

Einfach Arbeiten

Selbstorganisation an der Schnittstelle zwischen Prozessdisziplin und Vertrauen – ein Erfahrungsbericht

Zusammenfassung

In einem kleinen Start-up im Bildungsbereich steigt die Unzufriedenheit mit der Form der Zusammenarbeit. Nach der Entdeckung des Buches *Reinventing Organizations* von Frederic Laloux beschließen die Beteiligten, den Selbstversuch zu wagen und sich der Selbstorganisation zu verschreiben. Sie merken schnell, dass sie hierzu ein Grundgerüst an Verabredungen benötigen und entwickeln ihr eigenes Organisationsmodell, das in sieben Prinzipien die Zusammenarbeit regelt. In der Umsetzung wird deutlich, wie anspruchsvoll Selbstorganisation im Arbeitsalltag ist.

Schlüsselbegriffe

New Work, Reinventing Organizations, Selbstorganisation, Holokratie, Vertrauen, Kommunikation, Organisationsentwicklung

Die Motivation zur Veränderung

Um verstehen zu können, weshalb wir überhaupt angefangen haben, ein eigenes Modell zu entwickeln, ist die Ausgangssituation relevant. Wir waren eine junge gemeinnützige GmbH, die sich der Verbreitung von Bildungsinnovationen im Bereich Schule verpflichtet hatte, besetzt mit einem hochmotivierten Team, das angetreten war, die Welt zu verbessern. Doch wir hatten uns, wie viele gemeinnützige Start-ups, übernommen. Wir hatten Menschen eingestellt, weil sie so dringend gebraucht wurden, ohne genau zu wissen, wie sie bezahlt werden würden. Gleichzeitig hatten sich unsere Teamstrukturen so entwickelt, dass nicht mehr ganz klar war, wie entschieden wurde – einerseits durch das Team, andererseits gab es aber doch eine inoffizielle Hierarchie. Die Teammitglieder, die schon länger da waren, fühlten sich verantwortlich für die »Neuen«, vor allem, da diese auch aus leicht angepasstem Realitätssinn weniger verdienten. So langsam mehrten sich Unzufriedenheiten und die Entscheidung fiel schnell für eine Supervision, da allen eine gute Stimmung und ein ehrliches Miteinander sehr am Herzen lag. In dieser Zeit gerieten

wir jedoch in eine echte finanzielle Krise und es wurde klar, dass nicht alle Teammitglieder würden bleiben können. Tatsächlich verließ uns die Hälfte aller Mitarbeiter und die Übriggebliebenen standen vor der Herausforderung, klare Prioritäten zu setzen und die Arbeitsbereiche aller abzudecken. Wir entschieden uns an dieser Stelle für eine radikale Maßnahme, die wir »Kontakt statt Konzept« nannten. Wir verwarfen *alle* Systeme, sowohl unter uns als auch im Umgang mit unseren Kunden, und beschlossen, für eine Zeit nur das zu tun, was jemandem am Herzen lag. So hofften wir einerseits herauszufinden, was unsere Kunden tatsächlich (und nicht von uns imaginiert) brauchten, andererseits für uns auch festzustellen, welche Arbeitsabläufe wir brauchten, um arbeitsfähig zu sein. Wir fühlten uns wie von der Leine gelassen, die häufigste Aussage war »einfach machen«.

Reinventing Organizations und Spiral Dynamics

Wir waren daher sehr offen für etwas Neues, und als uns das Buch *Reinventing Organizations* (Laloux, 2015) in die Hände fiel, waren wir sehr schnell in

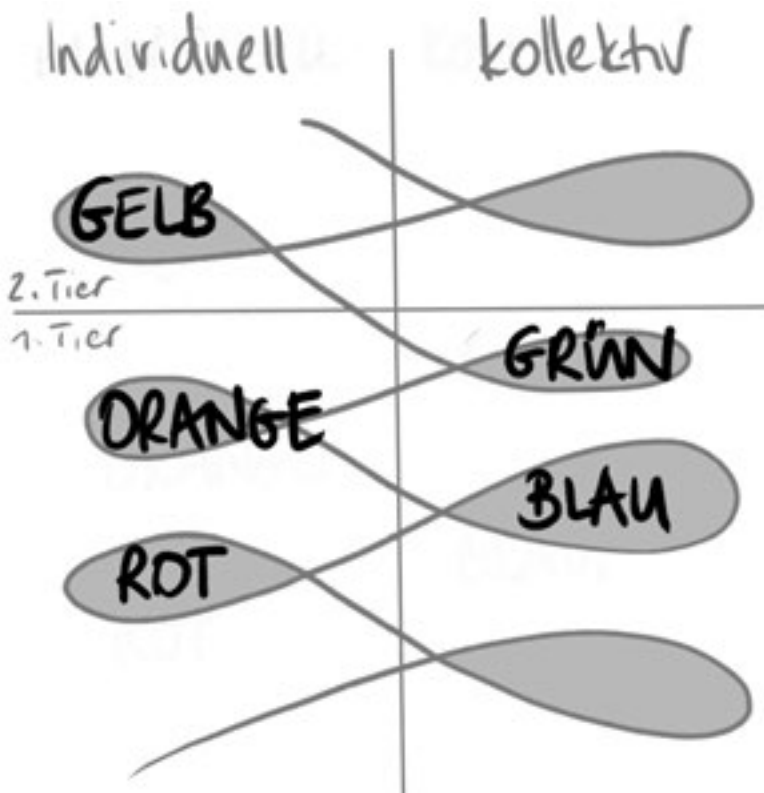
der Lage, uns zu transformieren. Frederic Laloux hat in seinem Buch Fallstudien von Organisationen aller Sektoren und Größen weltweit gesammelt, die jenseits von Hierarchie und Konsens agieren, um herauszufinden, ob sie etwas gemeinsam haben. Seiner Forschung legt er eine Evolutionstheorie zugrunde, die besonders im integralen Kontext stark verbreitet ist (Wilber, 2002). Diese Theorie der Spiral Dynamics (Beck/Cowan, 2014) geht davon aus, dass Evolution und Entwicklung immer im Spannungsfeld individuell und kollektiv stattfinden. In einer Phase kümmern wir uns sehr stark um unsere Eigeninteressen, bis wir einsam werden und merken, dass wir Gemeinschaft brauchen. Dann wiederum verlieren wir nach einer Weile ein wenig unser Selbst in der Gruppe und entwickeln uns weiter auf der individuellen Ebene. So »spiralen« wir uns als Menschen und als Gesellschaft immer weiter voran.

