

## Forum und Holacracy

### *Soziale Werkzeuge für den Gemeinschaftsaufbau*

*von Michael Francois Wiesmann  
Artikel aus dem ZEGG-Reader 2009*

Soziale Werkzeuge dienen dazu, Menschen in Gemeinschaften und Gruppen eine wahrheitsgemäße Kommunikation zu erleichtern, die Effizienz und die Freude ihres Zusammenarbeitens und Zusammenlebens zu steigern und Vertrauen zu bilden.

In meiner Erfahrung mit dem Aufbau von Gemeinschaften begegneten mir zwei Bedürfnisse, auf die soziale Werkzeuge eine Antwort geben sollten: das Bedürfnis, das Innenleben der Gruppe fruchtbar zu gestalten (persönliches Wachstum, soziale Transparenz, Vertrauensbildung, ehrliche Kommunikation, Konfliktlösung), und das Bedürfnis, als Gruppe handlungsfähig zu sein (sinnvolle Entscheidungsprozesse, klare Verantwortungsbereiche, optimaler Einsatz vorhandener Potentiale, Wirkungsgrad in der Welt erhöhen).

Wenn beide Bedürfnisse adäquat berücksichtigt werden, kann eine Gemeinschaft auf die Dauer wachsen und stabil bleiben. Dieser Artikel stellt zwei Werkzeuge dafür vor: das „Forum“, welches eine Plattform für die inneren Bedürfnisse schafft; „Holacracy“, welches eine komplexe Strukturierungsmöglichkeit für die Handlungsfähigkeit einer Organisation darstellt.

Das Forum ist in dem Gemeinschaftsprojekt „Bauhütte“ entstanden und wurde im ZEGG und in der Gemeinschaft von Tamera weiterentwickelt. Es findet inzwischen in vielen Gemeinschaften und Gruppen Anwendung als Wegbereiter zur Herstellung von sozialer Transparenz und Vertrauen in der Gruppe und gleichzeitig als Mittel für eine starke individuelle Wachstumsarbeit. Tamera, ZEGG, Siebenlinden, Findhorn und viele andere Gemeinschaften arbeiten erfolgreich damit.

Die Methode ist einfach, die Wirkung groß: Eine Person tritt in die Mitte des Kreises und teilt mit, was sie bewegt. Eine Leitungsperson hilft mit, dass die Darstellung essentiell wird. Die Anwesenden sind aufgerufen, zuzuhören, wahrzunehmen, nicht zu werten oder zu urteilen. Danach gibt es Feedback aus der Gruppe.

### **Wahrnehmungsraum**

Das Forum ist eine Bühne für innere Vorgänge des Menschen. Es schafft einen urteilsfreien Wahrnehmungsraum, in den Einzelne mit ihrem Anliegen hineintreten.

Allein das Erlebnis, über Intimes vor vielen Menschen zu sprechen und einen Raum ohne Verurteilung zu erleben, dieses Gesehen und Getragen werden mit seinen innersten Fragen, ist ein Erlebnis, das für viele Menschen eine Dimension von Vertrauen öffnet, die sie vorher nicht für möglich gehalten hätten. Dieses Vertrauenserlebnis ist ein Grundnahrungsmittel für Gemeinschaftsbildung.

Eine weitere starke Qualität des Forums besteht darin, ehrliche Feedbacks von den anderen Menschen in der Gruppe zu bekommen.

Das ermöglicht den TeilnehmerInnen zu erfahren, wie sie gesehen werden und erspart viele Versteckspiele oder Spekulationen und Projektionen. Es gibt die Möglichkeit zu sehen, ob die eigene Selbstwahrnehmung mit der von anderen übereinstimmt, und wenn nein, herauszufinden, woran das liegt. Das Feedback hilft auch mit, den eigenen Platz im menschlichen (und oft auch beruflichen) Gefüge einer Gemeinschaft zu finden.

