

Psychologische Analyse holokratischer Organisationspraxis

Diplomarbeit

**Studiengang
Kommunikationspsychologie**

Hochschule Zittau/ Görlitz
Fakultät Sozialwissenschaften

Verfasserin: Daniela Volkert | 41850

**Erstgutachter: Dr. Andreas Pohlandt
Zweitgutachterin: Nadine Hamburger**

Datum der Abgabe: 02.08.2012

Inhalt

1 EXECUTIVE SUMMARY	4
2 VORBEMERKUNGEN.....	5
3 EINLEITUNG	6
3.1 Einordnung der Forschungsfrage “Was leistet der holakratische Ansatz in einer Organisation wie dem IZM in Hinblick auf das individuelle und kollektive Erleben in Zeiten des organisationalen Wandels?” in den globalen Kontext.....	6
4 THEORETISCHER RAHMEN	10
4.1 Vier-Quadranten-Modell nach Ken Wilber	10
4.2 Betrachtung von Organisation entsprechend der vier Quadranten	12
4.2.1 Individuelle Dimensionen (OL, OR).....	14
4.2.2 Organisationskultur (UL)	17
4.2.3 Businessstrategie (UR)	20
4.3 Holakratie in den vier Quadranten	20
5 HOLAKRATIE	21
5.1 Entwicklung von Holakratie	21
5.1.1 Soziokratie.....	22
5.2 Holakratie als Ganzes begreifen.....	23
5.2.1 Holakratie als Kultur	24
5.2.2 Holakratie als Entscheidungspraxis und als Organisationsform	24
5.2.3 Holakratie als Förderband der Bewusstseinsentwicklung	32
6 HOLAKRATIE IM INTEGRALEN ZENTRUM MÖHNESEE (IZM)	35
6.1 Aufbauorganisation: Holakratische Struktur des IZM	35
6.2 Besonderheiten im IZM	36
6.3 Kunden, Produkte und Auftragsabwicklung	37

6.3.1	Kunden	37
6.3.2	Produkte	38
6.3.3	Auftragsabwicklung	39
6.4	Meetingpraxis und deren Elemente	39
6.4.1	Arbeitsmeeting	39
6.4.2	Steuerungsmeeting	40
6.4.3	Strategiemeeting	41
6.4.4	Integrative Wahlen (3Blueten und IZM, 2012).....	42
6.4.5	Integrativer Entscheidungsprozess (3Blueten und IZM, 2012)	42
7	UNTERSUCHUNG	44
7.1	Fragestellung und Vermutungen.....	44
7.2	Untersuchungsdesign	45
7.2.1	Beschreibung der Stichprobe	46
7.2.2	FLL-Test	47
7.2.3	Einmonatige Befragung.....	50
7.2.4	Interview	57
7.3	Ergebnisse der Untersuchung.....	76
7.3.1	Ergebnisse des FLL-Tests	76
7.3.2	Ergebnisse der Befragung.....	80
7.3.3	Ergebnisse des Interviews	91
7.4	Gesamtinterpretation der Ergebnisse.....	110
7.5	Abspann – und was danach geschah	118
7.6	Implikationen	119
8	Abschließende Betrachtung	122
9	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	124
10	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	124

11 LITERATURVERZEICHNIS	126
12 ANHANG	129
12.1 Holacracy Constitution 3.0	129
12.2 Holakratische Struktur IZM	131
12.3 Fragebogen	147
12.4 Interviewleitfaden	150
12.5 Interviews mit Personen A-G	151
12.6 Paraphrasierung und Reduktion der Interviews	197
12.6.1 OL	197
12.6.2 OR	208
12.6.3 UL	210
12.6.4 UR	275
13 ERKLÄRUNG	365

1 EXECUTIVE SUMMARY

Organisationen stehen in turbulenten Umwelten, wie wir sie derzeit erleben, vor großen Herausforderungen. Insbesondere geht es darum, am Markt sowohl stabil zu sein als auch veränderungsfähig, um die Organisationsziele zu erreichen. Unternehmen mit starren Strukturen, klassischen Hierarchieebenen und starrem Management stoßen hierbei heutzutage an ihre Grenzen. Gefragt ist immer mehr eine dynamische Steuerung, die ausgerichtet ist an der Gesamtstrategie einer Organisation. Holakratie, eine neue Organisationspraxis, gibt vor, genau das zu ermöglichen. Das Integrale Zentrum Mönesees (IZM) arbeitet seit zwei Jahren mit holokratischen Prinzipien und seine Mitglieder haben sich bereit erklärt, ihre eigenen Erfahrungen damit zu teilen. Es handelt sich bei der vorliegenden Arbeit um eine erkundende Untersuchung unter der leitenden Frage, wie die Individuen im IZM die holokratische Praxis in ihrer Organisation erleben. Mit Hinblick auf das individuelle und kollektive Erleben werde ich analysieren, was Holakratie in diesem Fall leistet und wo sie an ihre Grenzen stößt. Dazu habe ich einen Monat lang die Meetings beobachtet, mit jedem Einzelnen fand ein Interview zum Thema Organisationskultur statt und schließlich habe ich einen Test zu Lebenszielen mit den Einzelnen durchgeführt. Die Herausforderungen in der Arbeit mit Holakratie liegen entsprechend meiner Ergebnisse in folgenden Themen: Art von Führung und die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden, dynamische Steuerung versus Strategische Planung, Beziehungsebene versus Sachebene, virtuelle Kommunikation, kultureller Hintergrund, individuelle Ziele. Anhand der integralen Landkarte nehme ich schließlich eine Bewertung der Organisationspraxis vor, die weiterführende Fragestellungen und Verbesserungsvorschläge enthält. Es ist mir wichtig zu betonen, dass diese Ergebnisse nicht eins zu eins übertragen werden können auf andere Organisationen, sondern es geht darum, ein umfassendes Verständnis für die Dynamik im IZM zu erlangen und die Arbeit soll ein Lernbeispiel für jene sein, die ihre Organisation dynamisch steuern wollen.

2 VORBEMERKUNGEN

An dieser Stelle möchte ich meine Dankbarkeit all denjenigen gegenüber ausdrücken, die mich bei der Entstehung dieser Arbeit inspiriert, motiviert, begleitet und sie erst möglich gemacht haben. Ohne die Offenheit und das Vertrauen der IZM-Mitglieder wäre diese Arbeit nicht denkbar gewesen, daher danke ich euch für euer Engagement und die authentischen Gespräche. Mein Ansprechpartner im IZM, Dr. Andreas Gutjahr lieferte mir all die wichtigen Informationen rund um das IZM, die manchmal nicht schriftlich zu finden waren und gab mir wertvolle Literaturtipps, welche die Arbeit zu einer runden Sache werden ließen. Danke Andreas, für die Gespräche, die mir jedes Mal halfen, den nächsten Schritt zu sehen und zu beschreiten. Mein großer Dank gilt auch meinem Professor Dr. Andreas Pohlandt, der mir half, einen wissenschaftlichen Rahmen für die Bearbeitung meiner Thematik zu finden und in der Umsetzung hilfreiche Tipps und Instrumente an die Hand gab, während er mich immer wieder ermutigte, die Brücke zur Wissenschaft zu schlagen. Schließlich gilt mein Dank meiner Zweitgutachterin Nadine Hamburger, die mir half, meine Thematik in ein großes Ganzes einzuordnen und eine Sprache zu finden, die weder zu abgehoben noch zu platt ist und dem Leser hoffentlich Freude bereitet.

Die in der vorliegenden Arbeit verwendete maskuline bzw. feminine Sprachform dient der leichteren Lesbarkeit und meint immer auch das jeweils andere Geschlecht.

Sperrvermerk

Die vorliegende Arbeit beinhaltet interne vertrauliche Informationen des Integralen Zentrums Möhnesee. Die Weitergabe des Inhaltes der Arbeit im Gesamten oder in Teilen sowie das Anfertigen von Kopien oder Abschriften – auch in digitaler Form – sind grundsätzlich untersagt. Ausnahmen bedürfen der schriftlichen Genehmigung.

Ansprechpartner in der Organisation: Dr. Andreas Gutjahr

***Es ist nicht gesagt, dass es besser wird,
wenn es anders wird.
Wenn es aber besser werden soll,
muss es anders werden.***

Georg Christoph Lichtenberg (1742-1799)
(Hollmann & Daniels, 2011, S.12)

3 EINLEITUNG

3.1 Einordnung der Forschungsfrage “Was leistet der holakratische Ansatz in einer Organisation wie dem IZM in Hinblick auf das individuelle und kollektive Erleben in Zeiten des organisationalen Wandels?” in den globalen Kontext

Immer mehr Menschen erkennen, dass es an der Zeit ist, Wege zu finden, wie ein Zusammenleben auf nachhaltige Weise möglich ist, um die Erde zu erhalten. Die Staatsschuldenkrise im Euroraum, die mit der Griechenland-Krise im Jahr 2010 begann, ist nur ein Beispiel dafür, dass bisherige Systeme, in diesem Falle das Finanzsystem, nicht mehr funktionieren. Peter Senge, einer der einflussreichsten Forscher und Berater auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung, spricht von einer zerbrechlichen „Blase der globalen industriellen Expansion“. Unter der Annahme, dass diese Blase platzen kann, soll es heute darum gehen, die sich schon abzeichnenden „Grundlagen für ein Leben jenseits der Blase“ weiter auszubauen (Senge, 2011, S.12). Er betont, wie wichtig es ist, dass sich Institutionen als „wechselseitig voneinander abhängig und miteinander verbunden“ sehen, damit sowohl ökologische, soziale und ökonomische Ziele erreicht werden können (Senge, 2011, S.12):

„Die (Finanz)krise hat offenbart, wie zerbrechlich die Blase der globalen industriellen Expansion tatsächlich ist – nicht nur die jüngste Blase grenzenloser Kredite, steigender Aktienkurse und hypothekarisch gesicherter Derivate, sondern die Blase des gesamten Industriezeitalters. Noch etwas ist durch die Krise deutlich geworden: Unsere etablierten Annahmen, dass ein wachsendes Bruttosozialprodukt, materieller Fortschritt und wirtschaftliche Expansion durch kurzfristige Gewinnmaximierung das einzig Wichtige seien und dass neue Technologien alle Probleme, auf die wir möglicherweise stoßen, schon irgendwie lösen werden, stehen zunehmend im Widerspruch zur ökologischen, sozialen und ökonomischen Wirklichkeit. Wir müssen uns künftig von neuen Denkansätzen leiten lassen, die der Tatsache Rechnung tragen, dass alle Institutionen – ob Wirtschaftsunternehmen, Bildungseinrichtungen, staatliche oder zivilgesellschaftliche Organisationen – wechselseitig voneinander abhängig und miteinander verbunden sind. (...). Wenn wir uns genauer in der Welt umschaun, zeichnen sich überall die entstehenden Grundlagen für ein Leben jenseits der Blase des Industriezeitalters ab.“

Ralf Fücks, dem Vorstand der Heinrich-Böll-Stiftung zufolge, hat die „Transformation bereits begonnen“: „Sie wird vorangetrieben durch Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell umbauen; durch Forscher und Ingenieure, Architekten, Ökobauern, lokale Initiativen, Umweltverbände und Millionen Bürger, die ihr Konsumverhalten und ihren Lebensstil überprüfen. Nicht zuletzt bedarf es (Ralf Fücks zufolge) vorausschauender Politik, um die Weichen in eine nachhaltige Zukunft zu stellen“ (Senge, 2011, S.11). Senge zufolge wird eine nachhaltige Welt auch „nur möglich sein, wenn wir eine neue Denkweise entwickeln“ (Senge, 2011, S.26).