Frederic Laloux hat diese Logik auf Organisationen angewandt. Die verschiedenen Entwicklungsstufen werden in Farben dargestellt. Die folgende Erklärung basiert auf dem Farbspiel der Spiral Dynamics. Es hat eine etwas andere Farbgebung als das von Laloux genutzte Modell, inhaltlich stimmen sie jedoch überein.

Organisationen entstanden zum ersten Mal im individuellen roten Mem, also einer Entwicklungsstufe. Hier dienen im Wesentlichen alle einem Individuum. Doch die Ungerechtigkeit, die dem Modell zugrunde liegt, brachte die Entwicklung des kollektiven blauen Mem hervor. Dieses wird von Regeln geleitet, die für alle gleich sind: Nach so und so vielen Jahren wird man befördert, die Arbeitszeiten sind für alle gleich geregelt, es gibt Tarife etc. Klassisch blau sind beispielsweise die meisten Verwaltungen. Da es in diesem System jedoch nur sehr wenig Innovationsmöglichkeiten

gibt und dem Einzelnen die schnelle Karriere versagt wird, geht die Entwicklung weiter ins Individuelle, ins orangene Mem. Hier kommt Prozessdenken ins Spiel, durch die Inputs zu Outputs umgewandelt werden, Tools und Methoden spielen eine große Rolle sowie Innovationen, Wachstum und Karrieremöglichkeiten. Und wieder stellt sich die Gerechtigkeitsfrage: Was ist mit den Menschen, die sensibler und damit nicht so durchsetzungsfähig und konkurrenzbereit sind? Was ist mit den Konsequenzen für Umwelt und Gesellschaft? Das kollektive grüne Mem ist von Familiensinn und Achtsamkeit geprägt, Emotionen dürfen eine Rolle spielen und Konsens und Wertschätzung prägen die Organisationskultur. Und doch steigt auch in grünen Organisationen nach einer Weile die Unzufriedenheit, das Gefühl, dass zu wenig gearbeitet und zu viel geredet wird und dass der Konsens durchaus den Einzelnen von seiner Entfaltung abhalten kann. In der Theorie kommt nach dem grünen Mem ein Entwicklungssprung ins *second tier*, also in eine zweite übergeordnete Entwicklungsstufe in der wir integral agieren können. Das bedeutet, dass wir uns in allen Organisationsformen bedienen können und sie alle situationsangemessen schätzen. Diese Fähigkeit der Integration erfolgt durch die Zugabe einer magische Zutat: dem Sinn, in den im gelben Mem durchaus auch spirituelle Komponenten hineinspielen dürfen.

Frederic Laloux hat gelbe Organisationen (in seinem Farbspiel *teal organizations*, also petrol-farben) betrachtet und folgende drei Gemeinsamkeiten gefunden: Sie alle arbeiten mit *Selbstmanagement*, die Mitarbeiter leiten sich genauso selbst wie in allen anderen Kontexten ihres Erwachsenenlebens auch. In allen Organisationen sind die Mitarbeiter in ihrer *Ganzheit* da und weder an die Limitierungen



eines Stellenprofils noch eines einseitigen Professionalitätsverständnisses gebunden. Sie können alle ihre Potenziale einbringen, ihrem eigenen Arbeitsstil folgen und liebevoll mit ihren Einschränkungen umgehen. Zuletzt glauben alle an die *evolutionäre Bestimmung* ihrer Organisation. Sie sehen sie weder als Maschine noch als Familie, sondern als eigenes Wesen, das ein eigenes Bestreben hat. Ähnlich wie bei dem Ansatz der Theorie U (Scharmer, 2016) geht es weniger darum, der Organisation eine Entwicklungsstrategie aufzuzwingen, sondern dem zu folgen, was gebraucht wird. In der Theorie U heißt das »auf die Zukunft lauschen« oder »von der Zukunft her hören«. Insgesamt lösen gelbe Organisationen (*teal organizations*) vieles auf, was wir gesellschaftlich als zentrale Elemente von Arbeiten betrachten, wie Leadership, Arbeitsverteilung und Strategie.

Die Grundidee von Einfach Arbeiten

Was haben wir also getan? Wir haben alles in dem Buch markiert, das uns aus verschiedenen Fallstudien überzeugend vorkam und es in einem Organisationsmodell zusammengeschrieben. Dieses haben dann die

keine Methode oder eine klare Anleitung und wir hatten weit mehr Fragen als Antworten. Wir wandten uns an Frederic Laloux mit der dringenden Bitte, den Kontakt zu anderen Organisationen zu ermöglichen, die sich ebenfalls auf den Weg gemacht hatten und sicher genauso viele Fragen hatten wie wir. Gemeinsam mit ihm gründeten wir die Plattform <http://discourse.reinventingorganizations.com>, auf der wir zu all unseren Fragen eine große Vielfalt an Perspektiven erhielten.

