

# Grundsätze

## Coworking Community Bern und Effinger – Kaffeebar & Coworking Space

*Version 1.0, angenommen am 1. Juli 2015 (Titel geändert 4. Sept. 2015)*

### Inhalt

Einleitung .....	2
Teil 1 – Vision .....	3
Teil 2 – Werte.....	4
1 Ganzheit.....	4
2 Vielfalt.....	8
3 Einheit.....	10
4 Dankbarkeit .....	13
5 Grosszügigkeit.....	16
6 Vertrauen.....	20
7 Transparenz .....	22
8 Exzellenz .....	25
9 Dienen.....	27
10 Gerechtigkeit.....	31
Teil 3 – Rollen.....	34
Teil 4 – Entscheidungen .....	36

# Einleitung

In diesem Dokument beschreiben wir unsere *Grundsätze*, nach denen wir uns als Community ausrichten.

In den ersten beiden Teilen findest du unsere **Vision und Werte**. Darauf basieren unsere kleinen, alltäglichen Handlungen aber auch grössere Entscheidungen. Wir wissen, dass wir mit diesen Werten viel Gewohntes auf den Kopf stellen. Natürlich werden wir nie alles voll erfüllen können, schon gar nicht von Anfang an. Mit den *Umsetzungsbeispielen* zeigen wir, wie andere Firmen diese Werte leben oder wir schon einmal angedacht hatten und lassen uns davon gerne herausfordern und inspirieren.

Für die Umsetzung sind wir auf dich angewiesen! Achte beim Lesen der Grundsätze darauf, ob dir etwas besonders auffällt. Dann fordere uns heraus, dies zu leben. Am besten übernimmst du dafür gleich eine **Rolle**. Mit einer Rolle gibst dir die Community ganz offiziell das Recht, dich für etwas einzusetzen und dafür auch die nötigen Massnahmen zu ergreifen. Im Teil drei wird beschrieben, was Rollen genau sind und wie diese vergeben werden.

In unserer Community gibt es keine Hierarchie. Das heisst, dass wir neue Wege gehen müssen, um **Entscheidungen** zu fällen. Im Teil 4 kannst du nachlesen, wie jeder Einzelne mit dem Beratungsprozess Entscheidungen fällen kann und wie wir als ganze Community vorgehen, um zu schnellen und guten Entscheidungen zu gelangen.

## **Achtung, lebendiges Dokument**

Dieses Dokument soll uns daran erinnern, dass wir uns von schlechten Prinzipien und festgefahrenen Strukturen befreien wollen. Und so sollen auch diese Grundsätze nicht zu einer toten Struktur werden. Wir wollen lieber leben und aktiv handeln. Mit unseren Erfahrungen wird sich dieses Dokument laufend weiterentwickeln und reifer werden. Alle Änderung dieser Grundsätze werden im Entscheidungsprozess mit der Community gefällt.

## **Heimat**

Wir hoffen, dass unser gemeinsames Leben und Arbeiten viel klarer sprechen wird als die Buchstaben dieses Dokumentes.

Machen wir uns auf den Weg, um nach der Art von Leben und Arbeiten zu suchen, nach der wir uns schon seit unserer Kindheit sehnen. Im Wissen, dass wir vielleicht einer Utopie hinterher jagen, hoffen wir, dass wir und andere mit (und ohne) uns, diese „**Heimat**“ entdecken.

*„[...] so entsteht in der Welt etwas, das allen in die Kindheit scheint und worin noch niemand war: Heimat“ (Ernst Bloch)*

# Teil 1 – Vision

## **Vision**

Eine Heimat für Jungunternehmer, Kreative und andere Weltveränderer.

## **Vision und Mission**

Wir sind eine innovative, kreative Community mit einem gemeinsamen Coworking Space und Café/Bar in Bern. Wir sind eine Heimat für Jungunternehmer, Kreative und andere Weltveränderer, die einander helfen, ihre Ideen in Firmen, Innovationen und soziale Aktionen umzusetzen.

## **Vision und Mission (lange Version)**

Wir sind eine innovative, kreative Community mit einem gemeinsamen Coworking Space und Café/Bar in Bern. Wir sind eine Heimat für Jungunternehmer, Kreative und andere Weltveränderer, die einander helfen, ihre Ideen in Firmen, Innovationen und sozialen Aktionen umzusetzen.

- Eine Community und ein Ort, an dem wir arbeiten, leben, visionieren, denken, kreieren, einfach sein können.
- Eine Community in der man an Jungunternehmer, Kreative und andere Weltveränderer glaubt und sich unterstützt. Scheitern ist erlaubt.
- Ein vibrierender Ort in dem bereits existierende Unternehmungen eine ideale Umgebung für ihr weiteres Wachstum vorfinden.
- Ein Treffpunkt in dem Bernerinnen und Berner ihren Morgenkaffee, ihr Feierabendbier oder ein Glas Wein trinken und sich dabei „wie Zuhause“ fühlen.
- Eine inspirierende Atmosphäre in der Kulturschaffende eine Bühne für ihre Kunst finden und auch unbekannte, junge Künstler eine Präsentationsfläche für ihr Schaffen erhalten.
- Eine Community in der Menschen aufblühen und ihr Potenzial entfalten können.

Gemeinsam wollen wir eine neue, sinnstiftende und lebensbejahende Form der (Zusammen-) Arbeit entdecken in der es sich wie „Heimat“ anfühlt.

# Teil 2 – Werte

## 1 Ganzheit

### 1.1 Leitsätze

- Wir fördern die Ganzheit des Menschen und stellen Menschen über Funktionen
- Wir schaffen eine Heimat, damit wir werden können, was wir sind

### 1.2 Erklärung

#### **Heimat schaffen**

Eine der Leitfragen bei der Erschaffung dieser Grundsätze war, wie wir denn eigentlich leben und arbeiten wollen. Wir möchten keine Work-Life-Balance im Sinne einer Trennung zwischen Arbeit und Leben. Also nicht arbeiten oder leben. Auch nicht von 8 bis 17 Uhr arbeiten und dann erst leben. Wir möchten leben während der Arbeit! Wir möchten eine Arbeit, mit der wir uns identifizieren können, die Sinn stiftet und die uns, unseren Familien und der Gesellschaft Leben und Mehrwert schafft.

Wir möchten einen Arbeits- und Lebensort, an dem Menschen über Funktionen stehen und in ihrer Ganzheit wahrgenommen und gefördert werden. Kaum ein anderer Begriff wird so sehr mit dem Gefühl verbunden, mich selber sein zu dürfen, wie Heimat – sei es ein geographisches Gebiet oder Menschen, welche mir eine sichere Umgebung bieten. Wir wollen diese Heimat sein, indem wir einen sicheren Ort schaffen, wo wir uns gegenseitig auf der Suche nach Ganzheit unterstützen.

#### **Die Maschine als Ideal des Menschen**

Im Zuge der Industrialisierung gab es eine neue Definition der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz: Einer denkt und alle anderen führen aus. Die Menschen wurden dabei auf die Stufe einer Maschine gesetzt. Sie wurden zu „Arbeitnehmern“ welche durch Belohnungs- und Anreizsysteme zur Arbeit motiviert werden müssen. Der Mensch ist nicht mehr Mittelpunkt sondern Mittel.

Kein Wunder, dass die Burnout-Rate immer neue Dimensionen steigen und sich viele Menschen darüber beklagen, dass sie sich wie in einem Hamsterrad fühlen. Es tut gut mal inne zu halten, zu reflektieren und uns der Frage zu stellen: „Wollen wir wirklich so leben und arbeiten?“

#### **Der Menschen hinter Masken**

Der Arbeitsplatz wurde immer mehr zu einem Ort, an dem die Menschen

Masken tragen, sowohl im wörtlichen als auch im übertragenen Sinn. Um Position und Identität auszudrücken gibt es Uniformen, blaue und weisse Kittel und Krawatten. Damit drückt der „Arbeitgeber“ auch gerade seinen Anspruch auf die Person aus.

Mit oder ohne Uniform haben viele Menschen das Gefühl, dass sie einen Teil ihres Selbst zurücklassen müssen, wenn sie zur Arbeit gehen. Man setzt sich eine professionelle Maske auf und richtet sich nach den Spielregeln des Arbeitgebers.

Im Buch „Reinventing Organizations – ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“ geht der Autor Frederic Laloux dieser Frage nach:

*„Warum lassen wir so viele Aspekte unseres Seins zurück, wenn wir zur Arbeit gehen? Es sind Ängste, die hier zusammenwirken, wobei die Mitarbeiter und die Organisation in gleicher Weise diese Angst aufrechterhalten. Die Organisationen haben Angst, dass die Dinge ausser Kontrolle geraten könnten, wenn die Mitarbeiter ihr ganzes Selbst in die Arbeit bringen – ihre Stimmungen, Eigenarten und Alltagskleider. In Armeen weiss man seit Langem, dass die Menschen leichter zu kontrollieren sind, wenn sie austauschbar werden. Die Mitarbeiter hingegeben haben Angst, dass sie Kritik und Spott ernten, wenn sie sich vollkommen zeigen und als eigenartig und fehl am Platz wahrgenommen werden. Man wird besser anerkannt, wenn man auf Nummer sicher geht und sein Selbst hinter einer professionellen Maske verbirgt.“ (Frederic Laloux, Reinventing Organizations, Deutsche Ausgabe, S. 144)*

### **Werde, wer Du bist**

Die Weisheitstraditionen in der ganzen Welt sprechen über den Wunsch des Menschen, in gesunden Beziehungen mit sich selbst, anderen Menschen, der Schöpfung, der Arbeit und dem Transzendenten zu leben. Laloux schreibt dazu:

*„[...]wir werden in eine Trennung hineingeboren und lernen, uns von unserem tieferen Wesen, von anderen Menschen und dem Leben um uns herum getrennt zu fühlen. Die Traditionen sagen uns, dass unsere tiefste Bestimmung im Leben darin besteht, unsere Ganzheit wiederzufinden, in uns und unserer Verbundenheit mit der äusseren Welt. Aussergewöhnliche Dinge werden möglich, wenn wir es wagen, unser ganzes Selbst in unserer Arbeit zum Ausdruck zu bringen. Jedes Mal, wenn wir einen Teil von uns zurücklassen, dann schneiden wir uns von einem Teil unseres Potenzials, unserer Kreativität und Energie ab.“ (Frederic Laloux, Reinventing Organizations, Deutsche Ausgabe, S. 144)*

