

**gemeinsam
zukunft
gestalten**



*the best way to predict the future
is to invent it.*

alan kay

drei zimmer, küche, bad

2017 veröffentlichte das ETH Wohnforum einen Forschungsbericht, in dem «Impulse zur Innovation im Wohnungsbau» (Birrer & Glaser 2017) untersucht wurden. Es entspricht unserem Zeitgeist, dass in sämtlichen Tätigkeitsfeldern nach Innovation gestrebt wird; doch gilt das Erstellen von Wohnraum gemeinhin nicht unbedingt als Innovationstreiber. Was will man bei einer Wohnung schon grossartig Neues entwickeln? Zwei Schlafzimmer, ein Wohnzimmer, Küche und Bad; fertig ist sie, die ideale Wohnung.

Seit der Zeit, in der sich dieses Bild einer idealen Wohnung in den Köpfen verfestigt hat, durchlief unsere Gesellschaft einen tiefgreifenden Wandel. Das Ideal einer bürgerlichen Kleinfamilie hat seine vorherrschende Stellung längst verloren. Haus- und Lohnarbeit sind nicht mehr entlang den Geschlechtergrenzen aufgeteilt und gearbeitet wird mehrheitlich nicht mehr in der Fabrik am Stadtrand, sondern mobil da, wo man eben gerade ist. Aus all diesen vielseitigen Veränderungen gehen auch neue Erwartungen an den Wohnraum hervor und neue Bedürfnisse suchen nach Befriedigung. Doch obwohl sich die Ansprüche an nachhaltigen und guten Wohnungsbau massiv verändert haben, werden noch heute Stück am Stück Wohnungen nach demselben Schema erstellt, wie wir sie über Jahrzehnte entworfen haben. Dieses Missverhältnis, so meine Grundthese der vorliegenden Arbeit, geht aus der in der Schweiz tief verankerten Annahme hervor, dass Marktprozesse das Wohnungsangebot und die -nachfrage in idealer Weise zusammenführen. Diesem Ansatz werde ich widersprechen. Denn insbesondere, wenn es um die Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Bedürfnisse geht, haben Genossenschaften einen entscheidenden Vorteil; die Nutzenden sind gleichzeitig die Anbietenden.

Über lange Zeit galten Genossenschaften – ähnlich wie Gewerkschaften und andere aus der Arbeiter*innenbewegung stammende Organisationen – als «Dinosaurier der Dienstleistungsgesellschaft» (Ebbinghaus 2002). Die für Genossenschaften typischen Entscheidungsprozesse, verkörpert in langen Traktandenlisten, jährlich farbwechselnden Abstimmungskarten und endlos scheinenden Diskussionen waren diesem Image sicher nicht abträglich. In Phasen, in denen die Augen auf charismatische Managerfiguren mit starkem Willen zur Macht gerichtet sind, wirken sie geradezu als aus der Zeit gefallen. Prähistorische Relikte einer längst hinter uns gelassenen Ära.

In der folgenden Arbeit werde ich die These ausarbeiten, dass gerade in den anachronistisch erscheinenden Entscheidungsprozessen ein immenses, derzeit noch weitgehend ungenutztes Potenzial zur Steigerung der Selbstorganisationsfähigkeit, Agilität und Anpassungsfähigkeit liegt. Dass also ironischerweise genau darin ein vielversprechendes Zukunftspotential liegt, was zur Staubschicht auf dem Image von Genossenschaften beigetragen hat. Denn Anpassungsfähigkeit kann nur erreicht werden, wenn Umweltveränderungen wahrgenommen werden; wenn veränderte Ansprüche geäussert und von der Organisation als Antrieb für Anpassungen erkannt werden. Durch die besondere Stellung der Mietenden ist bei Genossenschaften ein Feedbackloop zwischen Produzent*in und Nutzer*in in die Organisationsform eingeschrieben, der andernorts mühsam über Kund*innenbefragungen und Marktanalysen hergestellt werden muss. In der vorliegenden Arbeit werde ich diese These weiter ausarbeiten und einige Ansatzpunkte skizzieren, wie sich das Potenzial entfalten kann.