Wir veranstalteten eine interne Fortbildung, um einen gemeinsamen Stand zu unserer angestrebten Arbeitsweise zu erzielen und nahmen unsere Arbeit auf, immer wieder konfrontiert mit größeren und kleineren Fragezeichen, die uns aber eher motivierten, da sie uns Gestaltungsraum boten. Zudem erhielten wir von Anfang viel Aufmerksamkeit und Anerkennung für unser Handeln, andere Organisationen meldeten sich und wir lernten aus ihren Bitten in dieser Anfangszeit sehr viel. Wir verstanden immer mehr, dass wir Teil einer größeren Bewegung waren, die unter dem Begriff »New Work« mit verschiedensten Ansätzen experimentiert (Ben Larbi, 2016).

Schließlich einigten wir uns darauf, keine große Sammlung an Methoden

präsent ist. Ziel war es, eine sehr große Verbindlichkeit zu installieren und wir wollten ein an der Salutogenese (Antonovsky, 1997) orientiertes gesundes Arbeiten. Jedes einzelne unserer Prinzipien sollte verstehbar, handhabbar und sinnhaft sein. Im Laufe der Zeit haben sich die einzelnen Prinzipien leicht verändert, vor allem jedoch haben wir tiefer verstanden, was genau sie bedeuten und welche Komplexität sie auch eröffnen. Die folgenden sieben Prinzipien haben wir schließlich unter dem Titel *Einfach Arbeiten* zusammengefasst, wobei wir das im doppelten Sinn verstehen: einfach, weil es ein schlichtes Modell ist; und einfach arbeiten im Anschluss an unser Motto von einfach machen. Es ist also ein Modell, das uns so viel Zeit wie möglich für das gibt, was uns wirklich am Herzen liegt: wirksam arbeiten.

Erstes Prinzip: Sinnorientierung: ein Meaning

Das erste Prinzip von *Einfach Arbeiten* ist das einzige, das wir aus der Zeit vor der Transformation behalten haben. Die Berliner Unternehmensberatung Partake hatte uns bereits vorher geholfen, uns einen Sinnsatz zu geben, das sie »Meaning« nannten. Den wollten wir behalten. Er lautete: »Wir unterstützen Menschen, die ihre Schule in Richtung Potenzialentfaltung transformieren.« Wir fanden es hilfreich, unter einer Flagge zu laufen, die uns Orientierung gab, ohne uns jedoch einzuschränken. Unser konkretes Angebot konnten wir jederzeit verändern, doch den Sinn des Unternehmens wollten wir nicht aus dem Blick verlieren. Auch hielt uns unser Meaning immer wieder vor Augen, dass unsere Arbeit kein Selbstzweck war.



Die personelle Trennung zwischen Entscheidern und Umsetzern wird komplett aufgehoben. Jeder sollte nur das tun, wozu er sich aktiv entschieden hatte.

Gesellschafter zur Grundlage der Arbeit bestimmt. Dann kam der Alltag und wir mussten feststellen, dass wir keine wirkliche Ahnung hatten, wie es geht. *Reinventing Organizations* ist

zu erstellen, sondern nach sieben Regeln oder Prinzipien zu arbeiten, die für alle verpflichtend sind, und bei allem anderen Raum für individuelle Vorlieben zu bewahren. Wir limitierten uns bewusst auf sieben, da wir ein Regelwerk wollten, das allen jederzeit

Zweites Prinzip: Klare Zuständigkeiten: Rollen

In vielen der aufgeführten Fallbeispiele wurde mit Rollen gearbeitet, eine Entwicklung der Holakratie (Robertson, 2016), ein Organisationskonzept, das auf Transparenz und Selbstorganisation setzt. In der Holakratie wird davon ausgegangen, dass Menschen selbst am besten wissen, wie sie am sinnvollsten arbeiten, solange sehr klar definiert ist, wer wofür zuständig ist. Konflikte werden zur Triebkraft der Unternehmensentwicklung, da jeder Konflikt einen Hinweis darauf gibt, dass die Rollen nicht klar voneinander abgegrenzt sind. Inspiriert von der Idee der Arbeit mit Rollen als Basis für Selbstorganisation setzten wir uns also vor ein riesiges Blatt Papier und versuchten, unsere Rollen aufzuschreiben. Wir landeten in einem riesigen Chaos aus Aufgaben, Bereichen, Zuständigkeiten und Vernetzungen. Wir stellten einerseits fest, dass wir nicht wussten, was eine Rolle genau war und andererseits, dass wir uns von dem kollektiven Aspekt von »Dafür sind wir gemeinsam zuständig« würden lösen müssen. Rollen sind klar individuell. Holakratie insgesamt war uns jedoch viel zu komplex, wir hatten nicht das Gefühl, es genug zu verstehen, um es umzusetzen und es erschloss sich uns auch nicht immer der Sinn. Wir haben es also dekonstruiert und so einfach wir konnten wieder zusammengesetzt. Unser Format war eine große Wand voller Post-its, auf der als große Überschrift unser Meaning stand und dann untereinander unsere Namen. Hinter unseren Namen hingen Post-its mit unseren Rollen, wobei wir »Rolle« grob so definierten, dass es das war, was wir einzeln entschieden, umsetzten und verantworteten. Wir hoben die personelle Trennung zwischen Entscheidern und

