

Wertebasierte Organisationen

Was sind ihre wichtigsten Eigenschaften und Werte? Wie können wir das Modell aufrechterhalten?

Zusammengestellt vom Kern- und Co-Autorinnen-Team von Tools for Citizens im Juni 2018

Vorwort:

Dies ist kein Manifest. Was wir hier präsentieren, ist nicht das Ergebnis einer Bewegung, die zusammenkommt und über ihre gemeinsamen Werte und Prinzipien nachdenkt. Es ist der Versuch, ein Phänomen zu erfassen, das wir erleben und für das wir uns interessieren und von dem wir glauben, dass es der Keim einer mächtigen neuen sozialen Realität sein könnte. Die grundlegende Qualität dessen, was wir „wertbasierte Organisationen“ nennen, ist, dass sie auf Prinzipien statt starren Strukturen wurzeln und dass der Prozess der Organisation um diese Prinzipien herum ein Modell für positive Veränderung auf individueller, gemeinschaftlicher und breiterer sozialer Ebene darstellt.

Die hier beschriebenen sieben Aspekte wurden im Zusammenhang mit der Entwicklung zivilgesellschaftlicher Organisationen und Initiativen in Griechenland erhoben. Die Beschaffenheit des entstehenden Materials stimmt jedoch mit Erfahrungen weit über diesen Kontext hinaus überein. Wir sehen Pionierinnen in praktisch jeder Ecke der Welt, die wertbasierte Organisationsmodelle erforschen und sich damit bewusst werden, dass sie Teil einer Veränderung von globalem Ausmaß sind. Unser Bestreben ist es, dieses Bewusstsein zu unterstützen und die Punkte dieser beginnenden Bewegung zu verbinden, um gemeinsam eine humane, gerechte und nachhaltige Zukunft zu schaffen.

In jeder der folgenden Beschreibungen der sieben Aspekte wertbasierter Organisationen gibt es mehrere Aufzählungspunkte. Jede dieser Aufzählungen ist ein Zitat eines Akteurs / einer Akteurin der Zivilgesellschaft. Die vielen Standpunkte, die entlang des Prozesses der gemeinsamen Erstellung von Instrumenten mit Akteuren der Zivilgesellschaft in Griechenland gesammelt wurden, bieten ein buntes Mosaik dessen, was es bedeutet, eine wertebasierte Organisation in dieser neuen sozialen Realität zu sein.

1. Anthropozentrische* Haltung: Freiheit, sein eigenes Leben zu gestalten

Das wertebasierte Modell fußt auf der Idee der universellen Freiheit – der Autonomie und dem individuellen Recht jedes Menschen, sein Leben nach seinen Bedürfnissen und Wünschen zu gestalten.

- *„Dieses Modell basiert auf Freiheit – etwas, das im antiken Griechenland existierte und mit dem Christentum abgeschafft wurde.“*
- *„Es gab die Ästhetik des Daseins – jeder Mensch sah sein Leben als ein Kunstwerk, das nach seinen Wünschen entwickelt und gestaltet werden konnte. Es bedeutet einen Modus der Freiheit und die persönliche und kulturelle Suche jeder Organisation, ihren eigenen Weg und ihre eigene Identität zu finden.“*
- *„Autonomie, die Fähigkeit zur Selbstbestimmung, bedeutet, die Kreativität zu haben, sein eigenes Leben zu wählen und sein eigenes Handeln zu gestalten.“*
- *„Dieses System ist anthropozentrisch, was bedeutet, dass Menschen das Recht auf Existenz und Sein haben.“*
- *„Der Grundwert ist Anthropos, aber er umfasst auch die Geschichten und Reisen jedes Menschen und das, was jede und jeder von uns trägt.“*

* Der Begriff „anthropozentrisch“ hat im griechisch-philosophischen Kontext eine besondere Bedeutung – dies ist keine Aussage über den Menschen als Krone der Schöpfung.

2. Dynamik des Sozialsystems: Konzentration auf zwischenmenschliche Beziehungen

Eine wichtige Dimension für das Verständnis und die Entwicklung wertbasierter Organisationen ist das dynamische Netz sozialer Beziehungen. Die Perspektive lebender Systeme impliziert, dass jede Gruppe, jede Organisation, jede Community und jede Gesellschaft die Einsichten und Ressourcen für eine positive Entwicklung in sich trägt. Wertebasierte Organisationen werden von einem tiefen Vertrauen in menschliche Beziehungen getragen. Indem sie sich auf anpassungsfähige Beziehungen innerhalb von Gemeinschaften statt auf starre Strukturen konzentrieren, sind sie prozessgetrieben und fließend und scheinen manchmal eher lokale Bewegungen als klassische Organisationen zu sein.

