

Leitung, Verantwortlichkeit und Mitbestimmung im IF e.V.

Eine Integration von integraler Vision, Holakratie und deutschem Vereinsrecht

1. Vorgaben und Gestaltungsprinzipien	1
2. Die integrale Vision.....	2
3. Exkurs: Entwicklung, Persönlichkeit und Führung.....	4
4. Das Integrale Forum, Entwicklung, Gegenwart und Ausblick	6
5. Warum Holakratie (Holacracy™) im Integralen Forum?	9
6. Aktueller holokratischer Strukturentwurf.....	11
7. Zusammenfassung	12

Mit der Gründung des „Integralen Forums“ als e.V. im Jahr 2006 (früher: „Arbeitskreis Ken Wilber“, seit 1998 innerhalb der DTG e.V.) stellte sich, wie bei jeder Organisationsgründung, auch automatisch die Frage nach der konkreten Organisationsgestaltung und der Leitung: Wer führt das IF, wer hat welche Aufgaben und Verantwortungen, und wie und von wem wird das festgelegt?

Dies wurde anfänglich in einer Geschäftsordnung (GO) festgelegt, und später, mit der Umwandlung des IF in einen eigenen eingetragenen Verein (IF e.V.), durch eine Vereinssatzung, ergänzt durch eine GO, formal festgelegt. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von „Gewohnheiten“, die nicht oder kaum schriftlich fixiert, sondern bisher nur mündlich kommuniziert sind. Das ist ein Umstand, der mitunter zu Irritationen geführt hat.

In diesem Papier wollen wir, der Vorstand des IF, zu diesem Thema ausführlicher Stellung nehmen, und unsere derzeitige Position dazu darstellen.

1. Vorgaben und Gestaltungsprinzipien

Bei der Organisationsgestaltung (einschließlich der Frage nach Führung, Zuständigkeit und Verantwortlichkeit) lassen wir uns von folgenden Visionen, Prinzipien bzw. Regelungen leiten:

- a) der integralen Vision
- b) dem deutschen Vereinsrecht und
- c) dem Modell von Holakratie (Holacracy™)

Zu a) Die integrale Vision, wie sie von Ken Wilber und anderen in den zurückliegenden vierzig Jahren formuliert und entwickelt wird, ist das Modell, an dem wir uns orientieren, und wir möchten dieses Modell auch konkret auf das IF anwenden. Dabei sind wir uns bewusst, dass sich diese Vision selbst im Prozess der theoretischen Reflexion, der Anwendung in der Praxis und der Kommunikation und Kooperation mit anderen weiterentwickelt.

Zu b) Das deutsche Vereinsrecht mit seinen Anforderungen an Gemeinnützigkeit, Transparenz, Verantwortlichkeit und Kontrolle ist für uns als eingetragener Verein verbindlich, und seine Regeln und Vorschriften halten wir selbstverständlich ein. Wir sind dankbar in einem freien Land zu leben, in dem die freie Vereinsgründung nicht nur möglich ist, sondern auch steuerlich begünstigt wird.

Zu c) Das Modell Holakratie (www.holacracy.org) ist ein Organisationsmodell, das sich an integralen Prinzipien orientiert und die Entwicklung von Beteiligung und Verantwortung auf

allen Organisationsebenen fördern möchte. Daher halten wir es für die Entwicklung des IF für sehr geeignet und möchten es, angepasst an unsere Situation, auch so weit wie möglich im IF einsetzen.

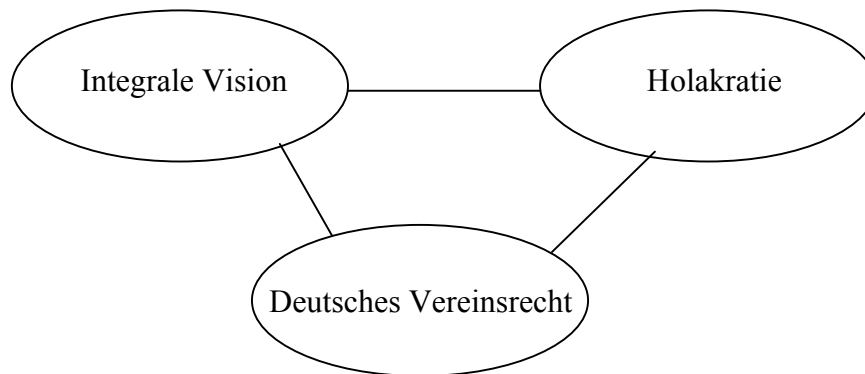


Abb.1: Gestaltungsvorgaben und Prinzipien des IF

Wir sind uns bewusst, dass wir bei der IF Gestaltung, und insbesondere bei der Umsetzung integraler Ideen und Prinzipien, Neuland betreten.