Umsetzern komplett auf. Jeder sollte nur das tun, wozu er sich aktiv entschieden hatte. Eine Rolle war so groß wie möglich formuliert und so klein wie nötig, damit die Abgrenzung zwischen Personen klar war. Es konnte also sein, dass »Webseite« eine Rolle war, wenn daran wirklich nur eine Person arbeitete. Wenn aber mehrere Personen daran arbeiteten, mussten die Rollen kleiner definiert werden, zum Beispiel in »Admin«, »Blog-Beiträge« und »Veranstaltungskalender«. Unser Geniestreich war, dass wir unter unsere Namen noch ein Fragezeichen hängten, hinter dem all die Rollen klebten, die sich keiner genommen hatte. So wussten wir immer, was wir gerade nicht taten. Vor dieser Wand fand nun die Organisationsentwicklung statt. Immer angeleitet von der Frage »Was braucht unsere Organisation?« guckte jeder von uns immer wieder darauf, ob wir wirklich das taten, was im Moment am wichtigsten war. Wenn beispielsweise ein Post-it unter dem Fragezeichen gerade sehr relevant wurde, konnten wir uns eine Rolle nehmen, dafür aber eine andere runterhängen, da wir ganz klar nicht noch mehr, sondern nur sinnvoller arbeiten wollten. Nun konnte es passieren, dass die abgelegte Rolle jemand anderen sehr nervös machte und er sie sich nahm, da er sie für dringend notwendig empfand und wiederum dafür etwas anderes abgab. Wir merkten schnell, was in diesem Sinne Agilität bedeutete: Wir konnten extrem flexibel und schnell auf alles reagieren, was sich zeigte. Nahm jemand einen Trend oder einen Bedarf im Außen wahr, dem sich im Team noch niemand widmete, konnte er in Minuten darauf reagieren und war sofort arbeitsfähig. Wir brauchten keine komplizierten Gruppenprozesse und Strategiemeeetings, nur immer wieder die Frage, wie unser ganz persönlicher Beitrag am sinnvollsten ist.

Drittes Prinzip: Schnelles Entscheiden: die beratene Entscheidung

Von einem anderen Aspekt der Holakratie waren wir sofort begeistert: vom Prinzip der beratenen Entscheidung. Wir liebäugelten auch ein wenig mit der sehr beeindruckenden Soziokratie (Endenburg, 1992), doch unser Drang, zu arbeiten wo und wann wir wollten und wenig Zeit in Sitzungen zu verbringen, führte schließlich zu einer Entscheidung dagegen.

Das Prinzip der beratenen Entscheidung ist sehr simpel und doch menschlich sehr anspruchsvoll: Ich darf (und muss) in meiner Rolle alles selber entscheiden, wenn ich mir aktiv die Beratung von denen eingeholt habe, die davon betroffen sind und ggf. von Experten, wenn mein Wissen nicht ausreicht. Ich kann diese Beratung einholen, wie ich will, und ich muss sie sehr ernst nehmen. Dann entscheide ich, auch wenn es große Uneinigkeiten gibt. Der Deal für die Beratenden ist wiederum, dass ich dich in deiner Entscheidung unterstütze, auch wenn ich etwas ganz anderes empfohlen habe. Beides ist nicht leicht: eine Entscheidung zu treffen, wenn andere sie deutlich nicht optimal finden, und eine Entscheidung unterstützen, die ich so nicht getroffen hätte. Und doch stellten wir fest, dass es viel einfacher war, als wir dachten. Wenn die Rollen wirklich klar waren, konnten wir einander sehr gut in der Verantwortung unterstützen. Manchmal hieß das, ein paar Minuten durchatmen zu müssen, bis sich unsere Sorge auflöste. Manchmal baten wir nach ein paar Wochen oder Monaten nach einer Neuentscheidung bzw. berieten noch einmal proaktiv. Doch grundsätzlich waren wir meistens froh, dass wir weiterarbeiten konnten

und nicht ewig auf Entscheidungen warten mussten. Wir waren bereit, den Preis der Aufgabe von Kontrolle dafür zu zahlen, dass es schneller und unkomplizierter ging. Und wir wussten, dass keine Entscheidung für ewig halten würde, wir entschieden uns gegen den Glauben an Patendlösungen (Watzlawick, 1988), die für alle Zeit passen mussten.

Viertes Prinzip: Innere Verbundenheit zur Organisation

Soviel Steuerung durch den Einzelnen erfordert viel Vertrauen, nicht nur in uns als Einzelpersonen und unsere Arbeitsweise, sondern auch in die Organisation als »Wesen«. Wir vertrauen darauf, dass die Organisation

Interessenvertreter ihres Bereiches. Uns war es jedoch ein Anliegen, dass alle immer den Bedarf der Organisation als Ganzes im Blick haben. Zudem war uns klar, dass jeder die Organisation auf Basis seiner eigenen Intelligenz erfassen würde, sei es analytisch oder intuitiv. Grundlage hierfür ist jedoch die Bereitschaft, sich entsprechend der eigenen Herangehensweise immer wieder mit der Organisation als Ganzes zu verbinden. Denn diese Verbundenheit ist die Grundlage für alles: für die Entscheidung, welche Rollen wir nehmen und die Grundlage all unserer Entscheidungen, denn am Schluss trägt jeder von uns die Verantwortung dafür, die für die Gesamtorganisation bestmögliche Entscheidung zu treffen. Eine Organisation ist ein hochkomplexes Netzwerk und keine

gen. Doch vielleicht sollten wir in Zeiten der mangelnden Verbundenheit keine wichtigen Entscheidungen treffen, sondern uns für eine Weile auf Abarbeiten von Existierendem konzentrieren.