ratet und mehret euch

Um die für Genossenschaften zentrale Bedeutung von Entscheidungsprozessen herzuleiten, müssen wir zunächst anschauen was geschieht, wenn eine Genossenschaft gegründet wird. Stellen wir uns vor, eine überschaubare Gruppe von Menschen beabsichtigt eine Wohnbaugenossenschaft zu gründen. Mit dem Gründungsakt und der Verabschiedung der Gründungsstatuten erschaffen sie im Sinne der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Solidarität ein eigenes Gemeinwesen. In Anlehnung an Thomas Hobbes' wirken die Statuten dabei gewissermassen als Gesellschaftsvertrag. Zugegebenermassen idealtypisch formuliert verzichten die Gründungsmitglieder darin freiwillig auf Teile ihrer Selbstbestimmungsrechte zugunsten einer «Versammlung, in der durch Abstimmung der Wille aller zu einem gemeinsamen Willen vereinigt wird» (Hobbes 1651). Die Mitglieder geben der Genossenschaft einen Teil ihrer Selbstbestimmung ab und führen ihr dadurch einen Körper mitsamt im Gesellschaftsvertrag definierter Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen zu. Mit diesem Akt ist das Gemeinwohl Genossenschaft – abgesehen von einigen bürokratischen Hürden – gegründet.

Die Generalversammlung wirkt fortan als leibhaftiger Leviathan (vgl. Abbildung 1) und die Abstimmung wird zu seiner existenziellen Funktion. Sie, die Generalversammlung und nicht die Einzelpersonen, herrscht über die Geschicke der Genossenschaft. Ihr wird im Sinne Max Webers die Chance zuteil «für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden» (Weber 2005, 38). Etwas martialisch umschreibt Weber damit den Umstand, dass der gewählte Entscheidungsprozess und das angewandte Abstimmungsverfahren primär die Funktion hat, Legitimation der daraus hervorgehenden Entscheidung herzustellen. Mit anderen Worten kann die Generalversammlung nur als solche wirken, solange die von ihr getroffenen Entscheidungen von den einzelnen Mitgliedern akzeptiert, die Beschlüsse als legitim anerkannt werden, sie den Befehlen der Versammlung gehorsam folgen.

Das in unserem Kulturkreis am wohl weitest verbreitete Verfahren zur Herstellung legitimer Entscheidungen bildet das *raten, mindern und mehren*, was noch heute jährlich im Rahmen der Landsgemeinden in seiner Urform praktiziert wird. Als legitim wird in diesem Verfahren erachtet, worin bei einer Mehrheit der Stimmenden ein Konsens ausgebildet werden kann. Es ist dieser Mehrungsprozess, der im Rahmen der Generalversammlungen alljährlich auch bei Genossenschaften zur Herstellung von Legitimation praktiziert wird. Fiele die dadurch hergestellte Legitimation weg, zerfiele das Gemeinwesen in seine Einzelteile. Die Mitglieder wären nicht mehr bereit, ihre Selbstbestimmungsrechte abzutreten, den Statuten zu folgen oder Pflichten des Gemeinwohls zu übernehmen. Entziehen die Mitglieder den Statuten ihre Legitimation, ist der Leviathan dem Tod geweiht.

Kein Wunder also, nehmen Abstimmungs- und Mehrungsprozesse eine zentrale Stellung im Organisationsleben von Genossenschaft ein. Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist weder, diese Stellung anzuzweifeln, noch nach Alternativen für die Herstellung von Legitimation zu forschen. Vielmehr gehe ich der These nach, dass das Mehrungsverfahren seine Wirkung und Vorzüge nur bei einer bestimmten Art von Problemstellungen – eben der Herstellung von Legitimation – entfalten kann und dass für andere Arten auch andere Entscheidungsverfahren als angemessen, vielleicht sogar als besser geeignet erachtet werden können.



Abbildung 1: Frontispiz von Hobbes' Leviathan (1651)

donald und die komplexität

Um im Folgenden unterschiedliche Problemlagen zu kategorisieren, dient ein Ausspruch des ehemaligen US-Verteidigungsministers Donald Rumsfeld als Modell. Dieser legte an einer Pressekonferenz im Jahr 2002 folgendes Argument dar, um vom Fehlen von Beweisen für eine Verbindung zwischen der Irakischen Regierung und der Lieferung von Massenvernichtungswaffen an Terrorgruppen abzulenken:

«There are known knowns; there are things we know we know. We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns – there are things we do not know we don't know» (Rumsfeld 2002).

Abgesehen von den Folgen, die mit diesem Argument legitimiert, wenn nicht sogar angerichtet wurden, ist der Gehalt des Zitates für die hier behandelte Fragestellung von zentraler Bedeutung. David Snowden und Mary E. Boone haben auf der Grundlage dieser Dreiteilung in known knowns, known unknowns und unknown unknowns ein auf unterschiedlichen Entscheidungsprozessen basierendes Modell für agiles Wissens- und Entscheidungsmanagement entwickelt. Das als Cynefin-Framework bezeichnete Modell (vgl. Snowden & Boone 2007) erweitert die drei Elemente um ein viertes und kategorisiert Problemlagen je nach Beziehung zwischen ihren Ursachen und Wirkungen.

