

Der Unternehmensberater Frederic Laloux hat ein Buch geschrieben über seine mehrjährige Recherche zu nicht-hierarchisch arbeitenden Unternehmen und Institutionen. Es heißt: „Reinventing Organisations“ und es hat bei mir eine ähnlich starke Resonanz erzeugt wie die Idee des bedingungslosen Grundeinkommens. Wie zwei Schwester-Ideen, die sich gegenseitig Inspiration und Grundlage sind. Beide haben mit dem Thema „Arbeit“ zu tun und es scheint, dass dieses Thema immer mehr zu einem Transformationspunkt für unser Bewusstsein wird.

Es wird gesagt, mit dem bedingungslosen Grundeinkommen könne man NEIN sagen. Aber wozu könnte man dann JA sagen? Wie wären Arbeitsformen, die nicht top-down funktionieren, und welche Fähigkeiten müssten wir entwickeln, sie zu realisieren? Hierarchie einfach abzuschaffen, ist ebenso riskant wie naiv und endet meistens im Chaos.

Laloux ist aber weltweit auf Firmen und Institutionen gestoßen, die nicht im Chaos versunken sind, sondern – ganz im Gegenteil – beglückende neue Arbeits-Formen entwickelt haben. Alle fühlten sich zunächst wie verrückte Aliens, bis sie merkten, dass andere verrückte Aliens an weit entfernten Orten der Welt auf ganz ähnliche Methoden und Praktiken gestoßen sind. Er vergleicht das mit dem gleichzeitigen Aufkommen der Integralrechnung an verschiedenen Orten. Eine Idee, deren Zeit gekommen ist, ploppt an mehreren Stellen gleichzeitig hoch.

Er beschreibt die Evolution von Arbeitsweisen von „tribalen“ bis „postmodernen“ Organisationen. In Kürze:

- „tribale“ Organisationen, Hauptmerkmale: ständige Machtausübung eines Anführers, Angst, keine langfristige Strategie, „Wolfsrudel“-Verhalten. Hier entscheidet der Chef, wer überhaupt, und wenn ja, wie viel Geld bekommt.
- „traditionelle“ Organisationen, Hauptmerkmale: hierarchische Pyramide, Stabilität von einer Generation zur nächsten, wie man sie z. B. bei der katholischen Kirche, der Armee oder auch in Regierungsbehörden findet. Das Gehalt ist festgelegt und entspricht der jeweiligen Position in der Pyramide.
- „moderne“ Organisationen, Hauptmerkmale: Leistungsprinzip, jeder kann es durch Leistung an die

Spitze schaffen, Profit-und Kontrolldenken, ein Betrieb ist wie eine gut geölte Maschine. Das Geld wird nach dem Leistungs-Prinzip verteilt, die „Fördern-und Fordern“-Ideologie entspringt diesem Paradigma.

- „postmoderne“ Organisation, Hauptmerkmale: Bemühung um flachere Hierarchien, Führungskräfte werden von den Mitarbeitern ausgewählt, „work-life-balance“, kulturelle Werte, man fühlt sich „wie eine Familie“. Man bemüht sich finanziell um Transparenz, Sozialverträglichkeit und Fairness, scheitert damit aber oft an der neoliberalen Außenwelt, die nach gänzlich anderen Maßstäben funktioniert.

Laloux beschreibt aber ein weiteres kraftvolles Paradigma, welches sich seit einigen Jahren am Horizont zeigt! Die beschriebenen Systeme und Methoden sind radikal und inspirierend und sie funktionieren offenbar auch in Betrieben mit bis zu 9000 Mitarbeitern! Sie orientieren sich an selbst-regulierenden und ständig mutierenden Vorbildern aus der Natur, wie man sie z. B. im Wald oder auch innerhalb einer menschlichen Zelle findet.

Die Pioniere dieser Bewegung verschenken sie gratis an die Konkurrenz und zeigen damit, worum es geht: weg von Konkurrenzdenken, Hierarchie und Angst hin zu Vertrauen, Eigeninitiative, Gleichberechtigung, Wertschätzung, Transparenz, Ganzheitlichkeit, Sinnhaftigkeit. Laloux nennt das „evolutionäres Arbeiten“. Obwohl die beschriebenen Projekte die Einkommen ihrer Mitarbeiter (noch) auf traditionelle Weise erwirtschaften, wäre ein bedingungsloses Grundeinkommen für diese Art von Arbeiten natürlich die passendste und schönste Basis.

Hier ein paar Praktiken dieser Pioniere:

- Wo es früher nur zwei mögliche Strategien gab (entweder eine Entscheidung wird top-down getroffen oder in mühsamer Konsens-Findung), beschreibt Laloux eine dritte, offenbar sehr erfolgreiche Strategie. Er nennt sie den „Advice Process“.

