbeitsteilig und damit komplementär, sich gegenseitig ergänzend, was hohe Spezialisierung bis fast zur Digitalisierung (d.h. eine Aufteilung in ganz kleine Einheiten) der Arbeit bedeuten kann. Am andern Pol liegt die ganzheitliche Arbeit, die ganze Segmente (z.B. Landwirtschaft, Handwerk) bedeuten kann und eher einem analogen Denken und Handeln entspricht.

Mit dieser einfachen Gliederung ergibt es sechs Felder (s. Abb. 13)

---

<sup>78</sup> Geser, Hans (1983): Strukturformen und Funktionsleistungen sozialer Systeme. Ein soziologisches Paradigma. Berlin: Springer Verlage

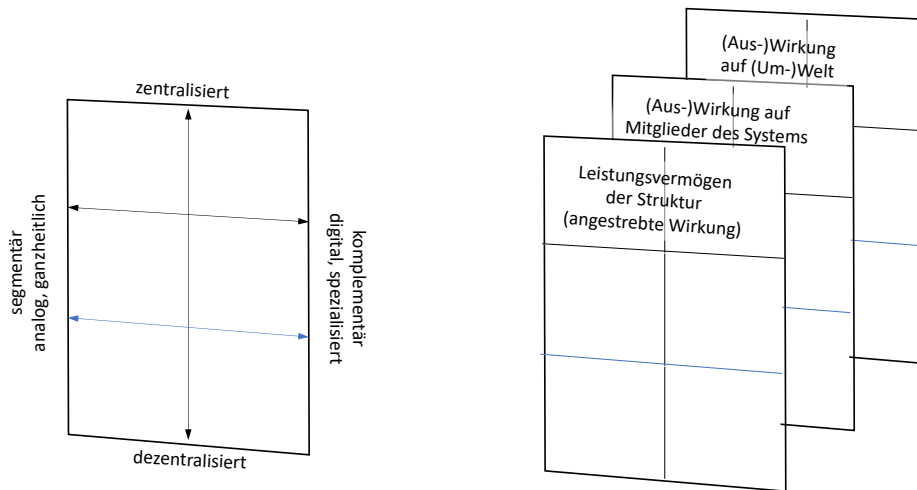


Abb. 14: Strukturmorphologie, Auswirkungen. Frei nach Hans Geser (1983)

In Abbildung 13 ist links das Strukturfenster dargestellt. Es zeigt von unten nach oben den Zentralisierungsgrad an, gruppiert in drei Zeilen dezentral (unten), halbzentralisiert (Mitte) und zentralisiert (obere Zeile).

Und es zeigt den Grad der Arbeitsteilung: von der linken Hälfte (ganzheitlich, segmentär – also mit ganzen Segmenten aus einer Tätigkeit) bis zur rechten Hälfte (arbeitsteilig, komplementär – also so aufgeteilt, dass sich die Tätigkeiten mit anderen erst zu einem Ganzen zusammenfügen können).

Eine klassische Bürokratie würde in diesem Fenster oben rechts eingegliedert: mit einer hoch zentralisierten Führungsstruktur (Entscheidungen werden oben in der Hierarchie getroffen und unten ausgeführt) sowie hoher Arbeitsteilung (die Arbeiten sind aus Effizienz- und Kompetenzgründen so aufgeteilt, dass sie den Fähigkeiten der Sachbearbeiter:innen entsprechen und sich als Ganzes zusammenfügen. Keine Person, ausser der Führung, sieht die ganzen Zusammenhänge und das Ganze.

Ein Subsistenzbetrieb wie eine solidarische Landwirtschaft ist segmentär halbzentralisiert, also im Fenster in der Mitte links. Halbzentralisiert, weil Entscheidungen einerseits im Kollektiv als Ganzes getroffen werden, aber eine hohe Partizipation besteht und weil die Entscheidungen in der jeweiligen Gruppe (z.B. Gemüseanbau) nochmals weiter ausgestaltet werden, bevor sie umgesetzt werden. Segmentär, weil die Zuständigkeit für ganze Arbeitsbereiche (also Gemüseanbau oder Salate) gilt, also von der Sämerei über die Setzlingsaufzucht, die Vorbereitung des Feldes, Auspflanzen, Pflege bis zu Ernte in derselben Gruppe bearbeitet werden.