### 1.3 Umsetzungsbeispiele zur Inspiration

#### **Beginn und Ende von Meetings**

*„Bei Sounds True beginnt jede Besprechung mit einer Minute der Stille. Dadurch können sich die Mitarbeiter zunächst im gegenwärtigen Moment verwurzeln.“ (Frederic Laloux, Reinventing Organizations, Deutsche Ausgabe, S. 164)*

*„Einige Unternehmen [...] beginnen ihre Besprechungen mit einem ‚Check-in‘ und enden mit einem ‚Check-out‘. Beim Check-in sind die Mitarbeiter eingeladen, mit den anderen zu teilen, wie sie sich jetzt zum Beginn des Meetings fühlen. [...] Das Check-out am Ende des Meetings ermöglicht das Anerkennen unausgesprochener Emotionen im Raum - die Dankbarkeit, die Begeisterung, den Ehrgeiz, die Frustration oder Sorgen, die das Meeting ausgelöst hat.“ (Ebd. S. 164)*

*„Beim Center for Courage & Renewal beginnen die Besprechungen mit einem kurzen Text, den jemand vorbereitet hat.“ (Ebd. S. 164)*

*„Bei FAVI gab es viele Jahre lang die Praxis, dass jedes Meeting mit allen Teilnehmern damit begann, dass jemand eine kurze Geschichte über jemanden erzählt, dem man kürzlich Dankbarkeit oder Wertschätzung entgegengebracht hat. [...] Nach einigen Jahren fühlte sich diese Praxis für die Mitarbeiter von FAVI überholt an, deshalb wurde sie beendet. [...] diese Praktiken müssen als lebendig und sinnvoll erfahren werden, nicht formal und veraltet.“ (Ebd. S. 165)*

#### **Mit unserem Menschsein arbeiten**

Die meisten Praktiken, die uns eine tiefe Ganzheit eröffnen, sind überraschend einfach und haben damit zu tun, dass wir die so hoch gelobte Work-Life Trennung auflösen. Der Hersteller von Outdoorbekleidung, Patagonia, hat in der Firmenzentrale eine Kindertagesstätte für die Kinder der Mitarbeitenden eingerichtet. Das Lachen, Streiten und Spielen der Kinder dringen dabei immer wieder in die Arbeitsräume. Die Kinder besuchen die Eltern an ihren Arbeitsplätzen oder es wird gemeinsam gegessen. *„Die Beziehungen verändern sich subtil aber tiefgreifend, wenn sich die Mitarbeitenden nicht nur als Kollegen sehen, sondern auch als Menschen, die sich voller Liebe und Fürsorge um ihre Kinder kümmern. Wenn die Kollegen beim Mittagessen mit einem Baby gespielt haben, ist es unwahrscheinlich, dass sie sich in der folgenden Besprechung anfeinden. Am Arbeitsplatz Hunde oder Kinder zuzulassen ist nichts Weltbewegendes. [...] Für mich wirft es die Frage auf: Wie weit sind wir eigentlich in der Trennung gegangen, dass wir so etwas ungewöhnlich finden. Natürlich werden einige Leute anmerken, dass uns die Kinder von der Arbeit ablenken können. Aber ich bin zu der Überzeugung gekommen, dass die Ursache tiefer liegt: Wir haben Sicherheit darin gefunden, dass wir uns am Arbeitsplatz nur mit einem begrenzten Teil unseres Selbst zeigen. Der Gedanke, Tiere oder Kinder am Arbeitsplatz zu haben, gefällt uns vielleicht deshalb nicht, weil wir in ihrer Anwesenheit wahrscheinlich einen vollkommen anderen Teil unseres Selbst zeigen würden – einen Teil, der fürsorglich und liebevoll ist.“*

*(Frederic Laloux, Reinventing Organizations, Deutsche Ausgabe, S. 147)*

#### **1.4 Quellen**

- Frederic Laloux, Reinventing Organizations - Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, 2015 (deutsche Übersetzung des Originals von 2014).
- Yvon Chouinard (Patagonia), Lass die Mitarbeiter surfen gehen: Die Erfolgsgeschichte eines eigenwilligen Unternehmers, 2009.
- Brandes, Gemmer, Koschek, Schülken, Management Y, 2014

## 2 Vielfalt

### 2.1 Leitsätze

- Wir zeigen Wertschätzung für andere Berufsgattungen und Begabungen
- Wir pflegen einen ehrenden Umgang miteinander
- Wir schaffen Raum, wo sich Künstler und Handwerker wohl fühlen
- Wir fördern schöpferisches denken und handeln und den Mut, Neues zu wagen

### 2.2 Erklärung

#### **Wertschätzung für andere Berufsgattungen und Begabungen**

Wir wollen andere Berufsgattung ehren, ihre Leistung und ihren Beitrag wertschätzen und mit den eigenen Stärken ihre Schwächen ausgleichen.

#### **Wertschätzung für verschiedene Generationen**

Als Kind dachten wir, der Papa kann alles, als Teenager dachten wir, der Papa kann gar nichts. Ein Zeichen des Erwachsenseins ist ehrender und wertschätzender Umgang mit Personen der verschiedenen Generationen. Wir wollen dabei helfen, dass jede Generation den Platz erhält, den sie braucht.

#### **Künstler und Handwerker**

Wir möchten bewusst Raum schaffen für Kunst und Handwerk. Die Anwesenheit von Künstlern und Handwerkern ist sehr wohltuend und sehr wertvoll. Ihre Arbeit hat etwas Schöpferisches und holt die virtuelle und kopflastige Welt zurück in das Fassbare.

#### **Kultur der Ehre**

Wir können uns entscheiden, ob wir eine Kultur des Stärkeren und der Dominanz oder eine Kultur der Ehre und Ermutigung leben wollen. Ein ehrenvoller Umgang miteinander und ein Anerkennen der Personen für das, was sie sind, bewirkt Freisetzung, damit sie ihre Begabungen und Fähigkeiten ausleben können. Jemand ehren und ermutigen zu können ist Ausdruck eigener Stärke und gefundener Identität. Die andere Person ist für mich nicht mehr eine Bedrohung sondern eine Ergänzung. Eine Ergänzung, die auch umso stärker wird, je mehr die Person in ihrem Potenzial leben kann. Eine Kultur der Ehre, in der die Einzigartigkeit der Personen und ihren Fähigkeiten anerkennt und ausgesprochen wird, schafft Vielfalt. Eine Vielfalt, die nicht bedrohlich ist sondern uns ermöglicht, in ergänzender Einheit zusammen unterwegs sein zu können.



### **Schöpferisch denken und handeln**

Was ist die Frucht von einem Apfelbaum? Nicht ein Apfel sondern ein neuer Apfelbaum. Jede Pflanze trägt in sich das Potenzial/den Samen für neue Pflanzen. Jeder Mensch hat in sich das Potenzial schöpferisch zu denken und zu handeln, neues zu wagen und den Horizont zu erweitern. Zu oft wird der Menschen auf was reduziert, was er leisten kann (den Apfel beim Baum) anstatt in ihm das volle Potenzial (neue Bäume) zu sehen.

Die Community will Raum, Zeit und eine Kultur der Ermutigung schaffen, in der neues ausprobiert werden kann, in der man ehrenvoll scheitern kann und einem wieder aufgeholfen wird, eine Atmosphäre welche Kreativität und Innovation fördert und wir uns nicht fragen: Warum sondern Warum nicht.

*There are those who look at things the way they are, and ask why... I dream of things that never were, and ask why not? Robert Kennedy*

### **2.3 Umsetzungsbeispiele zur Inspiration**

*folgen*

## 3 Einheit

### 3.1 Leitsätze

- Wir leben Einheit in Vielfalt und nicht Konformität
- Wir lösen Konflikte in einem definierten Prozesse und einer sicheren Umgebung untereinander
- Wir sprechen Unstimmigkeiten an, weil dies Ausdruck von Verantwortung und dem Bestreben der Erhaltung oder Wiederherstellung der Einheit ist

### 3.2 Erklärung

#### Konfliktpotenzial

Vielfalt dank Ganzheit. Tönt ja alles wunderbar. Friede, Freude, Eierkuchen. Was aber geschieht, wenn zwei Unstimmigkeiten haben und aneinandergeraten? Wie gehen wir mit Personen in der Community um, welche die Werte plötzlich willentlich missachten. Wir gehen wir damit um, dass wir zwar das Gute tun möchten aber es oft nicht schaffen?

#### Einheit

Der Grundsatz der „Einheit“ beschäftigt sich mit der Frage, wie man eine Einheit leben kann, welche nicht auf Konformität, sondern auf Vielfalt beruht und wie man mit daraus resultierenden Spannungen umgehen kann. Das Ziel ist nicht, einen konfliktfreien Ort zu schaffen sondern einen Ort, an dem würdevoll gekämpft werden kann.

Weil es bei der Selbstorganisation keinen Chef mehr gibt, werden Meinungsverschiedenheiten mittels definiertem Prozess untereinander gelöst. Das Ziel ist es dabei die Einheit zu bewahren oder wiederherzustellen. Solche Prozesse machen es auch leichter, Probleme anzusprechen und Meinungsverschiedenheiten zu besprechen. Dabei sollen sich die involvierten Personen sicher fühlen dürfen, Probleme anzusprechen und mitzuarbeiten, dass es zu einer Übereinkunft kommt. Dies ist Ausdruck von Verantwortung gegenüber der Einheit der Community und Wertschätzung sich selber und der anderen Person gegenüber.

#### Wiederherstellung

Der Prozess zum Lösen Zwischenmenschlicher Konflikte gleicht sich in Firmen mit Selbstorganisation weitgehend und geht immer von der Verantwortung und Kompetenz der Mitarbeiter aus. Er folgt drei Grundsätzen und drei einfachen Schritten.