### **Offenbarung mit Feedback**

Beides, die eigene Offenbarung und die Feedbacks, tragen bei zu einer Transparenz der inneren Vorgänge in einer Gemeinschaft. Im Forum geht es um den ganzen Menschen, sein Wesen, sein Fühlen, sein Weltbild. Über das Alltägliche hinaus werden die tieferen Beweggründe des Handelns sichtbar, Momente von Glück, Liebe und Dankbarkeit genauso wie verheimlichte Gefühle von Konkurrenz, Wut oder Peinlichkeit – das, was das Herz belagert und im Untergrund der Kommunikation mitschwingt. Die Motive verschiedener Konfliktparteien können verständlicher werden, die (in jeder Gruppe vorhandenen, oft unausgesprochenen) Machtverhältnisse können für jede(n) sichtbar aufgezeigt und wenn nötig hinterfragt werden, die Dynamik zwischen Mann und Frau kann in ihren Feinheiten und Hintergründen beleuchtet werden. Diese Art von Transparenz ist entscheidend für ein dauerhaftes Erblühen einer Gemeinschaft und für das Glück ihrer Mitglieder.

Das Forum strebt nicht in erster Linie Lösungen an (die ergeben sich dann oft nebenbei), sondern sorgt dafür, dass wesentliche Bewegungen im Inneren der Menschen gesehen und gefühlt werden können. Das Ans-Licht-Treten von bisher verborgenen Seelenbewegungen bewirkt Verstehen, Mitfühlen und Unterstützung an Stellen, wo es vorher nicht möglich war. Das Forum eignet sich vor allem als regelmäßige Praxis in Gemeinschaft. Zwei bis drei Treffen pro Woche oder mehr sind empfehlenswert, um einen Tiefgang zu erreichen. Natürlich hängt die Qualität sehr stark von der Erfahrung und Integrität der Leitung ab, ebenso von der gemeinsamen Wertebasis der Teilnehmer. Es empfiehlt sich in diesem Sinne eine gründliche Ausbildung für Menschen, die es anwenden wollen.

Zusammengefasst: das Forum kann viel beitragen zur Vertrauensbildung und Durchsichtigkeit der Vorgänge in einer Gruppe und zu einer ehrlichen Kommunikation auf hohem Niveau.

Es ist dagegen ungeeignet für gemeinsame Entscheidungen, Handlungsplanungen, es ist und ersetzt keine soziale Struktur oder Betriebsstruktur.

Damit komme ich zum zweiten Teil meiner Überlegungen. Die gemeinsamen Handlungs- und Entscheidungsstrukturen in den heutigen basisdemokratisch organisierten Gemeinschaften sind für viele Mitglieder unbefriedigend. Die Prozessorientierung, z.B. beim Konsensverfahren, bewirkt zu oft langwierige und ermüdende Prozesse mit wenig Resultat. Die Effizienz, die direkte Aktion, die Begeisterung bleiben auf der Strecke. Die Teilnehmenden sind oft mehr mit sich selbst als mit der eigentlichen Entscheidung beschäftigt.

Auf der Suche nach glaubwürdigen Alternativen dazu bin ich vor kurzem auf „Holacracy“ gestoßen. Dieses Praxismodell ist von seinen Entwicklern 7 Jahre erfolgreich in einer Softwarefirma in den USA angewandt und verfeinert worden und wurde inzwischen in verschiedenen Arten von Organisationen erprobt. Das Modell scheint mir zukunftsweisende Möglichkeiten für Gemeinschaften zu beinhalten; u.a. zu den Fragen von effizienteren Entscheidungsprozessen, die alle wichtigen Aspekte miteinbeziehen, zur Verbindung von Basisdemokratie und Führung oder zur Einbezug aller kreativen Potenziale.

### **Komplexes Modell**

Holacracy ist eine Organisations- und Kommunikationspraxis, entwickelt aus den Wurzeln der Soziokratie, erweitert um Elemente der integralen Theorie, von Spiral Dynamics und anderen kulturellen, unternehmerischen und psychologischen Modellen und Methoden (Cognitive Dynamics, Type Patterns, Organisational Spaces).

Holacracy basiert auf Holon und Holarchie. Ein Holon ist (nach Ken Willber und anderen) ein Ganzes, das zugleich Teil eines größeren Ganzen ist. Holarchie ist eine natürliche Hierarchie von zunehmender Ganzheit, dh. das Höhere ist das Komplexere, Umfassendere, das Tiefere ist das Einfachere, Speziellere. Die Hierarchie ist nach oben wie unten hin offen.

