

# Was heißt „integrale Organisation“?

## Soziokratie, Holokratie und die Evolution menschlicher Organisationsformen

von Dennis Wittrock

### Schwerpunktthema: Integrales Business

Wenn es richtig ist, dass sich der ganze Kosmos entwickelt, wenn der Schnellzug der Evolution, der vor 15 Mrd. Jahren mit einem großen Knall auf frische Gleise gesetzt wurde, angesichts des Auftretens menschlichen Lebens und menschlicher Kultur nicht kurz vor uns kreischend zum Stillstand kommt, sondern vielmehr mitten durch dieses Terrain hindurch fährt, so darf man sich mit gewissem Recht fragen, welche gesellschaftliche Organisationsform (U.R.) sich eine emergierende integrale Kultur geben muss. Der Übergang einer gewissen Anzahl von Individuen von der mythischen zur mentalen Struktur des Bewusstseins wurde bekanntlich begleitet von enormen politischen Revolutionen und Umwälzungen, die u.a. den modernen demokratischen Rechtsstaat hervorbrachten. Wenn nun von einem „Quantensprung“ zum „zweiten Rang“ des Bewusstseins die Rede ist, so dürfte klar sein, dass ein solcher Anspruch, bezogen auf die Komplexität von Individuen, einen mindestens ebensolchen Anspruch auf dessen kollektive Organisationsformen nach sich zieht.<sup>1</sup> Wie organisiert sich eine Gemeinschaft, deren vermeintliche Avantgarde sich als „integral“ begreift? Welche kollektiven Strukturen wollen sich auf dieser Ebene der Komplexität und Evolution durch uns ausdrücken? Diese Frage beschäftigt mich brennend.

In Ken Wilbers Büchern findet man zu dieser Frage nichts wirklich Substantielles. Die Psychologie des integralen Individuums (O.L.) wird hinreichend beschrieben, doch was mehrere solcher Individuen miteinander erschaffen können, war und ist bislang eine Frage unvorhersehbarer Emergenz, eine Leerstelle, die nur menschliche Kreativität auszufüllen vermag. Das Integral-Institute ist nach Wilbers Ansicht eine Art empirisches Versuchslabor, frei nach dem Motto: „Stecke einen Haufen integraler Leute in einen Raum und schau, wie sie sich organisieren“. Als ich vor einiger Zeit die Ausgabe der WIE<sup>2</sup> aufschlug, die sich dem Thema „kollektive Intelligenz“ widmete, war ich recht hoffnungsfroh eine Antwort auf meine Frage zu finden. Ich erfuhr eine Menge darüber, wie es sich wohl anfühlen mag, Teilnehmer an einer „erleuchteten Kommunikation“ zu sein, Mitglied in einer Gruppe, die sich auf das höchste Telos der Evolution einzuschwingen versucht und dann im intersubjektiven Raum einer neuartigen Qualität der Dringlichkeit der Transformation inne wird, die sich jenseits egoischer Muster auszudrücken versucht. Mit anderen Worten: ich fand eine phänomenologische Beschreibung der Atmosphäre solcher Treffen, einen Geschmack der Hermeneutik des transpersonalen Wirs. Trotz dieser reichhaltigen Schilderung blieb ich irgendwie unbefriedigt.

Mir dämmerte: wonach ich suchte, war keine Beschreibung des unteren linken Quadranten, sondern eine Beschreibung der (inter-) objektiven Verfahren menschlicher Organisation (U.R.), einer integralen Vorgehensweise, die in der Lage ist, die positiven Aspekte der Regierungsformen früherer Zeiten und Bewusstseinsstrukturen, von magisch/mythischer Autokratie, rationaler Demokratie bis hin zu pluralistischem Konsens einzuschließen und gleichzeitig zu transzendieren. Wilber schreibt dem integralen Individuum zu „zehn mal effizienter“ zu sein, als ein Individuum des ersten Ranges. Ich war auf der Suche nach einer konkreten Struktur im unteren rechten Quadranten, die diese Effizienz auf kollektiver Ebene ermöglicht, fördert und operational handhabbar macht, vor allem aber auch *konkret demonstriert*.