Dass es immer mehr Menschen gibt und geben wird, die solche neue Denkweisen entwickeln und unterschiedliche „Vorstellungen zu Nachhaltigkeit und Verantwortung“ haben, ist beispielsweise an der „LOHAS (Lifestyles of health and Sustainability, dt. gesunde und nachhaltige Lebensstile)-Bewegung“ zu erkennen (Rossnagel, 2011, S.24): Es handelt sich bei den LOHAS um „verschiedene Lebensstile (...), um ein ‚Sammelbecken von ganz unterschiedlichen Vorstellungen zu Nachhaltigkeit und Verantwortung‘, wie es in einer Gemeinschaftsstudie von Sinus Sociovision und KarmaKonsum heißt“ (Rossnagel, 2011, S.21). Das Zukunftsinstitut stellte fest, dass die LOHAS sich „im Sinne eines ‚Megatrends‘ zur neuen gesellschaftlichen Mehrheit entwickeln werde(n)“ (Rossnagel, 2011, S.20, 22). Den LOHAS geht es aus unterschiedlichen Motiven heraus um Gesundheit und/oder Nachhaltigkeit (Rossnagel, 2011, S.20):

„Unser Konsum ist konsequent ökologisch und fair. Im Gegensatz zu den ‚alten Ökos‘ sind wir technologiefreundlich und genussorientiert. Wir gehören aber nicht zur Spaßgesellschaft, sondern genießen nachhaltig. Wir wissen über die Folgen unseres Konsums und versuchen, diese möglichst gering zu halten. Wir interessieren uns für Gesundheit, Spiritualität, Nachhaltigkeit und Ökologie. Unser Ziel ist ein nachhaltiges und bewusstes Leben, so dass die Generationen von morgen noch eine lebenswerte Umwelt haben. Wir kennen uns gut aus mit Corporate Social Responsibility und sind kritisch den Unternehmen gegenüber, die ihre Verantwortung gegenüber Mensch und Natur nicht ernst nehmen und deren Profitgier Arbeitsplätze und natürliche Ressourcen vernichtet. Diese Unternehmen boykottieren wir. Wir fördern und kaufen gerne bei Unternehmen, die wertvolle, langlebige und nachhaltige Produkte anbieten. Fairer Handel ist wichtig für uns, denn niemand soll durch unseren Konsum ausgebeutet werden. Unser Luxus heißt Zeit. SEIN ist für uns wichtiger als HABEN. Persönlichkeitsentwicklung und Erfahrung wiegen für uns mehr als materieller Überfluss. Zum Glücklichein schauen wir nach innen und auf unsere sozialen Beziehungen.“

Zu beachten ist, dass nicht alle LOHAS alle Kriterien erfüllen: „Die meisten LOHAS-Studien kamen zu der Erkenntnis, dass der einzelne Mensch immer nur ein paar der Kriterien erfüllt – aber eigentlich nie alle gleichzeitig“ (Rossnagel, 2011, S.21), d.h. es handelt sich bei den LOHAS um „verschiedene Lebensstile (...), um ein ‚Sammelbecken

von ganz unterschiedlichen Vorstellungen zu Nachhaltigkeit und Verantwortung“ (Rossnagel, 2011, S.21). Michael Bilharz, Referent im Bereich nachhaltiger Konsum im Umweltbundesamt in Dessau, ist der Meinung, dass es für Veränderung nicht die breite, sondern die „kritische Masse“ brauche (Langrock-Kögel, 2012, S.25). Dafür gilt es, loszulegen bzw. dran zu bleiben: „Es gibt kein Patentrezept dafür, wie man diese Ideen mit größter Breitenwirkung in die Tat umsetzen kann, aber es gibt Prinzipien, Praktiken und bestimmte Methoden, um anzufangen“ (Senge, 2011, S.27).

An dieser Stelle kommt eine neue Organisationspraxis namens Holakratie ins Spiel, denn sie beinhaltet entsprechende Prinzipien und Methoden. Holakratie soll Organisationen dynamische Steuerung ermöglichen, so dass „zielorientierte Steuerung durch die dynamische Verarbeitung von entscheidungsrelevanten Informationen und die Integration verschiedenster Perspektiven“ stattfindet (Gutjahr, 2011). Tatsächlich ist es „kein Geheimnis, dass sich die Arbeitswelt wandelt und Globalisierung, technologischer Fortschritt und Marktdynamik, aber auch die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft (...) zu neuen Anforderungen an die Gestaltung von Arbeitsprozessen führen“ (Spilker, 2009, S.18). Nach Becke u.a. wird es zu einer „dauerhaften Gestaltungsaufgabe von Organisationen in turbulenten Umwelten“, eine „dynamische Balance von Flexibilität und Stabilität aufrechtzuerhalten“ (Becke u.a., 2011, 10). Holakratie könnte also eine Möglichkeit für Organisationen sein, diese Balance hinzubekommen. Dr. Elke Fein vom Institut für integrale Studien (IFIS) e.V., behauptet sogar, dass Holakratie ein „Förderband für die Bewusstseinsentwicklung“ (Fein, 2009, S.4) darstelle. In Gesprächen mit Menschen aus der Beraterpraxis wurde deutlich, dass einige Holakratie als DIE Organisationspraxis der Zukunft ansehen, andere wiederum sind eher skeptisch und insbesondere aus rein wissenschaftlicher Perspektive wird Holakratie meiner Erfahrung nach eher abgelehnt. In der vorliegenden Arbeit interessiert vor allem, wie diejenigen, die mit Holakratie arbeiten, ihre Organisationspraxis und –kultur erleben, denn von den Individuen hängt das Funktionieren einer Organisation ab: „So wichtig Institutionen sind, ist ihre Funktionsweise doch davon abhängig, wie *wir* funktionieren – wie Menschen denken und miteinander umgehen“ (Senge, 2011, S.24).

Ein weiterer Aspekt, warum ich meinen Fokus auf die Individuen richte, ist derjenige, dass das Anwenden von Holakratie in Deutschland Herausforderungen birgt, die sich eventuell in den USA, wo Holakratie entwickelt wurde, so nicht zeigen würden. Gemeint sind hier die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und den USA, die sich mit Prakoönwits Worten gut abbilden lassen: „Die eigene Individualität (gilt) in den USA als

heilig“, „Amerikaner bringen meist die wesentlichen Dinge auf den Punkt“, während es in „Deutschland (...) nicht selten üblich (ist), erst einmal ausführlich die Hintergründe, die Fragestellung und die Vorgehensweisen zu erläutern, bevor man sich dem Kern der Sache nähert“, „Deutsche treffen sich gerne auch mal nur, um sich einfach gut miteinander zu unterhalten; diese deutsche ‘Gemütlichkeit’ ist den Amerikanern vergleichsweise fremd“, denn „soziale Anerkennung und das Schließen von Kontakten“ werden „in erster Linie durch gemeinsame Unternehmungen“ erzielt; „in den USA herrscht generell eine stark ausgeprägte Gegenwartsbezogenheit“, was „zur Folge (hat), dass man im Geschäftsleben grundsätzlich auf Ergebnisse nicht lang warten möchte und lieber hier und jetzt zu einem Entschluss kommt; während die Deutschen ein Projekt meist langfristig durchplanen und dazu Leitlinien und umfassende Businesspläne erarbeiten, wird in den USA weitaus weniger Energie in die ferne Zukunft investiert; schnelle Antworten und Lösungen zählen“ (Koll Prakoonwit, o.ED). Nicht jeder Deutsche und nicht jeder Amerikaner lässt sich in diese „Schubladen“ stecken und dennoch zeichnen sich diese Unterschiede in der Gesamtheit ab und könnten zu Schwierigkeiten führen, wenn Holakratie in seiner Originalform eins zu eins auf Organisationen im deutschen Kulturraum übertragen wird. Gerade weil Individualität in Amerika schon sehr groß geschrieben wird, fokussiert der holakratische Ansatz als Gegenbewegung sehr stark das Wir. Von besonderem Interesse ist es daher, wie die Anwendung von Holakratie in der Organisationspraxis auf Einzelne mit deren persönlichen Zielen und Empfindlichkeiten wirkt.

In der vorliegenden Arbeit analysiere ich die Organisationspraxis im Integralen Zentrum Mönesees (IZM), wobei mein Fokus insbesondere auf der Analyse des individuellen und kollektiven Erlebens der Organisationskultur liegt. Leitend wird dabei die Frage sein, was Holakratie leistet und wo Holakratie an ihre Grenzen stößt. Die Integrale Theorie von Ken Wilber liefert eine Landkarte für meine Analyse und Bewertung, so dass ich davon ausgehend weiterführende Fragestellungen und Verbesserungsvorschläge vornehme. Es ist mir wichtig zu betonen, dass Ergebnisse meiner Untersuchungen nicht eins zu eins auf andere Organisationen übertragen werden können. Vielmehr geht es darum, ein tieferes Verständnis für die Dynamik im IZM zu erlangen, um und Lernbeispiel für jene zu skizzieren, die ihre Organisation dynamisch steuern wollen. Es handelt sich um eine erkundende qualitative Untersuchung, die Inhalte sind daher sehr vertraulich. Daher bitte ich den Leser, die vorliegende Arbeit in dieser Haltung zu lesen.

4 THEORETISCHER RAHMEN

Die sechs blinden Inder und der Elefant

Sechs wissbegierige Männer aus Indien trafen auf einen Elefanten. Obwohl sie alle blind waren, glaubten sie, dessen Gestalt ertasten und beschreiben zu können. Der erste Blinde strich mit den Händen über die starke Flanke des Elefanten und schloss daraus, dass das Tier einer Mauer gleichen müsse. Der zweite Blinde ergriff einen Stoßzahn, und da dieser glatt und spitz war, beschrieb er den Elefanten wie einen Speer. Der Dritte betastete den Rüssel und war sich sicher: „Der Elefant sieht aus wie eine Schlange.“ „Aber nein,“ widersprach der Vierte, das linke Knie betastend, „der Elefant muss eine Art Baum sein.“ Das erschien wieder dem fünften Blinden sehr unwahrscheinlich, der ein Ohr befühlte und fand, als Fächer wäre der Elefant treffender beschrieben. Der letzte der Blinden schließlich griff nach dem Schwanz des Tieres. Er wunderte sich sehr über die Beschreibungen der anderen, denn natürlich gliche der Elefant einem Seil. So stritten die sechs Männer über das Aussehen des Elefanten, jeder auf seine Meinung beharrend. Und obwohl jeder von ihnen zum Teil recht hatte, hätte kaum jemand nach ihren Beschreibungen einen Elefanten erkannt.

Nach John Godfrey Saxe (1816–1887) in Anlehnung an eine indische Fabel.
(Petermann et al., 2003, S.2)

Genauso wie sich der Elefant aus verschiedenen Perspektiven betrachten lässt und man ganz unterschiedliche Facetten entdeckt, so kann man auch eine Organisation aus ganz unterschiedlichen Perspektiven beleuchten. Ich werde dies im Folgenden mit Hilfe der integralen Landkarte von Ken Wilber tun, da sie vier verschiedene Perspektiven beinhaltet.