Fünftes Prinzip: Selbstregulierung durch Kommunikation

In Workshops zu neuen Formen des Arbeitens komme ich mir oftmals vor wie ein Papagei, der nur einen Satz beherrscht. »Dann müsst ihr eben sprechen« ist meine Antwort auf fast jede Frage. Hinter all diesen Fragen steckt die Angst, ohne Leitungs- bzw. Konsensentscheidungen Menschen, die sich fehlverhalten, nicht mehr kontrollieren zu können. Wir haben uns so viele Systeme ausgedacht, um nicht direkt kommunizieren zu müssen, dass das Sprechen gar nicht mehr der erste Impuls ist. In der Holokratie wird davon ausgegangen, dass Konflikte immer dadurch entstehen, dass Rollen unklar sind. Jeder Konflikt ist daher ein Geschenk für die Entwicklung der Organisation, ein Hinweis darauf, dass wir noch sauberer arbeiten können. Diese innere Haltung hilft tatsächlich sehr. Wir müssen Gespräche nicht mit beängstigenden Einleitungen eröffnen, sondern können zur Rollendefinition einladen. Gleichzeitig können wir auch bei anderen Auseinandersetzungen immer darauf achten, dass daraus eine Weiterentwicklung für die Organisation resultiert.

Unsere Grundregeln lauten, dass wir miteinander statt übereinander sprechen und dass wir Konflikte sofort ansprechen, bevor sie groß werden. Spätestens wenn unsere Arbeitsfähigkeit beeinträchtigt wird, haben wir die Verpflichtung, zu handeln. Es gibt



In komplexen Systemen gibt es keine richtige Entscheidung, wir müssen damit leben, dass wir es niemals in seiner Komplettheit begreifen werden können (Snowden, 2000).

eine ihr innewohnende Entwicklungsrichtung hat, sie quasi »weiß«, was sie braucht und dass wir verbunden genug sind, es mitzukriegen und darauf reagieren zu können. Oftmals finden Menschen in Workshops oder Vorträgen diese Regel sehr seltsam, da sie weder messbar noch einforderbar ist und scheinbar esoterisch klingt. Genau aus diesem Grunde jedoch durfte sie einen der wertvollen sieben Plätze belegen. Sie ist der kontinuierliche Appell an uns alle, nachzuspüren, ob wir noch mit der Organisation als Ganzes verbunden sind und nicht nur mit unseren Rollen. Es geschieht oft, dass der Wahrnehmungsraum einzelner Teammitglieder auf ihren eigenen Aufgabenbereich begrenzt ist. Sie sind

komplizierte Ansammlung von Prozessen. In komplexen Systemen gibt es keine *richtige* Entscheidung, wir müssen damit leben, dass wir es niemals in seiner Komplettheit begreifen werden können (Snowden, 2000). An dieser Stelle werden unsere innere Stimme und unsere Aufmerksamkeit für unsere Verbundenheit relevant, da wir mit kognitiven Modellen alleine nicht mehr weiter kommen.

Die Einführung dieser Regel lädt uns zudem zur beratenen Entscheidung ein. Wir gestatten einander dadurch, die anderen anzusprechen, wenn wir das Gefühl haben, sie sind nicht mehr verbunden. Natürlich kann nicht jeder immer verbunden sein, Arbeit ist ja nur einer von mehreren Bestandteilen unseres Lebens, die auch unsere Aufmerksamkeit benöti-

keine Leitung oder Stelle, an die wir die Verantwortung für unseren Klärungsbedarf verweisen können. Wir haben ein »Konfliktmanagementsystem« das besagt, dass wir mit Konflikten 4-stufig umgehen: Ich suche erst nach Klärung in mir; wenn das nicht klappt, mit dir; wenn auch das nicht klappt, einigen wir uns auf einen Mediator; wenn auch das nicht klappt, suchen wir uns jemanden, der für uns entscheidet. Tatsächlich haben wir dieses System nie genutzt, auch wenn es ein Sicherheitsnetz bildet. Doch auch wir, obwohl mehrere Mediatorinnen hier arbeiten, waren oftmals konflikt-scheu und haben uns nicht in die Klärung getraut. Wir haben auch übereinander gesprochen, doch diese Regel hat uns davon abgehalten, Allianzen zu bilden oder zu lästern. Wir haben einander eher für Phase 1 genutzt, um in uns selbst Klärung hervorzurufen, und vieles in uns selbst sortiert.

Die Regulation von Selbstorganisation läuft über Kommunikation. Es gibt keine Abteilungen und Koordinatoren, die das übernehmen. Wenn jemand die anderen stört oder sich nicht an Vereinbarungen hält, findet er sich plötzlich zeitnah in sehr vielen Gesprächen wieder und nicht nur später irgendwann mit seinem Vorgesetzten. Doch auch außerhalb von Konflikten gibt es viele kleine Dinge, die besprochen werden möchten. Es reicht jedoch, diese nur mit den Personen zu besprechen, die davon betroffen sind und respektvoll mit der Zeit der anderen umzugehen. Durch diese direkte Kommunikation entsteht ein Netzwerk, das alle relevanten Informationen transportiert. Ähnlich wie die Hummeln beim Open Space, die von Kleingruppe zu Kleingruppe fliegen und so Informationen transportieren (Owen, 1997), fügt die Kommunikation in kleinen Kontexten das Ganze

zusammen. Wenn alle sofort kommunizieren, wenn sich Lust oder Notwendigkeit auftun, bleiben alle verzahnt und informiert. Meetings, bei denen Menschen sitzen, die vom Thema nicht betroffen sind, werden unnötig. Wir konnten das Maß unserer Vernetzung immer an den Terminen feststellen, an denen wir alle da waren (weil wir ab und an einfach Sehnsucht nach der Gesamtgemeinschaft hatten). Hatten wir gut in kleinen Kontexten kommuniziert, hatten wir uns nicht viel Inhaltliches zu erzählen, alle wussten bereits alles. Wir konnten uns dann auf die Entwicklung von Neuem oder die zwischenmenschliche Ebene konzentrieren.