Holacracy ist eine Praxis für Organisationen – „Organisations beyond Ego“ –, die ihnen durch einige sehr intelligente Kunstgriffe und systemische Erfindungen hilft, sich vor den Egostrukturen ihrer Mitglieder zu schützen. Das ist sowohl im Bereich Gemeinschaft wie auch im Business angesagt und wohltuend.



## **Holarchie**

Die holarchische Organisation hat ein inhärentes Ziel, den Grund ihrer Existenz, ihren eigenen „evolutionären Impuls“. Dieses Ziel ist unabhängig von den jeweils in der Organisation tätigen Menschen. Die Organisation ist dieser Aufgabe und ihrer Verantwortung in der Welt verpflichtet. Daraus ergeben sich alle konkreteren Zielsetzungen.

Holacracy ersetzt künstliche Hierarchien und Basisdemokratie durch eine Holarchie von selbstorganisierten Kreisen. Das bedeutet, dass die Kreise nach oben hin umfassender, komplexer, nach unten hin fokussierter und spezialisierter in ihrer Aufgabenstellung werden. Der oberste Kreis hat die Aufgabe, den Zweck der Organisation zu hüten, ihren evolutionären Impuls und die übergeordneten Interessen wahrzunehmen (z.B. Umwelt, Region, etc.), sowie dafür zu sorgen, dass die Organisation in diesem Sinne arbeitet. Entsprechend legt er die Ziele für die nächst unteren Kreise fest. Diese sind selbstorganisiert und autonom im Rahmen des (von oben) gesetzten Zieles.

So könnte z.B. ein kleiner Fundraising-Kreis (zuständig für Geldbeschaffung durch Funding) ein Unterkreis des Finanzmanagements eines Projekts sein. Das Finanzmanagement gibt dem FR-Kreis den Auftrag, 100 000 Euro zu beschaffen. Der FR-Kreis ist selbständig in der Frage, wie er das erledigt und wie er sich dafür organisiert.

## **Double-linking**

Diese Art von Aufbau erspart der Organisation etwas, worum viele Gemeinschaften und Gruppen sich zwar intensiv, aber vergeblich bemühen: Aus den persönlichen Visionen und Werten der Beteiligten so etwas wie eine verbindliche gemeinsame Vision herauszuarbeiten. Um eine klare Kommunikation zwischen den verschiedenenstufigen Kreisen zu gewährleisten, arbeitet Holacracy mit double-linking: Jeder Kreis wählt einen Vertreter in den nächst höheren Kreis (rep-link), dem er angehört, und jeweils einen in die unteren Kreise (lead-link), die ihm angehören. Diese Vertreter geben aktuelle Infos aus dem Kreis, aus dem sie kommen, und vertreten dessen Interessen im oberen/unteren Kreis. Sie sind bei Entscheidungen in den Kreisen gleichberechtigt (d.h. ihre Stimme muss gehört und integriert werden). Auf diese Weise ist die vertikale Richtung der Kommunikation und des Feedbacks in beide Richtungen gewährleistet (nicht nur von oben nach unten wie in hierarchischen Organisationen).

## **Entscheidungsfindung**

Wichtige Entscheidungen werden mit Konsent (nicht Konsens!) getroffen, einer Entscheidungsart, bei der die Stimme aller Beteiligten auf eine sachbezogene Weise einbezogen wird. Sie ist ausgerichtet auf brauchbare und korrigierbare, nicht optimale und