Zweifelsohne gibt es simple Problemlagen, bei denen der Zusammenhang von Ursache und Wirkung offensichtlich ist. Im Sinne der known knowns verstehen wir die Wirkungsbeziehung und können die Folgen vorhersehen. Tritt ein derart simples Problem auf muss dieses erkannt, richtig kategorisiert und dann abgearbeitet werden. Die nötigen Verfahren sind in Prozessen, Checklisten und Handbüchern dokumentiert und sollten zu keinen grösseren Diskussionen führen. Aus dem Genossenschaftsalltag könnte die Kündigung eines Mietverhältnisses oder die Neuaufnahme eines Mitglieds als Beispiele für simple Problemstellungen dienen. Der Ablauf ist klar und standardisiert; der zur Lösung führende Prozess ist bekannt.

Anders sieht es bei sogenannten komplizierten Problemlagen aus. Auch bei diesen besteht eine klare Beziehung zwischen Ursache und Wirkung, doch ist sie weder offensichtlich, noch allen bekannt. Hier befinden wir uns im Bereich der known unknowns. Wir wissen, dass eine Kausalität besteht, müssen diese jedoch zuerst analysieren, bevor wir auf die Problemlage reagieren können. Dies ist der Bereich des Expert*innenwissens. Das Team der Geschäftsstelle mag aufgrund der fehlenden Crema zwar wissen, dass mit der Kaffeemaschine etwas nicht stimmt. Doch für die Diagnose der Ursache und die Behebung des Problems muss die Maschine zu einem Spezialisten gebracht werden.

Da bei komplizierten Problemen eine klare Kausalbeziehung vorliegt, gibt es zwingend mindestens eine richtige Antwort um die Ursache zu beheben und das Problem zu lösen. Die Kaffeemaschine ist zwar eine komplizierte Apparatur, doch kann sie zerlegt und wieder zusammengefügt werden, ohne dass sie sich verändert. Sie ist statisch und in diesem Sinne die Summe ihrer Teile.

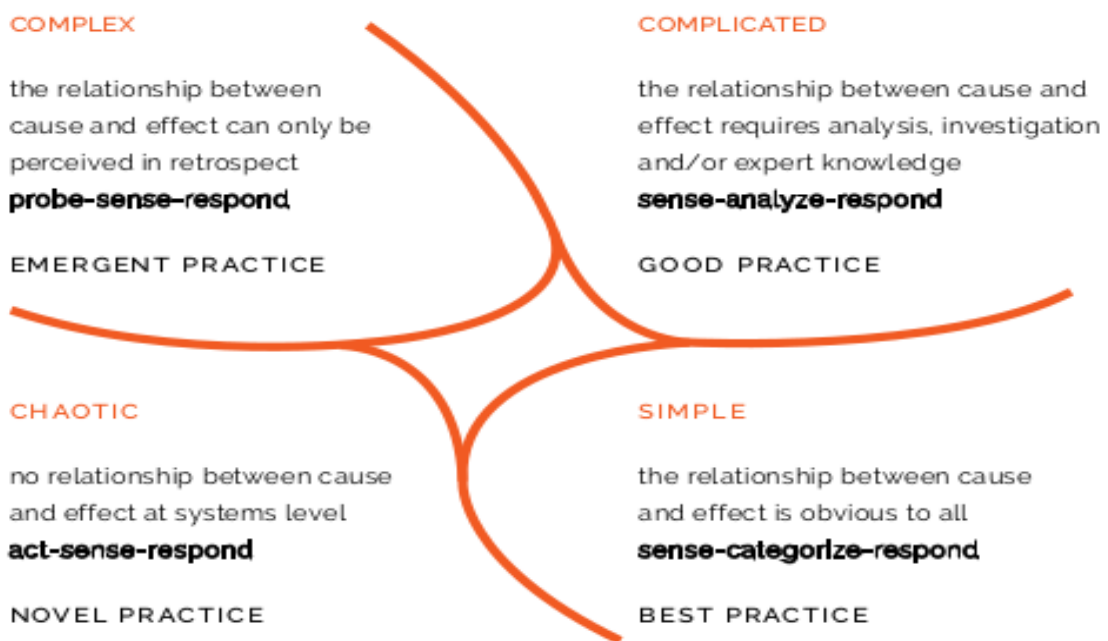


Abbildung 2: Cynefin-Modell (Snowden & Boone 2007)