- *„Mechanistischer versus lebendiger Systemansatz.“*
- *„Es gibt ein miteinander verbundenes Beziehungsnetz zu allem Lebendigen, und wir sind voneinander abhängig.“*
- *„Es geht um menschliche Beziehungen und darum, sich auf menschliche Beziehungen zu konzentrieren.“*
- *„Ein System von Beziehungen ist das einzige, was seine Herausforderungen identifizieren, seine Lösungen schaffen und sehen kann, wo Veränderungen vorgenommen werden können.“*

3. Transformation: Samen einer neuen Welt

Der Zweck wertebasierter Organisationen entsteht aus einem verändernden Moment der Krise. Die Pionierinnen dieser Modelle leben von der liebevollen Umarmung des Unbekannten. Ihre Mission bezieht sich oft eher auf die Erforschung positiver neuer Praktiken und Ideen als auf den Kampf gegen das alteingesessene System. Sie erwarten nicht, dass das System Dinge repariert, und sie wollen nicht vom System repariert werden. Anstelle quantitativer Metriken und Zahlen als Ziele und Skalierungsstrategien konzentrieren sie sich auf die Schaffung eines nachhaltigen Prozesses und qualitativer Ergebnismessungen im Rahmen des Bewertenden Lernens.

- „Es gibt Potenzial in der Krise, wenn wir diese Krise annehmen können.“
- „Dies ist eine Toolbox, die in Zeiten des Wandels, in Zeiten der Bewegung verwendet werden kann, wenn wir zwischen einem bekannten Zustand und einem unbekanntem Zustand wechseln. Es kann uns helfen, diesen Übergang anzuerkennen und zu steuern.“
- „Unterstützt Zusammenarbeit und Handeln in einer Zeit des Nichtwissens.“
- „Zwei-Schleifen-Theorie des Wandels: Wir bekämpfen nicht das Alte, wir schaffen das Neue – Aktivismus, der darauf basiert, das Neue zu erforschen und Pionierarbeit zu leisten. Annahme: Die jetzige Situation funktioniert nicht!“
- „Veränderung findet immer am Rande oder in der Peripherie statt, wenn zwei Systeme aufeinandertreffen.“
- „Grundsätzlich denke ich, dass all dies mit der Liebe zum Unbekannten zu tun hat. Ich denke, dass das Unbekannte Angst hervorruft – sich in einen Prozess zu stürzen, bei dem das Ziel nicht ganz klar ist – das bringt Angst hervor. Aber hier suchen wir nicht nach konkreten Lösungen, die auf dem basieren, was andere Leute tun. Dafür sind wir nicht hier. Die Ursache hat sich vom Ergebnis getrennt. Einen Prozess öffnen, um völlig neue, innovative Lösungen zu finden.“
- „Aktivismus sollte nicht nur auf das alte System reagieren, sondern auch ein kreatives Element beinhalten, und das tun wir hier: versuchen, das Neue zu schaffen.“
- „Wir konzentrieren uns nicht mehr auf das Ergebnis, sondern auf den Prozess und gehen von Quantität über auf Qualität. In diesem neuen System wird alles nicht anhand von Zahlen gemessen. Es gibt viele Tools, mit denen Ihr Eure Wirkung qualitativer messen könnt und die auch die Begünstigten respektieren.“
- „Das bedeutet ein Gleichgewicht zwischen dem, was produziert wird (Produkt), Produktivität und gesundem Wettbewerb/Fairplay, damit wir effektiver und qualitativ besser sind.“

4. Doppelter Zweck: Verbindung von persönlicher und sozialer Entwicklung

Wertebasierte Organisationen sind sowohl Plattformen für soziale Entwicklung als auch Rahmenbedingungen für persönliche Entwicklung. Sie bauen auf dem Bewusstsein auf, dass Veränderung in uns selbst beginnt und dass unsere Fähigkeit, uns an der inneren Entwicklung zu beteiligen, es uns ermöglicht, Prozesse in der Welt um uns herum zu tragen. Sie beinhalten Handlungs- und Reflexionspraktiken, die die Überschneidung der individuellen und der kollektiven Ebene ausloten.