grundsätzliche Entscheidungen. Entscheidungen sind jederzeit revidierbar, wenn sie sich in der Praxis nicht bewähren. Dafür kann jeder einen neuen Vorschlag einbringen. Das erleichtert die Entscheidungsfindung. Nicht die perfekte Lösung wird gesucht, sondern eine brauchbare, und nicht für immer, sondern für jetzt mit den aktuell zur Verfügung stehenden Informationen. Und das Feedback der Praxis macht die Details sichtbar, die das Vorausdenken nicht erfassen konnte. Die Entscheidungsfindung nach dem Konsent-Prinzip bildet die Basis der dynamischen Steuerung. Sie ist ein Prozess von häufigen kleinen Kurskorrekturen anstelle von monumentalen Grundsatzplanungen (die Natur arbeitet auch so). So können schwerfällige „bürokratische“ Prozesse umgangen werden, die sowohl in autoritären Organisationen als auch in konsensorientierten Gemeinschaften entstehen. Stattdessen wächst eine gegenwartsbezogene Handlungsfähigkeit. Für die Entscheidungsfindung selbst gilt: Es wird unterschieden zwischen persönlichen Reaktionen auf einen Vorschlag (sie werden gehört, haben aber keine Bedeutung für die Entscheidung) und Einwänden. Ein Einwand ist definiert als schwerwiegender Grund in der Gegenwart, warum ein Lösungsvorschlag für ein Problem außerhalb der Toleranzgrenze des Systems liegen könnte. Jeder Einwand muss gehört und in die Entscheidung integriert werden. Das gewährleistet, dass kein für das Ganze wichtiger Aspekt übersehen wird. Mit dieser Unterscheidung kann es also sein, dass mir persönlich der Vorschlag nicht gefällt, ich aber trotzdem keinen Einwand habe, weil ich das Funktionieren des Systems nicht gefährdet sehe.

### **Zuständigkeiten und Rollen**

Konflikte entstehen oft da, wo Zuständigkeiten oder Rollen nicht oder mangelhaft geklärt sind. Wir denken, wir wüssten, wofür eine Bürokrant, der Putzdiens, TeamleiterIn, EinkäuferIn (als Beispiele. für Rollen) zuständig sind. Wir erwarten oft, dass sie bestimmte Dinge tun, ohne das explizit mit ihnen geklärt zu haben, und wir ärgern uns, wenn sie es nicht tun. Strukturgebende Treffen, sogenannte Steuerungs-Meetings, sind dafür da, gemeinsam und präzise zu klären, welche Zuständigkeiten für einen reibungslosen Betrieb geregelt sein müssen, und zwar vorerst unabhängig von Personen, die sie ausführen sollen.

Das Steuerungs-Meeting kann neue Zuständigkeiten oder Rollen kreieren, und zwar derart, dass alle für den Betrieb regelmäßig notwendigen Handlungen damit abgedeckt sind. (Rollen sind „Gefäße“ für mehrere ähnliche Zuständigkeiten). Sie werden dann vom leadlink einzelnen Personen (angemessen) zugeteilt.

Konflikte und Spannungen werden also in diesen Treffen dafür genutzt, die Entwicklung der Betriebsstruktur voranzubringen. Die Spannung als Motor für Entwicklung – eingebaut in die Organisationsstruktur.



## **Under construction**

Dies sind einige Aspekte der Holacracy. Natürlich ist es unmöglich, auf kleinem Raum die ganze Tragweite dieser Praxis sichtbar zu machen. Für mich ist sie aber so etwas wie ein „missing link“ – der Teil, der mir lange Zeit gefehlt hat in meiner Arbeit in und mit Gemeinschaften – eine komplexe und bewegliche Struktur, die eine Organisation befähigt, alle Potenziale miteinzubeziehen und gegenwartsbezogen zu handeln.

Holacracy ist noch nicht gemeinschaftserprobt. Ich sehe jedoch ein großes Potenzial vor allem für folgende Bereiche im Leben von Gemeinschaften:

- die Effizienz und Konsequenz von Entscheidungsprozessen wesentlich zu verbessern;
- Klarheit für Verantwortungsbereiche zu schaffen;
- die Basisdemokratie um die Kraft der Führung zu erweitern;
- die Verbindung und Handlungsfähigkeit nach außen zu verstärken;
- die Vision der Gemeinschaft klar zu halten.

Um den Bogen zu schließen: ich glaube, Gemeinschaften brauchen beides – eine Praxis, die es ermöglicht, die intimen Fragen der Mitglieder sichtbar zu machen und einzubetten, und eine, die der Gemeinschaft als Ganzes hilft, effektiv zusammen zu arbeiten, über den eigenen Kreis hinaus aufmerksam zu sein und engagiert zu handeln.