Bei komplexen Problemlagen ist dies nicht der Fall; sie bestehen aus mehr als ihren Teilen. Die Gemeinschaft innerhalb einer Nachbarschaft oder die Zufriedenheit der Bewohnenden ist keinesfalls statisch, sondern dynamisch und fluide. Wird an einer Stellschraube gedreht, kann dies Auswirkungen an anderer Stelle nach sich ziehen, die weder einer vorhersagbaren Kausalität, noch einer adaptierbaren Logik folgen. Es ruft unbeabsichtigte Folgen und nicht intendierte Effekte hervor, die einzig in der Retrospektive festgestellt werden können. Der Lernprozess bei komplexen Problemen besteht darin, dass aus diesen einzelnen, unbeabsichtigten Erfahrungen Muster ersichtlich werden können. Je besser wir komplexe Systeme kennen, umso eher bekommen wir ein Gespür für diese. Wir fühlen intuitiv, was nicht intendierte Effekte haben und wie das System auf Veränderungen reagieren könnte. Im Gegensatz zum explizierbaren Wissen über komplizierte Kausalbeziehungen handelt es sich bei dem aus komplexen Lernprozessen hervorgehende Wissen eher um implizites Erfahrungswissen. Wir eignen uns dieses implizite Wissen über Erfahrungen, über Sozialisation an, was eine Weitergabe des Wissens in schriftlicher Form erschwert (vgl. Nonaka & Takeuchi 1997). Spürbar wird diese Problematik besonders dann, wenn eine erfahrene Person das Team verlässt und ihr Platz von einer weniger erfahrenen Person eingenommen wird.

Schliesslich bestehen neben simplen, komplizierten und komplexen Problemstellungen auch noch chaotische, in denen nicht nur keine Kausalbeziehung gefunden werden kann, sondern sich zudem die auftretenden Muster permanent verändern. Man findet sich inmitten eines turbulenten Strudels, in dem die Effekte als zufällig erscheinen, weshalb man sich bei derartigen Problemstellungen im Bereich des Unwissbaren befindet. Die primäre Herausforderung in chaotischen Situationen liegt darin, zu handeln um wieder eine Ordnung herzustellen. Wenn ein Haus in Flammen steht, muss gehandelt und die Bewohnenden müssen evakuiert werden. Erst wenn der Brand gelöscht ist, kann nach der Brandursache gesucht werden. Wird in dieser Situation die Forschung nach Mustern vor die Handlung gestellt, endet dies voraussichtlich in einer Katastrophe.

traktandum 4: der entscheidungsprozess

Im vorausgehenden Abschnitt wurden Problemlagen aufgrund der in ihnen vorliegenden Kausalbeziehungen in vier unterschiedliche Kategorien aufgeteilt. Die Hauptthese, die im Rahmen meiner Arbeit verfolgt wird liegt darin, dass jede dieser Kategorien andere Entscheidungsprozesse erfordert. Bei simplen Problemen, wo die Kausalbeziehungen offensichtlich und allen Beteiligten bekannt sind, muss die Problemstellung richtig kategorisiert werden um daraus die richtigen Handlungsfolgen abzuleiten. Möchte eine Person neu in die Genossenschaft aufgenommen werden, erfordern die dafür nötigen Schritte nicht jedes Mal die Herstellung von Legitimation durch eine demokratische Abstimmung. Ihre Legitimation erhalten sie durch den Umstand, dass allen klar ist, was zu tun ist.

Bei komplizierten Problemen hingegen gibt es meist mehrere Lösungswege, bei all denen eine Kausalbeziehung aufgezeigt werden kann. Versetzen wir uns an dieser Stelle in eine Siedlungsversammlung. Um den Aussenraum einer Nachbarschaft zu attraktivieren, sollen mehr Sitzmöglichkeiten erstellt werden. Als mögliche Lösungsansätze kann vorgeschlagen werden, Bänke und Stühle zu kaufen, selber herzustellen oder einen Baumstamm in die Wiese zu legen. Alle führen dazu, dass mehr Sitzmöglichkeiten angeboten werden, haben jedoch für das Budget der Aussenraumgruppe unterschiedliche Folgen. Die Kausalbeziehung kann mittels des Einholens von Offerten klar und nachvollziehbar aufgezeigt werden. Da alle drei Vorschläge dazu führen, dass mehr Sitzmöglichkeiten im Aussenraum angeboten werden, können alle