4.1 Vier-Quadranten-Modell nach Ken Wilber

Mit der integralen Landkarte von Ken Wilber ist sein Vier-Quadranten-Modell gemeint, welches eine Komponente seines integralen Ansatzes darstellt, den er häufig mit 'AQUAL' zusammenfasst: 'all quadrants, all levels, all lines, all states and all types' (vgl. Wittrock, 2008, S.33f). Mit "seiner integralen Theorie (unternimmt Ken Wilber) den Versuch, die wichtigsten Erkenntnisse aus verschiedenen Disziplinen, Kulturen und Epochen überblicksartig mithilfe von 'Orientierungs-Verallgemeinerungen' zu einer neuen Ganzheit zu synthetisieren. Integral bedeutet in diesem Zusammenhang so viel wie 'essentiell, umfassend und ausgewogen'" (Wittrock, 2008, S.33). Es ist Wilbers Anliegen, "etwas mehr Ganzheit" in die Weisen unseres In-der-Welt-Seins zu bringen; nicht etwa um das 'totale philosophische System' zu konstruieren, sondern um den Weg frei zu machen für eine Weltsicht, die weitaus mehr von dem anerkennt und integriert,

was ohnehin bereits als hinreichend gesichertes Wissen in verschiedenen Disziplinen gilt; Disziplinen, die bisher noch keine angemessene Sprache gefunden haben, um miteinander zu kommunizieren" (Wittrock, 2008, S.33).

Das Vier-Quadranten-Modell stellt "die wesentlichen Perspektiven des In-der-Welt-Seins" dar (Wittrock, 2008, S.34):

	Innerlich	Äußerlich
Individuell (Singular)	<p>ICH</p> <p>Intentional subjektiv</p>	<p>ES</p> <p>Verhaltensmäßig objektiv</p>
Kollektiv (Plural)	<p>WIR</p> <p>Kulturell intersubjektiv</p>	<p>SIE</p> <p>Sozial interobjektiv</p>

Abbildung 1: Integrale Landkarte nach Ken Wilber mit den wesentlichen Perspektiven des In-der-Welt-Seins (vgl. Hollmann, 2011, S.9 Wilber, 2001, S.85, Wittrock, 2008, S.35)

Zu den Perspektiven führt Wittrock aus:

"Jedes Holon⁽¹⁾ hat einen innerlichen/ äußerlichen, sowie einen individuellen/ kollektiven Aspekt. Die Kombination dieser fundamentalsten Unterscheidungen ergibt ein Modell mit vier Feldern, die vier Quadranten, (siehe Abb.1). Diesen Dimensionen werden verschiedene Aspekte zugeordnet: Der obere linke Quadrant (OL) steht für den innerlich-individuellen, bzw. Intentionalen Aspekt eines Ereignisses, die subjektive oder 'Ich'-Perspektive. Der obere rechte Quadrant (OR) steht für den äußerlich-individuellen bzw. verhaltensbezogenen Aspekt eines Ereignisses, die objektive oder 'Es'-Perspektive. Der untere rechte Quadrant (UR) steht für den äußerlich-kollektiven bzw. sozialen Aspekt eines Ereignisses, die interobjektive oder 'Es, plural'-Perspektive (...). Der untere linke Quadrant (UL) steht für die innerlich-kollektiven bzw. kulturellen Aspekte, die intersubjektive oder 'Wir'-

¹ „Der Begriff **Holon** (von griech. ὅλος, *hólos* und ὅν, *on* „ganzes Seiendes“) wurde von Arthur Koestler geprägt und bedeutet ein Ganzes, das Teil eines anderen Ganzen ist. Es wird auch als "Ganzes/Teil" umschrieben. So ist zum Beispiel eine Zelle für sich ein Ganzes, jedoch Teil eines umfassenderen Ganzen, eines Organs, das wiederum Teil des Körpers ist. Eine so entstehende Hierarchie von Holons nennt man **Holarchie**" (<http://de.wikipedia.org/wiki/Holon>). Das Teil-Ganzes-Prinzip ist bekannt unter dem Begriff „**holonistisch**“. Nicht zu verwechseln ist „holonistisch“ mit „holistisch“, was ganzheitlich bedeutet (<http://de.wiktionary.org/wiki/holistisch>).

Perspektive. (...). Innen und außen bedingen einander, sind aber nicht aufeinander reduzierbar" (Wittrock, 2008, S.34).

Zur Vereinfachung verwende ich im Folgenden die schon eingeführten Bezeichnungen OL für oben links, OR für oben rechts, UL für unten links und UR für unten rechts (siehe Abbildung 2).

OL	OR
UL	UR

Abbildung 2: Vereinfachte Schreibweise der vier Quadranten: OL, OR, UL, UR

4.2 Betrachtung von Organisation entsprechend der vier Quadranten

Das Vier-Quadranten-Modell lässt sich auf "jedes 'Holon' anwenden", also auch auf Organisationen (Wittrock, 2008, S.34). Für das Fördern eines gemeinsamen Verständnisses und einer größeren Vision, gilt es laut Peter Senge den Blick dahingehend zu entwickeln, dass man sich selbst, die eigene Abteilung, die eigene Organisation usw. als Teil eines größeren Ganzen sieht, es geht um eine holonistische Sichtweise²: „Ohne die Fähigkeit, Systeme und die eigene Position darin zu erkennen, werden sich Menschen und Organisationen automatisch darauf konzentrieren, ihren Teil des Puzzles zu optimieren, anstatt ein gemeinsames Verständnis und eine größere Vision zu fördern“ (Senge, 2011, S.63).

Dazu Brian Robertson:

„Eine gesamte Firma ist ein halb-autonomes Holon, genau wie all die anderen Sub-Holons innerhalb der Firma (Abteilungen, Projektteams, etc.). Damit eine Holarchie gesund bleibt, brauchen alle Holons eine klare Autonomie als ein Ganzes und klare Verantwortlichkeiten als ein Teil oder ein Mitglied von etwas Größerem. Unser

² Siehe dazu die Definition von Holon: „Der Begriff **Holon** (von griech. ὅλος, *hólos* und ὅν, *on* „ganzes Seiendes“) wurde von Arthur Koestler geprägt und bedeutet ein Ganzes, das Teil eines anderen Ganzen ist. Es wird auch als "Ganzes/Teil" umschrieben. So ist zum Beispiel eine Zelle für sich ein Ganzes, jedoch Teil eines umfassenderen Ganzen, eines Organs, das wiederum Teil des Körpers ist. Eine so entstehende Hierarchie von Holons nennt man **Holarchie**" (<http://de.wikipedia.org/wiki/Holon>). Das Teil-Ganzes-Prinzip ist bekannt unter dem Begriff „**holonistisch**“. Nicht zu verwechseln ist „holonistisch“ mit „holistisch“, was ganzheitlich bedeutet (<http://de.wiktionary.org/wiki/holistisch>).

gegenwärtiges Modell der Unternehmensführung drängt das Unternehmens- Holon in Richtung einer ungesunden Autonomie – es wird ermutigt, seine Verantwortung für die weitere Umgebung zu ignorieren. Wir sehen die Wirkung dessen ständig, wann immer die Unternehmen sich auf ihr eigenes Wachstum und ihre Profite konzentrieren, während sie ihre Auswirkungen auf ihre Umwelten ignorieren. Und seien sie vorsichtig damit, das ‘bösen’ oder ‘selbstsüchtigen’ Geschäftsführern anzukreiden – das gesamte System ist auf eine Weise eingerichtet, die darauf hin drängt! Es ist extrem schwierig gegen dieses Trägheitsmoment anzugehen, geschweige denn, vollkommen wach dafür zu werden“ (Wittrock, 2007, S.10).

Begreift man entsprechend eine Organisation als Holon, so lässt sie sich aus den vier Perspektiven der integralen Landkarte betrachten. Beispielhaft habe ich darin verschiedene Aspekte einer Organisation verortet:

<p style="text-align: center;">Ich-Raum</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gefühle ➤ Gedanken ➤ Überzeugungen ➤ Werte ➤ Vision ➤ Persönliche Ziele ➤ Fähigkeiten ➤ ... 	<p style="text-align: center;">Körper – Verhalten</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Entscheidungen treffen ➤ Fachwissen ➤ Verhalten mit Mimik, Gestik, Körpersprache, Worten ➤ ...
<p style="text-align: center;">Wir-Raum - In-Beziehung-Sein – Kultur</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organisationskultur ➤ Kollektive Werte ➤ Kommunikation ➤ ... 	<p style="text-align: center;">Systeme, Soziale Strukturen, Regeln</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organigramm ➤ Strategie ➤ Regeln ➤ Kennzahlen ➤ ...

Abbildung 3: Betrachtung von Organisation entsprechend der vier Quadranten

Im Folgenden ist die integrale Landkarte als Leitstruktur zu verstehen, um eine Organisation, in diesem Falle das IZM, umfassend zu betrachten und sich der jeweiligen

Betrachtungsperspektive bewusst zu sein. In den folgenden Unterkapiteln liefere ich Inhalte für die verschiedenen Perspektiven, indem ich Theoriemodelle und Sichtweisen in der Landkarte verorte. Auf dieser Grundlage basiert auch das Untersuchungsdesign.

4.2.1 Individuelle Dimensionen (OL, OR)

Die individuelle Dimension umfasst die beiden oberen Quadranten, d.h. sie bezieht sich sowohl auf Werte, Überzeugungen und Gefühle von Individuen als auch auf deren Verhalten. Unser Verhalten hängt in jedem Augenblick von unseren Gedanken, Überzeugungen, Werten und Gefühlen ab, seien diese tiefsitzend und unbewusst oder oberflächlich und kurzlebig (vgl. Taylor, 2005, S.123). Carolyn Taylor, Unternehmenskulturexpertin, beschreibt das Zusammenspiel von Gefühlen, Überzeugungen und Werten in einer treffenden Metapher (Taylor, 2005, S.139):

“Think of feelings, beliefs and values as the engine and the steering wheel of a car. Feelings (the engine) determine the power behind your driving. Beliefs and values (the wheel), steer that power in a particular direction.”

Unser Antrieb, unsere Gefühle werden von unseren Überzeugungen und Werten in die jeweilige Richtung gesteuert, entsprechend verhalten wir uns. Unser Verhalten wiederum bestimmt Leistung und Ergebnis (vgl. Taylor, 2005, S.133). Um die Dynamik und das Verhalten Einzelner im IZM besser verstehen zu können, habe ich in meinen Untersuchungen nach Gefühlen, Gedanken, Effizienz und nach dem, was den Mitgliedern im Leben wertvoll ist, gefragt. Die beschriebenen Wirkungen innerhalb einer Organisation sind im BE-DO-HAVE-Modell von Taylor zusammenfassend dargestellt (siehe Abbildung 4), wobei ich das BE-Level in der integralen Landkarte dem oberen linken Quadranten (OL) zuordne und DO dem oberen rechten (OR) (siehe Abbildung 5). BE und DO-Level erklären inhaltlich das Zusammenspiel der beiden oberen Quadranten. Es soll jetzt um deren Dynamik gehen.