Agile Organisationen sind häufig komplementär halbzentralisiert. Sie arbeiten arbeitsteilig mit Spezialist:innen, sind aber meist eingebunden in eine Hierarchie, die ihnen die Projekte zuteilt, gestalten aber die Arbeitspakete selbst.

Dieses Modell wird dann weiter unten direkt angewendet und dadurch noch mehr illustriert.

Die Strukturform wird häufig einfach auf der Basis dessen gewählt, was man kennt und gewohnt ist. Und was man glaubt, sei für die Tätigkeit und das Produkt passend – man sieht vor allem die Funktion und Leistung, die die Struktur ermöglichen und erbringen soll. In Wirklichkeit haben wir fast immer die volle Auswahl aus diesem Fenster. Doch was nun aber interessiert, ist die Auswirkung der Struktur. Das wird in der obigen Abbildung auf der rechten Seite dargestellt:

Jede Struktur hat – als (unbeabsichtigten?) Nebeneffekt eine grosse Auswirkung auf ihre Mitglieder. In einer Bürokratie besteht die Gefahr, dass die Mitglieder den Sinn des Ganzen aus den Augen verlieren, nicht mehr für das Ganze denken, passiv werden, einfach ihren Job erbringen. Sie lernen, dass man durch Anpassung

und nicht mitdenken am weitesten kommt. In einer Solidarischen Landwirtschaft müssen alle mitdenken, bei der Lösungssuche mitwirken, Verantwortung übernehmen.

Zudem hat jedes Modell Auswirkungen auf das Umfeld (Menschen, Partner:innen der Organisation, Kunden), die Umwelt (Natur, Ressourcen). In einer Bürokratie müssen die Partner:innen einfach (kostengünstig) liefern, was gefragt ist – bisher häufig ohne auf die Ressourcen, die Natur zu achten. Das geschieht in hierarchischen Organisationen nicht absichtlich, sondern häufig, weil man mit dem Innenleben der Organisation schon genügend beschäftigt ist, weil es lange einfach funktionierte, und weil aufgrund der Arbeitsteilung der Einkauf keine andere Aufgabe hat: Die Umwelt hat sich nicht gemeldet, und falls doch hat die zuständige Person einfach andere Wege gesucht, ihre Aufgabe ist es ja einzig, günstig einzukaufen – es wäre zu träge und manchmal für die Sachbearbeitenden zu gefährlich gewesen, die Hierarchie dazu herauszufordern. Die grossen Organisationen unserer Wirtschaft haben vor allem auf dem arbeitsteiligen, zentralisierten Hintergrund die Auswirkungen auf die Umwelt lange nicht ernst genommen – und wurden auch nicht genügend dazu herausgefordert. Dezentrale, segmentäre Strukturen haben das viel früher wahrgenommen.

Diesbezüglich wird das Modell dann anhand der Organisationsparadigmen erläutert.

Die Struktur einer Organisation prägt also sowohl den Blick auf die Innen- wie Aussenwelt. Jede Struktur erzeugt auf Dauer ein Mindset, ein Welt- und Menschenbild. Gegenwärtig sind wir daran, schmerzlich zu erfahren, dass wir das Klima nicht durch zentralisierte, lineare, selbstgemachte Konstruktionen und freie Marktwirtschaft unter Kontrolle bringen können – wir müssen uns ihm und der Natur annähern und deren Gesetze auch berücksichtigen. Oder: in Verwaltung, Sozial- und Gesundheitswesen erleben wir, dass wir bald an der Grenze der Arbeitsteilung und Spezialisierung ankommen – wir müssen hier wieder mehr Funktionen aufs Mal integrieren können. Die holländische Spitex-Organisation Buurtzorg<sup>79</sup> hat diesbezüglich gezeigt, dass eine gute Gesundheitsversorgung fast für die Hälfte der Kosten möglich ist, wenn man ganzheitlicher arbeitet.

Während Marshall McLuhan 1984 sagte: «The medium is the Message», und sich dabei auf die Massenmedien und andere Kommunikationsformen bezog, kann man mit Geser auch sagen, dass die (meist frei) gewählte Struktur die Botschaft darstellt, indem sie das Sein bestimmt, und zwar sowohl für die Mitglieder eines Systems wie für die Umgebung respektive Umwelt.