Varianten als richtig erachtet werden. Welche Umsetzung jedoch als legitim erachtet wird, kann mit dem Entscheidungsprozess des Mehrens herausgefunden werden. Die Varianten werden diskutiert, dafür und dawider abgewägt und schliesslich umgesetzt, was eine Mehrheit der Stimmenden für die richtige Alternative erachtet. Die eingangs erwähnte zentrale Funktion dieses Prozesses liegt darin, dass auch die unterliegende Minderheit den Mehrheitsentscheid akzeptiert, als legitime Entscheidung des Gemeinwesens anerkennt und die subjektiven Interessen und Freiheiten hinter die Mehrheitsentscheidung zurückstellt.

Bei komplexen Problemlagen hingegen ist das Mehrere als Entscheidungsprozess denkbar ungeeignet. Denn die im Mehrungsprozess vollzogene Abwägung zwischen mehreren alternativen Optionen zur Beeinflussung einer Kausalbeziehung kann bei komplexen Problemen nicht stattfinden, da die Kausalbeziehungen nur erahnt, jedoch nie im Voraus zweifelsfrei adäquat dargestellt werden können. Bleiben wir noch für einen Moment an die Siedlungsversammlung. Nachdem sich die Versammlung für eine Mobiliarvariante entschieden hat, soll das überarbeitete Betriebskonzept des Gemeinschaftsraumes verabschiedet werden. Eine Arbeitsgruppe hat dieses nach bestem Wissen und Gewissen revidiert und stellt es der Versammlung vor. Ich wage zu behaupten, dass in den meisten Siedlungsversammlungen auch hier das Mehrere als Entscheidungsprozess angewendet und zur Verabschiedung des Konzeptes herangezogen wird. Es würde mich daher auch nicht erstaunen, wenn sich bei einigen Leser*innen an dieser Stelle angesichts der erwartbaren stundenlangen Diskussion um Sinn und Unsinn der neuen Regeln die Nackenhaare gen Himmel richte. Wir wissen, dass diese Diskussionen meist zermürend, ineffizient und wenig zielführend sind. Der Grund dafür liegt im Umstand, dass das Betriebskonzept von den in der Siedlung lebenden Menschen umgesetzt, das soziale Gefüge der Nachbarschaft beeinflusst und die daraus resultierenden Folgen nicht vorhersehbaren kausalen Wirkungen folgen. Es ist sehr wahrscheinlich, dass sich das komplexe System eines nachbarschaftlichen Gemeinwesens bei neuen Regeln nicht oder zumindest nicht nur so verhält, wie wir es erwarten. Es werden nicht vorhersehbare Effekte stattfinden; positive wie möglicherweise auch negative. Alle Versammlungsteilnehmenden haben ein Bild davon, was die neuen Regeln auslösen könnten, aber niemand kann es wissen. Die Komplexität der Risikoabwägung im Sinne von nicht vorhersagbaren Folgen kann durch das Mehrere nur ungenügend reduziert werden. Daher führen Mehrungsprozesse im Zweifelsfall auch eher zu konservativen Entscheidungen. Und wenn das an sich komplexe Problem nicht als komplizierte Kausalbeziehung dargestellt werden kann, ist zu erwarten, dass sich eine Mehrheit aufgrund diffuser Unsicherheiten und Ängste gegen eine Anpassung bestehender Regeln aussprechen wird. Die stundenlange Arbeit der AG war für die Katz, der Entscheid nicht zielführend und die Situation bleibt unbefriedigend.

safe enough to try

Da wir es in Baugenossenschaften oftmals mit sozialen Systemen zu tun haben, weisen Problemlagen nicht selten eine komplexe Natur auf. Bei der Baugenossenschaft Wohnwerk Luzern ist diese Komplexität sogar in den im Statut festgeschriebenen Genossenschaftszielen verankert. So verfolgt Wohnwerk das Ziel die Lebensqualität der heutigen, aber auch der zukünftigen Bewohner*innenschaft möglichst hoch zu halten (Wohnwerk Luzern 2017). Zu behaupten, man könne heute eindeutig wissen, was die Lebensqualität zukünftiger Bewohner*innen positiv oder negativ beeinflusst, wäre naiv. Wir haben vielleicht eine Ahnung davon, vielleicht bereits einen reichen Erfahrungsschatz, jedoch können wir niemals wissen, wie

sich die Gesellschaft, die Lebensentwürfe und Arbeits- oder Familienmodelle in vierzig, fünfzig oder achtzig Jahren verändern werden.