Sechstes Prinzip: Organische Entwicklung

»Die Karotte wächst nicht schneller, wenn man an ihr zieht.« Das könnte auch als Überschrift für das Prinzip der organischen Entwicklung dienen. Auch hier haben wir uns für ein Prinzip entschieden, das nicht ins Handeln, sondern eher ins Nicht-Handeln

ten oder Jahren sein wird und dass wir das nicht vorplanen können, ohne uns Scheuklappen aufzusetzen und unsere schnelle Reaktionsfähigkeit zu gefährden. Vor allem aber verstehen wir auch, dass diese Organisation von uns, unseren Potenzialen, Gedanken und Werten kreiert wird. Die Entfaltung unseres Potenzials entlang unserer ganz eigenen Sinndefinition ist der Motor der Organisationsentwicklung. Kommen neue Menschen dazu oder gehen welche, verändert sich die Organisation. Wir hatten das große Glück, dass wir uns von Anfang an als lernende Organisation (Senge, 2011) verstanden haben. So war unser Bewusstsein dafür, dass organisationelles Lernen sehr eng mit unserer eigenen Entwicklung verknüpft ist, bereits lebendig.

Siebttes Prinzip: Transparenz

Das letzte Prinzip von *Einfach Arbeiten* ist die Transparenz. Wenn jede Person in der eigenen Rolle alles entscheiden darf, muss sie Einblick in alle notwen-

Wenn jede Person in der eigenen Rolle alles entscheiden darf, muss sie Einblick in alle notwendigen Informationen haben.



führt. Die Impulse – insbesondere wenn sich Krisen ankündigen – eine Strategie oder Projektpläne zu entwickeln, sind stark. Dieses Prinzip soll uns immer wieder daran erinnern, dass wir Organisationsgärtner sind. Wir gucken, was die Organisation braucht und versuchen, es ihr so gut wie möglich zu geben. Wir lassen sie in dem Tempo wachsen, in dem sie sich eben gesund entwickelt, und rennen nicht imaginären Zahlen hinterher. Wir verstehen, dass wir keine Ahnung haben, was in ein paar Mona-

digen Informationen haben. Da jede Person die gesamte Organisation im Blick hat, bedeutet das automatisch einen Zugang zu allem. Praktisch ist das über digitale Hilfsmittel schnell gelöst. Wir haben zudem festgestellt, dass wir, um auch aktiv beraten zu können, ein paar mehr Informationen benötigen als nur Dokumente. Auf unserer digitalen Plattform (Basecamp) haben wir unsere To-do-Listen und unsere Kalender öffentlich ge-

führt. So konnten wir jeweils grob sehen, woran die anderen arbeiten und direkt kommentieren, wenn uns hierzu etwas wichtig war. Zudem haben wir über das Online-Tool Highrise all unsere E-Mails archiviert, so dass jeder jederzeit sehen konnte, welcher Mailverkehr mit einer Person bereits gelaufen war. Weitere Informationsbringpflichten gab es jedoch bewusst nicht. Das Prinzip der beratenen Entscheidung beinhaltet ja bereits die Verpflichtung, sich vor einer Entscheidung sehr gut zu informieren, und über die Rollenklarheit konnten wir immer genau wissen, wann wir fragen müssen.

Die Rolle der Leitung

Bei all der Selbstorganisation hatte ich am Anfang die größten Schwierigkeiten damit zu verstehen, was denn meine Rolle als Leitung ist. In den Fallstudien gab es immer eine Person, Gründer oder Geschäftsführer, die diese Position innehielt. Im Laufe der Zeit habe ich es jedoch verstanden. Leitung in der Selbstorganisation hat zwei wichtige Aufgaben. Zum einen ist sie das Vorbild schlechthin, die Person, die sich am meisten mit der Arbeitsweise verbindet und diese so diszipliniert wie menschlich möglich umsetzt. Ich habe in vielen Beratungen erlebt, wie schnell die Verbindlichkeit verschwindet, wenn die Leitung unzuverlässig ist oder wie schnell Kommunikation versackt, wenn die Leitung nicht offen und ehrlich mit anderen ins Gespräch geht. Die zweite Aufgabe von Leitung ist es, dafür zu sorgen, dass das Organisationsmodell in seiner Form erhalten bleibt. Der Sog, weitere Dinge zu entwickeln, die für alle gelten, ist riesig. Immer wieder kam der große Wunsch auf, eine Stra-

tegie und Meilensteine zu definieren. Immer wieder sagte ich, dass jeder, der das braucht, es gerne für sich tun kann. Immer wieder kam der Wunsch auf, gewisse Entscheidungen doch in der Gruppe zu treffen und immer wieder sagte ich, dass sie sich sehr gerne beraten können, die Entscheidung jedoch bei der Rolle bleibt. Am schwierigsten für mich waren die immer wieder aufkommenden Wünsche, dass Leitung nun doch entscheiden solle und doch eine Verantwortung habe, sich um gewisse Dinge zu kümmern oder auch mal durchzugreifen. Nicht selten musste ich mir anhören, dass ich »mein Team nicht im Griff« hatte oder »die Leine wieder kürzer ziehen« müsse. Die Gewalt in den Begriffen, die wir in Bezug auf Leitung nutzen, war mir früher nie so stark aufgefallen, hier war ich jedoch klar. Wir hatten uns gegen Ermächtigung und für Machtverteilung entschieden, ich war gar nicht berechtigt, irgendwas zu kontrollieren. Doch auf der Ebene der Verantwortung war ich zu kriegen. Gute Leitung bedeutete für mich tatsächlich eine große Übernahme von Verantwortung für das Wohlbefinden der anderen. Von dieser Vorstellung musste ich mich jedoch immer wieder lösen, wenn ich die Eigenverantwortung ernst nehmen wollte und wirklich nur beraten, jedoch nicht übernehmen durfte. Ich war sehr froh, dass meine wichtigste Aufgabe war, Vorbild zu sein. So durfte ich mir einen solchen Rückfall in meine alten Muster nicht leisten, ohne das ganze Modell zu gefährden. Joana Breidenbach vom betterplace lab betont es in ihren Vorträgen oft: »New work needs inner work.« Das kann ich nur bestätigen.