Jeder Mitarbeiter, der eine Idee hat, kann sie durchführen und dafür auch Geld in die Hand nehmen, allerdings unter 2 Bedingungen:

- Er oder sie muss den Rat von Leuten mit Expertise einholen und

- er oder sie muss den Rat von Leuten einholen, die mit der Entscheidung leben müssen. Die Ratschläge müssen nicht berücksichtigt werden, die Umsetzung bleibt eine individuelle Entscheidung. Da aber alle immer wieder in die Rolle des Unternehmers und des Beraters schlüpfen, scheint der Prozess sehr gut zu funktionieren.
- Wo früher ein Bewerbungsgespräch mit all seinen Unehrllichkeiten auf beiden Seiten stand, gibt es jetzt die Möglichkeit, einen Betrieb ein paar Tage zu begleiten, um am Ende die Frage zu stellen: Was könnte ich beitragen? Was für Potentiale sehe ich hier?
- Wo früher schreckliche Meetings waren, in denen es nur um die Ego's der Mitarbeiter ging (Karriere befördern, Auseinandersetzung gewinnen, Allianzen schmieden etc.), sorgen jetzt zwei simple kleine Handglocken dafür, dass die Egos's draußen bleiben! Immer einer in der Runde bekommt die Glocken, verbunden mit der simplen Aufgabe, sie anzuschlagen, wenn der Eindruck entsteht, jemandem geht es nicht mehr um die gemeinsame Aufgabe. Kling - und bis die Glocke verklungen ist (dauert etwa eine Minute), können sich alle wieder daran erinnern, worum es wirklich geht. Die Glocken werden allerdings kaum noch benutzt, ihre schiere Anwesenheit sorgt offenbar schon für die nötige Disziplin.
- Wo früher Mobbing und Konkurrenz-Denken im Vordergrund waren, praktiziert eine Berliner Schule öffentliches Danken. Jeden Freitag versammelt sich die Schulgemeinschaft in der Aula um nichts weiter als um ein Mikrofon. Jeder und jede kann auf die Bühne gehen und jemandem für etwas danken, womit er sich in dieser Woche beschenkt fühlte. Lehrer und Schüler!
- Wo früher jeder Euro umgedreht wurde, gibt es jetzt eine Firma, die ihren Mitarbeitern wechselnd 200 Euro schenkt mit der einzigen Auflage, jemandem damit eine Freude zu machen, der im eigenen Leben von Bedeutung war, UND über die Geschichte öffentlich zu berichten!
- Wo früher lange Strategie- und Umsetzungspläne von „oben“ standen, wird jetzt flexibel auf das reagiert, was die Mitarbeiter bewegt, und darauf vertraut, dass die Organisation als Ganzes schon einen Sinn dafür hat, wo sie hinwill. Der Sinn einer solchen Organisation wäre dann allerdings nicht Gewinn, der Sinn wäre der Sinn und der wirtschaftliche Erfolg eine Folge ihrer Sinnhaftigkeit.

Wenn es denn in so einer Organisation noch eine Aufgabe für einen Chef oder eine Chefin gäbe, wäre sie: ein feines Ohr für die Zukunft zu haben und alle Mitarbeiter im Bewusstsein zu haben. Nicht mehr und nicht weniger!

Krankenhäuser, Elektro-Firmen und Pflegedienste arbeiten schon sehr erfolgreich nach diesen Prinzipien. Die Medien berichten eher weniger darüber und wenn, dann lieber über das Scheitern solcher Versuche als über ihr Gelingen.

Allerdings gibt es aber in der Tat immer wieder Menschen in solchen Organisationen, die sich (noch) nicht wohlfühlen im Modus der Selbstverantwortung, die im Konfliktfall lieber in den Zustand des „sich-beklagens“ zurückfallen und nach „starker Führung“ rufen.

Die Politik ist in dieser Hinsicht noch ein völlig unbearbeiteter Acker, da sie sich nicht gerade durch Prinzipien wie Transparenz, Ganzheitlichkeit oder Wertschätzung auszeichnet. Gerade deshalb wäre ein mutiges politisches Experiment ein Gebot der Stunde!

Beide Ideen (Grundeinkommen und nicht-hierarchische Arbeitsformen) sind erst am Anfang ihrer Entfaltung. Wir sollten uns deshalb mit Kritik und anfänglichem Scheitern nicht allzu sehr aufhalten. Aller Anfang ist schwer. Viele Kulturen haben Rituale und Mut-Proben an der Schwelle zum Erwachsen-Werden. Unsere aktuelle Mutprobe heißt: Vertrauen!

Anna-Sophie Brüning, 7/2017