Während meines dreimonatigen Aufenthaltes am Integral Institute bekam ich eines Tages ein Interview mit Brian Robertson zugeschickt, das für die anstehende Mitarbeiter-Versammlung zu lesen war. Brian Robertson ist Gründer und CEO von „Ternary“, einem Software-Unternehmen aus Philadelphia. Im Alter von 6 Jahren begann er mit dem Programmieren, mit zwölf Jahren zog er sein erstes softwarebezogenes Business auf und nun war dieser Autodidakt ins I-I Büro eingeladen worden, um über ein neuartiges Modell der Unternehmensführung zu sprechen, das seiner Firma erlaubt hat, in den ersten fünf Jahren seit der Gründung über zwei Millionen Dollar jährlich zu verdienen. Als ich den Text zu Ende gelesen hatte, war ich fasziniert: Heureka! Das fehlende Puzzlestückchen: Die Beschreibung einer integralen Organisationsstruktur. Hier ein Auszug aus besagtem Interview:

**Frage: Bevor wir uns das anschauen, lassen Sie uns mit der Frage beginnen, warum ein neues Regierungssystem überhaupt nötig ist und wie Sie dazu gekommen sind.**

**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

[1] Denn der OL und UR-Quadrant ko-evolvieren, bzw. „tetra-evolvieren“ sogar (alle vier Perspektiven simultan), wie Wilber mit seinem Quadrantenmodell verdeutlichen will.

[2] siehe *What Is Enlightenment?* Magazin, Titel: „Come Together“, Ausgabe 13



Brian Robertson erklärt seinen Ansatz

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. Der 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.

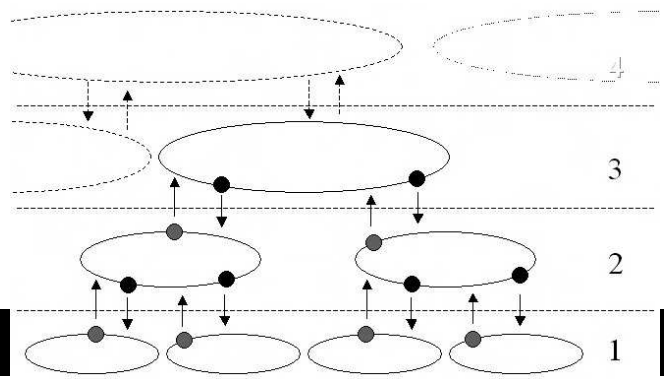
Was soll eine aufgeklärte Organisation also tun? Viele akzeptieren das gegenwärtige Modell als das bestmögliche und versuchen sicher zu stellen, dass ihre Diktatoren gutartig und offen für Rückmeldung von unten sind. Wir haben das nicht akzeptiert und das hat uns eine Menge Leiden verursacht. Mehrere Jahre lang hatten wir keine explizite Struktur und ich könnte Stunden darüber schreiben, welche dysfunktionalen Muster wir daraus entstehen sahen. Wir probierten mehrere verschiedene Alternativen aus, einige effektiver als andere, doch alle mit entscheidenden Mängeln. Schließlich machten wir uns auf die Suche und stolperten über ein Modell namens **Soziokratie**, das in seiner modernen Form von **Gerard Endenburg** entwickelt wurde. Soziokratie lieferte uns einen Großteil der Antwort, nach der wir gesucht hatten. Wir übernahmen es zusammen mit einigen anderen Schlüssel-Modellen, die ich gleich diskutieren werde, und fügten dann im Lauf der Zeit mehrere eigene Innovationen und Fortschritte hinzu. Wir brauchten einen Namen für das neue System als Ganzes und mit der Hilfe von Ken Wilber kamen wir auf den Titel „**Holakratie**“ [holacracy].<sup>3</sup>