### Grundsätze:

- Ich übernehme Verantwortung, wenn sich *meiner Meinung* nach jemand mir, einer anderen Person oder der Community gegenüber nicht gemäss unseren Grundsätzen verhält.
- Ich übernehme Verantwortung, wenn ich denke, dass jemand etwas gegen mich hat.
- Ich übernehme Verantwortung der Community gegenüber und verzichtet darauf, mit anderen Personen darüber zu sprechen sondern gehe direkt auf die Person zu.

### 3 Schritte der Übereinkunft

1. In einem ersten Schritt setzten sich beide Personen zusammen und versuchen das Problem zu lösen. Diese wird in einer Ich-Botschaft vom Initiator des Gespräches geschildert.
2. Wenn sie keine Lösung finden, mit der beide übereinstimmen können, lädt der Initiator ein oder zwei verlässliche Community-Mitglieder, denen beide vertrauen, ins Gespräch ein, um eine Übereinkunft zu finden.
3. Wenn die Vermittlung fehlschlägt, wird die Community involviert, um gemeinsam eine Lösung zu finden und die Einheit wiederherzustellen. Falls sich eine Konfliktpartei etwas zu Schulden kommen liess, das von der ganzen Community bestätigt wird, von ihm/ihr aber nicht eingesehen wird, kann die Person auch aus der Community ausgeschlossen werden. Beim Entscheid über den Ausschluss hat die betroffene Person kein Recht auf einen Einwand (Veto). Der Schritt wäre ein äusserlicher Schritt von einer bereits inneren vollzogenen Trennung durch die Person, welche sich dem Ratschlag und Wohlwollen der Community entzogen hat. In diesem Fall ist es das Beste für beide, wenn man getrennt Wege geht.

### **3.3 Umsetzungsbeispiele zur Inspiration**

#### **„Kill your Darling“-Zeremonie**

Zu viele Beziehungen leiden unter einem „schmollenden“ Ego. Weil die eigene Idee nicht durchgekommen ist und das Ego Schaden genommen hat, werden bewusst oder unbewusst andere Ideen nun ebenfalls verhindert. Das bewusste Ablegen von solchen Ideen ist ein wichtiger Akt, dass diese nicht zu Konflikten führt.

Dark Horse in Berlin führt darum sogenannte „Kill your Darling“-Zeremonien

durch um damit Wertschätzung gegenüber dem Ideengeber und der Idee auszudrücken – aber diese auch klar zu verabschieden.

*„Um Wertschätzung und Ergebnisfokus für nichtverwendete Ideen unter einen Hut zu bringen, haben wir zum Beispiel eine kleine “Kill your Darling“-Zeremonie entwickelt. Gemeinsam tragen wir Ideen, die sich in der Gruppe oder im Nutzertest nicht durchsetzen konnten, zu Grabe. Der grösste Fan der Idee darf eine kleine Ansprache halten und noch einmal betonen, wie gut er sie fand. Schliesslich wird die Idee feierlich zerstört und ist damit für immer von uns gegangen.“ (Dark Horse, Thank God It’s Monday, S. 191)*

### **Gruppentreffen an der ESBZ Schule**

An der ESBZ Schule in Berlin, trifft sich jede Klasse wöchentlich zu einer festgesetzten Zeit, um über die Spannungen in der Gruppe zu sprechen und nach Lösungen zu suchen. Das Treffen wird von einem Schüler moderiert, der auf einige Grundregeln achtet, damit das Gespräch sicher ist (Frederic Laloux, *Reinventing Organizations, Deutsche Ausgabe, S. 167*)

### **Zimbel**

*„Bei den Heiligenfeld-Kliniken gibt es bei Sitzungen immer jemanden, der die Zimbel läuten darf – falls nötig. Die Zimbel hat einen wunderbaren, kristallklaren Klang. Immer wenn die Person das Gefühl hat, dass die Grundregeln in der Sitzung nicht beachtet werden oder dass das Meeting mehr den Egos als dem eigentlichen Sinn dient, kann die Mitarbeitende die Zimbel erklingen lassen. Die Regel ist dann, dass niemand sprechen darf, bis der Klang der Zimbel nicht mehr hörbar ist – was überraschend lange dauert. Während der Stille können die Teilnehmenden über die Frage reflektieren: „Diene ich mit meinen Beiträgen dem Thema, das wir besprechen, und dem Sinn der Organisation.“ Für die Mitarbeiter ist diese Praxis so selbstverständlich, dass allein schon das Aufnehmen der Zimbel ausreicht, um ein Meeting wieder in die richtigen Bahnen zu lenken.“ (Ebd. S. 165)* Mit dieser einfachen Zimbel wird eine Non-Ego Sitzungsatmosphäre geschaffen, welche Konflikte früh verhindert und die Einheit wiederherstellt indem man die Gruppe wieder auf das gemeinsame Ziel ausrichtet

## **3.4 Quellen**

- Frederic Laloux, *Reinventing Organizations - Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, 2015 (deutsche Übersetzung des Originals von 2014).

## 4 Dankbarkeit

### 4.1 Leitsätze

- Wir unterbrechen regelmässig unsere Geschäftigkeit und sind dankbar für unser Leben und unsere Umstände
- Wir sind dankbar für unsere Coworker und zeigen Wertschätzung für das, was sie sind und tun
- Wir begegnen den Kunden mit der Haltung, dass es ein Privileg ist, ihnen dienen zu dürfen
- Wir zeigen Wertschätzung gegenüber den Personen, die für unser Leben eine Grundlage gelegt haben (Eltern, Mentoren, Freunde, etc.)

### 4.2 Erklärung

#### Warum Dankbarkeit?

Immer wieder wird diskutiert, was eine "gerechte" Entschädigung für Arbeit ist. Sehr leicht können wir sagen, dass überrissene Millionen-Boni in keinem Verhältnis mehr stehen zur geleisteten Arbeit. Aber was ist mit meiner Arbeit? Ist es ein fairer Lohn, den ich für meine Arbeit erhalte? Es scheint akzeptiert, dass nach einer langen Ausbildungszeit ein hoher Lohn als angemessen gilt. Aber habe ich mir das wirklich selber erarbeitet und habe ich das deshalb auch wirklich "verdient"?

Eigentlich müsste man ehrlich sagen, dass ich die wichtigsten Sachen gar nicht beeinflussen konnte: Mein Leben wurde mir einfach so geschenkt. Die ersten Jahre habe ich nur dank meinen Eltern überlebt - das ist also auch einfach ein Geschenk, das ich mir nicht irgendwie hätte verdienen können. Das Leben, die Familie, die Natur und sogar all unsere Talente sind unverdiente Geschenke.

Wenn mir das Wichtigste im Leben und das Leben selbst geschenkt wurde, dann sollte ich wahrscheinlich zuerst einfach mal dankbar sein. *Die Grundhaltung ist somit Dankbarkeit.*

#### Auswirkungen von Dankbarkeit

Aus der Dankbarkeit heraus, dass uns das Wichtigste geschenkt wurde, kommt irgendwann der Wunsch, auch etwas zu geben:

- Wenn wir dankbar sind für das Geschenk der **Natur**, dann werden wir auch verantwortungsvoll damit umgehen wollen.
- Wenn wir dankbar sind für **unser Leben**, so anerkennen wir, was andere zu unserem Leben beigetragen und in uns investiert haben (Eltern, Freunde, Mentoren, etc.).

- Wenn wir dankbar sind, dass sich **unsere Eltern (und andere) für uns eingesetzt haben**, so setzen wir uns ein für Kinder und andere, die Bedarf haben.
- Weil wir dankbar sind für unsere **Familien**, wollen wir dafür sorgen, dass es ihnen gut geht.
- Wenn wir dankbar sind für **unsere Talente**, wollen wir sie so gut wie möglich einsetzen. Dies führt zum Wert „*Exzellenz*“. Wir wollen unsere Arbeit so gut wie möglich machen.
- Wenn wir dankbar sind für **unsere Kunden**, dann werden wir tun, was für sie gut ist.
- Wenn wir dankbar sind für **Leute in unserem Umfeld oder in unserer Community**, dann wollen wir, dass es ihnen gut geht und behandeln sie entsprechend.

### **Dankbarkeit ausdrücken**

Wir versuchen die Dankbarkeit für etwas, was wir erhalten oder positiv erlebt haben, auch der gebenden Person gegenüber auszudrücken. So sind wir nicht nur für eine Sache dankbar sondern einer Person und lassen es diese auch wissen.

## **4.3 Umsetzungsbeispiele zur Inspiration**

### **Tag der Dankbarkeit**

Ein Beispiel des japanischen Internet-Unternehmens “Ozvision”:

*“Jeder Mitarbeiter kann im Jahr einen zusätzlichen Tag freinehmen, der als ‘Tag der Dankbarkeit’ bezeichnet wird. Der Mitarbeiter erhält umgerechnet 200 Dollar in bar vom Unternehmen, die man ausgeben kann, wie man will, um jemandem zu danken. Das kann ein Kollege sein, aber auch die Eltern, ein Freund, ein Nachbar oder ein Lehrer, der in der Schulzeit unterstützend war und zu dem man schon lange keinen Kontakt mehr hatte. Die einzige Regel dabei ist, dass jeder Mitarbeiter am nächsten Tag seine Geschichte erzählt: was man gegeben hat, bei wem man sich bedankt hat und wie das Geschenk angenommen wurde.” (Frederic Laloux, Reinventing Organizations, Deutsche Ausgabe, S. 162)*

### **Dankbarkeit einüben**

In einem viel beachteten TedTalk spricht Shawn Achor über den Zusammenhang von Erfolg und glücklich sein. Dabei macht er klar, dass die gängige Formel von „Arbeite hart, dann wirst du erfolgreich sein und dann wirst du glücklich sein“ ein Trugschluss ist. Glücklich sein kann nicht an zukünftige Erfolge gekoppelt sein sondern ist vielmehr eine Folge von Dankbarkeit für das, was wir bereits haben. Dies kann laut Shan Anchor ganz einfach eingeübt werden – unter anderem mit den folgenden zwei Praktiken:

1. Notiere Dir jeden Tag auf einem Blatt Papier drei Sachen für die Du dankbar bist. Untersuchungen haben gezeigt, dass dadurch dein Optimismus innerhalb von sechs Monaten beträchtlich verbessert und Deine Erfolgsaussichten steigen.
2. Schreibe täglich während zwei Minuten eine positive Erfahrung nieder welche du in den letzten 24 Stunden gemacht hast. Das wird dich von aufgabenorientiertem zu sinnorientiertem Handeln verändern. Du wirst die Welt neu nach Bedeutung anstatt to-dos scannen und höhere Zufriedenheit bei der Arbeit erleben.