2. Die integrale Vision

Abgeleitet aus der integralen Vision, und konkret aus dem AQAL Modell (als der Berücksichtigung aller Quadranten, Entwicklungsebenen, Entwicklungslinien, Zuständen und Typen) möchten wir drei Hauptaspekte für die Organisationsgestaltung herausgreifen:

- a) die Perspektiven von innerlich/äußerlich und individuell/kollektiv, aus denen sich die vier *Quadranten* ergeben
- b) den Aspekt *Entwicklung* mit der Unterscheidung von Stufen und Kompetenzen
- c) den Aspekt Vielfalt (*Typen*)

a) Die Quadranten-Perspektive

Aus den *Quadranten* ergibt sich für uns sowohl die Berücksichtigung von Innerlichkeit wie auch von Äußerlichkeit. Organisationsgestaltung hat daher nicht nur strukturell-systemische Aspekte, auch wenn diese wichtig sind, sondern immer auch zu berücksichtigende kulturell-gemeinschaftliche Aspekte, ebenso wie auch Aspekte innerlicher Bewusstheit (wie Absicht, Intention und Wille). Beides gehört zusammen. Gleichmaßen hat Organisationsgestaltung sowohl individuelle als auch kollektive Aspekte. Aus den subjektiven Intentionen und dem einzelnen Verhalten der Beteiligten entsteht in einem intersubjektiven Diskurs ein gemeinschaftliches Verständnis und Meinungsbild, aus dem heraus Organisation konkret als Aufbau- und Ablauforganisation gestaltet wird. Diese Struktur wirkt wiederum auf die Gemeinschaftskultur, das individuelle Bewusstseins und das Verhalten, was wiederum neue Ideen, Absichten, Verhalten und einen Diskurs darüber in Gang setzt, welcher wiederum auf die Organisationsgestaltung wirkt, usw. In diesem Verständnis sind Organisationsentwicklung

(OE) als Struktur und Kulturentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung (PE) zwar voneinander zu unterscheiden, aber nicht voneinander zu trennen.

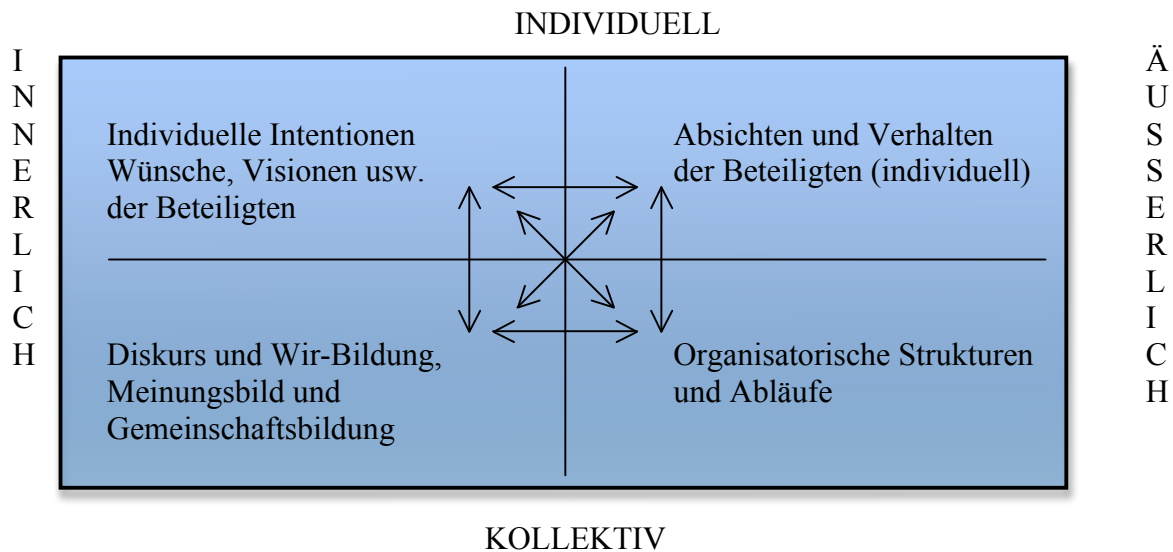


Abb. 2: Die vier Quadranten der Organisations- und Gemeinschaftsgestaltung und deren Wechselwirkungen

b) Die Entwicklungs-Perspektive: transzendiere und bewahre in einer lernenden Organisation

