



## Lernen ist keine inspirierende Angelegenheit

Dies war eine meiner Haupt-Lebenserfahrungen als 21-jähriger junger Mann, kurz vor Eintritt ins Berufsleben.

Als 15-Jähriger hatte ich die kaufmännische Lehre begonnen. Es war von Beginn an eine eher bedrückende Erfahrung in einer damals erfolgreichen Maschinenfabrik in Bern. Eine Kollegin, zu Beginn ebenfalls in der kaufmännischen Lehre, hatte das Unternehmen nach einem Nervenzusammenbruch bereits nach vier Monaten wieder verlassen - der Begriff «burn out» war damals noch nicht bekannt. Sie ist dann als FAGE beruflich erfolgreich geworden, was ihre eigentlich durchaus vorhandene Belastbarkeit aufzeigt.

Die Führungskultur war, wie in der damaligen Zeit nicht unüblich, rational und hierarchie-orientiert. Wertschätzung kam selten vor im Vokabular dieses Hauses. Diese Grund-Tonalität war zu dieser Zeit auch in den Schulen Usus. Die Knabensekundarschule Viktoria, Kreis 1 in Bern war kein Ort, den ich im Rückblick als «pädagogisch» oder «menschenorientiert» definieren würde. Nicht wenige Kollegen im Wyler/Lorrainequartier in Bern wichen in Drogenkonsum aus. Eine Rockband mussten wir auflösen, weil zwei von fünf Band-Mitgliedern dem Heroin zum Opfer gefallen waren. Sport (Nautischer Club Bern, Fussball) und wertvolle Freundschaften trugen unter Anderem in dieser Zeit dazu bei nicht komplett zu resignieren.

Erfinderisch waren viele Lehrkräfte im Ausdenken von Sanktionen.

Meine Hauptfragen damals waren: Muss das so sein, und muss das so bleiben?

Da wurden wohl bereits Wurzeln gelegt für meine spätere Berufstätigkeit als Coach. Doch wieso diesen Ausflug in die Biografie? Die Erfahrungen aus dieser autoritär geprägten Zeit liessen mich aufhorchen als neue Führungsmodelle und Organisationsformen diskutiert wurden. Dazu kam, dass die Bildungswelt sich gewissermassen neu erfand: Erwachsenenbildung, Supervisions- und Coaching-Ausbildungen und später das Betriebswirtschaftsstudium ermöglichten mir überraschend neue stärkende Impulse zu erfahren.

Neue Erkenntnisse in der Theoriebildung und das Beschreiten von neuen Pfaden in der Organisationsentwicklung hält bis heute an. Neue Wörter führten zu neuen Wirklichkeiten:

Selbstorganisation, Holakratie (Altgriech. «holos» vollständig, «kratie»: Herrschaft); Lernfelder statt Probleme, selbstgesteuerte Teams statt bürokratisch-hierarchische Modelle: Und vermehrt steht die Sinnfrage im Zentrum («Purpose») und neue Wege zur Entscheidungsfindung (Konsent-Prinzip) werden umgesetzt.

«Verpönte Hierarchie» und «Herrschafts- und Verwirklichungshierarchie», sind diskutierte neue Inhalte

Ken Wilber nennt als Hypothese, dass Herrschaftshierarchie oft die Verwirklichungshierarchie unterdrücke.

Sich diesen Überlegungen selber anzunähern und mit anderen Interessierten auszutauschen war dann auch in der Ausbildung zum Holacracy-Coach auf europäischer Ebene möglich. Und es zeigt sich: Diese neue Art der Kooperation auf der Grundlage der Selbstwirksamkeit ist herausfordernd: Die Meetings sind nicht vergleichbar mit bisherigen Sitzungsarten; Selbstverantwortung ist keine Worthülse. In etlichen Unternehmen wurde es notwendig, neue Formen von Mentoring und Konfliktlösungsmethoden einzuführen (z.B. Clear-the-Air-Meetings).