Daraus ergibt sich die Freiheit und Verantwortung, Strukturen nach der Wirkung auf Mitglieder und Umwelt zu wählen.

---

<sup>79</sup> Laloux, Frédéric (2014): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen. S. 56ff

## 6. Organisation als Prozess verstehen – dynamische Perspektive

### 6.1. Organisation als Momentaufnahme des Organisierens

Das Organisieren ist lebendig. Die Instituierung bezeichnet die Entwicklung dessen, wie weit das Organisieren des Organisierens schon ist. Wenn dieses fixiert ist, und fast nicht mehr verrückbar erscheint, ist aus dem Organisieren eine Organisation und schliesslich eine Institution geworden. Anders gesagt: wenn sich die Abläufe nicht danach richten, was es braucht, um ein Ergebnis zu erzielen, sondern danach, was die Organisation, die unterdessen Institution geworden ist, vorschreibt, dann spricht man von Institution. Die Instituierung bezeichnet den Raum zwischen unstrukturierter, noch ungeformter Bewegung (sehr tiefer Instituierungsgrad) und dem Zustand einer beispielsweise ausgereiften Verwaltung mit hohem Instituierungsgrad. Dieser kann stufenlos geführt und geprägt werden. Beispielsweise unternehmen manchmal politische Parteien oder Gruppen, die spezifische Anliegen vertreten, sehr viel, um ihr System als Bewegung zu erhalten. Manchmal, da sich so besser Mitstreiter:innen mobilisieren lassen, manchmal, um nicht so klare Konturen zu erhalten, dass sie viele Interessent:innen verlieren.

Wenn Menschen etwas zusammen unternehmen, entsteht manchmal eine «Organisation». Mit Organisation ist etwas Festes, wenig Verrückbares gemeint. Etwas mit (häufig) geklärten Abläufen, mit Strukturen, einer Geschichte. Und wenn da noch eine Organisation mit Ähnlichkeiten ist, könnte man meinen, es seien zwei gleiche Systeme da. Der Begriff Organisation ist ein Wort wie Leben. Doch es gibt einen Unterschied zwischen dem Alltag leben und dem Leben, das man hat. Das Leben ist wie die Summe, die Bilanz, die Gesamtschau. Leben als Tätigkeit ist eine tägliche Arbeit, manchmal ein Spiel, etwas, was gestaltet werden will. Etwas Modellierbares, von inneren und äusseren Kräften geformt.

Bezogen auf Organisationen könnte man sagen, dass diese ein Standbild oder eher ein Stilleben des täglichen Organisierens sind. Beim Sprechen darüber sieht es einen Moment lang still aus, obwohl es manchmal noch vieles in Bewegung oder Klärung ist – und damit gar nicht so fixiert, wie man im Gespräch annimmt.

Ich bevorzuge das Wort «Organisieren», weil dies etwas Aktives ausdrückt, Mitgestaltung offen lässt – und das Ganze, bis es dann mal fertig oder abgeschlossen ist, als ein Work in Progress versteht. Und das trifft häufig auch zu: es gibt Organisationen, die in Bewegung bleiben wollen. Und es gibt feine Unterschiede, wie man eine Organisation als Bewegung erhalten kann, wie man sie festigen kann und wann sie beginnt zu erstarren. Die Schritte dazu lassen sich als Instituierungsgrad bezeichnen.

Mit diesen Überlegungen gehen wir nahe ran und erreichen einen Auflösungsgrad wie unter dem Mikroskop, wie es Profis im Bereich Organisationsberatung oder Coaching tun müssen, die herausfinden wollen, was wo bewegt werden kann – und was sowieso schon in Bewegung ist und nur ein bisschen nachgesteuert werden muss. Interessant ist das auch weil sich die unvermeidliche Alterung von Organisationen auf diesen Ebenen feststellen lässt.

### 6.2. Veränderung durch Alterung, Zeitgeist, Problemwiederkehr

Organisieren ist dynamisch – allerdings etwa so, wie eine Schnecke: wenn man schnell hinschaut, sieht man keine Bewegung. Wenn man später hinschaut, steht sie vermeintlich wieder still, aber an einem anderen Ort. Erst wenn man länger und genau hinschaut, sieht man die Bewegungsabläufe.