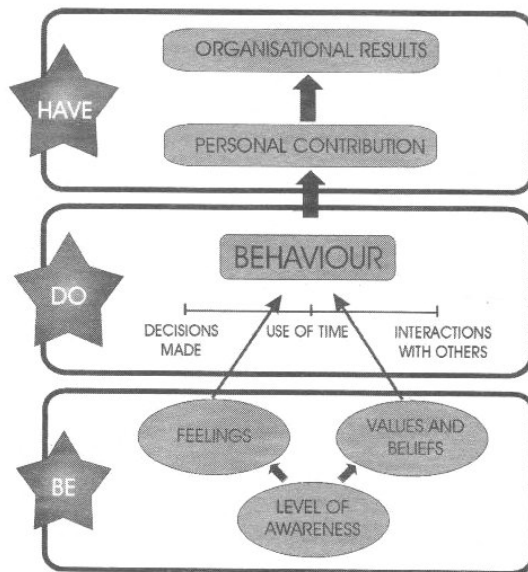


Abbildung 4: BE-DO-HAVE Modell von Carolyn Taylor (Taylor, 2005, S.133)

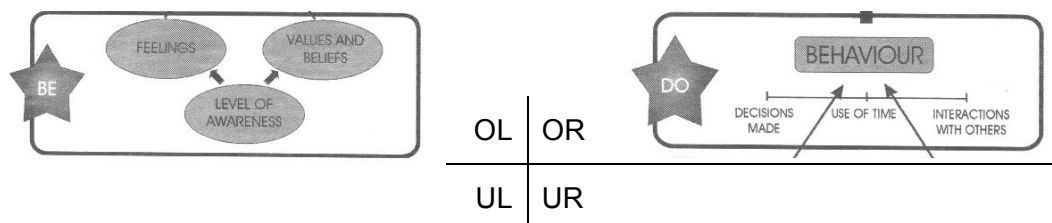


Abbildung 5: Einordnung von BE- und DO-Level in die integrale Landkarte

BE-Level (OL)

Das BE-Level, das von Taylor als "mind-set", dt. Geisteshaltung bezeichnet wird, beinhaltet Gefühle, Überzeugungen, Werte und unser Selbstbewusstseinslevel (vgl. Taylor, 2005, S.134). Wie viel Energie wir in Situationen investieren, hängt stark davon ab, wie sehr wir uns in eine Sache involviert fühlen und das wiederum wird bestimmt von unseren Gefühlen (vgl. Taylor, 2005, S.134). Gefühle bedingen unsere Motivation, denn in einer Situation gefühlsmäßig involviert zu sein bringt sehr viel stärkere Reaktionen hervor als eine intellektuelle Involviertheit (vgl. Taylor, 2005, S.134). Taylor führt weiter beispielhaft Gefühlszustände an, welche Verhalten und somit auch die Resultate beeinflussen: Begeistert, energisch, frustriert, änstlich, selbstsicher, vertrauensvoll, misstrauisch, zynisch, getrieben, geschätzt, müde, fokussiert, ärgerlich, abgelenkt, gestresst (vgl. Taylor, 2005, S.134).

Diese Energie wird schließlich durch die eigenen Überzeugungen und Werte in jeweilige Richtungen geleitet. Hierbei ist es wichtig zu wissen, dass tiefliegende und vielleicht unbewusste Überzeugungen unser Verhalten vor allem in einem Konflikt stärker beeinflussen als die bewusst wahrgenommenen. So kann es nach beispielsweise dazu kommen, dass es nach außen wirkt, als würden wir entgegen unserer (oberflächlichen) Überzeugungen handeln (vgl. Taylor, 2005, S.136). Überzeugungen, die unser Verhalten beeinflussen, könnten lauten: "Man kann anderen nicht vertrauen – wenn man eine Sache gut erledigt haben möchte, muss man es selbst tun" oder "finanziell Orientierte interessieren sich nicht für Kunden" (vgl. Taylor, 2005, S.136). Wichtig zu bemerken ist hierbei, dass unsere Überzeugungen durch unsere Erfahrungen entstanden sind und nicht per se gut oder schlecht sind, sondern in Bezug auf ein Ziel förderlich oder hinderlich (vgl. Taylor, 2005, S.137). Ein persönlicher Wert, der Verhalten und Resultate beeinflusst, kann beispielsweise Integrität sein. Wenn ich die Möglichkeit habe, ehrlich oder unehrlich zu handeln, leitet mich mein Wert der Integrität dahin, ehrlich zu sein, der Geschäftspolitik zu gehorchen, Geheimnisse zu wahren, zu einer gemeinsam getroffenen Entscheidung zu stehen und in den Interessen der Organisation zu handeln, die mich angestellt hat (vgl. Taylor, 2005, S.138f). Entscheidungen basieren auf Erfahrungen, was funktioniert und was nicht und unsere Werte sind weitere Entscheidungskriterien, denn sie zeigen uns unsere Prioritäten (vgl. Taylor, 2005, S.129).

Ganz entscheidend für die persönliche Weiterentwicklung, ist das eigene Selbstbewusstseinslevel. Davon ist abhängig, ob ich mich gegenüber verschiedenen Lebensumständen passiv verhalte und als Opfer dessen sehe, was geschieht oder ob ich aktiv in die Gestaltungsrolle gehe und die Fähigkeit entwickle, mein eigenes Verhalten und Reaktionen zu reflektieren. Dadurch kann es gelingen, mehr in der eigenen Mitte zu sein, sich weniger von äußeren Dingen überwältigt zu fühlen und somit glücklicher zu fühlen (vgl. Taylor, 2005, S.138f).

DO-Level (OR)

Das DO-Level beinhaltet menschliches Verhalten, also wie Menschen in der Welt agieren. Verhalten ist nach außen sichtbar (vgl. Taylor, 2005, S.126). Alles, was in einer Organisation geschieht, wird aktiviert durch das Verhalten der Individuen (vgl. Taylor, 2005, S.126). Was wir tun beeinflusst die Resultate und jedes unterschiedliche Verhalten produziert unterschiedliche Ergebnisse. Es macht also Sinn, andere Verhaltensweisen einzusetzen, sofern es einen Wunsch nach einem anderen Output gibt (vgl. Taylor,

2005, S.126). Ein Beispiel für Verhalten, das ggf. in einer Organisation erwünscht sein könnte, ist das Unterstützen einer Teamentscheidung und zu ihr zu stehen, nachdem sie gefällt wurde (vgl. Taylor, 2005, S.126). Einzelne Verhaltensweisen sind also eng verknüpft mit dem Ergebnis von Einzelnen und diese Einzelergebnisse beeinflussen das Gesamtergebnis einer Organisation (vgl. Taylor, 2005, S.130).

Insbesondere ist die gemeinsame Ausrichtung von Bedeutung, wenn es darum geht, dass Mitarbeiter sich mit der Organisation identifizieren und die Verbindung zwischen ihrer Tätigkeit und den Organisationszielen sehen können. Denn dann kümmern sich Mitarbeiter sehr viel mehr um die Werte der Organisation als wenn sie sich isoliert fühlen in dem, was sie tun (vgl. Taylor, 2005, S.226f). Es geht hier also um die Kultur einer Organisation.

4.2.2 Organisationskultur (UL)

Betrachtet man wieder die integrale Landkarte, so ist die Organisationskultur im unteren linken Quadranten verortet (siehe Abbildung 6), es geht hier um die innerlich kollektive Perspektive.

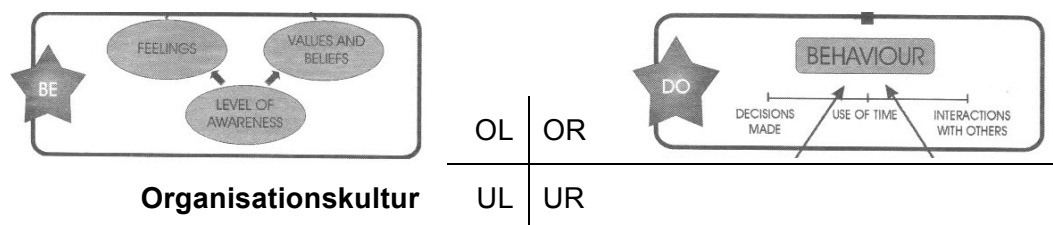


Abbildung 6: Einordnung von Organisationskultur in die integrale Landkarte

Organisationskultur begreife ich im Folgenden entsprechend Pettigrew als 'implizites Bewusstsein' einer Organisation, welches sich aus dem Verhalten der Individuen ergibt und deren Verhalten es gleichzeitig über Normen und Werte steuert:

„Unternehmenskultur oder allgemeiner Organisationskultur ist definiert als ‚das implizite Bewusstsein eines Unternehmens, das sich aus dem Verhalten der Organisationsmitglieder ergibt und das umgekehrt die formalen sowie die informalen Verhaltensweisen der Individuen steuert‘ (nach Scholz, 1987, 88), wobei diese Steuerung über akzeptierte Normen und internalisierte Werte erfolgt. Diese Definition wird in der Unternehmenskulturforschung inhaltlich weit gehend geteilt (vgl. Pettigrew, 1970)“ (Bruhn, 2009, 1219).

Was in der Vergangenheit in einer Organisation wertgeschätzt wurde, spiegelt sich in der gegenwärtigen Organisationskultur wider (vgl. Taylor, 2005, S.61). Der Kultur sollte auch deshalb so viel Bedeutung beigemessen werden, weil der Gewinn einer guten Kultur darin liegt, dass aus mittelmäßig eingeschätzten Mitarbeitern außerordentlich gute werden können (vgl. Taylor, 2005, S.xiv).

Um die Kultur einer Organisation zu erfassen, gibt es keine ausgereifte wissenschaftliche Herangehensweise, wobei es jedoch Ansätze gibt, die einen Zugang dazu ermöglichen. Hauptsächlich beziehe ich mich dabei auf die drei Analyseebenen nach Schein und Erkenntnisse aus Untersuchungen zu relevanten Kulturdimensionen für ökonomischen Erfolg. Diese Analyseebenen und Erkenntnisse liefern Möglichkeiten, Inhalte des unteren linken Quadranten, also die Organisationskultur, zu erfassen. All die folgenden Aspekte sind Bestandteil meiner Untersuchung, insbesondere des geführten Interviews.

Nach Schein werden drei Analyseebenen unterschieden, um die Organisationskultur zu analysieren:

- „die der selbstverständlichen und damit nicht bewusst reflektierten **Grundannahmen**,
- die bewusstseinsfähigen **Werte**
- die der sichtbaren, aber oft schwer zu deutenden **Artefakte** (siehe Abbildung 7)“ (Rosenstiel, 2011, S.377).

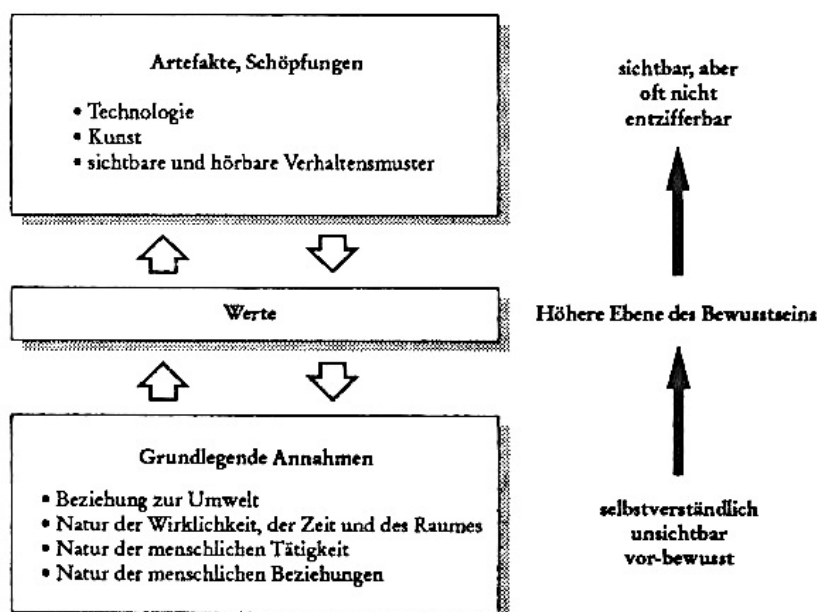


Abbildung 7: Ebenen der Unternehmenskultur und deren Interaktion (nach: SCHEIN 1985), (Ulich, 2011, S.582)

Auch Ulich spricht als Inhalte von Organisationskultur die beiden oberen Ebenen nach Schein an, nämlich Werte und Artefakte, Schöpfungen: „Übereinstimmende Werte, Ziele und Normen, die ihren Niederschlag etwa in organisationstypischen Symbolen und Ritualen, Sprachregelungen und Verhaltenscodices finden“ (Ulich, 2011, S.582). Da die Werte Schein zufolge bewusstseinsfähig und daher meiner Interpretation zufolge verbal abrufbar sind, habe ich kollektive Werte im Interview erfragt. Ulich erwähnt weiter die „Analyse der Regeln für die Einstellung, Beschäftigung und gegebenenfalls Trennung von Mitarbeitern“, um einen Zugang zur Organisationskultur zu bekommen (vgl. Ulich, 2011, S.582). Loisch (2007) folgert aus empirischen Untersuchungen zur Relevanz von Kulturdimensionen für den ökonomischen Erfolg (vgl. Ulich, 2011, S.381): „Es gelte zur Intensivierung

- der ‚Adaptability‘ zu einer Konzentration auf **Märkte und Kunden**,
- ‚der Mission‘ zu einer Entwicklung einer **gemeinsamen Vision**,
- des ‚Involvement‘ zu einer **Einbindung der Mitarbeiter** in die Entscheidungen, sowie mit Blick auf die
- ‚Consistency‘ zu einer **Verringerung von Formalisierung und Fixierung** zu gelangen“ (Ulich, 2011, S.381).