Die gesellschaftlichen Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte haben uns gezeigt, dass die Vielfalt der möglichen Lebensentwürfe und entsprechend die Anforderungen an den Wohn- und Lebensraum eher zunehmen werden. Das heisst, auch die auf dem Ideal der bürgerlichen Kleinfamilien beruhenden Grundrisse klassischer 3- und 4-Zimmerwohnungen werden an ihre Grenzen stossen. Wir brauchen neue Ideen um die Flexibilität des gebauten Wohn- und Arbeitsraumes möglichst hoch zu halten, so dass die Räume decodiert und je nach individuellem Bedürfnis neu interpretiert und genutzt werden können. Ein richtig und falsch kann es aus heutiger Perspektive nicht geben. Und daher ist es auch nicht zielführend, nach einer legitimen Lösungsvariante zu suchen. Worum es jedoch gehen muss ist Modelle und Szenarien zu entwickeln, wie sich potentielle zukünftige Entwicklungen ereignen könnten und wie man bereits heute auf diese reagieren kann. Die entscheidende Frage dabei ist nicht, was eine Mehrheit als legitim erachtet, sondern wogegen keine Gründe sprechen. Was eine agile Organisation zur Beantwortung von komplexen Fragestellungen sucht sind Ansätze, die *safe enough to try, good enough for now* sind.

Sei es bei der Entwicklung neuer Wohnungsgrundrisse oder beim revidierten Betriebskonzept des Gemeinschaftsraumes; was gesucht wird sind Anpassungen, die aus heutiger Perspektive keine Schäden anrichten, welche nach der Umsetzung nicht mehr behoben werden können. Spricht nichts dagegen, ist der Ansatz gut genug, um versucht zu werden; sei es auch nur solange, bis er durch eine bessere Idee ersetzt wird. Im Diskurs um agiles Management wurde hierzu unlängst ein Ansatz reaktiviert, der in den 1970er Jahren unter dem Begriff der Soziokratie entwickelt und heute als Soziokratie 3.0 verhandelt wird. Ohne im Detail auf diesen einzugehen erachte ich es als wertvoll, ein Schlaglicht auf den innerhalb der Soziokratie zentrale Entscheidungsprozess des Konsents zu werfen (vgl. Priest et al. 2019).

konsent statt konsens

Stellen wir uns vor, die Arbeitsgruppe die das Betriebskonzept für den Gemeinschaftsraum ausgearbeitet hat, hätte die Idee ein Regal aufzustellen, in dem die Bewohnenden Bücher zur freien Verfügung platzieren können; also eine Siedlungsbibliothek zu errichten. Wird dieses Vorhaben im Rahmen der Siedlungsversammlung diskutiert, könnte der Einwand geäussert werden, dass bestimmt alle ihre verlebten Groschenromane in diesem Regal entsorgen werden und es zu einer Sammelstelle von wertlosem Altpapier verkommen wird. Dem könnte entgegnet werden, dass das sicher nicht passieren wird, sondern im Gegenteil der dadurch ermöglichte Austausch wertvolle Projekte wie Lesungen oder Theaterinszenierungen auslösen wird. Beide und viele weitere Szenarien sind denkbar und möglich. Doch was passieren wird kann weder die eine, noch die andere Seite mit Sicherheit vorhersagen. Wir befinden uns also im Bereich der unknown unknowns. Und darum kann sich auch die dadurch losgetretene Diskussion ins endlose Abwägen von unsicheren Wahrscheinlichkeiten, persönlichen Befindlichkeiten und Ängsten ergiessen. Die Versammlung läuft Gefahr die Diskussionsteilnehmenden dermassen zu ermüden, dass am Ende mehrheitlich beschlossen wird es sein zu lassen.

Um derart zielverlorene Diskussionen zu vermeiden wird im Konsent-Verfahren nicht danach gesucht, was einen mehrheitsfähigen Konsens, sondern was keine begründete und schwerwiegende Einwände verursacht. Ein Einwand ist dabei nur dann zulässig, wenn er darauf hinweist, dass bei einer Umsetzung der Idee Schäden verursacht werden können, die nicht