Die Ausgangsbasis und die historischen Wurzeln für die wesentlichen Praktiken von Holakratie reichen bis ins Jahr 1945 und lassen sich zu dem niederländischen Erzieher und Pazifisten **Kees Boeke** zurückverfolgen, der das Modell der **Soziokratie** entwickelte, um die egalitären Prinzipien der Quäker an säkulare Organisationen anzupassen. Es ermöglicht Menschen untereinander, effektive Führung auf gleichrangiger Ebene zu geben. Ein Schüler von Boeke, **Gerard Endenburg**, seines Zeichens Elektro-Ingenieur und Kybernetiker (Steuerungstechniker), entwickelte die wesentlichen Prinzipien von Soziokratie und testete diese 1970 als Manager seines Unternehmens „Endenburg Electrotechniek“ konkret in der Praxis aus.

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. Die folgenden **vier Grundregeln von Soziokratie** wurden abgeleitet aus kybernetischen Prinzipien und 1:1,

[3] Interview mit Brian Robertson, S. 5-6, meine Hervorhebungen

## Schwerpunktthema: Integrales Business



gewissermaßen als Rückgrat des Holakratie-Ansatzes, von Brian Robertson übernommen:

**Entscheidungsfindung durch Konsent**<sup>4</sup>: *Konsent ist eine Methode der Entscheidungsfindung, bei der die Argumente, die verwendet werden, um eine Entscheidung zu diskutieren von hoher Rangigkeit 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. [Führungs-Glied und Repräsentativ-Glied, Anm. d. Verf.]*

**Wahlen durch Konsent**: *Personen werden ausschließlich durch Konsent im Anschluss an eine offene Diskussion in die Schlüsselrollen gewählt (dies ist kein demokratischer Mehrheitsbeschluss!). Höchst bemerkenswert ist, dass der Wahlprozess auf den Repräsentanten angewendet wird, der von einem niedrigeren in einen höheren Kreis gewählt wird.*

Ich sollte noch hinzufügen, dass man sich klar machen muss, dass **Holakratie als ein Ganzes** verstanden werden muss, und nicht etwa als eine Ansammlung voneinander unabhängiger Praktiken – zum Beispiel: auf Konsent basierende Entscheidungsfindung (die erste Praxis in der Liste oben) funktioniert nicht so gut, es sei denn sie findet innerhalb des Kontexts eines Kreises von Individuen mit regelmäßigem Kontakt statt, die zusammen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten (die zweite Praxis in der Liste oben).<sup>5</sup>

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.

Bei **Konsent**-Entscheidungen repräsentiert die Perspektive eines jeden Individuums eine der zahlreichen Toleranz-Grenzen des gesamten Systems der jeweiligen Organisation. Übertritt die Organisation an irgendeiner Stelle diese Grenzen, dann wirkt sich das nachteilig für das Kollektiv aus und stellt somit einen hochrangigen und begründeten Einwand dar. 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. Brian Robertson ist jedoch kürzlich dazu übergegangen, anstelle von „auf **Konsent** basierender Entscheidungsfindung“ lieber von „Entscheidung durch integrative Emergenz“ zu sprechen. Diese Wortwahl reflektiert treffend, was nach meinen Vorstellungen eine integrale

[4] **Konsent** als Hauptwort ist im Deutschen veraltet und ist nicht mehr geläufig. Laut Duden bedeutet das Verb „konsentieren“: „veraltet für einwilligen, genehmigen“. Im Englischen bedeutet **consent** Genehmigung oder Einwilligung. Ich verwende dennoch „**Konsent**“, um den Unterschied zu „**Konsens**“ analog zum Englischen **consent** und **consensus** auch im Deutschen kontrastieren zu können. [5] Interview mit Brian Robertson, S. 6, meine Hervorhebungen

Organisationsform leisten können sollte: die Integration multipler Perspektiven in ein höheres Ganzes.