(entnommen und übersetzt von <https://www.psychologytoday.com/blog/the-happiness-advantage/201108/5-ways-turn-happiness-advantage>)

#### 4.4 Quellen

- Courtney Seiter (Buffer), *The 10 Buffer Values and How We Act on Them Every Day*, erschienen am 7.1.2015, abgerufen am 21.5.2015, <https://open.bufferapp.com/buffer-values/>
- Charles Eisenstein, *Sacred Economics*, 2011.
- Frederic Laloux, *Reinventing Organizations - Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, 2015 (deutsche Übersetzung des Originals von 2014).
- Shawn Achor, TedTalk, *Das glückliche Geheimnis besserer Arbeit*, aufgerufen 01.06.2015, [http://www.ted.com/talks/shawn\\_achor\\_the\\_happy\\_secret\\_to\\_better\\_work?language=de](http://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work?language=de)
- Shawn Achor, *5 ways to turn happiness into an advantage*, aufgerufen am 01.06.2015, <https://www.psychologytoday.com/blog/the-happiness-advantage/201108/5-ways-turn-happiness-advantage>
- The Science of Happiness - An Experiment in Gratitude, aufgerufen am 15.06.2015, <https://www.youtube.com/watch?v=oHv6vTKD6lg>

## 5 Grosszügigkeit

### 5.1 Leitsätze

- Wir haben eine Überfluss-Mentalität
- Anstatt alles mit Geld auszugleichen, haben wir den Mut, Geschenke anzunehmen und Geschenke zu geben
- Wir freuen uns mit an Erfolgen von anderen

### 5.2 Erklärung

#### Kultur des Schenkens

*„Sobald wirtschaftliche Beziehungen die Form einer bezahlten Dienstleistung annehmen, bleiben wir unabhängig von allen, die wir kennen, und werden durch das Geld abhängig von anonymen, fernen Dienstleistern. Das ist der Hauptgrund für den Verlust von Gemeinschaft in modernen Gesellschaften, und damit für Entfremdung, Einsamkeit und seelisches Leid. Darüber hinaus ist Geld ungeeignet, die Zirkulation und die Weiterentwicklung der nicht-quantifizierbaren Dinge, die das Leben erst reich machen, zu fördern.“  
(Eisenstein, S. 344)*

Wir versuchen, Bereiche von der (Geld-)Wirtschaft zurück zu erobern: Anstatt alles mit Geld auszugleichen, wollen wir den Mut haben, Geschenke zu geben und vor allem auch Geschenke anzunehmen.

Die **Haltung des Gebers**: „Ich gebe dir grosszügig und vertraue darauf, dass ich bekommen werde, was angemessen ist, sei es nun von dir oder von jemand anderem aus der Community.“

Für den **Empfänger des Geschenkes** gilt: Er soll das Geschenk „grosszügig“ annehmen. Er ist frei und hat keine Verpflichtung, dem Geber etwas zurück zu geben. Das Geschenk wird Dankbarkeit auslösen. Motiviert durch diese Dankbarkeit möchte der Beschenkte auch gerne wieder etwas in die Community zurück geben. Damit schliesst sich der Kreis.

#### Überfluss-Mentalität

Überfluss-Mentalität bedeutet, dass wir aus der Haltung heraus handeln, dass wir bereits alles haben, was wir brauchen. Tatsächlich gehen wir davon aus, dass wir so viel haben, dass wir bereit sind, anderen davon zu geben.

Viele Unternehmer handeln aus dem Gegenteil, einer Mentalität der Knappheit und des Mangels. Diese Haltung ist geprägt von Angst, nicht genug für sich zu haben. Je mehr man sich sorgt um die Dinge, die man nicht hat, desto verzweifelter plant man, wie man mehr hamstern kann.

Anstatt uns in diesem Kreis zu drehen, sagen wir: „Wir haben genug, ja sogar



mehr als genug.“ (Siehe Eisenstein, Kapitel 2 - Knappheit - eine Illusion)

### **Dankbarkeit führt zu Grosszügigkeit**

Zu Realisieren, was mir als Individuum alles geschenkt wurde, löst eine Grosszügigkeit aus, welche mich dazu veranlasst, eine andere Person zu beschenken. Was die Dankbarkeit noch nicht macht, geschieht durch die Grosszügigkeit: durch das Schenken entsteht Community.

### **Habe ich das wirklich „verdient“?**

Wie können wir eigentlich denken, dass wir einen Lohn „verdienen“ und wir eigenmächtig darüber verfügen können? Wir handeln ja mit Dingen (Zeit, Leben, Talente, Ressourcen, etc.) welche uns geschenkt wurden (siehe auch Wert der *Dankbarkeit*).

Aristoteles hat unterschieden zwischen zwei Arten von Reichtum<sup>1</sup>: eine, in der es um reine Anhäufung geht, und die andere, bei der die Erfüllung von Bedürfnissen von anderen im Vordergrund steht. Die erstere bezeichnet er als „unnatürlich“, weil sie keine Grenze kennt.

Vielleicht liegt der echte Wert unseres Geldes also in dessen Verfügbarkeit für die Community und die Gesellschaft?

## **5.3 Umsetzungsbeispiele zur Inspiration**

### **Weniger gegenseitig mit Geld bezahlen für mehr Gemeinschaft**

Nehmen wir mal folgende Situation als Annahme: *Ich brauche ein kurzes Video und bitte jemanden aus der Community darum, dass er mir dabei hilft. Er braucht dafür einen Tag Arbeit.*

Jetzt gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie wir das gemeinsam regeln. Automatisch tendiere ich dazu, ihn für seine Arbeit mit Geld zu bezahlen. Das ist das, was wir täglich in der Wirtschaft üben. Mit Geld als Gegenleistung ist es für mich auch am einfachsten, da nachher alles ausgeglichen ist und ich der anderen Person nichts mehr schuldig bin. Das Bezahlen mit Geld drückt auch aus, dass ich ihn nicht wirklich „brauche“. Ich könnte mir ja mit diesem Geld die Video-Dienstleistung auch von jemand anderem kaufen. Das ist nicht unbedingt schlecht, schafft aber auch keine (tiefere) Gemeinschaft zwischen der anderen Person und mir, da wir möglichst unabhängig voneinander bleiben.

Was wäre aber, wenn die andere Person mir diesen Tag seiner Arbeit **schenkt**? Das ist schwierig - für mich vielleicht mehr als für ihn. Geschenke einfach so anzunehmen - davor haben wir Angst. Ich sage lieber: „Ich kann schon dafür bezahlen.“ Und drücke damit aus, dass ich nicht wirklich auf ihn angewiesen bin.

---

<sup>1</sup> Aristoteles, Politik, Buch 1, Abschnitt 9.

Sagen wir aber mal, ich nehme das Geschenk an, ohne direkt etwas dafür zu geben. Diese **Grosszügigkeit** der anderen Person macht mich **dankbar**. In den nächsten Wochen überlege ich mir ab und zu, wie ich ihm gegenüber meine Dankbarkeit ausdrücken könnte und tue es auch. Vielleicht gibt es gerade nicht viel, aber weil ich mich so „beschenkt“ fühle, schenke ich auch gerne meine Zeit an andere Personen in der Community weiter.

Was passiert also, wenn es ein Geschenk ist, anstatt dass ich dafür bezahle? Zuerst schafft es Dankbarkeit. Dies ermutigt mich, die andere Person und seine Bedürfnisse kennen zu lernen, damit ich ihm gegenüber auch mal grosszügig sein kann. Dies schafft Verbindung und Gemeinschaft. Dann schliesslich hat es auf die ganze Community Auswirkungen, da ich ermutigt bin, auch gegenüber anderen grosszügig zu sein.

*„Trading in social capital puts the emphasis on building relationships, rather than on the transaction. This type of capital binds a community together. There is a ‘pay it forward’ mentality allowing participants to be altruistic and make a difference on a daily basis. The result is a broader radius of trust which extends by growing the network of social interactions, allowing for deeper engagement and increased authenticity.“* (<http://whatisgangplank.com/social>)

### **Gemeinsamer Topf**

Vielleicht könnte die Idee des *gemeinsamen Topfes* das grosszügige Verhalten etwas erleichtern.

So könnte ein gemeinsamer Topf aussehen: Man gibt sein Einkommen in einen gemeinsamen Topf. Aus diesem Topf wird dann jeder zu gleichen Teilen entschädigt. Wer nur einzelne Tage arbeitet, würde den entsprechenden Anteil erhalten.

### **10% in andere investieren**

Wir hatten die Idee, 10 Prozent unserer Arbeitszeit anderen Leuten innerhalb oder auch ausserhalb der Coworking-Community zur Verfügung zu stellen. Es geht darum, nicht nur den Arbeitsort sondern auch die Zeit miteinander zu teilen.

Hier ist aber die Gefahr, dass man dann plötzlich innerlich denkt, dass man ja das Recht auf die Hilfe der anderen Personen in der Community hat und es nicht mehr ein Geschenk sondern ein Handel von Zeit wird. Spannend wäre deshalb auszuprobieren, diesen Wert auch wirklich in der Form zu leben, dass man in den gleichen Topf wirtschaftet, einander viel mehr Zeit schenkt, etc.