Organisationen werden geschaffen, um bestimmte Aufgaben bewältigen zu können. Dazu braucht es Absprachen und Abläufe. Damit die Abläufe eingehalten werden, können Strukturen geschaffen werden, die die entsprechenden Anliegen in diese Abläufe zwingen. Die Strukturen sind in Form gegossene Ablaufregeln.

Wenn eine Organisation älter wird, durchläuft sie verschiedene Stadien – Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed<sup>80</sup> haben plastisch beschrieben, wie Pionier-, Differenzierungs-, Integrations- bis zur Assoziationsphase durchlaufen werden. Sie beschreiben das Prinzip, dass jeweils eine bestimmte Organisationsform zur Bewältigung der aktuellen Aufgaben und Herausforderungen gewählt wird. Doch in jeder Wahl liegt gleichzeitig auch schon der Grund dafür, dass sich die Organisation später ändern muss: Mit jeder Wahl wird ein Problem gelöst, aber um den Preis, später an einer neuen und schon vorhersagbaren Grenze anzustehen. Die Randbedingungen, die man dafür gestaltet, sind einige Jahre später die Begrenzungen, die man für die nächste notwendige Entwicklung überschreiten muss. Und das, was man dann einführt, ist schon der Grund für die übernächste Veränderung.

Konkret: die Pionierphase ist in der Startphase nötig. Häufig wissen die Gründer:innen sehr viel und haben auch sehr viel Einfluss. Sie haben den Überblick, wissen wohin man will, wie das laufen soll, finanziert werden soll, wie man Kund:innen gewinnt. Dazu muss man noch gar nicht viel festhalten, weil das ja alles bekannt ist. Genau das ist einige Jahre später der Grund für einen nächsten Schritt: die Gründer:innen bremsen häufig, weil alles über sie läuft. Die Verfahren sind nicht transparent und nicht für alle einsichtig, weil sie für die Gründer:innen so plausibel sind, dass sie nicht niedergeschrieben, aber immer wieder von ihnen interpretiert werden. Und mit der Dauer können Gründer:innen auch nicht alle Aspekte sehen und allein sinnvoll beurteilen. So kommt unweigerlich die Zeit für die Differenzierungsphase, in der diese Regeln so aufgeschrieben werden, dass sie transparent sind, nach festgelegten Verfahren weiter entwickelt und ergänzt werden können. So werden dann Rollen geklärt, Bereiche und Zuständigkeiten aufgeteilt und vieles wird geklärt. Bis dann mal klar wird, dass zu viel Aufteilung starr macht, mehr zusammengefasst werden kann, vieles fließender geklärt werden soll, was den Übergang zur Integrationsphase eröffnet.

Im gleichen Sinne altern Organisationen in ihren Paradigmen: jedes erfährt irgendwann einen inneren oder äusseren Druck zur Veränderung, der schrittweise in das nächste Paradigma führt. Das stimmt einerseits zuversichtlich, da Veränderung etwas ist, was mit der Zeit einfach kommt. Allerdings wird nicht immer zum Besseren verändert – und häufig werden auch Dinge vorgeschlagen, die aus einem schon durchlaufenen Paradigma stammen und insofern rückwärts führen. Aber auch dann wird nach einigen Jahren die anstehende Veränderung nochmals anklopfen. Zudem bestimmt der Zeitgeist immer mit, was im Horizont respektive im Repertoire ist, aus dem gewählt wird; das bringt häufig frischen Wind, manchmal auch Sackgassen.

Die Folgen ignoriert Probleme, weil man beispielsweise die Umwelt übergangen hat und nur ausbeutet, kann man irgendwann nicht mehr übersehen. Dann muss man versuchen, sich damit auseinander zu setzen, neue Lösungen zu finden. Zu lange aufgeschobene Fragen führen, wenn sie unausweichlich werden, zu sogenannten disruptiven Entwicklungen oder Erkenntnissen, die die einen besonders neu, andere längst überfällig finden. So wird beispielsweise der Begriff VUKA (volatil, unsicher, komplex und ambig – also mehrdeutig) von den einen als Novum wahrgenommen, während andere finden, dass nun auch endlich Lebendiges (was VUKA eigentlich meint) mit einbezogen wird. Da gerade in disruptiven Veränderungen häufig Altes, Bekanntes und Rückwärtsorientiertes als Rettung hervorgeholt wird, kann es in diesen Wendepunkten hilfreich sein, einen Kompass zu haben, der einem aufzeigt, ob das, was man gerade am Priorisieren ist, auch vorwärts führt – oder ob man einen Weg wählt, der einem dasselbe Problem nach einer Ehrenrunde in ein paar Jahren wieder vorlegt.