Bemerkenswert ist ebenfalls, dass via Konsent die früheren Entscheidungsverfahren integriert werden. So kommt es z.B. häufig vor, dass einem Individuum autokratische Befugnisse für einen klar definierten Bereich übertragen werden (etwa um Büromaterialien anzuschaffen), um nicht für jedes Detail ein Meeting einberufen zu müssen. Ebenso kann für gewisse Entscheidungen per Konsent beschlossen werden, dass darüber eine demokratische Abstimmung erfolgen, eine Konsensrunde abgehalten, oder gar eine Münze geworfen werden soll. Die Vorteile der anderen Verfahren werden eingeschlossen und angewendet, wo sie funktional und sinnvoll sind, ihre Nachteile können transzendiert werden.

Clare Graves<sup>6</sup> Befunde über Individuen des zweiten Ranges legen nahe, dass sich mit dem integralen Bewusstsein eine starke Reduktion der Angst feststellen lässt. Ein vergleichbarer Effekt tritt bei Soziokratie und Holokratie dadurch auf, dass Entscheidungen auf schnelle und effektive Weise getroffen werden können, wodurch die traditionelle Steuerung durch Voraussage und Kontrolle aufgegeben und durch eine ‚experimentierende-und-adaptierende‘-Steuerung ersetzt werden kann, was Robertson anhand des Fahrrad-Beispiels (ursprünglich von Enderburg) illustriert:

*Die meisten modernen Entscheidungsfindungs- und Management-Strukturen beruhen auf dem Versuch, im Vorfeld den besten Weg herauszufinden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen (Voraussage), und dann zu planen und zu managen, um diesem Weg zu folgen (Kontrolle). Es ist etwa so, als ob du Fahrrad fährst, indem du auf deinen Bestimmungsort in der Ferne zielst, den Lenker festhältst und dir das Herz aus dem Leib strampelst, um dorthin zu gelangen. Es spricht viel dafür, dass du dein Ziel nicht erreichst, selbst wenn es dir gelingt, das Fahrrad während der gesamten Fahrt aufrecht zu halten.*

*Beobachtest du im Unterschied dazu jemanden, der tatsächlich Fahrrad fährt, dann wirst du ein leichtes aber konstantes Wiegen erkennen. Der Radfahrer bekommt ständig Rückmeldung, indem er neue Informationen über seinen gegenwärtigen Zustand und seine Umwelt aufnimmt und ständig kleinere Korrekturen in vielen Dimensionen vornimmt (Richtung, Geschwindigkeit, Balance, etc.). Dieses Wiegen resultiert aus der Tatsache, dass der Radfahrer ein dynamisches Gleichgewicht aufrecht erhält, während er sich seinem Ziel nähert – er nutzt schnelles Feedback, um innerhalb der Toleranz-Gren-*

*zen der vielen Aspekte seines Systems zu bleiben. Anstatt eine Menge Zeit und Energie damit zu verschwenden, den exakt „richtigen“ Weg vorher zu bestimmen, behält er statt dessen sein Ziel im Geiste, bleibt im gegenwärtigen Moment und findet - während er fährt- den natürlichsten Weg zu seinem Ziel. [...]*

*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,*

*„Es ist besser, unvollkommene Entscheidungen durchzuführen, als ständig nach der vollkommenen Entscheidung zu suchen, die es niemals geben wird.“*

Charles de Gaulle

*wenn du auf die Resultate deiner Voraussage festgelegt bist. Im Unterschied dazu bereitet es keine Angst, ein Ziel im Geist zu 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.<sup>7</sup>*

Die zweite Praxis, die **Organisation in Kreisen**, erklärt Robertson im Kontext der Terminologie von Holons und Holarchien nach Ken Wilber:

*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 (er hat Agenz). 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*

[6] integraler Pionier, dessen Modell der biopsychosozialen Entwicklung Grundlage von Spiral Dynamics wurde

[7] Interview mit Brian Robertson, S. 10-12

[8] Interview mit Brian Robertson, S. 12-13

## Schwerpunktthema: Integrales Business

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, 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.<sup>8</sup>

Diese Kreise stehen, gemäß der dritten Praxis, 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.