In ihrem Artikel über Holakratie spricht Dr. Elke Fein an, dass Holakratie auch als Kultur mit gewissen Grundhaltungen und Prinzipien zu begreifen sei und nennt diese (vgl. Fein, 2009, S.2):

- „von strategischem Denken und Planen zu **dynamischer Lenkung und Steuerung**“
- „Vom Einzelmenschen (und dessen Ego/Ich) zum **gemeinsamen Projekt (Wir)**“
- „von Hierarchie zu Holarchie, von (Hierarchie-) Positionen zum **Denken in Rollen und Verantwortlichkeiten**“
- „**Integrale Führung** = intelligent ausgerichtete Koordination (facilitation)“.

Ohne an dieser Stelle auszuführen, was das im Einzelnen bedeutet, soll hier klar werden, dass Fragen zu diesen Grundhaltungen und Prinzipien in die Untersuchung aufgenommen wurden, wodurch sie verständlicher werden.

4.2.3 Businessstrategie (UR)

In der Landkarte ist die Businessstrategie auf der kollektiv äußerlichen Dimension zu verorten (siehe Abbildung 8). Ihre Grundlage sind kollektiv getroffene Entscheidungen.

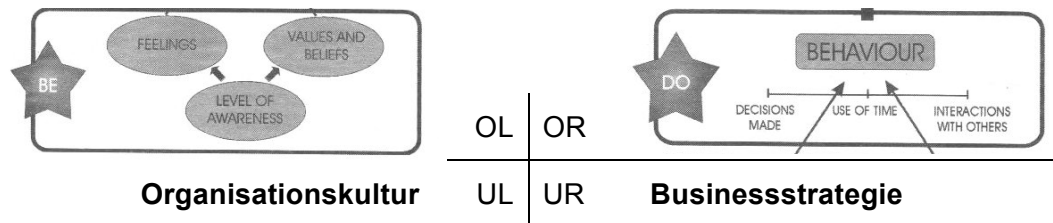


Abbildung 8: Einordnung der Businessstrategie in die integrale Landkarte

Damit die Business Strategie einer Organisation erfolgreich ist, braucht es eine Organisationskultur, die deren Implementierung unterstützt (vgl. Taylor, 2005, S.59).

Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf den beiden linken Quadranten (OL, UL), da es um das Erleben der Individuen geht. Die rechten Quadranten sollten für eine umfassende Betrachtung ebenfalls im Blick sein, da sie Informationen für das Verständnis der linken Quadranten liefern können. Ich beziehe die beiden rechten Quadranten daher, wenn auch nicht schwerpunktmäßig, in meiner Untersuchung mit ein.

4.3 Holakratie in den vier Quadranten

Nicht nur eine Organisation lässt sich durch die Perspektive der vier Quadranten betrachten, sondern auch die Organisationspraxis Holakratie. Dr. Elke Fein betrachtet Holakratie auf vier verschiedene Art und Weisen, wobei ich die Betrachtung als Kultur vorangehend schon thematisiert habe:

“Holakratie als Förderband der Bewusstseinsentwicklung (OL), als Kultur (UL), als Entscheidungspraxis (UR) und als Organisationsform (UR).” Der Übersichtlichkeit wegen ordne ich diese Perspektiven in die Landkarte ein (siehe Abbildung 9):

➤ Holakratie als
➤ **Förderband der**

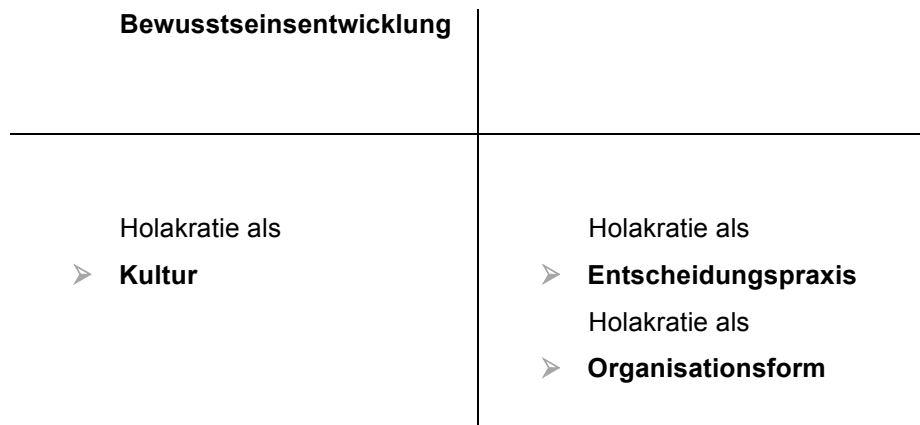


Abbildung 9: Betrachtung von Holakratie aus den Perspektiven der integralen Landkarte

Dass die individuell äußerliche Perspektive nicht betrachtet wird, liegt u.a. auch daran, dass Holakratie mehr auf das Kollektiv als auf das Individuum schaut. Was unter Holakratie zu verstehen ist und wie deren Betrachtung aus den verschiedenen Perspektiven im Detail aussieht, führe ich im folgenden Kapitel aus.

5 HOLAKRATIE

Holakratie beantwortet meine Sehnsucht nach autokratischen Entscheidungen ohne Willkür und nach kollektiven Entscheidungen ohne Diktat des Konsens.

Dr. Andreas Gutjahr (Experteninterview, 2012)

5.1 Entwicklung von Holakratie

Ich stelle im Folgenden vor, wie Holakratie als Prozess und Marke entwickelt worden ist, wobei ich vorab bemerken möchte, dass dies eine mögliche Sichtweise ist und es genauso andere Meinungen zur Entstehung von Holakratie geben kann. Holakratie ist eine Organisationspraxis, die nach eigenen Angaben vom US-Amerikaner Brian Robertson gemeinsam mit Tom Thomison in seiner Firma *ternary software* als Prozess und Label entwickelt wurde (vgl. Fein, 2009, S.1). Es geht insbesondere darum, dass nicht die Menschen innerhalb einer Organisation herrschen, sondern die für sich eigenständigen Organisationseinheiten, die Teil der Organisation sind:

Brian Robertson: „Ausgehend von der Wurzel “Holarchie” bedeutet Holakratie wörtlich die Herrschaft der Organisations-Entität selbst – nicht die Herrschaft der Menschen innerhalb der Organisation oder derer, denen die Organisation gehört, sondern durch den eigenen ‚freien Willen‘ der Organisation“ (Wittrock, 2007, S.6).

Bei ihrer Suche nach einer Organisationsform, die den Herausforderungen der Zeit wie zum Beispiel dynamischer Steuerung gerecht wird, „stolperten (die Entwickler) über ein Modell namens Soziokratie, das in seiner modernen Form von Gerard Endenburg entwickelt wurde. Soziokratie liefert(...) einen Großteil der Antwort, nach der (sie) gesucht hatten. Sie übernahmen es zusammen mit einigen anderen Schlüssel-Modellen, (...), und fügten dann im Lauf der Zeit mehrere eigene Innovationen und Fortschritte hinzu. (Sie) brauchten einen Namen für das neue System als Ganzes und mit der Hilfe von Ken Wilber kamen (sie) auf den Titel „Holakratie“ [holacracy]“ (Wittrock, 2007, S.5).

5.1.1 Soziokratie

Der Unterschied zwischen Soziokratie und Holakratie liegt darin, dass in der Soziokratie die Menschen lenken, während es bei Holakratie der ‘freie Wille’ der Organisation ist:

Definition Soziokratie

„Soziokratie ist die Lenkung einer Organisation durch die „socii“ [lat. socius: Genosse, Gefährte, Verbündeter], d.h. durch Menschen, die regelmäßig miteinander zu tun haben und ein gemeinsames Ziel erreichen wollen“ (Wittrock, 2007, S.5).

Soziokratie ist ein

„organisationelles Regierungssystem, das ursprünglich 1945 in den Niederlanden erdacht wurde als Weg die egalitären Prinzipien der Quäker innerhalb säkularer Organisationen zu adaptieren. Soziokratie wurde in den 1960er Jahren für die Verwendung in Firmen verfeinert durch Gerard Endenburg, einem holländischen Elektro-Ingenieur, der das Modell mit Prinzipien aus der Kybernetik – der Wissenschaft von Steuerung und Kontrolle (...) – verbesserte und es mit Erfolg nutzte, um die Firma Endenburg Elektrotechnik zu managen. Die Methode hat sich seitdem in vielen Organisationen in ganz Holland und darüber hinaus verbreitet“ (Robertson, 2007, S.34).

Im Folgenden stelle ich die Grundregeln der Soziokratie vor. Nach Wittrock wurden sie eins zu eins in Holakratie übernommen, laut Brian Robertson “sieht es so aus wie Soziokratie, der Integrative Entscheidungsprozess ist aber im Detail ganz anders, ebenso die autokratische Führung. Nur die Wahlen sind identisch” (vgl. Wittrock, 2007, S.5f und Experteninterview mit Dr. Andreas Gutjahr). Die Grundregeln werden im Laufe der Arbeit näher erläutert werden:

Vier Grundregeln der Soziokratie

- **„Entscheidungsfindung durch Konsent:** Konsent ist eine Methode der Entscheidungsfindung, bei der die Argumente, die verwendet werden, um eine

Entscheidung zu diskutieren von hochrangiger Wichtigkeit sind, und bei der das Ergebnis der Diskussion ist, dass niemand der Anwesenden mehr einen hochrangigen Grund nennen kann, um noch weiter zu diskutieren, anstatt mit der vorgeschlagenen Entscheidung weiter zu arbeiten.

- **Organisation in Kreisen:** Die Organisation ist aus einer Hierarchie halb-autonomer Kreise aufgebaut. Jeder Kreis hat sein eigenes Ziel, das ihm von dem nächsthöheren Kreis vorgegeben wurde, und hat die Autorität und die Verantwortung seine eigenen Prozesse auszuführen, zu bemessen und zu kontrollieren, um das Ziel zu erreichen.

- **Doppel-Verbindung:** Ein niedriger Kreis ist mit dem Kreis über ihm stets durch mindestens zwei Personen verbunden, die gleichermaßen dem höheren und dem niedrigeren Kreis angehören und an deren Entscheidungsprozessen teilhaben. Eines dieser Verbindungsglieder ist die Person, die die Verantwortung für die gesamten Ergebnisse des niedrigeren Kreises trägt, und die andere ist ein Repräsentant, der von innerhalb des niedrigeren Kreises gewählt wird. (...)