- „Schafft einen Raum, in dem Menschen Gespräche führen und verstehen können, wie sie sich ändern müssen.“
- „Verbindung von persönlicher Entwicklung und sozialer Entwicklung.“
- „Die Dynamik zwischen dem Einzelnen und dem Gemeinschaftlichen und wie sich beide gegenseitig bereichern.“
- „Der Tanz zwischen dem Individuum und dem Kollektiv – stelle die Verbindung zwischen deinem inneren Zweck und dem äußeren Zweck her (verändere dich zuerst selbst).“
- „Es geht darum, wie viel ich außerhalb von mir behalte im Verhältnis zu dem, was ich in mir behalten kann.“
- „Die Grundlage ist, dass die Mitglieder all dieser Genossenschaften auf einer inneren Suche sind, und alle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sie haben, herausholen und anbieten können. Respektiere, wer ich bin und was ich anbieten kann. Wie könnt Ihr Eure Fähigkeiten und Eure Wünsche und Eure Rolle im Team entwickeln und finden, damit dies auch effizient und effektiv ist?“
- „Wie können wir mehr Wissen einbeziehen (Wissen darüber, wer Ihr seid, woher Ihr kommt und was Eure Geschichte ist; es ist nicht nur Wissen aus Erfahrung).“
- „Verbindet die Makrowelt mit der Mikrowelt. Schauen wir uns an, was das ideale Modell der Zivilgesellschaft ist, und schauen wir uns die Miniatur-Zivilgesellschaft in jeder Organisation an.“
- „Ich nehme an einer Genossenschaft teil – das ist auch ein Training. Du vergrößerst deine Kreise oder verkleinerst sie, damit sie wieder wachsen. All dies ist etwas Lebendiges, Ihr stellt die Basis bereit und dann bewegt es sich von selbst, weil es lebt.“
- „Der Prozess, das Unbekannte anzunehmen, braucht einen Rahmen, sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene. Es braucht Zeit und Raum. Es braucht ein Kollektiv mit dem Gefühl, dass niemand zu viel oder überflüssig ist und niemand übrigbleibt. Jede und jeder bringt etwas Gleichwertiges mit, solange wir einen Weg finden, wie dies hervortreten kann.“



5. Radikale Teilhabe: Selbstorganisation zum Selbermachen

Der wertebasierte Ansatz ist inklusiv und fördert die Selbstorganisation auf allen Ebenen. Jede und jeder ist in der Lage und eingeladen, sich nach den eigenen Möglichkeiten und Mitteln einzubringen. Dabei werden individuelle und kollektive Ziele nicht als Widerspruch betrachtet: Engagement und Verantwortung werden sowohl von einem gemeinsamen Zweck innerhalb der Community als auch von individuellen Leidenschaften befeuert. Teilhabe ist niederschwellig: Unterschiede (bezahltes und ehrenamtliches Engagement, zentrale und periphere Rollen, Führung und Gefolgschaft) sind keine Barrieren für Beitrag und Anerkennung. Leidenschaft und Verantwortung sind die Grundprinzipien des Organisierens.

- „Jede und jeder hat Wissen, das sie und er einbringen kann.“
- „Ressourcen: Es gibt bereits genug, und wir wissen bereits, was wir wissen müssen: Es geht nicht darum, dass Experten uns sagen, wie wir die Dinge tun sollen.“
- „Pragmatisch: Nimm, was du gebrauchen kannst.“
- „Selbstorganisation um einen Zweck herum.“
- „Leidenschaft und Verantwortung (Open-Space-Prinzipien).“
- „Mitmachen, Verantwortung übernehmen, Rollenspiel.“
- „Wenn Ihr Teil davon seid, sollte Eure Stimme gehört werden – Teilnehmen ist eine natürliche menschliche Fähigkeit.“
- „Die Teilnehmenden an den Aktionen sind Teilnehmende am Entscheidungsprozess.“
- „Wir unterscheiden nicht zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit. Menschen, die mitmachen. Darauf konzentrieren wir uns: Mitarbeitendenbeteiligung umfasst alle, die bezahlt oder unbezahlt arbeiten, die sich auf welche Weise und aus welcher Position auch immer einbringen.“

6. Dynamik von unten nach oben: Dezentralisierung der Macht

Wertebasierte Organisationen erforschen Modelle der Entscheidungsfindung, Kommunikation und des Arbeitsablaufs, die Machtungleichgewichte minimieren. Ihre grundlegende Überlegung ist von unten nach oben. Führungsrollen sind geteilt, aufgabenbasiert und dynamisch. Die Interaktionen mit internen und externen Interessengruppen – einschließlich derjenigen mit Geldgeberinnen – sind so konzipiert, dass sie auf Augenhöhe sind, um Beziehungen und Mitgestaltung zu fördern.