### **Kunden etwas Persönliches schicken**

Eine Mitarbeiterin von Buffer setzt die Hälfte ihrer Arbeitszeit dafür ein, den Kunden Geschenke und handgeschriebene Karten zu schicken! Sie schreibt:

*“We operate out of a **spirit of abundance** and will send goodies to anyone, (pretty much) anywhere!“* (<https://open.bufferapp.com/community-delight/>)

## 5.4 Quellen

- Charles Eisenstein, Sacred Economics - Money, Gift & Society in The Age of Transition, 2011.
  - Kapitel 2 (Deutsch): Knappheit - eine Illusion, <http://sacred-economics.com/kapitel-2-knappheit-eine-illusion/>
  - Kapitel 18 (Deutsch): Die Kultur des Schenkens wieder erlernen, <http://sacred-economics.com/kapitel-18-die-kultur-des-schenkens-wieder-erlernen/>
- Charles Eisenstein, Keine Forderung kann gross genug sein - Die Revolution der Liebe, 2011, S. 16.
- Lukas 6,38 (Bibel), Gebt und es wird euch gegeben werden.
- Lukas 14,12-14 (Bibel), Überfluss ermöglicht zu geben - Nicht nur dort geben, wo man direkt etwas zurück erhält.
- Matthäus 5,38-42 (Bibel), Geben über das hinaus, was erforderlich wäre.
- Dark Horse, Thank God It's Monday, Berlin 2014.
- Nicole Miller (Buffer), Inside Buffer's Community Delight Headquarters: How and Why We Send Swag and What It All Costs, erschienen am 27.4.2015, abgerufen am 27.5.2015, <https://open.bufferapp.com/community-delight/>

## 6 Vertrauen

### 6.1 Leitsätze

- Wir gewichten Freundschaft höher als Formalitäten
- Wir setzen auf Vertrauen anstatt auf Kontrolle
- Wir bauen Vertrauensinstrumente anstatt Kontrollstrukturen

### 6.2 Erklärung

Wir gehen davon aus, dass Menschen grundsätzlich wohlwollend sind, gerne gute Arbeit leisten und wir ihnen das Vertrauen entgegen bringen können, dass sie das Richtige tun. Unter diesen Umständen brauchen wir kaum Regeln und Kontrollmechanismen.

Wir schaffen eine Umgebung, die das Vertrauen ermöglicht und fördert. Wir bauen Strukturen, die es Menschen erleichtern, das Gute zu tun. Wenn doch etwas schief geht, so haben wir Mechanismen, um damit umzugehen.

### 6.3 Umsetzungsbeispiele zur Inspiration

#### Fehlerkultur

Im Wert der *Transparenz* ist der „Umgang mit Fehlern“ beschrieben.

#### Beratungsprozess

Der Beratungsprozess (siehe *Entscheidungen*) ermöglicht es, dass jede Person Entscheidungen fällen kann. Das Einholen von Ratschlägen bei Kollegen und Experten ist zwingend. Dieses Vorgehen bringt eine grosse Freiheit, schränkt aber auch Missbrauch ein.

Zusätzlich schafft der Beratungsprozess auch ein Gemeinschaftsgefühl. Jeder, der um Rat gefragt wird, fühlt sich anerkannt und gebraucht. Es entsteht eine Beziehung zwischen der Person, die eine Entscheidung treffen will und der Person, die um Rat gefragt wird.

#### Quality Time

Weil Vertrauen so zentral ist, darf es nicht dem Zufall überlassen werden. „Dark Horse“ nennt dazu ein nicht mal so geheimes Geheimnis funktionierender Beziehungen: „Quality Time“.

*„Bewusst miteinander verbrachte Zeit, in der man dem anderen ungeteilte Aufmerksamkeit schenkt. Zeit, in der es nicht darum geht, etwas zu erledigen, Ziele zu erreichen oder Probleme zu lösen, sondern Zeit, die den Grundstein dafür legt, dass man überhaupt fähig und bereit ist, all das zu tun. Zeit ohne Performancedruck, Zeit, um albern, schwach oder einfach mal unentschlossen*

zu sein. Gängige Quality-Time-Strategien sind Sonntagnachmittage am See, gemeinsames Kochen, Spaziergehen oder ausgedehnte Barabende. Weil wir aber schlecht im Wasser arbeiten oder morgens schon trinken können, haben wir gemeinsames Spielen in unseren Arbeitsalltag eingebaut. [...] Wer ernsthaft spielt, muss sich darauf konzentrieren und kann nebenher nicht multi-tasken. [...] Auch unsere Arbeit ist uns viel zu wichtig, um sie immer ernst zu nehmen.“ (Dark Horse, Thank God It's Monday, S. 190)

### **Highlights der Woche**

„Dark Horse“ beendet jedes ihrer Entscheidungsmeetings mit dem festen Agendapunkt „Highlights der Woche“.

„Jeder teilt seine besten Erlebnisse oder Erkenntnisse der vergangenen Woche mit den anderen. Das können berufliche, aber auch private Dinge sein, gerne banal, Hauptsache toll.“ (Dark Horse, Thank God It's Monday, S. 191)

## **6.4 Quellen**

- Frederic Laloux, Reinventing Organizations - Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, 2015 (deutsche Übersetzung des Originals von 2014).
- Niels Pfläging, Organisation für Komplexität, 2014.
- Dark Horse, Thank God It's Monday, Berlin 2014.
- Matthäus 7,12 (Bibel), Goldene Regel: Handle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst.

## 7 Transparenz

### 7.1 Leitsätze

- Wir wählen standardmässig die Transparenz
- Wir nutzen fröhlich viele Gelegenheiten, unsere Überzeugungen, Fehler, Stärken und Entscheidungen mit anderen zu teilen
- Wir setzen Transparenz als Mittel ein, um anderen zu helfen
- Wir äussern ehrlich unsere Gedanken
- Wir kommunizieren früh im Entscheidungsprozess, um grosse Überraschungen zu vermeiden

### 7.2 Erklärung

#### **Transparenz ist befreiend**

Etwas geheim zu halten ist anstrengend und oft unnötig. Sobald man erlebt hat, wie befreiend es ist, die Wahrheit (Gedanken, Gefühle etc.) offen sagen zu können, möchte man nie mehr zurück.

*“Transparency is a judo move. Your customers are going to poke around in your business anyway, and your workers are going to blab about internal info — so why not make it work for you by turning everyone into a partner in the process and inviting them to do so?” (Clive Thompson, Wired Magazine, März 2007)*

#### **Wissen ist Macht**

In hierarchischen Strukturen sind wichtige Informationen meist nur für die Spitze der Pyramide zugänglich. Damit gibt es eine Machtkonzentration. Damit alle Personen Entscheidungen fällen können, müssen auch alle wichtigen Informationen für alle zugänglich sein.

Die dezentral gefällten Entscheidungen werden dann auch wieder transparent gemacht. Dies führt dazu, dass sich alle hinter die Entscheidungen stellen können.

#### **Transparenz schafft Vertrauen**

Transparenz schafft Vertrauen innerhalb der Community aber auch bei Kunden, bei Lesern auf unserem Blog und bei allen Leuten, denen wir sonst irgendwie begegnen.

Wir bemühen uns darum, unsere Absichten ehrlich und klar zu kommunizieren.

#### **Transparenz ist Voraussetzung für Community**

Wir möchten Exklusivität vermeiden. Wie stark man sich mit der Community identifizieren und in der Community engagieren will, soll jede und jeder frei entscheiden können. Nur durch Transparenz ist eine solche Community erst

möglich.

Die Transparenz vermeidet harte Grenzen. Sie macht es möglich, dass Personen das Geschehen zuerst passiv beobachten können, bis sie sich entscheiden, mehr und mehr Verantwortung zu übernehmen.

### **Umgang mit Fehlern**

*„If you have a work culture where bringing your mistakes to the table every week is a normal thing to do, it feels less like failing and more like learning.“  
(Alan Noble, Google Engineering Director)*

Wir schaffen eine Kultur, in der Fehler nicht nur erlaubt sind sondern als Chancen gesehen werden. Wir erzählen einander von unseren Fehlern. Wir übernehmen Verantwortung für Fehler, bitten um Verzeihung, schämen uns aber nicht dafür. Dies hilft uns als Community, gemachte Fehler nicht zu wiederholen.

### **Transparenz und Verantwortung**

Transparenz motiviert zu verantwortungsvollem und nachhaltigem Handeln. Transparenz fördert Integrität.

### **Transparenz und Gerechtigkeit**

Mit Transparenz wird Ungerechtigkeit sichtbar gemacht und kann behoben werden.

## **7.3 Umsetzungsbeispiele zur Inspiration**

### **Fail Award (Dark Horse)**

Etwa einmal im Quartal verleiht die Unternehmung „Dark Horse“ einen internen „Fail Award“ an die Person, die den grössten Bock geschossen hat. Dieser Award ist ein begehrter Wanderpokal. Man kann sich dafür aber nur selbst nominieren und nur für Vergehen, die man im Zusammenhang mit „Dark Horse“ verbochen hat.

### **Transparenz für Besprechungen**

*„[...] bei FAVI gibt es bei den Besprechungen noch eine andere interessante Praxis. Alle geplanten Besprechungen werden im Intranet aufgeführt, damit sich jeder zu einem Treffen einladen kann, um ein Bedenken oder eine Idee zu teilen. Jeder kann wissen, was im Unternehmen geschieht, wodurch sich niemand ausgeschlossen fühlen muss.“ (Frederic Laloux, Reinventing Organizations, Deutsche Ausgabe, S. 165)*

#### 7.4 Quellen

- Joel Gascoigne (Buffer), *The 4 Benefits of Transparency We've Seen at Our Startup*, erschienen am 4.12.2014, abgerufen am 17.5.2015, <https://open.bufferapp.com/why-transparency/>
- Josh Pigford (Buffer), *The Transparency Movement: What It Is, Why It's Important And How to Get Involved*, erschienen am 23.4.2015, abgerufen am 17.5.2015, <https://open.bufferapp.com/transparency-movement/>
- David Price, *Open - How We'll Work, Live and Learn In the Future*, Oktober 2013.
- Dark Horse, *Thank God It's Monday*, Berlin 2014.
- Burt Helm, *Whole Foods' John Mackey calls for a new kind of "conscious capitalism"*, erschienen am 12.4.2013, abgerufen am 17.5.2015, <http://www.inc.com/burt-helm/john-mackey.html>
- Josh Pigford (Baremetrics), *The Open Startups*, erschienen am 23.4.2015, abgerufen am 17.5.2015, <https://baremetrics.com/blog/open-startups>



## 8 Exzellenz

### 8.1 Leitsätze

- Aus der Liebe zu unserem Handwerk entstehen schöne Sachen
- Aus Dankbarkeit für die erhaltene Zeit, Talente und Aufträge und in Verantwortung dem Geber gegenüber wollen wir das Beste aus den vorhandenen Ressourcen machen
- Wir arbeiten nicht für Geld aber nehmen Geld für die Arbeit
- Wir streben nach dem höchsten Standard anstatt uns zu entschuldigen, indem wir uns mit anderen vergleichen

### 8.2 Erklärung

#### Schöne Sachen

Der überwiegende Teil unserer Waren und Dienstleistungen wurde von Menschen gemacht, die es nur fürs Geld tun, die nur arbeiten, weil sie „müssen“. Wir möchten Menschen sein, die das lieben, was sie tun. Aus der Liebe zu unserem Handwerk entstehen schöne Sachen. Anstatt, dass wir etwas „gut genug“ machen, machen wir es so gut, wie nur möglich.