Die vierte Praxis, die **Wahl durch Konsent**, läuft dergestalt ab, dass zunächst die funktionelle Rolle definiert und die Laufzeit der Position bestimmt wird. Dann schreibt jeder einen Zettel „[Name] nominiert [Name des Kandidaten]“, der vom Prozessleiter eingesammelt wird. Dieser verliest die Nominierungen der Einzelnen und jede Person sagt in einem öffentlichen Palaver kurz, warum sie diese Person (die auch sie selber sein kann) ausgewählt hat. Daraufhin gibt es für jeden die Möglichkeit zu einer Stimmänderung. Der Prozessleiter kann einen Vorschlag machen, sobald er meint, dass sich eine offensichtliche Tendenz abzeichnet, oder um Diskussion bitten, um einen Vorschlag zu etablieren. Dann fragt er jede Person (den Nominierten zuletzt), ob sie die Einwilligung für den vorgeschlagenen Nominierten gibt. Bei hochrangigen Ein-

wänden geht es zurück zur Diskussion, bis ein weiterer Vorschlag zu einer Konsent-Runde gebracht werden kann. Bei Robertsons Präsentation im I-I fand ich es schwierig, meine demokratischen Vorerfahrungen einzuklammern und mich auf die neuartige Qualität dieses Wahlverfahrens einzulassen. Es ist keine Wahl im herkömmlichen Sinne, sondern man versucht in einer öffentlichen Diskussion mit den und über die Kandidaten gemeinsam jemanden zu bestimmen, der mit seinen Fähigkeiten innerhalb der Toleranzgrenzen des Gesamtsystems eine gewisse erforderliche Rolle ausfüllt. 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.“<sup>9</sup> „Soziokratie deckt auf!“<sup>10</sup>

### Man soll die Stimmen wägen und nicht zählen

Friedrich Schiller

Die vier Grundpraktiken von Soziokratie (Entscheidung via Konsent, Organisation in Kreisen, Doppelverbindungen, Wahl durch Konsent) funktionieren am besten als ein Ganzes. Robertsons Weiterentwicklung dieser Praktiken zu Holakratie schließt u.a. die Integration von Wilbers Theorie über individuelle und soziale Holons und deren Holarchien ein. Auf der Webseite [www.holacracy.org](http://www.holacracy.org) findet man folgende Erklärung:

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. Holakratie zielt darauf ab, die Emergenz eines natürlichen Bewusstseins für die Organisation zu unterstützen, was ihr erlaubt sich selbst zu regieren, während sie auf ihr eigenes natürliches Telos zusteuert und sich um ihre eigene natürliche Ordnung formt. Dieser „Wille“ der Organisation unterscheidet sich von dem Willen der Menschen, die mit der Organisation verbunden sind – ebenso, wie die Organisation fortbesteht, selbst wenn Individuen kommen

[9] G. Endenburg, *Sociocracy*, S. 155, zitiert nach eigener Übersetzung [10] G. Endenburg, *Sociocracy*, S. 30, zitiert nach eigener Übersetzung



und gehen, so tut das auch dieses Bewusstsein. Seine subtile Stimme wird gewöhnlich von einer Kakophonie menschlichen Egos übertönt, obwohl sie manchmal gehört werden kann, wenn Individuen in einem transpersonalen Raum zusammen kommen – ein Raum jenseits von Ego, jenseits von Angst, jenseits von Hoffnung, und jenseits von Begehrde – um die Emergenz dessen zu erspüren und zu unterstützen, was jetzt auftauchen sollte. Bei einer Holokratie geht es darum, diesen transpersonalen Raum oft und leicht zur Steuerung der Organisation auftauchen zu lassen, und die vielen Techniken von Holokratie helfen alle dabei, diese Ebene menschlicher Dynamik zu unterstützen.<sup>11</sup>

Neben dieser Betonung der transpersonalen Qualität der Atmosphäre der Entscheidungsprozesse – allem Anschein nach eine kollektive Zustandserfahrung<sup>12</sup> – fällt Robertsons Erwähnung des „Willens der Organisation“ auf. Er geht davon aus, dass eine Organisation zu jedem beliebigen Zeitpunkt eine, und nur eine, natürliche ideale Struktur der Organisation hat, die es – in Anwendung von Elliot Jaques „Requisite Organization“-Modell („erforderliche Organisation“) – in einer Art „Detektivarbeit“ nur noch aufzuspüren gilt. Man könnte sich diese Struktur als eine Art interobjektiven Attraktor, eine besonders funktionale Gestalt im unteren rechten Quadranten (U.R.) vorstellen. Man merkt, dass man ihn gefunden hat, wenn es intersubjektiv (U.L.) gesprochen ‚fließt‘ und man subjektiv (O.L.) in einen veränderten Zustand eintritt<sup>13</sup>.