---

<sup>80</sup> Glasl, Friedrich; Lievegoed, Bernard (1993): Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden. Bern: Haupt Verlag

## Literaturverzeichnis Download

Baier, Andrea; Hansing, Tom; Müller, Christa; Werner, Karin (HG.) (2016): Die Welt reparieren. Open Source und Selbermachen als postkapitalistische Praxis. Bielefeld: transcript Verlag.

Bennholdt-Thomsen, Veronika (1994): Juchitan - Stadt der Frauen. Vom Leben im Matriarchat. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Berne, Eric (2005): Transaktionsanalyse der Intuition. Paderborn: Junfermann Verlag.

Byron, Katie (2002): Lieben was ist. Wie vier Fragen Ihr Leben verändern können. München: Arkana Verlag.

Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Frankfurt: Hain.

Faschingbauer, Michael (2017): Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Friedberg, Erhard (1995): Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt am Main; New York: Campus Verlag.

Geser, Hans (1983): Strukturformen und Funktionsleistungen sozialer Systeme. Ein soziologisches Paradigma. Berlin: Springer Verlage

Gigerenzer, Gerd (2008): Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München: Goldmann.

Glasl, Friedrich; Lievegoed, Bernard (1993): Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden. Bern: Haupt Verlag

Göttner-Abendroth, Heide (1999): Das Matriarchat II, 1. Stammesgesellschaften in Ostasien, Indonesien, Ozeanien. Stuttgart: Kohlhammer Verlag

Göttner-Abendroth, Heide (2000): Das Matriarchat II, 2. Stammesgesellschaften in Amerika, Indien, Afrika. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Göttner-Abendroth, Heide (2008): Der Weg zu einer egalitären Gesellschaft. Prinzipien und Praxis der Matriarchatspolitik. Klein Jasedow: Drachen-Verlag.

Göttner-Abendroth, Heide (2019): Geschichte matriarchaler Gesellschaften und die Entwicklung des Patriarchats. Band III: Westasien und Europa. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Haarmann, Harald (2011): Das Rätsel der Donauzivilisation. Die Entdeckung der ältesten Hochkultur Europas. München: C.H. Beck

Harder, Claudio (2020): Organisationen wirksam entwickeln. Impulse für die Coaching-, Beratungs- und Führungsarbeit in NPOs. Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag.

Harder, Claudio (2021): Die Suche nach dem verlorenen Paradies. Wirkungsorientiertes Organisieren zur Entwicklung von Arbeits- und Lebensqualität. Unveröffentlichtes Dokument.

Hayashi, Arawana (2021): Social Presencing Theater. The Art of Making a True Move. Cambridge, Massachusetts: Presencing Institute PI Press.

Heintz, Veikko (2021): Solidarische Landwirtschaft. Betriebsgründung, Rechtsformen und Organisationsstrukturen. Hamm: Bauernblatt-Verlag.

Helfrich, Silke; Bollier, David (2020): Frei, fair und lebendig. Die Macht der Commons. Bielefeld: transcript Verlag.

Holmgren, David (2016): Permakultur. Gestaltungsprinzipien für zukunftsfähige Lebensweisen. Klein-Jasedow: Drachen Verlag.

<https://press.un.org/fr/2010/Conf100625-ECOSOC.doc.htm>

<https://web.ecogood.org/de/>

<https://www.sk-prinzip.eu/sk-prinzip/>

<https://www.youtube.com/watch?v=B-ITgdup2pk>

Instrumenten- und Methodensammlungen unter: [www.Partizipation.at](http://www.Partizipation.at); <http://artofhosting.org/de>; [www.sozio-kratie.org](http://www.sozio-kratie.org); <https://thesociocracygroup.ch>; <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>; <https://www.buerger-gesellschaft.de>

Kahnemann, Daniel (2016): Schnelles Denken, langsames Denken. München: Penguin Verlag.

Kühl, Stefan (2016): Lateral Führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Küng, Zita (2014): Praktische Organisationsanalyse. Strategien verstehen und gestalten -erkennen, was gespielt wird. Berlin: Springer-Verlag.