Wir können heute von ersten Erfahrungen sprechen. Langzeitstudien über die Realisierbarkeit fehlen. Logischerweise, handelt es sich doch um eine noch junge Bewegung.

## Zwei Entwicklungen finden gleichzeitig statt

Firmen und NPO's berichten begeistert über die erfreulichen Effekte von Formen der Selbstorganisation. In der Schweiz sind dies u.a. Liip, seit 2016, FREITAG, seit anfangs 2015, Brot für alle, teilweise seit 2017. Und, etwas diskreter, haben auch nicht wenige Unternehmen und Konzern-Geschäftseinheiten nach ersten Erfahrungen (weltweit und auch in der Schweiz) ihre starken Bemühungen um Selbstorganisation wieder eingestellt. Gespräche mit Involvierten zeigen, dass zahlreiche Projekte «zurückgefahren» worden sind, dies oft auch auf Wunsch der Mitarbeitenden. Und oft ohne grosse Resonanz in den Medien.

Beide Erfahrungen sind wertvoll: Die «Lessons learnt» derjenigen, welche ihre Bemühungen um disruptive Formen der Selbstorganisation eingestellt haben wie auch die Evaluation der Organisationen, welche glaubwürdig berichten, dass sie auf diesem Weg zwar durchaus holprige Phasen kennen, aber insgesamt eine Aufwertung von Menschen in der Arbeitswelt erfahren. Dass oft auch Kunden und Kundinnen dies sehr positiv spüren, ist mehr als ein zufälliger Nebeneffekt.

## Elemente einer Zusammenfassung

- Nötig ist zu Beginn eine Evaluation der Frage: Bringt diese Form von Selbstorganisation tatsächlich einen Mehrwert (menschlich und ökonomisch) – oder wird da einfach einem Modetrend gefolgt?
- Wird möglicherweise der Kulturwandel unterschätzt? Jede Veränderung hat ihren Preis. Und neuro-biologische Forschungsergebnisse zeigen auf, dass ein dynamisches Selbstbild sich von einem statischen Selbstbild unterscheidet. Und Ersteres wäre unumgänglich – und wo nötig zu entwickeln
- Tiefe, Komplexität und Zeitraum der Einführung eines solchen neuen «Betriebssystems» werden nicht selten unterschätzt. Die Befähigungsphase (auch, wenn dies zuerst als Widerspruch erscheinen mag) erfordert Zeit und einen sorgfältigen Aufbau. Sonst verkehrt sich die Absicht (ermutigte Menschen) in das Gegenteil (demotivierte Menschen) – siehe dazu auch das untenstehende Mind-Map
- Bis die Annehmlichkeiten der früheren (konservativen) Organisationssysteme kompensiert sind, erfordern die ersten Phasen eine überdurchschnittliche «psychische Kondition» und Motivation; dies sollte früh und transparent kommuniziert werden
- Die Arbeitskultur von Selbstorganisation kennt durchaus strukturierte Vorgehensweisen. Viele Prozesse sind sogar überraschend klar definiert, was für Viele eine unerwartete Realität darstellt
- Und: Die Erwartungen an den einzelnen Menschen erfordern eine gewisse Reife. Der/die «schuldige» Vorgesetzte fehlt. Fritz Wartenweiler, ein Mentor der frühen Erwachsenenbildung, hatte einmal notiert: «Keine Aufgabe weit und breit. Ich bin die Aufgabe».

Es freut mich, dass meine Hauptfragen von damals: Muss das so sein, und muss das so bleiben? beantwortet sind. PS Auf dem Gelände der genannten ehemaligen Maschinenfabrik befindet sich aktuell das «Innovationsdorf» in Bern. Und da finden auch Anlässe statt mit interessierten Organisationen, die sich näher für die Wirklichkeit der Selbstorganisation interessieren.

Welche Erfahrungen machst Du/macht Ihr in Euren Organisationen mit dieser Thematik? Vielleicht gibt es interessierte Firmen Vertreterinnen und/oder Beratende, die an einem Erfahrungszirkel interessiert sind?

Münsingen, 15. August 2023