Paradoxerweise bin ich in diesem Modell als Person mit eingeschränkter Arbeitsfähigkeit (Ben Larbi, 2018) prädestiniert für die Leitungsrolle. Denn hier geht es nicht darum, besonders viel zu verantworten oder zu tun, son-

dern eher darum, den Blick auf den Prozess zu bewahren. Hierzu ist viel Zeit für Reflexion besonders hilfreich.

Schwierig ist das Modell vor allem jedoch für die Gesellschafter, die nicht im Alltag mitarbeiten. Sie besitzen eine Organisation, haben jedoch keinerlei Entscheidungsrechte, da diese vollständig bei den aktiv Tätigen liegen. Sie können zwar beraten und darauf vertrauen, dass ihr Rat sehr ernst genommen wird, doch sie haben wenig Kontrolle darüber, wo ihre Organisation hinsteuert.

Viele Organisationen entscheiden sich daher in Krisenzeiten dafür, selbstorganisierte Arbeitsweisen wieder abzuschaffen. Sie geben vielen zu wenig Halt und Sicherheit und nicht allen liegt es, aktiv an ihrer Vertrauens- und Kommunikationsfähigkeit zu arbeiten. Die meisten Organisationen wechseln dann in ein orange-grünes Modell, das wieder Prozesse über Tools steuert und gleichzeitig in großer Verbundenheit im Team zusammenarbeitet. Und wenn sich alle in dem Modell sicherer fühlen, ist dies sicher auch die richtige Entscheidung.

Persönliche Herausforderungen

Diese Arbeitsweise ist nicht nur eine Herausforderung für die Leitung. Bei so viel Freiheit und Verantwortung wird jedem Teammitglied schnell klar, wo der persönliche Entwicklungsbedarf liegt. Für einige ist es ein Alptraum, entscheiden zu müssen, wenn kein Konsens besteht. Sie fordern stets, dass das Team sich trifft, um gemeinsam im Konsens ein paar Pfeiler zu setzen. Sie empfinden es so, dass eigentlich jeder von jeder Entscheidung betroffen ist. Sie erhalten einen Crash-Kurs in der Übernahme

von Verantwortung für eigene Entscheidungen. Für andere ist es unvorstellbar, dass man wirklich gemeinsam ein Unternehmen führen kann, ohne auf klassische Managementtools zurückzugreifen. Aus ihrer Sicht ist es unverantwortlich, ohne Vision und Strategie zu arbeiten und sie fühlen sich oftmals orientierungslos. Sie müssen lernen, dass die klassische Betriebswirtschaftslehre nicht die einzige mögliche Arbeitsweise ist, dass andere hierdurch stark eingeschränkt werden. Sie können ihre Tools nutzen, nur nicht dasselbe von anderen fordern. Ihre Ausbildung findet in der echten Akzeptanz von Vielfalt statt. Andere wiederum empfinden die Selbstorganisation nur dann als sinnvoll, wenn sie durch ein verlässliches »Gesetzbuch« ergänzt wird, sie wünschen sich viele Regeln, die mögliches Fehlverhalten einzelner Teammitglieder ausschließt, wenn schon keine Leitung das Regulativ darstellt. Ihr Training liegt in der direkten Kommunikation. Sie müssen lernen, dass die besten und schnellsten Lösungen im fallbezogenen Miteinander liegen und sich tatsächlich fast alles klären lässt,

anstrengend empfinden, verlassen in der Regel die Organisation, nachdem sie mehr über sich und darüber, was sie für ihre Zufriedenheit benötigen, gelernt haben.

Folgerungen für Konfliktmanager

Da Selbstorganisation so stark auf Kommunikation basiert, stehen in vielen Organisationen den Mitarbeitenden interne und externe Mediatoren zur Verfügung, auf die ohne Rücksprachen oder Budgetklärungen zugegriffen werden kann. Diese Mediationen zeichnen sich durch ihre Zeitnähe aus. Da alle miteinander vernetzt sind, hat eine eingeführte Warteschleife Auswirkungen auf fast alle Teammitglieder und bremst die organische Entwicklung. Die Mediationen sind oftmals kurz, da die Entscheidungen ja am Ende von den Einzelnen getroffen werden. Rollen- und Interessenklärungen genügen oftmals, um in der beratenen Entscheidung berücksichtigt zu werden und weiterarbeiten zu können. Angelehnt an den Glauben der HOLA-

Dies widerspricht jedoch dem Ansatz der Selbstorganisation. New-Work-Modelle nehmen einen großen Einfluss auf den Entscheidungsfreiraum in der Mediation, nicht weil er eingeschränkt wird, sondern weil er erhalten bleiben muss. Die Anwesenden sind frei, in ihren Rollen alles zu entscheiden, was sie möchten. Es gibt niemanden, den sie fragen müssten. Und doch sind sie verpflichtet, die Selbstorganisation zu hüten und darauf zu achten, nicht unnötig Freiheiten einzuschränken.