wiedergutzumachen sind, der Organisation oder der Nachbarschaft schaden oder die gemeinsame Zielsetzung verhindern. Persönliche Bedenken darüber, was alles passieren könnte, gelten demnach nicht als schwerwiegende Einwände. Denn sollte das Regal zu einer Entsorgungsstelle für alte Bücher verkommen, kann das Projekt ohne weiteren Schaden gestoppt, oder die Organisation der Siedlungsbibliothek angepasst werden; etwa durch die Ernennung einer Person, die für Ordnung sorgt. Solange aus der von der Gruppe vorgeschlagenen Änderung kein schwerwiegender Schaden hervorgeht, kann die Änderung umgesetzt werden. Es bedarf keiner Erneuerung der Legitimation und entsprechend keiner Versammlungsmehrheit. Denn es wäre vorstellbar, dass eine einzige Person einen Änderungsvorschlag einbringt, der zum Zeitpunkt des Vorschlages niemand ausser ihr selbst für gut erachtet, der sich jedoch nach einiger Zeit als wirkmächtiger Treiber positiver Effekte erweist. Dieser Fall kann bei komplexen Problemstellungen nie gänzlich ausgeschlossen werden, da die Kausalität zwischen Ursache und Wirkung eben nicht im Voraus ersichtlich ist.

Etwas anders wäre die Sachlage, wenn die Gruppe für die Errichtung des Regals den dort platzierten Feuerlöscher demontieren und entsorgen möchte. Da der entstehende Schaden im Brandfall verheerende Auswirkungen haben könnte, die nach Eintritt unter Umständen nicht rückgängig gemacht werden können, wäre der Einwand gegen dieses Vorhaben berechtigt und schwerwiegend. Es kann entsprechend kein Konsent für die Umsetzung des Projektes hergestellt werden. Anstelle jedoch das Gesamtprojekt zu verwerfen, soll in diesem Fall dem soziokratischen Ansatz folgend nach Möglichkeiten zur Integration des Einwandes gesucht werden. Die diskutierende Gruppe, in diesem Fall die Siedlungsversammlung und insbesondere die einwandgebende Person ist dazu aufgefordert, nach Lösungen zu suchen wie das Projekt umgesetzt und der Grund für den Einwand berücksichtigt werden kann. Vielleicht könnte der Feuerlöscher umplatziert, statt entsorgt werden. Gibt es gegen das Umhängen keine begründete Einwände, ist der Haupteinwand integriert und das Projekt kann, auch ohne Mehrheitskonsens, umgesetzt werden, da kein potentiell unwiderruflicher Schaden mehr erkannt wird.

Der grosse Vorteil dieses Verfahrens liegt darin, dass Anpassungen nicht in grossen Abstimmungen abgesegnet werden müssen, sondern in kleinen inkrementellen Anpassungen laufend optimiert und angepasst werden können. Für genossenschaftlich organisierte Nachbarschaften liegt der Vorteil darin, dass sich alle Akteure mit ihrer Mitgliedschaft in der Genossenschaft zur Legitimation des anvisierten Zieles verpflichten. Die Legitimation des in den Statuten und in den Reglementen verankerten Genossenschaftsziels muss nicht ständig aktualisiert werden. Im Gegensatz zu anderen Wohnformen die weniger demokratisch organisiert sind, wird durch das Konsent-Verfahren der Pool an möglichen Wegen zur Erreichung des Zieles erheblich vergrössert. Die genossenschaftlich organisierte Nachbarschaft kann so agiler auf neu aufkommende Bedürfnisse reagieren. Zur Sicherung dieses Organisationsfundamentes steht es selbstverständlich weiterhin jedem Mitglied frei, die Legitimation eines Reglements oder eines Zieles anzuzweifeln. Ziehen wir wieder das Cynefin-Modell zur Hilfe erkennen wir, dass es sich dabei um ein kompliziertes Problem handelt, also um die Frage ob das entsprechende Regelwerk noch die versprochene Wirkung erzielt. Dies kann bspw. im Falle der Mietendenzufriedenheit und der Lebensqualität mit einer Befragung analysiert und im Rahmen der Generalversammlung beraten und letztlich gemehrt werden. Wird festgestellt, dass die vielen kleinen Anpassungen in eine falsche Richtung laufen und die Mietendenzufriedenheit stetig abnimmt, wäre es wohl sinnvoll das Gesamtregelwerk zu überarbeiten und auf die angestrebte Zielsetzung auszurichten, so dass es wieder als legitim erachtet wird.