*„This is more beautiful than it has to be, yet it could be no other way.“  
(Eisenstein, S. 429)*

#### Wir arbeiten gerne

Wir gehen davon aus, dass der Mensch grundsätzlich gerne arbeitet. Eine Weile mag das Nichtstun seinen Reiz haben, doch irgendwann wünscht man sich eine sinnvolle und erfüllende Arbeit.

Wir sind dankbar für das, was wir an Leben und Talenten erhalten haben und möchten gerne damit wieder etwas zurückgeben. Unser Wunsch ist es, Neues und Wertvolles zu schaffen.

*„Wir wollen nicht frei sein von Arbeit, sondern frei dabei sein.“ (Dark Horse, S. 139)*

#### Nutze Zeit und Potenzial

Was nützt ein Samen, der nicht gesät wird, ein Auto, das nicht gefahren wird, ein Dessert, das nicht gegessen wird oder Zeit und Potenzial, welche nicht genutzt werden. Über etwas verfügen zu können hat in sich die Verantwortung dieses auch zu nutzen. Wenn wir Zeit erhalten um für einen Kunden einen Auftrag zu erfüllen, stehen wir einerseits in der Verantwortung diese Zeit möglichst gut zu nutzen. Die Verantwortung und die Dankbarkeit über dieser Möglichkeit lösen den Wunsch aus, den Auftrag exzellent auszuführen.

### **Geld ist das Ergebnis, nicht das Ziel**

Wer für Geld arbeitet, ist dessen Sklave und befindet sich in einem Abhängigkeitsverhältnis. Wir arbeiten grundsätzlich nicht für Geld aber nehmen Geld für unsere Arbeit. Die Arbeit ist eine Investition in Form von Zeit, Talent und Know-how in den Kunden und er investiert wieder in mich, damit ich diese Arbeit wieder für andere tun kann. Dark Horse drückt es wie folgt aus: „*Geld verdienen, um zu arbeiten, anstatt arbeiten, um Geld zu verdienen.*“

*„Atmung ist die Voraussetzung für alles tierische Leben. Der Atem eines Unternehmens ist das Geld. Das Geld zum Ziel zu machen ist ebenso dumm, wie das Atmen zum Lebenszweck zu machen. Geld ist das Ergebnis, nicht das Ziel.“*  
(Jean-François Zobrist, FAVI)

### **8.3 Umsetzungsbeispiele zur Inspiration**

*Noch nicht vorhanden...*

### **8.4 Quellen**

- Charles Eisenstein, Sacred Economics - Money, Gift & Society in the Age of Transition, 2011.
  - Kapitel 14 (Deutsch): Die Soziale Dividende, <http://sacred-economics.com/kapitel-14-die-soziale-dividende/>
  - Kapitel 21 (Deutsch): Arbeit im Geist des Schenkens, <http://sacred-economics.com/kapitel-21-arbeit-im-geist-des-schenkens/>
- Dark Horse, Thank God It's Monday, Berlin 2014.
- ARTE (Dokumentarfilm), Mein wunderbarer Arbeitsplatz, 2015.
  - Ausschnitt mit Jean-François Zobrist, *Geld als Resultat, nicht als Ziel an sich*, <https://www.youtube.com/watch?v=NMJ41FQ-BEU>

## 9 Dienen

### 9.1 Leitsätze

- Wir betrachten Dienen als den Wesenszug echtes Unternehmertums
- Wir wollen als Unternehmer unsere Person und Potenzial einen positiven Unterschied für die Gesellschaft bewirkt und aus diesem Unterschied ein Business erschaffen.
- Wir wollen Mehrwert schaffen und unsere Welten (sphere of influence) verändern.

#### „Brot teilen“

Das englische Wort für Unternehmen „company“ verdeutlicht Sinn und Zweck einer Unternehmung. Das Wort „company“ hat die Wurzeln in den zwei lateinische Begriffen „cum“ (zusammen, mit) und „panis“ (Brot) und kann mit „Brot teilen“ übersetzt werden. In die gleiche Wortfamilie gehört „companion“ (einer der Brot mit dir isst). Das „Brot teilen“ wurde im Orient gleich gesetzt mit Gemeinschaft, Versorgung und Gastfreundschaft. Gastfreundschaft bedeutet einer Person ohne deren Verdienst Anteil an der Versorgung zu geben und ihr damit zu dienen.

#### Dienst an der Gesellschaft

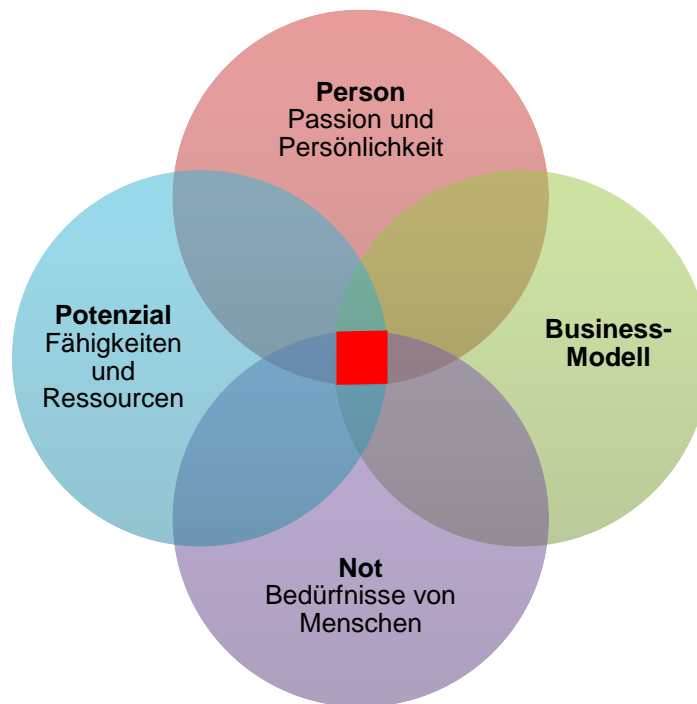
Ein Unternehmen steht nie alleine da. Es ist in verschiedene Sphären (ökonomische, technologische, soziale, ökologische und rechtliche) eingebettet und mit vielen Anspruchsgruppen verbunden. Die Beziehungen sind wechselseitig und die verschiedenen Sphären und Anspruchsgruppen können sich widersprechen. Die Kunst des Unternehmens ist es, das Unternehmen im Spannungsfeld aller möglichen Konflikte zu manövrieren. Die Aufgabe in den Wechselbeziehungen ist es, einander zu dienen. So dienen z.B. Mitarbeiter den Zielen der Unternehmungen. Die Unternehmung wiederum dient den Mitarbeitern aber auch der Gesellschaft. Ein Unternehmer ist in erster Linie ein Diener. Der nicht mit einer Sklavenmentalität sondern mit einem starken Bewusstsein über die eigenen Stärken und Möglichkeiten diese in den Dienst der verschiedenen Anspruchsgruppen stellt.

Der verstorbene Papst Johannes Paul II umschrieb die Aufgabe eines Unternehmens wie folgt: *“The purpose of a business firm is not simply to make a profit, but is to be found in its very existence as a community of persons who in various ways are endeavouring to satisfy their basic needs, and who form a particular group at the service of the whole of society.”*

#### Finde Deine Bestimmung

Im vielbeachteten Buch “From Good to Great” stellt Jim Collins das “Hedgehog Concept” vor. Dabei geht es um die Suche der Schnittmenge von Passion, Skills und Profit. Innere Erfüllung findet man unserer Meinung nach erst wenn noch

ein vierter Kreis dazu kommt und Passion, Skills und Profit in den Dienst der Gesellschaft gestellt werden (siehe auch Artikel „Its your „Calling“ calling. Are you free“). Um der Person ganzheitlich gerecht zu werden, wird sie/er in unserer Darstellung nicht auf die Passion reduziert und Skills mit Fähigkeiten und Ressourcen weiter gefasst.



**Four Circles of the donkey concept – Matthias Tobler**

Der „Sweet Spot“ der Bestimmung und Erfüllung liegt in der Schnittmenge der vier Kreise und wird dann erreicht, wenn ein Unternehmer mit seiner Person und seinem Potenzial einen positiven Unterschied für die Gesellschaft bewirkt und aus diesem Unterschied ein Business erschafft. Ein Business welches ihm erlaubt, diesen Dienst langfristig zu tun.