Interessant scheint mir auch die Idee, dass wir möglicherweise erst jetzt als Menschheit vom Bewusstsein her in der Lage sind, die Erscheinungen von intelligenten, autopoietischen (d.h. selbsterschaffenden) Mustern in den unteren Quadranten, d.h. intersubjektiv und interobjektiv wahr- und ernst zu nehmen. Ken Wilber formulierte dies kürzlich als „das Wunder des Wir“, welches ein Eigenleben führt, das weder du noch ich alleine ändern können<sup>14</sup>. Robertson scheint nun dem „Wunder des Es, Plural“ auf der Spur zu sein. Ein tieferes Verständnis dieser „inter“-Prozesse (intersubjektiv /interobjektiv), welches erst durch postmoderne Methodologien<sup>15</sup> ermöglicht wurde, könnte künftig ein Schlüssel zu ungeahnten Transformationspotenzialen sein, indem wir zunehmend lernen zu lauschen, welches Muster die kollektive Struktur mit unserer Hilfe erschaffen will. Andrew Cohen scheint das transpersonale **Intersubjekt** freisetzen zu wollen, Brian Robertson zielt mit seinen Methoden tendenziell eher auf die Befreiung des transpersonalen **Interobjekts** ab<sup>16</sup>. Im Interview sagt er: „[...]ich bin unaufhörlich erstaunt darüber, wozu Organisationen in der Lage sind, sobald ihr eigener freier Wille entfesselt ist“<sup>17</sup>. Ein mögliches Pendant zu der natürlichen, evolutionären Struktur einer Organisation wäre im Kontext von Cohens Lehre der evolutionären Erleuchtung vielleicht das „authentische Selbst“, manifestiert in der „erleuchteten Kommunikation“, das einen Sog über das Ego hinaus ausübt. Beide Varianten haben gemein, dass sie

[11] [www.holacracy.org](http://www.holacracy.org), zitiert nach eigener Übersetzung [12] An dieser Stelle drängt sich ein Vergleich mit der „Enlightened Communication“ im Kontext der Lehre Andrew Cohens auf. Man müsste Praktizierende beider Richtungen dazu befragen. [13] Was gleichzeitig, korrelativ dabei im Gehirn geschieht, ist eine empirische Frage (die wohl nur ein integraler methodologischer Pluralismus [IMP] überhaupt aufwerfen würde), die jedoch hier nur am Rande interessiert. [14] Siehe Excerpt C: „The Ways We Are In This Together: Intersubjectivity and Interobjectivity in the Holonic Cosmos“, oder auch Integral Spirituality, Kapitel 10: A Miracle called „We“ [15] UL: Strukturalismus, Ethno-Methodologie, Archäologie, Genealogie; UR: Systemtheorie, soziale Autopoiesis [16] Man kann sich den kollektiven Willen, nach Wilber verkörpert im „Nexus“ einer Gemeinschaft/Organisation als individuelle Gestalt, eben als ein lebendiges, charakteristisches „Intersubjekt“ oder „Interobjekt“ vorstellen, was zwei Perspektiven auf dasselbe Ereignis sind (wobei „Intersubjekt“ kein „Super-Ich“ oder eine dominante Monade sein soll). [17] Interview mit Brian Robertson, S. 19

## Schwerpunktthema: Integrales Business

uns systematisch die Privilegierung der individuellen Perspektive der beiden oberen Quadranten entziehen. Das Ego (O.L.) und das Verhalten des Einzelnen (O.R.) genießen nicht mehr länger den gewohnten automatischen Vorrang, wodurch der Eintritt in einen transpersonalen Zustand erleichtert wird.