- „Wenn wir Führung aus der Perspektive einer Rolle betrachten, ist das für mich eine Rolle wie alle anderen. Es entwickelt sich. Heute wird jemand diese Rolle spielen. Morgen eine andere Person. Das Ganze wird diesen Prozess sichern.“
- „Dezentralisierung der Macht“.
- „Politische und finanzielle Rechte werden nach unten verteilt. So gibt es zum Beispiel keine großen Gehaltsunterschiede.“
- „Kleine Initiativen da draußen, die versuchen, sich zu verändern und zu verbessern – Zivilgesellschaft von unten nach oben.“
- „Beteiligung der Mitarbeitenden an den Entscheidungen einer Organisation – kollektive Entscheidungsfindung.“
- „Der Grundwert der Demokratie in politischer Hinsicht.“
- „Mitgestaltung – das bedeutet, dass es keine Minderheit oder Mehrheit gibt. Durch das Mitgestalten werden alle zum Mitgestalten einer beliebigen Entscheidung und übernehmen damit die ihnen zustehende Verantwortung. Der Prozess der Mitgestaltung ist sehr wichtig. Das Ergebnis wird von allen getragen werden.“
- „So sehr wir die Geldgeberinnen brauchen, so sehr brauchen sie uns auch. Es gibt Möglichkeiten, diese Machtdynamik von einem zum anderen zu brechen.“
- „Loslösung von Geldgeberinnen – Entwicklung neuer Aktivitäten, Produkte, um finanzielle Unabhängigkeit zu erreichen und Arbeitsplätze zu schaffen.“



7. Zusammenarbeit: auf dem Weg zum kollektiven Bewusstsein

Die wertebasierte Haltung erkennt das Potenzial und die Notwendigkeit der Zusammenarbeit an. In einem Systemkontext, der Wettbewerb fördert und Vielfalt als Problem darstellt, streben wertebasierte Organisationen danach, in Solidarität und Respekt verwurzelt zu sein. Sie erforschen kollektive Wirkungsstrategien und sind offen für Lernmöglichkeiten in breiteren (translokalen) Netzwerken.

- *„Unterstützung bei der Zusammenarbeit, damit wir in Zeiten handeln können, in denen wir nicht wissen, wie.“*
- *„Gemeinsam sind wir intelligenter.“*
- *„Mit Pluralität, Diversität und sogar Polarisierung arbeiten.“*
- *„Koexistenz: Ich lerne, das Andersartige zu respektieren, ich lerne zuzuhören, ich lerne, mich von meinem Ego fernzuhalten, um das ‚Andere‘ zu erforschen. Damit dies geschehen kann, muss ich mich selbst hosten.“*
- *„Wechseln vom Wettbewerb gegeneinander zum Wettbewerb nebeneinander.“*
- *„Eines der grundlegendsten Elemente ist der Übergang vom Wettbewerb gegeneinander zum Wettbewerb nebeneinander – wie wir koexistieren und wie wir mit dem/der Einzelnen und dem Kollektiv arbeiten.“*
- *„Kollektive Solidarität“.*
- *„Lokale Netzwerke/Gemeinschaften und translokaler Austausch/Lernen.“*

8. Vorwärts: Was ist nötig?

Es ist offensichtlich, dass das wertebasierte Modell neue Wege der Organisation und Beziehung zueinander und zur Welt um uns herum erfordert. Es erfordert, dass wir neue Fähigkeiten der Zusammenarbeit erlernen, neue Rollen und Führungspraktiken entwickeln und neue Rahmenbedingungen der Sinnstiftung teilen. Im Wesentlichen erfordert es neue strukturelle Vorkehrungen, damit bewährte Verfahren entwickelt und ausgetauscht werden können. Vor allem aber erfordert es Vertrauen in den Veränderungsprozess und Offenheit für den Weg der Selbstentwicklung. Nicht jede und jeder ist bereit oder gewillt, sich auf diese Reise zu begeben. Ohne exklusiv zu sein, müssen wertebasierte Organisationen Menschen versammeln und einbeziehen, die den Weg nach tiefgreifender Veränderung mit Leidenschaft und Mut teilen. Von diesen gemeinschaftlichen Plattformen aus können sie sich dann mit anderen Akteurinnen verbinden, um in ihrem breiteren sozialen Umfeld eine Außenwirkung zu erzielen.

- *„Um auf diese Weise voranzukommen, muss man in diesem Modell trainieren.“*
- *„Es braucht Führungsqualitäten.“*
- *„Modelle/Konzepte als Rahmen für Sinnstiftung, um sie zu praktizieren.“*
- *„Unterschiedliche Arten der Organisation (Organisationsmuster)“.*
- *„Wie stellt Ihr die Teilhabe derjenigen sicher, denen es selbst in einem unterstützenden Umfeld schwerfallen kann, das zu teilen, was sie haben?“*
- *„In einer idealen Welt betrifft das ‚alle zusammen‘ uns alle. Aber wir leben nicht in einer idealen Welt. Einige werden sich also dafür entscheiden, keiner Genossenschaft anzugehören: Sie werden einen anderen Weg wählen. Wir müssen bedenken, dass einige bleiben und andere gehen werden.“*