*„The biggest lesson I’ve learned about following our passions, is that it doesn’t mean anything to follow our passions, if it isn’t in the service of others. And so, we need to spend just as much time discovering what our passions are, as we spend understanding the needs of the community we live in – that’s where the true potential lies. There’s a quote by a theologian named Friedrich Brunner, who said that ‘your vocation is where your passion meets the world’s greatest need.’“ (Eunice Hii, Don’t Just Follow Your Passion: A Talk for Generation Y)*

## **Werte schaffen**

Eine Unternehmung soll einen Mehrwert erschaffen (Creating Shared value). Im Gegensatz zur „Corporate Social Responsibility“ will man mit der Geschäftstätigkeit selber einen ökologischen, ökonomischen und sozialen Impact haben;

*“CSR is fundamentally about taking resources from the business, and investing those resources in being a good corporate citizen: recycling, giving money to social causes, reporting on social and environmental impacts, and engaging employees in community works. Shared Value is aimed at changing how the core business operates—strategy, structure, people, processes and rewards—in order to deliver triple bottom line returns. The fundamental distinction is that CSR is about doing something separate from the business and CSV is about integrating social and environmental impact into the business, using that integration to drive economic value.”*

## **9.2 Umsetzungsbeispiele zur Inspiration**

### **TOMS Shoes**

Es war im Jahr 2006 als Toms' Gründer Blake Mycoskie in Argentinien auf die vielen Kinder ohne Schuhe aufmerksam wurde. Anstelle einer Hilfsorganisation zu gründen, um den Kindern zu helfen, gründete er Toms Shoes. Eine For-Profit Unternehmung welche aber pro verkauftes Paar Schuhe ein Paar Schuhe an benachteiligte Kinder abgibt. Dieses „One for One®“ Geschäftsmodell .....

*„WHEN I RETURNED from that first Shoe Drop, I was a different person. I also realized that TOMS wasn't going to be just another business for me. It was going to be my life, in the best sense. Each of the four other businesses I'd started were satisfying in different ways, but this one provided me with a sense of fulfillment unlike anything I'd ever felt before. All at once it made a living for me and everyone who worked at TOMS, it brought me closer to the people and places I loved, and it offered me a way to contribute something to people in need.”*

Seit 2006 wurden 35 Millionen Schuhe verkauft und ebenso viele verschenkt. Bald folgten weitere Produkte wie z.B. Sonnenbrillen. Das Prinzip was das gleiche. Dank den verkauften Sonnenbrillen konnte bereits 275'000 Menschen ..... Blake wurde nicht nur mit Preisen überhäuft sondern die Firma hat laut Wallstreet Journal einen Wert von 625 Mio USD - der Treiber hinter der Gründung und dem Wachstum war und ist es immer noch, bedürftigen Menschen zu dienen.

### **Nachlese**

Das Prinzip der Nachlese ist bis auf mehrere Hundert Jahre vor Christus dokumentiert. Bauern durften die Ränder ihrer Felder nicht ganz abernten und auch nicht die restlichen Trauben oder Oliven pflücken.

Die Nachlese erfolgte durch Menschen sozial schwächeren Schichten und ermöglichte ihnen, durch harte Arbeit ihre Versorgung sicherzustellen und nicht betteln zu müssen. Wie viel ein Bauer zurückliess war ihm selber überlassen. Hier zeigte sich seine Dankbarkeit für die Ernte und die Grosszügigkeit gegenüber sozial schwachen Personen. Im Gegensatz zu einer Charity-Aktion gab es den Menschen auch die Würde zurück, sich durch Arbeit selber zu ernähren. Das Nachleserecht ist z.B. in Frankreich immer noch geltendes Recht.

### 9.3 Quellen

- Blake Mycoskie, Start Something That Matters, 2012.
- Shawn Achor, It's Your 'Calling' Calling. Are You Free?, abgerufen am 01.06.2015, <http://goodthinkinc.com/success-its-your-calling-calling-are-you-free/>
- Eunice Hii, Don't Just Follow Your Passion: A Talk for Generation Y, TEDxTerryTalks 2012, <http://tedxtalks.ted.com/video/Dont-Just-Follow-Your-Passion-A>
- Bio Blake Mycoskie; abgerufen am 26.5.2015, <http://www.toms.com/blakes-bio>
- Creating Shared Value: [http://en.wikipedia.org/wiki/Creating\\_shared\\_value](http://en.wikipedia.org/wiki/Creating_shared_value)
- Video von Michael Porter: <http://www.youtube.com/watch?v=z2oS3zk8VA4>
- Carole Moore, Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value, 14.05.2014, aufgerufen am 28.05.2015, [https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/CFR-047%20Corporate%20Social%20Responsibility%20White%20Paper\\_FIN\\_AL.pdf](https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/CFR-047%20Corporate%20Social%20Responsibility%20White%20Paper_FIN_AL.pdf)
- Präambel der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999, abgerufen am 22.5.2015, <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19995395/>
- Nachlese, Wikipedia, aufgerufen am 28.5.2015, <http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%84hrenlesen>
  - Iqbal Quadir sagt: Mobiltelefone bekämpfen Armut, aufgerufen am 24.06.2015, [https://www.ted.com/talks/iqbal\\_quadir\\_says\\_mobiles\\_fight\\_poverty?language=de](https://www.ted.com/talks/iqbal_quadir_says_mobiles_fight_poverty?language=de)

# 10 Gerechtigkeit

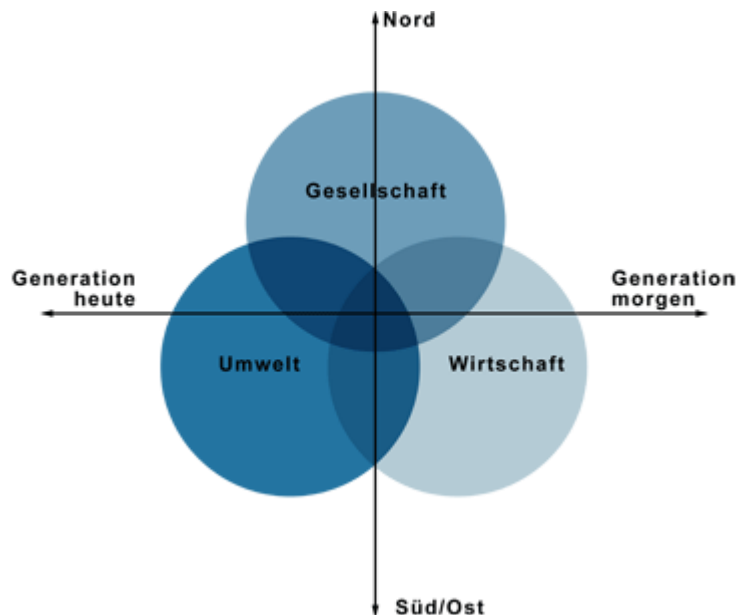
## 10.1 Leitsätze

- Wir wollen in fairen, gerechten und grosszügigen Beziehungen leben
- Wir stellen uns der Enkelfrage – was hat mein Verhalten für Auswirkungen auf die Welt unserer Enkel
- Wir streben nach einem „no slaves“ Arbeits- und Lebensstil
- Wir wollen Spuren hinterlassen – aber mit möglichst kleinem ökologischen Fussabdruck

## 10.2 Erklärung

### Begriffsdefinition

Der Begriff „Gerechtigkeit“ bezeichnet einen idealen Zustand des sozialen Miteinanders, in dem es einen angemessenen, unparteilichen und einforderbaren Ausgleich der Interessen und der Verteilung von Gütern und Chancen zwischen den beteiligten Personen oder Gruppen gibt<sup>2</sup>. Gerechtigkeit kann somit als faires, gerechtes und grosszügiges Verhalten in den verschiedenen Beziehungen umschrieben werden. Die Beziehungen umfassen die Zieldimensionen Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft und wird durch die Zeit- und Nord-Süd-Dimension ergänzt.



<sup>2</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Gerechtigkeit>

### **Primäre und korrigierende Gerechtigkeit**

Die Präambel der Schweizerischen Bundesverfassung erinnert uns daran, *„dass die Stärke des Volkes sich misst am Wohl der Schwachen.“* Sich für die Schwachen einzusetzen, ist nicht ein Akt der Barmherzigkeit sondern ein Akt der Gerechtigkeit. Wir setzen uns damit dafür ein, dass den Menschen das gegeben wird, das ihnen zusteht. Die korrigierende Gerechtigkeit setzt sich für die Bestrafung und für die Opfer des ungerechten Verhaltens ein. Die primäre Gerechtigkeit ist ein Verhalten, welche die korrigierende Gerechtigkeit versucht überflüssig zu machen.

### **Zeitdimension: Die Enkelfrage**

Leider können unsere Enkel nicht mitreden, wenn darüber entschieden wird, wie ihre Gegenwart einmal aussehen wird. Wir stellen uns aber die Enkelfrage und fragen nach den Auswirkungen unseres heutigen Handels für die Zukunft (intergenerationeller Aspekt), damit die künftigen Generationen ihre Bedürfnisse auch befriedigen können. Die Zeitdimension stellt uns auf die Zeitachse der Generationen. Das lässt uns dankbar sein für die Welt, welche wir von unseren Grosseltern und Eltern *„übernehmen“* durften und nimmt uns in Verantwortung mit primär gestaltender oder wo nötig mit korrigierender Gerechtigkeit die Welt für die nächsten Generationen zu verwalten und zu gestalten.

### **Nord-Süd Dimension: Keine Sklaven**

Die Welt ist ein Dorf und unser Verhalten ermächtigt Menschen oder schafft Abhängigkeiten. Mitmenschen, die wir nie getroffen haben und nie treffen werden, sind über unser Verhalten mit uns verbunden. Gerechtigkeit gegenüber dem grossen Teil der Menschheit, der in Armut und menschenunwürdigen Bedingungen lebt, bedeutet den Lebens- und Arbeitsstil so anzupassen, dass keine Mitmenschen dadurch in Abhängigkeiten geraten, ihren Menschenwürde und –rechte aberkannt und Freiheit und Gleichberechtigung entzogen werden. Aktuell gibt es 35,8 Millionen Sklaven weltweit – mehr als je in der Geschichte der Menschheit. Um den Lebens- und Arbeitsstil zu ermöglichen, „leistet“ sich auch jede Person in der Schweiz 10-100 Sklaven. Wenn immer möglich soll unser Verhalten nicht nur Abhängigkeit/Sklaverei verhindern sondern andere Mitmenschen empowert, ihre Leben selber zu gestalten.