Fazit

Aus den Erfahrungen aus diesem Unternehmen sowie dem Folgeunternehmen kann ich bestätigen, dass Ansätze aus dem New Work funktionieren. Doch sie erfordern eine große Prozessdisziplin, da der Erfolg davon abhängig ist, dass der minimale gemeinsame Rahmen hoch verbindlich ist. Mischformen führen ins Chaos. Und die Wahrung der Selbstorganisation ist das Vertrauen, dass immer wieder aktiv entschieden werden muss: das Vertrauen in mich, dass ich die richtigen Entscheidungen treffe; das Vertrauen in die anderen, dass sie mich unterstützen und auf meinen Rat hören; das Vertrauen in das Arbeitssystem, dass es gut tut, so eng am eigenen Sinnverständnis zu arbeiten; das Vertrauen in die Organisation, dass sie uns bei guter Beobachtung dorthin lenkt, wo es für alle richtig ist; das Vertrauen in die Gesellschaft, dass wir uns immer mehr in Richtung Potenzialentfaltung und integrales Handeln bewegen; und nicht zuletzt das Vertrauen in die Menschheit, denn das Modell beruht auf einem durch und durch positiven Menschenbild.



Die Wahrung der Selbstorganisation ist das Vertrauen, dass immer wieder aktiv entschieden werden muss.

wenn man es anspricht. Fast jeder hat ab und an in schwierigen Situationen eine große Sehnsucht danach, dass jemand die Führung übernimmt. Doch es dauert nicht lange, bis den meisten bewusst ist, dass der Preis unsere Freiheit ist, den wir nicht mehr gewillt sind zu zahlen. Diejenigen jedoch, die Verantwortung, Freiheit und Vertrauen und die daraus resultierende persönliche Entwicklung als zu

kratien, dass jeder Konflikt auf eine Rollenklarheit zurückzuführen ist, ist ein Blick auf das Thema Rollenklärung in jeder Mediation Pflicht. Zuletzt ist es wichtig, gemeinsam darauf zu achten, dass keine neuen Regeln oder Prinzipien eingeführt werden, nicht versehentlich doch an einem allgemeingültigen Gesetzbuch gearbeitet wird. Viele innerbetriebliche Mediationen führen zu verpflichtenden Vereinbarungen über die Arbeitsweise, die auf Langfristigkeit angelegt sind.

Just work

Abstract In a small start-up in the education sector, dissatisfaction with the form of cooperation is increasing. After the discovery of the book *Reinventing Organizations* by Frederic Laloux, the team decides to try it and dedicate themselves to self-organization. They quickly realize that they need a basic framework of agreements and develop their own organizational model that regulates cooperation in seven principles. In the implementation it becomes clear though how demanding self-organization is in everyday working life.

Keywords New Work, Reinventing Organization, self-organization, holacracy, trust, communication and conflicts as drivers of organizational development

Literatur

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese: zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: Dgvt.
- Beck, D. E./Cowan, C. (2014). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. New York: John Wiley & Sons.
- Ben Larbi, M. (2018). *Arbeiten mit Krankheit: Ein Erlebnisbericht*. Kerbe, 36, 27–29.

- Ben Larbi, M. (2016). Die Verwandlung der kleinen Organisation: ein Märchenexkurs. In Xing (Hrsg.), *New Work Book: Aufbruch in eine neue Arbeitswelt* (S. 92–93). Online verfügbar unter: <https://newworkbook.xing.com> [letzter Zugriff: 19. 04. 2018].
- Enderburg, G. (1992). Soziokratie: Königsweg zwischen Diktatur und Demokratie. In J. Fuchs (Hrsg.), *Das biokybernetische Modell: Unternehmen als Organismen* (S. 135–147). Wiesbaden: Gabler.
DOI 10.1007/978-3-322-91044-8_6.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen.
DOI 10.15358/9783800649143.
- Owen, H. (1997). *Expanding Our Now: The Story of Open Space Technology*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Robertson, B. J. (2016). *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Franz Vahlen.
DOI 10.15358/9783800650880.
- Scharmer, O. (2016). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Senge, P. M. (2011). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Snowden, D. (2000). Cynefin: a sense of time and space, the social ecology of knowledge management. In C. Despres/D. Chauvel (Eds.), *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management* (pp. 237–265). New York: Routledge.
DOI 10.1016/B978-0-7506-7247-4.50015-X.
- Watzlawick, P. (1988). *Vom Schlechten des Guten oder Hekates Lösungen*. Berlin: Deutsche Buchgemeinschaft.
- Wilber, K. (2002). *Eros, Kosmos, Logos: eine Vision an der Schwelle zum nächsten Jahrtausend*. Frankfurt am Main: Fischer. ■

Die Autorin**Monia Ben Larbi**

LLauGH e.V.
Dorfstr. 2
15306 Fichtenhöhe
monia@llaugh.eu

Monia Ben Larbi hat einen MA in Human Resource Management und arbeitet seit den 30er Jahren als Mediatorin vorrangig in Teams. Ihre Leidenschaften gelten den Fragen, wie Menschen zusammenarbeiten, wie sie lernen und wie persönliche, organisationelle und gesellschaftliche Transformationen gelingen. Bereits in der Mediationsstelle Frankfurt (Oder) experimentierte sie mit Methoden der Selbstorganisation und ist seit ihrer chronischen Erkrankung hochmotiviert, Möglichkeiten inklusiver Arbeit auszuprobieren und zu entwickeln.