



Das Forum und Holacracy Innenleben und Handlungsfähigkeit von Gemeinschaften

von Francois Michael Wiesman

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

In meiner Erfahrung mit Gemeinschaften sind mir zwei Bedürfnisse begegnet, 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 der vorhandenen Potentiale, den Effekt [Einfluss auf die] 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 vor: das FORUM, welches eine Plattform für die inneren Bedürfnisse schafft; und HOLACRACY, welches eine komplexe Strukturierungsmöglichkeit für die Handlungsfähigkeit einer Organisation darstellt.

Das FORUM

Das FORUM ist in der „Bauhütte“ entstanden und wurde im ZEGG und in Tamera weiterentwickelt. Es findet inzwischen in vielen Gemeinschaften und Gruppen Anwendung – ein Werkzeug zur Herstellung von sozialer Transparenz und Vertrauen in

einer Gruppe und gleichzeitig ein Mittel für eine starke individuelle Wachstumsarbeit. Tamera, ZEGG, Sieben Linden, Findhorn und viele andere Gemeinschaften arbeiten seit 10 Jahren und mehr erfolgreich damit.

Die Methode ist einfach, die Wirkung groß: Man trifft sich im Kreis von Menschen in einem konzentrierten, geschützten Raum. Eine Person tritt in die Mitte des Kreises und teilt mit, was sie bewegt. Ein bis zwei Leitungspersonen helfen mit, dass die Darstellung essentiell wird. Der ganze Kreis schenkt der Person in der Mitte seine ungeteilte, mitfühlende Aufmerksamkeit. Nach Ende des Auftritts sind die Beobachter aus dem umsitzenen Kreis eingeladen, ihre Wahrnehmung dessen, was sie gesehen haben, der vorher aufgetretenden Person als Feedback zu schenken.

Das Forum ist eine Bühne für innere Vorgänge der 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 den innersten Fragen, ist ein Erlebnis, das für viele Menschen eine Dimension von Vertrauen öffnet, die sie nicht für möglich gehalten hätten. Dieses Vertrauenserlebnis ist ein Grundnahrungsmittel für Gemeinschaftsbildung.

Eine weitere starke Qualität des Forums besteht darin, dass jede(r) ein ehrliches Feedback von den anderen Menschen in der Gruppe bekommt.

Das ermöglicht den TeilnehmerInnen zu erfahren, wie sie gesehen werden und erspart viele Versteckspiele und Spekulationen/Projektionen. Es gibt ihnen die Möglichkeit zu sehen, ob ihre 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.

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, die (in jeder Gruppe vorhandenen, oft unausgesprochenen) Machtverhältnisse aufgezeigt und, wenn nötig, hinterfragt, die Mann-Frau Dynamiken in ihren Feinheiten und Hintergründen beleuchtet werden. Diese Art von Transparenz ist entscheidend für das dauerhafte Erlblühen einer Gemeinschaft und das Glück ihrer Mitglieder.

Das FORUM strebt nicht in erster Linie Lösungen an (die ergeben sich dann oft nebenbei), sondern sorgt dafür, dass die wesentlichen 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. 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 und ständiger Fokus auf persönliche Weiterentwicklung für Menschen, die es anwenden wollen.

Zusammengefasst: Das Forum kann viel beitragen zur Vertrauensbildung und zur Durchsichtigkeit der Vorgänge in einer Gruppe und zu einem hohen Niveau an ehrlicher Kommunikation. Es ist dagegen ungeeignet für gemeinsame Entscheidungen, Handlungsplanungen, es ist und ersetzt keine soziale Struktur oder Betriebsstruktur.

Und damit kommen wir zur Kehrseite der Medaille:

Die gemeinsamen Handlungs- und Entscheidungsstrukturen in den heutigen basisdemokratisch organisierten Gemeinschaften sind für viele Mitglieder unbefriedigend. Die Prozessorientierung, wie z.B. beim Konsensverfahren, bewirkt zu oft langwierige und ermüdende Prozesse mit wenig Resultat. Die Effizienz, die direkte Aktion, die Begeisterung bleiben dabei auf der Strecke. Die TeilnehmerInnen 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 wurde von seinen Entwicklern 7 Jahre lang erfolgreich in einer Softwarefirma in den USA angewandt und verfeinert und wurde inzwischen von verschiedenen Arten von Organisationen erfolgreich übernommen. Das Modell scheint mir zukunftsweisende Möglichkeiten für Gemeinschaften zu beinhalten, unter anderem im Bereich von effizienteren Entscheidungsprozessen, die alle wichtigen Aspekte einbeziehen, Basisdemokratie und Führung miteinander verbinden und alle kreativen Potenziale nutzen.

Holacracy

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).

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

Holacracy ist eine Praxis für Organisationen – „Organisations beyond Ego“ – die einer Organisation 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.

Einige Leitlinien von Holacracy:

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 selbst organisierten 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.) und dafür zu sorgen, dass die Organisation in diesem Sinne arbeitet. Entsprechend legt er die Ziele für die untergeordneten Kreise fest. Diese sind selbst organisiert und autonom im Rahmen des (von oben) gesetzten Zieles.

So könnte z.B. ein kleiner Fundraising-Kreis (zuständig für Geldbeschaffung durch Fundraising) ein Unterkreis des Finanzmanagements eines Projekts sein. Das Finanzmanagement gibt dem Kreis den Auftrag, 100.000 Euro zu beschaffen. Der Kreis ist allerdings selbstständig in der Frage, wie er das erledigt und wie er sich dafür organisiert.

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.

Beidseitige Verbindung (double-linking)

Um eine klare Kommunikation zwischen den auf unterschiedlichen Ebenen arbeitenden 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 und dynamische Steuerung

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 unbedingt 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. Durch Rückkopplung in der Praxis werden dann 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: 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 dafür, dass 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 einem Mitglied der Gruppe persönlich der Vorschlag nicht gefällt, er/sie aber trotzdem keinen Einwand hat, weil er/sie das Funktionieren des Systems nicht gefährdet sieht.

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 Bsp. für Rollen) zuständig sind. Wir erwarten oft, dass sie bestimmte Dinge tun, ohne das explizit mit ihnen geklärt zu haben, und ärgern uns, wenn sie es nicht tun. Strukturgebende Treffen, sogenannten 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.

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

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 mit einzubeziehen und gegenwartsbezogen zu handeln.

Holacracy ist noch nicht gemeinschaftserprobt. Ich sehe jedoch ein großes Potenzial vor allem für folgende Bereiche in Gemeinschaft:

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

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

Francois Michael Wiesmann ist Coach für Gemeinschaftsprojekte, Moderator und Trainer für Transparente Kommunikation und Holacracy. Er arbeitet damit in Gemeinschaften und Unternehmen. Seit 1998 leitet er Forumsausbildungen. Er hat über 20 Jahre in verschiedenen Gemeinschaften gelebt, zuletzt im ZEGG in Bad Belzig.
Info: www.kreacom.org, www.shiftconsulting.de,
Kontakt: fmw@kreacom.org