Aus den **Entwicklungsstufen** heraus ergibt sich für uns das allgemeine Entwicklungsprinzip von „transzendiere und bewahre“, d. h. Organisationsentwicklung hat nicht nur einen verändernden, sondern immer auch einen bewahrenden Aspekt. Die Kenntnis und Würdigung des bereits Gewachsenen und dessen „Geschichte“ ist ein wesentlicher Aspekt von Organisationsentwicklung. Gleichmaßen von Bedeutung ist die Betonung einer vertikalen Dimension bei der Organisationsgestaltung, was sowohl die Organisationsstruktur als auch die Werte der Beteiligten betrifft. Unser angestrebtes Ziel ist es, dass das IF von einer höchstmöglichen Bewusstseinsstufe aus geführt wird, unterstützt durch die bestmöglichen Organisationsstrukturen und Abläufe. Hinsichtlich der inneren Entwicklung (höchstmögliche Bewusstseinsstufe) orientieren wir uns dabei an Entwicklungsmodellen wie Spiral Dynamics, dem Regenbogenmodell Ken Wilbers und den Persönlichkeitsmodellen von Robert Kegan und Susanne Cook-Greuter. Was die organisatorischen Strukturen und Abläufe betrifft, orientieren wir uns an dem Modell von Holokratie, eingebettet in vereinsrechtliche Vorgaben. Als lernende Organisation sind wir uns bewusst, dass wir uns als Individuen und Gemeinschaft in einem ständigen Prozess der Entwicklung befinden.

c) Heterogenität und Kooperation im Team: Befreiung durch Begrenzung

Die Berücksichtigung von **Entwicklungslinien** ist von Bedeutung, weil sie uns darauf hinweisen, dass Menschen in unterschiedlichen Kompetenzen (wie Ethik, Identität, Fertigkeiten, Beziehungsfähigkeit usw.) unterschiedlich weit entwickelt sind. Ziel einer integralen Organisationsgestaltung ist es daher, „jeden und jede nach seinen und ihren Fähigkeiten“ zu fördern und einzusetzen, d.h. dort einzusetzen, wo jemand seine am weitesten

entwickelten Kompetenzen für den Zweck der Organisation, alle Beteiligten und zum Wohl des Ganzen bestmöglich einsetzen kann.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt, abgeleitet aus der *Typendefinition* von AQAL, ist für uns die typologische Vielfalt, Breite und Varianz im IF. Wir wollen möglichst viele unterschiedliche Formen von Miteinander, Ausdruck und Stilen zusammenbringen. In der Verschiedenheit drückt sich unser prinzipielles Aufeinander-Angewiesensein aus, die Befreiung durch Begrenzung.

3. Exkurs: Entwicklung, Persönlichkeit und Führung

Im Folgenden wird ein kurzer Abriss über Führung und Entscheidungsfindung in Organisationen gegeben. Dabei ist es wichtig, zwischen dem Prozess der Entscheidungsfindung einerseits, und der Führungspersönlichkeit (und ihrem Bewusstsein) einer Organisation andererseits zu unterscheiden. Ein Beispiel: Erfolgreiche Start-Up-Unternehmen werden meist von „genialen“ Gründergestalten (wie z. B. Steve Jobs) ins Leben gerufen. (Worin die Genialität im Einzelnen besteht, ob in technischen Fähigkeiten, visionären Zukunftsperspektiven, einer hohen Ethik und Moral, oder einer Kombination von allem, wäre im Einzelnen zu untersuchen – siehe dazu den Hinweis auf die Entwicklungslinien). Jedenfalls gibt es Aspekte im Bewusstsein dieser Menschen, die weit oder sehr weit entwickelt sind, und die ihrer Zeit und dem durchschnittlichen Bewusstsein weit vorausseilen. Andererseits werden die Unternehmen, die sie gründen oder führen, wie die meisten Unternehmen überhaupt, auf eine nicht-demokratische Weise geführt, in dem Sinn, dass der Chef der Chef ist und bleibt, und nicht (oder nicht ohne weiteres) einfach abgewählt werden kann. Diese Unternehmen sind privatwirtschaftlich und nicht gemeinnützig orientiert.