### **Zieldimension Gesellschaft: Gerecht gegenüber der Gesellschaft**

folgt

### **Zieldimension Umwelt: Gerecht gegenüber der Schöpfung**

Der ökologische Fußabdruck eines Menschen gibt Auskunft darüber, wie viel Land- und Wasserfläche eine Person benötigt um ihren Bedarf an Ressourcen zu decken und ihre Abfälle zu neutralisieren. Zurzeit ist der ökologische Fußabdruck der Menschheit so groß, dass wir flächenmäßig 1,5 Erden benötigen. In der Schweiz beträgt der Durchschnitt sogar 4,7 Erden. Wir wollen



andere Spuren hinterlassen – aber mit einem möglichst kleinen ökologischen Fussabdruck.

### **Zieldimension Wirtschaft Gerecht gegenüber der lokalen Wirtschaft**

In unserer globalisierten Wirtschaft und Gesellschaft sehnen sich die Menschen oft wieder nach einer Rückkehr zu regionalen Wirtschaftskreisläufen, bei denen wir die Menschen, von denen wir abhängig sind, persönlich kennen. Wir möchten eine Verbindung zu Menschen und Orten haben und nicht in einer anonymen globalen Monokultur treiben. Darüber hinaus setzt die globale Warenproduktion die Regionen in einen Wettbewerb zueinander, was eine Abwärtsspirale der Gehälter und der Umweltauflagen erzeugt. Wenn die Produktion und der wirtschaftliche Austausch regional sind, dann werden auch die Auswirkungen unserer Handlungen auf die Gesellschaft und die Umwelt viel klarer ersichtlich, und das verstärkt unser angeborenes Mitgefühl. (*Eisenstein, S. 338*)

### **10.3 Umsetzungsbeispiele zur Inspiration**

folgen

### **10.4 Quellen**

- Grafik Drei-Dimensionen-Konzept: Schweizerische Eidgenossenschaft, Bundesamt für Raumentwicklung, aufgerufen am 28.5.2015, <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00260/02006/>
- Präambel der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999, abgerufen am 22.5.2015, <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19995395/>
- Teste wie viele Sklaven für Dich arbeiten: <http://slaveryfootprint.org/>
- Index der Sklaverei, aufgerufen am 28.5.2015, <http://www.globallslaveryindex.org>
- Teste wie gross Dein ökologischer Fussabdruck ist [http://www.wwf.ch/de/aktiv/besser\\_leben/footprint/](http://www.wwf.ch/de/aktiv/besser_leben/footprint/)
- Charles Eisenstein, Sacred Economics, 2011.

## Teil 3 – Rollen

Als wir mit ersten Überlegungen für einen für einen Coworkingspace anfangen, schlugen wir erstmals den „gängigen“ Weg ein. Ein bis zwei Personen betreiben den Coworkingspace, tragen die volle Verantwortung und beziehen dafür auch einen Lohn. Die Coworker sind die Kunden, welche für ihren Arbeitsplatz eine Miete bezahlen. Und dann stellten wir fest: Ein Vermieter – Kundenverhältnis möchten wir eigentlich genau nicht! **Wir wollen doch selber Teil sein der Community von Ähnlich gesinnten** und nicht Anbieter, die sich ihre Kunden suchen.

Deshalb schlugen wir gedanklich einen Richtungswechsel ein: „Wäre es denkbar, dass ein Coworking Space auch als Gemeinschaft geführt werden könnte?“ Die beiden Bücher *Thank God It's Monday* und *Reinventing Organizations* haben uns Mut gemacht, dass es andere Modelle gibt, die sich auch in der Praxis bereits bewährt haben.

Weg von Hierarchien, hin zu einer Community in der jede/r sich für eine oder mehrere Rollen – entsprechend den eigenen Leidenschaften, den Fähigkeiten und Talenten – entscheidet und sich für die Ausfüllung dieser verantwortlich erklärt.

Mögliche Rollen wären zum Beispiel:

- Besuchertourguide
- Neueinsteigerbegleiter
- Moderator
- Schatzmeister
- Kurator
- Raumkosmetiker
- Informationsdienstleister
- Journalist
- Angebotsautor
- Weiterbildungsbeauftragter
- Klimawächter
- Verhandlungsführer
- Festmeister
- Task-Force-Mitglied
- Ideengeber
- Quertreiber
- usw.

Neue Rollen werden laufend, je nach Bedarf, hinzugefügt oder auch wieder

abgeschafft. Sobald jemand eine Notwendigkeit oder eine Chance für eine neue Rolle sieht, ist sie/er dafür verantwortlich, dass sie/er entweder selber diese Rolle übernimmt oder sich dafür einsetzt, dass jemand anderes diese übernimmt.

Die Rollen können untereinander getauscht werden, aber es ist jederzeit transparent für alle ersichtlich, wer welche Verantwortungen trägt. Auf welche Art jemand seine Rolle wahrnimmt und wie lange er oder sie dafür benötigt, ist der jeweiligen Person überlassen.

**Durch einen gemeinschaftlich geführten Coworking Space ergibt sich eine ganz neue Perspektive für die Coworker. Sie sind nun nicht bloss „Kunden“, die einen Arbeitsplatz mieten, sondern sie können selber ihren Arbeitsraum soweit mitgestalten und mitprägen, wie sie es möchten.**

## Teil 4 – Entscheidungen

Täglich müssen kleinere und grössere Entscheidungen gefällt werden. In einer klaren Hierarchie, mit Space-Betreibern und Kunden, werden Entscheidungen meist von den Betreibern gefällt. Wenn aber die Hierarchien abgeschafft werden, braucht es andere Formen der Entscheidungsfindung.

Um unnötige Sitzungen zu vermeiden, sollten die meisten Entscheidungen selbständig mit dem sogenannten Ratschlagsprozess gefällt werden. Bei manchen Entscheidungen ist es aber nötig, eine grössere Gruppe zu involvieren. Dafür bieten sich soziokratische Entscheidungen an. Beides wird hier vorgestellt.

Mitreden- und entscheiden bei den nachfolgend aufgezeigten Entscheidungsprozessen darf jede/r der Community der eine oder mehrere Rollen ausfüllt.

### **Beratungsprozess**

Beim Beratungsprozess muss die Person, welche eine Entscheidung fällen will, betroffene Kollegen sowie Experten um Rat fragen. So lernt er Einwände, Fragen und Ideen von Kollegen kennen. Nachdem die Person sich offen die Ratschläge angehört hat, fällt diese selbständig eine Entscheidung.

Weitere Informationen zum Beratungsprozess sind im Buch Reinventing Organizations unter dem Begriff "Selbstführung" zu finden .

### **Soziokratie statt Demokratie**

Auch für Sitzungen, in denen eine ganze Gruppe zu einer Entscheidung kommen muss, brauchen wir ein effizientes und sinnvolles Vorgehen.

Ohne Hierarchie gibt es keine Vorgesetzten, die Entscheidungen durchsetzen könnten. Gut schweizerisch tendieren wir also zur Demokratie. Bei demokratischen Entscheidungen muss man (beim einfachen Mehr) mehr als die Hälfte der Stimmen auf seine Seite bringen. Es kann also vorkommen, dass 49% mit einem Vorschlag nicht einverstanden sind, dieser aber trotzdem angenommen wird. Hinzu kommt, dass man bei demokratischen Entscheidungen meist die Gründe von Personen für Zustimmung, Ablehnung oder Enthaltung nicht erfährt. Der Demokratie haben wir viel zu verdanken, aber es ist für die Motivation in einer Gruppe nicht förderlich, wenn die Widerstände einfach demokratisch überstimmt werden.

Damit die Minderheit nicht übergangen wird, versucht man es mit dem Konsens. Dabei wird so lange über einen Vorschlag diskutiert, bis alle einverstanden sind. Das kann eine Weile dauern! In diesem Prozess muss der Vorschlag meist stark verwässert werden, damit er von allen akzeptiert wird. Oft ist dann die Person, die den Vorschlag ursprünglich eingebracht hatte mit der verwässerten Variante auch nur halb zufrieden und wenig motiviert, diesen

Kompromiss schliesslich umzusetzen.

Wie sollen also möglichst viele mit ihren Bedürfnissen und Meinungen berücksichtigt werden, ohne dabei in die Konsensfalle zu geraten?

Eine bewährte Methode ist die Soziokratie. In der Soziokratie geht es nicht darum, zu etwas Ja zu sagen, sondern nicht Nein zu sagen. Ein Vorschlag wird dann angenommen, wenn keiner einen schwerwiegenden Einwand dagegen vorbringt. Warum dies funktioniert, kann man am besten nachvollziehen, wenn man den Ablauf eines solchen Entscheides anschaut:

- Zuerst präsentiert eine Person ihren Vorschlag.
- Als nächstes können klärende Fragen gestellt werden. Es geht vorerst nur um das Verständnis und nicht um Meinungen. Der Moderator des Treffens greift ein, wenn bereits jetzt Meinungen geäussert werden.
- In einer weiteren Runde kann jede Person ihre Meinung äussern.
- Basierend auf den vorherigen Äusserungen kann die vorschlagende Person ihren Vorschlag nochmals neu formulieren.
- Schliesslich stellt der Moderator die Frage, ob jemand einen schwerwiegenden Einwand gegen den Vorschlag äussern möchte. Falls ein begründeter Einwand geäussert wird, wird der Vorschlag abgelehnt. Ansonsten wird davon ausgegangen, dass alle damit leben können und der Vorschlag wird angenommen.

Durch diesen Prozess wird sichergestellt, dass jede Meinung angehört wird. Jede einzelne Person wird ernst genommen und hat quasi ein Veto-Recht, denn jeder kann mit einem schwerwiegenden Einwand einen Vorschlag stoppen. Ein solcher Einwand ist an zwei Bedingungen geknüpft: a) er muss gut begründet werden b) die Person mit einem Nein erklärt sich mit ihrem Veto automatisch bereit, sich am weiteren Ausarbeiten des eingebrachten Vorschlags zu engagieren. Diese Bedingungen bewirken, dass es nicht allzu zu Einwänden kommt. Soziokratie ist damit sehr fair und effizient. Auch die Person mit dem Vorschlag ist am Schluss motiviert: Ihr Vorschlag wurde nicht verwässert, sie hat wertvolles Feedback erhalten und falls der Vorschlag angenommen wurde, weiss sie, dass es keinen schwerwiegenden Einwand gibt und somit alle hinter der Entscheidung stehen können.