die zukunft gestalten

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit habe ich versucht theoretisch herzuleiten, warum das Entscheidungsverfahren des Mehrens in vielen genossenschaftlichen Fragestellungen nicht zu optimalen Ergebnissen führt. Hierzu habe ich das Cynefin-Modell eingeführt, mithilfe dessen die Fragestellungen kategorisiert und adäquate Handlungsschemen daraus abgeleitet werden können. Es wurde aufgezeigt, dass insbesondere die Differenzierung zwischen komplizierten und komplexen Problemlagen für die Auswahl des Entscheidungsmechanismus von zentraler Bedeutung ist und dass das Mehrere bei komplexen Fragestellungen zu eher konservativen und im Sinne der Agilität zu meist ungünstigen Entscheidungen führt. Als alternativen Mechanismus habe ich das aus der Soziokratie entlehnte Konsent-Verfahren skizziert, mit dem nicht nach mehrheitsfähigen Optionen, sondern nach Vorschlägen, die keinen Schaden verursachen gesucht wird.

Wirft man einen Blick in die Literatur zum Organisationsmanagement, wird man unzählige Lehrbücher finden, in denen ein und nur ein bestimmtes heilbringendes Modell von Entscheidungsprozessen vorgeschlagen wird. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit habe ich versucht aufzuzeigen, dass die genossenschaftliche Organisationsform nicht per se überholt und aus der Zeit gefallen ist. Was sich hingegen aufgrund der sich stetig und stetig rascher verändernden Umwelt aufdrängt, ist die Suche nach Ansatzpunkten zur Erhöhung der Anpassungsfähigkeit. Und dazu gehört auch, unterschiedliche und auf die Problemlage angepasste Entscheidungsprozesse anzuwenden.

Wir können nicht davon ausgehen, dass ein heute gebautes Haus in fünfzig Jahren auch nur ansatzweise in ähnlicher Form genutzt wird, wie wir es heute tun. Wenn uns die aktuelle Krise etwas deutlich vor Augen geführt hat, dann dies. Noch vor einem Jahr galten Betriebe als visionär, die ihren Arbeitnehmenden mehr als ein Tag Homeoffice ermöglichten. Heute sind unzählige Wohnungen zu Homeoffices umgedeutet und zum alles dominierenden Schauplatz der Lebenswelt geworden. Sicher können in der Zukunft vorhandene Bedürfnisse nicht vorweggenommen werden. Wir können unsere Organisationen jedoch so aufstellen, dass sie sich möglichst laufend an Veränderungen anpassen. Im Idealfall schaffen wir es vielleicht dadurch, uns nicht nur an die Zukunft anzupassen, sondern diese durch clevere, visionäre Ideen sogar aktiv und gemeinsam zu gestalten.

literatur

Birrer, Angela & Glaser, Marie (2017): Impulse zur Innovation im Wohnungsbau, ETH Wohnforum, URL: https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/arch/ncl/eth-case-dam/documents/Publikationen/forschungsberichte/2017/impulse-zur-innovation-im-wohnungsbau-im-fokus-nr-02/im_fokus_nr2_red.pdf, zuletzt eingesehen am: 04.03.2021.

Ebbinghaus, Bernhard (2002): «Dinosaurier der Dienstleistungsgesellschaft? Der Mitgliederschwund deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich», MPiFG Working Paper 02/3, URL: <https://www.mpifg.de/pu/workpap/wp02-3/wp02-3.html>, zuletzt eingesehen am: 19.02.2021.

Hobbes, Thomas (1651/1999): Leviathan oder Stoff, Form und Gewalt eines kirchlichen und bürgerlichen Staates, Iring Fetscher (Hrsg), 9. Aufl., Frankfurt a. M.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus-Verlag, Frankfurt am Main u. a.

Priest, James; Bockelbrink, Bernhard & David, Liliana (2019): Soziokratie 3.0 - Ein Praxisleitfaden, URL: <https://patterns-de.sociocracy30.org/all.html>, zuletzt eingesehen am: 05.03.2021.

Rumsfeld, Donald (2002): Pressekonferenz vom 12.2.2002, URL: <https://www.youtube.com/watch?v=REWeBzGuzCc>, zuletzt eingesehen am: 19.02.2021.

Snowden, David & Boone, Mary E (2007): A Leader's Framework for Decision Making, Harvard Business Review.

Weber, Max (2005): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie. 3. Auflage, Zweitausendeins.

Wohnwerk Luzern (2017): Philosophie Wohnwerk: Lebensqualität schaffen, URL: https://www.wohnwerk-luzern.ch/s/20170901_Philosophie_Wohnwerk.pdf, zuletzt eingesehen am: 02.01.2021.

martin wyss

praxisarbeit "managementlehrgang" der wbg schweiz 2020/21
eingereicht am 8. märz 2021