- **Wahlen durch Konsent:** Personen werden ausschließlich durch Konsent im Anschluss an eine offene Diskussion in die Schlüsselrollen gewählt (dies ist kein demokratischer Mehrheitsbeschluss!). (...) Der Wahlprozess (wird) auf den Repräsentanten angewendet, der von einem niedrigeren in einen höheren Kreis gewählt wird“ (Wittrock, 2007, S.5f).

Am besten funktionieren diese „vier Grundpraktiken von Soziokratie als ein Ganzes.“

5.2 Holokratie als Ganzes begreifen

Wie auch die vier Grundpraktiken am besten als ein Ganzes funktionieren (vgl. Wittrock, 2007, S.5), „(muss) Holokratie als ein Ganzes verstanden werden, und nicht etwa als eine Ansammlung voneinander unabhängiger Praktiken“ (Wittrock, 2007, S.6). Solche Praktiken sind u.a. der integrative Entscheidungsprozess, integrative Wahlen und drei Meetingformate (Arbeitsmeeting, Steuerungsmeeting (Governance) und Strategiemeeting) (vgl. Robertson, 2007). Diese werden an anderer Stelle erläutert.

In Anlehnung an Dr. Elke Feins Artikel gebe ich im Folgenden einen Überblick über Holokratie, um ein Verständnis davon zu entwickeln, was Holokratie ist³, wobei ich ihre Artikelstruktur für eine bessere Orientierung in die integrale Landkarte verorte. Holokratie wird von denen, die damit arbeiten als etwas bezeichnet, das man erleben muss, um es zu begreifen. Auch „Robertson betont immer wieder, dass es bei Holokratie um eine Praxis geht, die ausgeübt werden muss, und weniger um eine Theorie über Organisationsformen. Die Theorie solle lediglich eine Sprache schaffen, die den Prozess unterstützt und im Nachhinein erklärt, warum er so gut funktioniert“ (Wittrock, 2007,

³ Für eine ausführliche Beschreibung von Holokratie siehe „Leading-Edge Organisation : Einführung in Holacracy™“ von Brian Robertson: <http://www.holacracy.org/sites/default/files/resources/LeadingEdgeOrganisation-deutsch.pdf>

S.11). Das mag dem ein oder anderen aufstoßen – für ein erstes Verständnis können die folgenden Abschnitte hilfreich sein.

5.2.1 Holakratie als Kultur

Für die Grundhaltungen und Prinzipien von Holakratie verweise ich auf Kapitel 4.

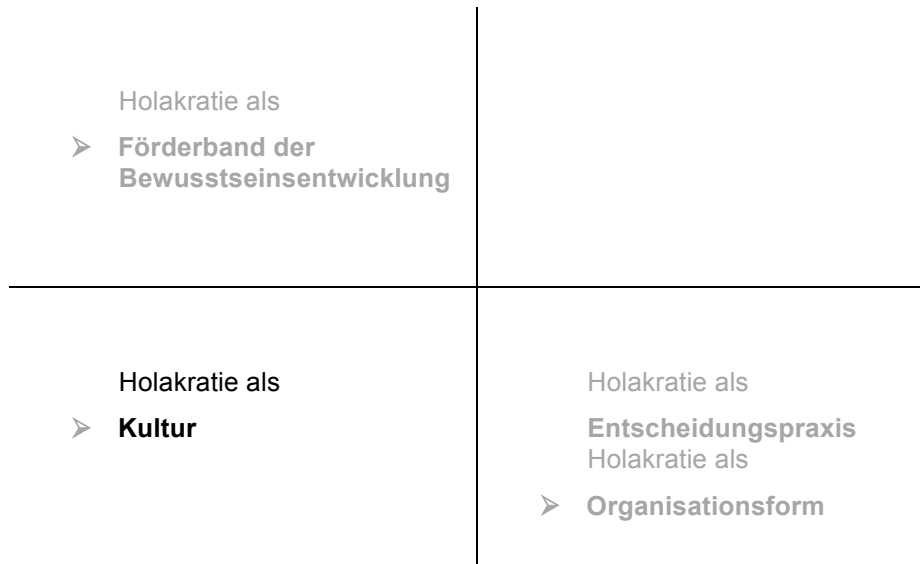


Abbildung 10: Betrachtung von Holakratie aus den Perspektiven der integralen Landkarte 1

5.2.2 Holakratie als Entscheidungspraxis und als Organisationsform

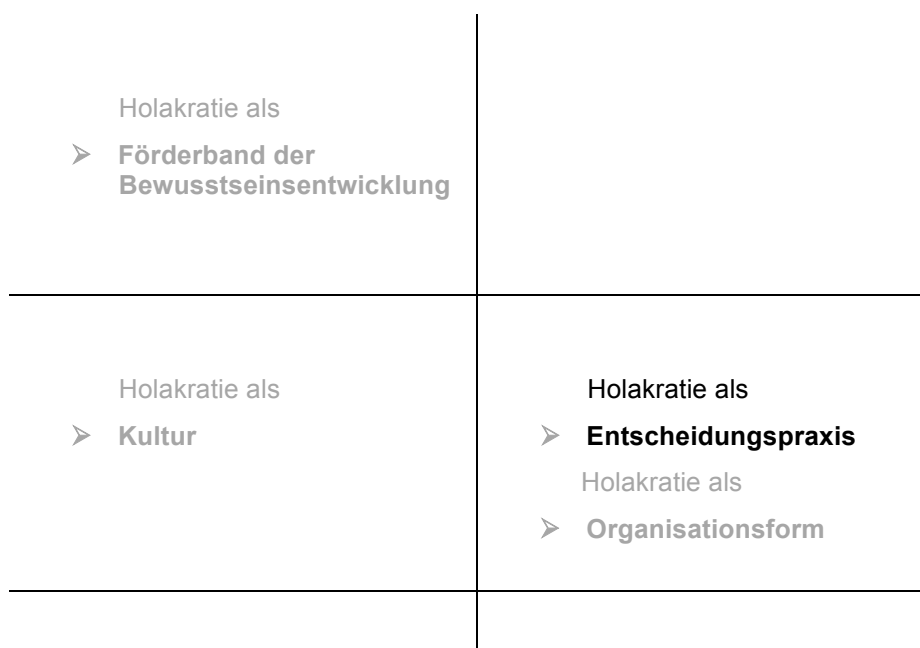


Abbildung 11: Betrachtung von Holakratie aus den vier Perspektiven der integralen Landkarte 2

Entscheidung durch Konsent

Entschieden wird bei Holakratie wie schon aus der Soziokratie bekannt, nach dem Konsen(t)-Prinzip, d.h. es wird diejenige Entscheidung getroffen, gegen die es keinen Einwand mehr gibt. Somit arbeitet man mit einer Entscheidung, die im Moment für das Weiterarbeiten dienlich ist und nicht mit einer, die eine für alle Zeiten beste ist: Der Entscheidungsprozess nennt sich „Entscheidung durch integrative Emergenz“, da es um „die Integration multipler Perspektiven in ein höheres Ganzes“ (Wittrock, 2007, S.6f) geht. Schließlich gelangt man zu einer Lösung, gegen die es erst mal keinen Einwand mehr gibt. Dies ermöglicht dynamische Steuerung, deren Ziel es ist, einen „nächsten Schritt, eine tragfähige Entscheidung, nicht die ‚beste‘ Entscheidung zu finden“ (3Blueten und IZM, 2012):

Dynamische Steuerung (3Blueten und IZM, 2012):

„Prinzip: Experimentieren und Anpassen (immerwährender Prozess)

Fokus: Konzentrieren Sie sich auf die momentanen Spannungen

Strategie: Holen Sie sich echte Daten ein und lenken Sie kontinuierlich

Ziel: Finden Sie einen nächsten Schritt, eine tragfähige Entscheidung, nicht die „beste“ Entscheidung

Grundregeln:

- Jedes Thema kann zu jederzeit überprüft und revidiert werden

- Jede Entscheidung kann bis zum letztverantwortlichsten Moment hinaus gezögert werden

- Kleine Zyklen – Kleine Schritte“

Konsen(s) und Konsen(t) zu unterscheiden ist zentral. Beim Konsens geht es um die Zustimmung aller, bei Konsent geht es darum, das es keinen Einwand mehr gibt:

"Sehr viel Verwirrung entsteht auch durch die Verwechslung von Konsent mit Konsens. Konsens erfordert die persönliche Zustimmung aller Beteiligten zu einem vorgeschlagenen Vorgehen. Es genügt, dass ein Individuum mit einem Vorgehen nicht einverstanden ist, um den gesamten Entscheidungsprozess zum Erlahmen zu bringen, um z.B. die emotionalen Schwierigkeiten dieses Individuums mit dem Vorschlag zu erörtern. Beim Konsent hingegen sagt man zu den Leuten eher ‚Es geht gar nicht darum, dass ihr alle vollkommen hinter der Entscheidung steht, sondern lediglich darum, dass ihr keinen begründeten, hochrangigen Einwand wisst, so dass wir mit eurer Einwilligung mit diesem Vorschlag weiterarbeiten können. Wir können ihn später immer noch revidieren, wenn er sich in der Praxis nicht bewährt.‘ Konsent nimmt strukturell die Betonung auf dasjenige, was der Einzelne will, zurück und verlegt sie stattdessen auf die Frage, was objektiv gegen eine gewisse Vorgehensweise spricht. Konsens führt leicht in einen narzisstischen Raum, Konsent

lenkt das Augenmerk immer wieder zurück auf eine unpersönliche, sachliche Ebene" (Wittrock, 2007, S.6).

Dr. Elke Fein führt weiter aus, dass „mittels Konsent (...) situativ auch ein anderes Verfahren gewählt werden (kann), z.B. die Delegation ‚autokratischer‘ Entscheidungsbefugnisse an eine Einzelperson für klar definierte Organisationsbereiche („etwa um Büromaterialien anzuschaffen, um nicht für jedes Detail ein Meeting einberufen zu müssen“ (Wittrock, 2007, S.7)), demokratische Abstimmungen oder sogar das Werfen einer Münze in Fällen, die anders nicht entscheidbar sind (...)“ (Fein, 2009, S.3). Somit werden „via Konsent die früheren Entscheidungsverfahren integriert“ (Wittrock, 2007, S.7). Es sollen so die „Vorteile der anderen Verfahren (...) eingeschlossen (und angewendet) (werden), wo sie funktional und sinnvoll sind, ihre Nachteile können transzendiert werden“ (Wittrock, 2007, S.7). Robertson beschreibt im Folgenden, weshalb bisherige Strukturen und Konsens Flexibilität verhindern:

"Brian Robertson: Denken Sie an die Struktur und die Entscheidungsfindung eines modernen Unternehmens. Es gibt hier auf externe Weise eine begrenzte Demokratie – die Shareholder wählen die Vorstandsmitglieder durch Mehrheitsentscheidung (gewichtet nach den Aktienanteilen, die sie besitzen), und der Vorstand selber bestimmt einen Geschäftsführer durch Mehrheitsentscheidung. Von hier ab ist alle Entscheidungsfindung autokratisch und der Geschäftsführer hat nahezu unbegrenzte Handlungsvollmacht. Typischerweise delegiert der Geschäftsführer einen Teil dieser Macht an Manager und erzeugt etwas damit, das einer feudalen Hierarchie gleicht. Diese Hierarchie steuert die Organisation durch eine Planung, die ‚voraussagt-und-kontrolliert‘ [predict-and-control] und entsprechendes Management. Die Handlungsmacht fließt offiziell von oben nach unten, wohingegen die Rechenschaft offiziell von unten nach oben fließt und diejenigen, die regiert werden, praktisch keine Stimme in der Regierung haben. Im schlimmsten Fall tendiert dieses System zu Korruption und Unterdrückung. Doch selbst wenn das Schlimmste vermieden wird, tendiert diese Struktur immer noch dazu, sowohl unflexibel gegenüber Veränderungen als auch unfähig zu sein, geschickt durch die Komplexitäten zu navigieren, denen sich die meisten Unternehmen heute gegenüber sehen. Wir wussten sehr früh, dass dieses typische Modell für uns nicht passen würde, aber dann stellt sich die Frage – womit ersetzt man es? Entscheidungen müssen getroffen werden und sie werden getroffen werden. Sofern es keine explizite Macht-Struktur gibt, wird eine implizite auftauchen, und das Beste, auf das du an dieser Stelle hoffen kannst, ist die typische autokratische Struktur (doch öfter erhältst du etwas weitaus heimtückischer Dominierendes und Ineffektiveres). Vielleicht versucht man dann, die Organisation via Konsens zu regeln. Das lässt sich jedoch überhaupt nicht maßstabsgerecht umsetzen, und die Zeit und die Energie, die benötigt wird, ist oftmals so unpraktikabel, dass das System für die meisten Entscheidungen umgangen wird, was dich letztlich mit denselben Problemen dastehen lässt, wie eben keine explizite Struktur zu haben; manchmal sogar schlimmer, denn Konsens kann die Menschen in einen sehr narzisstischen Raum ziehen. Wie sieht es aus mit irgendeiner Form interner Demokratie? Schlechte Idee – Demokratie resultiert oftmals in derselben Form von Unterdrückung und verlorenen Möglichkeiten wie Autokratie, und – um es noch schlimmer zu machen – die Mehrheit weiß in den seltensten Fällen, was das

Beste ist. Zusätzlich zu den anderen Nachteilen von Autokratie steckst du nun auch noch in ineffektiver Entscheidungsfindung fest (Wittrock, 2007, S.4f)".

Spannend ist die Betrachtung dessen, was bei den Individuen bei der holokratischen bzw. soziokratischen Entscheidungsfindung nach Erfahrung von Holokratie Anwendern passiert, denn die persönlichen Motive werden sichtbar:

„Gerard Endenburg beschreibt die Hemmungen, die anfänglich bei diesem öffentlichen Palaver über die Kandidaten auftreten: ‚[...] im Gegensatz zum demokratischen oder zu autoritären Modellen zwingt uns das soziokratische Modell dazu unsere Motive zu ‚entblößen‘, ständig nach Begründungen zu fragen, nach Argumenten. Diese ‚Selbstentblößung‘ kann innerhalb einer demokratischen oder autoritären Struktur als Bedrohung erlebt werden, denn es ist leicht für einen Gegner, der deine Schwächen kennt, dich zu beherrschen. Innerhalb einer soziokratischen Struktur jedoch ist dies genau der effektivste Weg, um allen Teilnehmern zu ermöglichen mehr oder weniger die beste Lösung zu erreichen.‘ ‚Soziokratie deckt auf!‘“ (Wittrock, 2007, S.5).

Ulich betont die grundsätzliche psychologische Wichtigkeit der Beteiligung an Entscheidungen: "Die besondere psychologische Bedeutung der Beteiligung an Entscheidungen wurde schon von Lewin (1947, 1982, 283f.) hervorgehoben:

'Die Entscheidung verbindet die Motivation mit der Handlung, und sie scheint gleichzeitig eine Verfestigungswirkung auszuüben, die teils durch die Tendenz des Individuums, zu <seinen Entscheidungen zu stehen>, und teils durch das <Bekenntnis zur Gruppe> bedingt ist'“ (Ulich, 2011, S.227).

Bedeutsam ist im holokratischen Prozess insbesondere die Rolle des „*facilitator(s)* (Moderator und Prozessbegleiter)“, der dafür „verantwortlich (ist), Einwände auf ihren tieferen Gehalt hin zu prüfen und ggf. auch zurückzuweisen. Ziel ist dabei immer, die in der Perspektive eines jeden Individuums/Holons einerseits beinhaltete Kreativität freizusetzen und andererseits die in Einwänden unter Umständen angesprochenen Toleranzgrenzen (eines Teilsystems) der Gesamtorganisation im Blick zu behalten“ (Fein, 2009, S.3). Doch sind beispielsweise subjektive Vorlieben und Abneigungen hochgradige Einwände? Wittrock schreibt dazu:

„Subjektive Vorlieben und Abneigungen gelten nur dann als hochrangige Einwände, wenn sie gleichzeitig eine objektive (messbare) Grenze übertreten. Es mag vorkommen, dass jemand in einer Konsent-Runde emotionale Schwierigkeiten mit einem Vorschlag hat. Ein erfahrener Prozessleiter wird stets versuchen, einen möglichen darunter liegenden objektiven Einwand aufzudecken. Dadurch wird die Emotion gewürdigt, aber auch die darin liegende Information zum Wohle des Ganzen zutage gefördert. Konsent führt durch die Einbeziehung aller Perspektiven der am Arbeitsprozess Beteiligten das Maximum der zu Verfügung stehenden Informationen zusammen, während die Beteiligten gleichzeitig zu Kreativität (jeder darf Vorschläge aufbringen) und direkter Mitbestimmung animiert werden“ (Wittrock, 2007, S.6).

Jetzt könnte man einwerfen, dass nur die Starken, die durch ihr Wissen und Können Einwände kompetent begründen können, herrschen - während diejenigen, die etwa

aufgrund von weniger Wissen und Können ihre Einwände weniger kompetent begründen können, unterdrückt werden. Es gibt hierzu einen Abschnitt in der Verfassung 3.0 von Holacracy⁴, wo es genau darum geht, dass eine gefährliche Ahnung nicht vom Tisch gewischt werden soll. Der Facilitator soll beim Prüfen der Qualität des Einwandes fragen: Wenn dieser Vorschlag angenommen würde, würde das Schaden zufügen? Ist es sicher genug, um es jetzt zu probieren? Was würde den Vorschlag sicher genug machen,...? Das kann auch eine Intuition sein und es ist erlaubt, dass man noch keine Formulierung für diese Ahnung hat und gegebenenfalls nach dem Meeting eine Formulierung dafür findet (vgl. Holacracy Constitution Version 3.0, S.9). Ein solcher Einwand „gilt erst einmal im Prozess und kommt dann in die Integrationsrunde. Dort wird die Ahnung versucht zu integrieren. Wenn es nicht konkreter wird, gilt die Entscheidung zunächst und wenn die Spannung wieder auftaucht, wird sie prozessiert“ (Gespräch mit Dr.Andreas Gutjahr).

Es wird deutlich, wie wichtig die Arbeit des facilitators ist. Er hat eine gewisse Leitungsrolle inne, denn Leitung ist im holokratischen Sinne eine „bestimmte (...) Verantwortlichkeit (...), (und zwar) die Koordination synergetisch fließender Abstimmungsprozesse zwischen den Beteiligten Holons und Rolleninhabern. Es geht darum, „zugleich das Ziel im Blick“ zu behalten und „präsent“ zu bleiben, „um die realen (subjektiven und objektiven) Daten aus der (inneren und äußeren) Umgebung aufzunehmen und die gewählten Maßnahmen zur Erreichung des Ziels auf dieser Grundlage kontinuierlich zu adaptieren“ (Fein, 2009, S.3f).

Weitere Prinzipien der Entscheidungspraxis sind außerdem „von angstbasiertem Perfektionismus zu pragmatischen Lösungen“ (Fein, 2009) und die „Integration ‚subjektiver Daten‘ in den Entscheidungsprozess“, um „Reibungsverluste oder Konflikte“ zu vermeiden (vgl. Fein, 2009). Insbesondere die Angst, perfekte Entscheidungen treffen zu müssen und damit die Zukunft vorherzusagen, kann in der Praxis hinderlich sein. Brian Robertson erläutert das und zeigt auf, welchen Ansatz Holokratie hier hat:

„Das Ersetzen von Voraussagen (der ‚richtigen‘ Richtlinien, Entscheidungen etc.) durch schrittweise Anpassung im Licht realer Rückmeldungen bringt Unternehmen massive Effizienzgewinne, höhere Qualität, mehr Beweglichkeit, eine größere Fähigkeit, Ideen und sich verändernde Marktbedingungen zu nutzen und als vielleicht größte Ironie, weitaus mehr Kontrolle. Und es erreicht all das während es menschliche und soziale Bedürfnisse in einer Weise erfüllt, von der die meisten Arbeitnehmer niemals zu träumen wagen würden. [...] Dies nimmt der Entscheidungsfindung eine Menge der damit verbundenen Angst. Die Zukunft vorauszusagen macht Angst, speziell, wenn du auf die Resultate deiner Voraussage festgelegt bist. Im Unterschied dazu bereitet es keine Angst, ein Ziel im Geist zu

⁴ Siehe Anhang Holacracy Constitution 3.0, 3.2.1 Abschnitt d

halten, während man vollständig und kontinuierlich in der Gegenwart lebt. Es ist viel einfacher über eine Angst hinauszugehen, wenn du weißt, dass es sicher ist, es einfach zu versuchen und dann zu revidieren, sobald sich deine Angst tatsächlich zu materialisieren beginnt oder sobald eine neue Information auftaucht. Dies verändert die Natur von Entscheidungen und damit die emotionalen Reaktionen der Menschen auf den Prozess als auch auf die Ergebnisse der Entscheidungsfindung“ (Wittrock, 2007, S.4).

Exkurs

Nach der Vorstellung des Konsent-Prinzips, das in der Holakratie angewandt wird, möchte ich als kleinen Exkurs noch ein weiteres vorstellen, das eine Alternative zu dem in Deutschland gewohnten Weg der Entscheidungsfindung darstellt. Das „traditionelle Mehrheitsprinzip“, nach dem in einer Demokratie Entscheidungen getroffen werden, ist oftmals unbefriedigend für diejenigen, die bei einer Entscheidung nicht der Mehrheit angehören (vgl. Visotschnik, 2011). Daher suchen Menschen nach alternativen Wegen, gemeinsam Entscheidungen zu treffen. Eine weitere Alternative neben dem Konsent-Prinzip aus der Soziokratie stellt das „systemische Konsensieren“ dar. Vom Institut für Systemisches Konsensieren wird es als „neues Entscheidungsverfahren für Gruppen jeder Größe und deren Führung um konfliktfrei und nachhaltig zu entscheiden“ (vgl. www.sk-prinzip.eu) bezeichnet und es beachtet ebenfalls Einwände, im Sinne von Ablehnung oder Widerständen (vgl. Visotschnik, 2011). Somit gibt es nach der Entscheidung keine „klassischen ‚Verlierer‘, die sonst gegen die andern Widerstand aufbauen würden“ (Visotschnik, 2009). Visotschnik beschreibt den Entscheidungsprozess folgendermaßen:

„Es wird zuerst eine Vielfalt von Vorschlägen entwickelt und dann wird jeder Vorschlag von jedem Gruppenmitglied mit Widerstandstimmen (W-Stimmen) bewertet. Dabei bedeuten null W-Stimmen keinen Widerstand und zehn W-Stimmen totale Ablehnung. Zwischenwerte werden nach Gefühl vergeben. Wenn die Widerstandstimmen je Vorschlag zusammengezählt werden, ergeben sich daraus Vergleichswerte für den jeweiligen Gruppenwiderstand. Es ist offensichtlich: Der Vorschlag mit dem geringsten Gruppenwiderstand wird von allen gemeinsam am leichtesten angenommen, erzeugt das geringste Konfliktpotenzial und kommt daher als Problemlösung am ehesten infrage“ (Visotschnik, 2011).