Wenn man versucht, die Natur von Holons zu beschreiben, wie Wilber es mit seinen zwanzig Grundaussagen in *Eros, Kosmos Logos* tut, dann fällt auf, dass Holarchien nach oben und unten hin unbegrenzt sind. Auf Holakratie bezogen folgt aus dieser Erkenntnis die Vision einer weltweiten holarchischen Regierung, bestehend aus Kreisen auf vielen Ebenen der Größenordnung, die durch holakratische Doppelverbindungen miteinander verwoben sind. Robertson erklärt, warum es sinnvoll und wichtig ist, dieses System über die Einheit einer einzelnen Organisation hinaus wachsen zu lassen:

*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 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.*

*Auf eine ähnliche Weise tendiert das gegenwärtige System auch dazu, dass das Unternehmens-Holon unabsichtlich seine eigenen Teile dominiert und die Autonomie seiner eigenen Abteilungen, Projektteams, etc. behindert. Das ist ein weiteres Ergebnis der Haltung, ein Unternehmen als die „primäre“ Organisationseinheit, statt einfach nur als eine Organisationseinheit einer bestimmten Größenordnung zu betrachten. Und lassen Sie uns eines klar stellen – die Herausforderungen, die daraus resultieren, dass nur eine Organisationseinheit oder --ebene als „primär“ betrachtet wird, existieren nicht nur in der Geschäftswelt – nahezu alle Aspekte der Gesellschaft in der heutigen*

*Welt leiden daran. Wir brauchen ein greifbares System, das jede Organisationsstufe als eine primäre Einheit – als ein Holon – sowohl mit autonomen Rechten als auch gemeinschaftlichen Verantwortlichkeiten anerkennt, und jede benötigt ein entscheidendes Mitspracherecht in der Führung anderer mit ihm verbundener Holons.*<sup>18</sup>

Diese Einbindung von Organisationen, die selber autonome Ganzheiten darstellen, in den Kontext eines höherstufigen Organisationsholons, könnte die dringend notwendige Eindämmung hyperautonomer Verhaltensweisen mancher Firmen leisten, indem der höchste Kreis eines Unternehmens neben den Interessen der Aktionäre auch die Perspektiven der Umwelt integriert, in der sich das Unternehmen bewegt (in regionaler, sozialer, politischer, ökologischer Hinsicht, etc.). In diesem Modell säßen bei einer holakratischen, konsent-basierenden Entscheidungsfindung im höchst-

*„Ich bin unaufhörlich erstaunt darüber, wozu Organisationen in der Lage sind, sobald ihr eigener freier Wille entfesselt ist.“*

Brian Robertson

ten Kreis einer Firma beispielsweise Umweltaktivisten, Non-Profit Organisationen, regionale Politiker und ähnliche Vertreter einer externen Perspektive mit dabei und würden die Toleranz-Grenzen des Gesamtsystems repräsentieren. Dies würde ab einer gewissen Ebene die Grenzen zwischen profitorientierten und Non-Profit-Organisationen verwischen und der tatsächlichen Verbundenheit und Interdependenz<sup>19</sup> von Holons auf allen Ebenen endlich konkret Rechnung tragen. Dieses Modell lässt sich in der Phantasie nach oben hin zu besagter holakratischer Weltregierung fortspinnen. Im Moment arbeitet Robertson an der Errichtung eines lokalen Netzwerkes von Firmen in seiner Region, die ebenfalls holakratisch organisiert sind und deren Repräsentanten gemeinsam den nächsthöheren Kreis bilden.

Soziokratie, bzw. Holakratie sind auch in der Hinsicht „integrale“ Organisationsmodelle, weil sie die Vertreter verschiedener Wertesysteme gleichzeitig ansprechen. In der *Spiral Dynamics* 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

[18] Interview mit Brian Robertson, S. 16-17

[19] Man denke auch an das buddhistische Konzept des „bedingten Entstehens aller Dinge“ oder an Tich Nhat Hanhs Begriff des „Inter-Seins“.