Laloux, Frédéric (2014): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.

Lewin, Kurt (1982): Forschungsprobleme in der Sozialpsychologie II: Soziales Gleichgewicht und sozialer Wandel im Gruppenleben. In: Graumann, C-F (Hrsg.): Kurt Lewin. Werkausgabe. Band 4: Feldtheorie. Stuttgart: Klett-Cotta.

Meyer, Regula (2021): Karten der Einsicht – zwei Seiten der Wahrheit. Aarau: Aura Verlag.

Mintzberg, Henry (1999): Strategy Safari: eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien: Überreuter.

Piccard, Bertrand; Bayer, Michel (2015): Spuren am Himmel. Mein Lebenstraum. München: Piper Verlag.

Sarasvathy, Saras (2009): Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise. -Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.

Scharmer, C. Otto (2011): Theorie U. Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. Öffnung des Denkens, Öffnung des Fühlens, Öffnung des Willens. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Schattenhofer, Karl (1992): Selbstorganisation und Gruppe. Entwicklungs- und Steuerungsprozesse in Gruppen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Schultz von Thun, Friedemann (1981) Miteinander reden 1. Und: Miteinander reden 2. Leipzig: Rowohlt Verlag.

Seidl, Irmi; Zahrnt, Angelika (2010): Postwachstumsgesellschaft. Konzepte für die Zukunft. Marburg: Metropolis-Verlag.

Seidl, Irmi; Zahrnt, Angelika (2019): Tätigsein in der Postwachstumsgesellschaft. Marburg: Metropolis-Verlag.

Seliger, Ruth (200): Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Heidelberg: Carl Auer.

Staub-Bernasconi, Silvia (1983): Soziale Probleme – Dimensionen ihrer Artikulation. Umriss einer Theorie sozialer Probleme als Beitrag zu einem theoretischen Bezugsrahmen sozialer Arbeit. Zürich: Rüegger.

Staub-Bernasconi, Silvia (1983): Soziale Probleme – Dimensionen ihrer Artikulation. Umriss einer Theorie sozialer Probleme als Beitrag zu einem theoretischen Bezugsrahmen sozialer Arbeit. Zürich: Rüegger.

Staub-Bernasconi, Silvia (1995): Systemtheorie, soziale Probleme und Soziale Arbeit: lokal, national, international. Bern: Haupt Verlag.

Stützel, Eva (2021): Der Gemeinschaftskompass. Eine Orientierungshilfe für kollektives Leben und Arbeiten. München: Oekom Verlag.

Thich Nhat Hanh (2019): Achtsam sprechen – achtsam zuhören. Die Kunst der bewussten Kommunikation. München: Knauer Mens Sana.

Umlauf, Konrad (2006): Informationsaufbereitung : Vorlesungsskript. Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; s. 189).

Vester, Frédéric (2002): Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität; ein Bericht an den Club of Rome. Stuttgart. Dt. Taschenbuchverlag.

von Werlhof, Claudia; Bennholdt-Thomsen, Veronika; Faracis, Nicolas (Hg.) (2003): Subsistenz und Widerstand. Alternativen zur Globalisierung, Wien: Promedia Verlag.



Wanner, Heinz (2016): Klima und Mensch. Eine 12'000 -jährige Geschichte. Bern: Haupt Verlag.

Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen: Mohr.

Weingand, Gabriele (1988): Institutionelle Analyse. Theorie und Praxis. Frankfurt am Main: Athenäum.

Würfel, Michael (HG) (2019): Eurotopia. Verzeichnis von Ökodörfern und Gemeinschaften in Europa. Sieben Linden: Blühende Landschaften e.V.

[www.gwoe.ch](http://www.gwoe.ch) für die Schweiz

[www.partizipation.at](http://www.partizipation.at)

[www.sk-prinzip.eu/methode](http://www.sk-prinzip.eu/methode)

Zubizarreta, Rosa; zur Bonsen, Matthias (2014): Dynamic Facilitation. Die erfolgreiche Moderationsmethode für schwierige und verfahrenere Situationen. Berlin: TAZ.

Zubizarreta, Rosa; zur Bonsen, Matthias (2019): Dynamic Facilitation. Die erfolgreiche Moderationsmethode für schwierige und verfahrenere Situationen. Weinheim: Julius Beltz Verlag.