Im Vergleich zum Konsent-Prinzip werden hier die Einwände nicht integriert, um neue Lösungen zu generieren sondern es geht darum, diejenige der vorab zahlreichen vorgeschlagenen Lösungen zu wählen, der mit dem geringsten Gruppenwiderstand begegnet wird. Sprich, jeder hat sich selbst bei der Entscheidungsfindung zu fragen, was das weiteste ist, wie weit er gehen kann.

Holakratie als Organisationsform



Abbildung 12: Betrachtung von Holakratie aus den vier Perspektiven der integralen Landkarte 3

Organisation in Kreisen

Holons sind „miteinander verwobene Funktionseinheiten (...), die sich selbst (...) regieren“ (Fein, 2009, S.1) – vergleichbar mit dem menschlichen Organismus: ein Atom ist Teil eines Moleküls, ein Molekül ist Teil einer Zelle, eine Zelle ist Teil eines Organs, ein Organ ist Teil des menschlichen Körpers usw.⁵ Entsprechend sieht der Aufbau einer holokratischen Organisation aus: „Holakratie (als Organisationsprinzip basiert) auf der Vorstellung von Organisation in Kreisen, die durch (...) ‚Doppelverbindungen‘ (holarchisch) miteinander verschachtelt sind“ (Fein, 2009, S.4). Brian Robertson über die Kreise und deren Funktionsweise im „Kontext der Terminologie von Holons und Holarchien nach Ken Wilber“ (Wittrock, 2007, S.7f):

„Ein Kreis ist ein halb-autonomes Team, das innerhalb des Kontexts eines weiteren („hochrangigeren“) Kreises existiert, der ihn einschließt und transzendiert. So ist jeder Kreis ein „Holon“. Wie alle Holons erhält jeder Kreis seine eigene zusammenhängende Identität aufrecht und drückt sie aus (...). In diesem Fall, indem er selbst führt, handelt und bemisst, seine eigenen Gedächtnis- und Lernsysteme aufrecht erhält und sein eigenes Ziel verfolgt, das ihm vom nächsthöheren Kreis vorgegeben wird. Die Regeln dieser Organisation in Kreisen gelten für alle Größenordnungen. Einige Kreise (Teams) sind auf die Umsetzung bestimmter Projekte konzentriert, andere auf das Management einer Abteilung und wieder andere auf die gesamten Geschäftsabläufe. Unabhängig von dem Größenbereich,

⁵ <http://de.wikipedia.org/wiki/Holon>

auf den ein Kreis sich fokussiert, erschafft er seine eigenen Regeln und Entscheidungen, um in dieser Größenordnung zu regieren (Führen), er produziert etwas (Handeln), und er nutzt Rückmeldungen aus dem Handeln, um Anpassungen für das Führen abzuleiten (Messen); all das im Bemühen, beständig sein Ziel (und seinen Zweck) auszudrücken.“

Wie das Commitment auf allen Ebenen einer Organisation gestärkt wird, erläutert Wittrock:

„Diese Kreise stehen, (...), durch Doppel- Verbindungen, bestehend aus Führungs-Glied und Repräsentativ-Glied, mit Kreisen verschiedener Größenordnungen oberhalb und unterhalb in konstantem Austausch. Das Führungs-Glied wird (via Konsent) aus dem höherstufigen Kreis ernannt und trägt die Verantwortung für die Ergebnisse des niederstufigen Kreises, während es dort gleichzeitig die Perspektive und den Kontext des höherstufigen Kreises repräsentiert. Vom niederstufigen Kreis aus wird aufwärts (per Konsent) ein Repräsentativ- Glied ernannt, welches die Perspektive und den Kontext des niederstufigen Kreises innerhalb des höheren Kreises repräsentiert. Vermöge der Konsent-Methode kann die Stimme des Repräsentativ-Gliedes im höheren Kreis nicht einfach ignoriert oder übergangen werden, schließlich geht es nicht um Mehrheiten, Interessen-Lobbys oder demokratische Abstimmungen, sondern um die Beachtung der objektiven Grenzen des Gesamtsystems. Dies ist ein einzigartiges bottom-up-Empowerment, welches den Einfluss von oben nach unten realistisch umsetzbar macht und dadurch ein größeres Commitment auf allen Ebenen einer Organisation motivieren kann“ (Wittrock, 2007, S.8).

Das Besondere an der Kreisorganisation ist also die halbe Autonomie jedes Kreises: Ein Kreis hat seine eigene Identität und ist gleichzeitig Teil eines größeren Ganzen.

Der Sinn der Doppelverbindungen liegt darin, die Interessen des jeweils darüberliegenden Kreises zu vertreten (letztendlich der Zweck der Organisation), als auch die Interessen des Kreises selbst, denn der Rep-Link bringt alle im eigenen Kreis nicht gelösten Spannungen in den nächsthöheren Kreis. Top-Down und Bottom-Up-Prozesse sollen so ineinandergreifen.

Organisation im Fluss

Holokratie geht davon aus, „dass sich Organisationen in einem kontinuierlichen Veränderungs- und Evolutionsprozess befinden und zu jedem beliebigen Zeitpunkt nur *eine* natürliche, jeweils aufzuspürende optimale Struktur haben. Dies heißt auch, dass bereits bestehende Kreise (Arbeitsgruppen, Funktionseinheiten, Teams etc.) nicht für alle Zeiten fixierte feste Größen sind, sondern eher flexible Momentaufnahmen“ (Fein, 2009, S.4). „Der Ansatz von (Holokratie) konzentriert sich darauf, Individuen von den Rollen, die sie füllen, klar zu differenzieren“ (Robertson, 2007, S.10). Gefühls- und Sachebene sollen dadurch getrennt werden und es den Individuen erleichtern, das eine

vom anderen zu unterscheiden, denn "es geht um unbewusste Motive und emotionale Befindlichkeiten, die eine für den Zweck der Organisation notwendige Entscheidung nicht verhindern können sollen" (Experteninterview mit Dr. Andreas Gutjahr). Rollen werden bei Holakratie „situativ und bedarfsangemessen“ definiert und ins Leben gerufen. Im zweiten Schritt werden sie durch den Leadlink oder per Wahl besetzt (Fein, 2009, S.2 und vgl. Experteninterview mit Dr. Andreas Gutjahr). Das scheint sinnvoll, denn nach Ulich kann man schlussfolgern, dass dies „denkförderliche Strukturen“ (Ulich, 2011, S.276) sind. Denkförderlich sind Strukturen beispielsweise gegeben, wenn Gruppen heterogen sind, was sich nach Ulich zum Beispiel durch „planmäßige Rotation (...) bewusst (...) erhalten“ lässt (Ulich, 2011, S.279). Denn eine „stabile(...) Zusammensetzung“ der Gruppe führe dahin, zu glauben, man besitze auf dem eigenen „Arbeitsgebiet ein Wissensmonopol“ und diese Tendenz führe immer mehr zur „Ablehnung von Ideen, die ‚von außen‘ kommen und damit zur Verminderung der Erfolgswahrscheinlichkeit“ (Ulich, 2011, S.277). Für die Heterogenität einer Gruppe spricht sich auch Scholl (2004) aus, weil dadurch das Wissenspotenzial steigt:

„Je unterschiedlicher die Erfahrungen und Kenntnisse der Beteiligten sind, umso stärker steigt die Kurve des Wissenspotenzials an; dieser Anstieg ist ... nicht linear, sondern eine flacher werdende Kurve, weil selbst bei sehr unterschiedlichen Fachleuten gewisse Überlappungen im verfügbaren Wissen vorhanden sind, so dass jede weitere Person immer weniger neues problemrelevantes Wissen beitragen kann“ (Ulich, 2011, S.281).

Dadurch, dass es Rollen gibt, die „situativ und bedarfsangemessen“ (Fein, 2009, S.2) neu an Individuen vergeben werden, scheint Heterogenität möglich zu sein, wobei das bei einer kleinen Organisation eher schwierig sein dürfte, da es nicht viele Optionen dazu gibt, von dem die Rolle ausgefüllt wird und weil sehr wahrscheinlich meist die gleichen Menschen zusammenarbeiten. Zu beachten ist gleichzeitig, dass es sehr lange dauern kann, bis man wirklich voneinander lernt' (Ulich, 2011, S.281). Ein ständiges Neubesetzen von Rollen wäre demnach eher kontraproduktiv.

5.2.3 Holakratie als Förderband der Bewusstseinsentwicklung

Holakratie als
➤ **Förderband der
Bewusstseinsentwicklung**



Abbildung 13: Betrachtung von Holakratie aus den Perspektiven der integralen Landkarte 4

Dr. Elke Fein weist auf eine Wirkung zwischen Holakratie und Individuum hin, indem sie sagt, dass es „keineswegs Bedingung (ist), dass alle Beteiligten schon vorab ein bestimmtes Bewusstsein erreicht haben. Vielmehr scheint die Erfahrung gelingender holokratischer Praxis umgekehrt sogar die individuelle Bewusstseinsentwicklung signifikant zu fördern“ (Fein, 2009, S.4). Somit „gelingt es Holakratie mitunter, Personen auf ganz unterschiedlichen Entwicklungsstufen einzubinden und Vertreter verschiedener Wertesysteme gleichzeitig anzusprechen“ (Fein, 2009, S.4). Insofern ist Holakratie ein „integrale(s) Organisationsmodell(...)“, „in der Spiral Dynamics⁶ Farb-Terminologie gesprochen: Blau mag die klaren Regeln des Prozesses und die klar definierten Verantwortlichkeiten; Orange schätzt es, dass jeder individuelle Vorschläge einbringen kann, dass viele Optionen erkundet werden und dass das System effektiv und somit auch profitabel ist; Grün liebt es, weil jeder bei der Entscheidung gefragt wird und weil es Raum für Diskussionen und die Erkundung von Emotionen (als Information) gibt, Gelb erfreut sich an der holarchischen Ordnung, der Eleganz, Effizienz und Natürlichkeit der Struktur, die gleichzeitig auch noch Resonanzen für viele Wertesysteme erzeugt und diese integriert“ (Wittrock, 2007, S.11).

Dass „Arbeit einen Einfluss auf die Persönlichkeit hat“, „stützen indes völlig übereinstimmend“ die Ergebnisse von Längsschnittstudien, deren Anzahl aber „noch immer sehr gering“ ist (Ulich, 2011, S.501).

Da sich nach Taylor das BE-Level auf das DO-Level auswirkt, also das Bewusstsein auf das Verhalten, beleuchte ich in dieser Arbeit vor allem das BE-Level (vgl. Kapitel 4). Das DO-Level explizit zu erfassen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, wenn diese

⁶ Spiral Dynamics ist ein kultursoziologische Entwicklungsmodell, das in den 60er Jahren von dem „amerikanischen Psychologieprofessor Clare W. Graves“ entwickelt und von seinen „engagierten Schülern, Don Beck und Chris Cowan“ weiterentwickelt wurde (Beck und Cowan, 2007, S.8)

Perspektive auch sehr wichtig ist und an anderer Stelle erfasst werden sollte. Das Verhalten der Individuen spielt in dieser Arbeit eine implizite Rolle.

Nachdem ich die theoretischen Grundlagen für die vorliegende Arbeit skizziert habe, stelle ich im Folgenden das Integrale Zentrum Möhnesee (IZM) vor.