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. Es klingt fast zu schön, um wahr zu sein.

Robertson betont immer wieder, dass es bei Holakratie 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.

Ich schließe meinen Bericht mit einem Zitat von Robertson: „Holakratie ermöglicht einer Organisation auf dem sich ständig erhebenden Wellenkamm der Realität zu reiten, ihre Segeln stets gefüllt von den Winden des GEISTES und ihre Ruder in perfekter Harmonie mit dem Herzschlag des Kosmos bewegend. Und alle Schwimmer, die an Bord klettern, sind dazu eingeladen, einfach ein Ruder in die Hand zu nehmen und zu rudern.“<sup>20</sup>

#### Quellen:

**Gerard Endenburg**, *Sociocracy, The Organization of Decision-Making, "no objection" as the principle of sociocracy* [1981], Delft: Eburon, 1998

**Gerard Endenburg**, John A. Buck, *Gewaltfreie Steuerung*, Rotterdam: Sociocratisch Centrum, 2005, PDF unter <http://cnvc.org/downloads/Soziokratie-4-Eine-Gewaltfreie-Steuerungsform.2005.09.13.pdf>

**Holakratie-Homepage:** [www.holacracy.org](http://www.holacracy.org),  
**Holakratie-Blog:** <http://enlightenedbusiness.blogspot.com/>

An Interview with **Brian Robertson**, President of Ternary Software, Inc. on Holacracy™, Feb 2006 <http://www.ternarysoftware.com/pages/downloads/BrianRobertsonInterview2006-02-08v3.pdf>

**Interview mit Brian Robertson**, Übersetzung von Dennis Wittrock, Rainer Weber und Monika Frühwirth, erhältlich unter [www.integralesforum.org](http://www.integralesforum.org)

**What Is Enlightenment? Magazin**, Titel: "Come Together", Ausgabe 13

#### Dennis Wittrock

Jahrgang 78, studiert Philosophie, Anglistik und Kunstwissenschaft und praktiziert Zen in Bremen. Aktivität im IF: im E-Gremium, bei „iMove“, in der ip-Redaktion und im Übersetzungsteam.  
URL: [www.fundamentalintegral.blogspot.com](http://www.fundamentalintegral.blogspot.com)

[20] Siehe [www.holacracy.org](http://www.holacracy.org), zitiert nach eigener Übersetzung

## Der Ω-Punkt



Dieses Handbuch ist ein integraler Wegweiser, der sich auf zwei große integrale Visionäre bezieht: auf den indischen Mystiker, Philosophen und Dichter Sri Aurobindo und den integralen Vordenker Ken Wilber. Es enthält nicht nur eine theoretische Zusammenschau, sondern auch einen großen Praxisteil mit Bausteinen für eine individuelle Transformationspraxis.

Der Autor ist Yoga- und Meditationslehrer. Sein persönlicher Lebensweg ist geprägt vom Integralen Yoga Sri Aurobindos und der integralen Philosophie Ken Wilbers.

Leopold Walter, *Der Omega-Punkt*, BoD 2005  
ISBN 3-8334-3247-0, 199 S., 14,90 EUR

## Mahas Pathah



Die Autorin ist Psychologische Psychotherapeutin mit eigener Praxis. Ihr persönlicher Lebensweg ist geprägt vom Integralen Yoga Sri Aurobindos und der integralen Philosophie Ken Wilbers.

Eingeflochten in autobiographische Traum- und Tagebuchaufzeichnungen beschreibt sie die Evolution menschlichen Bewusstseins und entwirft auf der Grundlage ihrer Erfahrungen eine integrale Psychologie und Psychotherapie. Traum- und Wachbewusstsein, Innen- und Außenwelt, Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft lässt sie während dieser Bewusstseinsreise mehr und mehr in einem einzigen Kontinuum zusammenfließen.

Lea Freyermuth, *Mahas Pathah*, Verlag Dietmar Klotz 2006  
ISBN 3-88074-477-7, 208 S., 14,80 EUR