Im Folgenden werden die Merkmale dreier Hauptentwicklungsstufen für eine Organisationsentwicklung skizziert:

a) die traditionelle Entwicklungsstufe (die Farbe Blau bei SD, Bernstein im Regenbogenmodell)

- Herrschaft „auf ewig“ (Lebenszeit)
- Keine Wahlen und Demokratie, und daher auch keine Abwahlmöglichkeit (sondern nur Umsturz oder Rücktritt)
- Herrschaftsübertragung durch Ernennung und Erbfolge (z. B. Vater übergibt an Sohn) oder Zugehörigkeit („Familienbetrieb“)
- Klare Verhältnisse und Entscheidungswege, stark hierarchisch, autoritär
- Durch die Möglichkeit „einsamer“ Entscheidungen, die nicht abgestimmt werden müssen, sind schnelle Entscheidungen möglich
- oft bürokratisch
- Traditionen (ob gut oder schlecht) werden geachtet und fortgeschrieben („keine Experimente“)
- Sehr stark von der Führungspersönlichkeit abhängig (von totalitärer Herrschaft bis zum guten Patriarchen oder der fürsorglichen Patriarchin im Familienbetrieb).

b) die moderne Entwicklungsstufe (die Farbe Orange bei SD und dem Regenbogenmodell)

- Teilweise Demokratie und Mitbestimmung
- Keine Herrschaft auf Lebenszeit, Abwahlmöglichkeit
- Leistungsprinzip (wer mehr leistet, bekommt oft mehr Verantwortung übertragen)
- Bei rein funktionaler Betrachtung („one man one vote“) manchmal keine Werteperspektive („Mehrheit entscheidet“), bis hin zu einem „Terror der Mehrheit“ über eine Minderheit
- Traditionen werden leicht über Bord geworfen (gute wie schlechte)
- „Neu ist besser“
- Entscheidungen oft nur vor dem Hintergrund von Funktionalität, Leistung, Erfolg und Optimierung
- Privatwirtschaftlich orientiert

c) die postmoderne Entwicklungsstufe (die Farbe Grün bei SD und dem Regenbogenmodell)

- Weiterentwicklung der Mitbestimmung und „Bürgerbeteiligung“ bis hin zum Konsensprinzip und einer Basisdemokratie
- Minderheitenberücksichtigung und -schutz
- Hervorhebung von Innerlichkeit (Gefühlen) gegenüber den Äußerlichkeiten (Prozessen und Abläufen)
- Gefahr von Entscheidungsunfähigkeit durch endlose Diskussionen
- Stark heterarchisch bei flacher Hierarchie (wenn überhaupt), daher Anfälligkeit für verborgene Machtspiele und Intrigen
- Beachtung von Chancengerechtigkeit, Förderaspekt
- Gemeinnützige oft genossenschaftliche Orientierung

Betrachten wir vor diesem Hintergrund die gesellschaftliche Situation, ist es so, dass die Herrschaftsausübung in Unternehmen und Organisationen strukturell (nicht was die Entwicklungsstufe des Führungspersonals – leadership – betrifft) sowohl traditionell als auch modern und postmodern geprägt ist. Die traditionelle Prägung zeigt sich darin, dass es im Allgemeinen keine „freien und gleichen“ Wahlen der Geschäftsleitung durch die Mitglieder der Organisation gibt (wenn dies so wäre, hätten die Arbeitnehmer immer die Mehrheit, weit vor den Anteilseignern – den Eigentümern – und der Geschäftsleitung, da sie zahlenmäßig die größte Personengruppe stellen). Was es hingegen gibt, sind (moderne) gesetzliche Regelungen zur Betriebsverfassung¹, in denen das Kräftegewicht und die Entscheidungs- und Mitwirkungsrechte von Eigentümern, Arbeitgebern und Arbeitnehmer geregelt sind. Innerhalb dieses Rahmens werden in den zurückliegenden Jahrzehnten verstärkt postmoderne und alternative Formen des Zusammenwirkens ausprobiert.

¹ In der Bundesrepublik 1952 eingeführt, und 1972 grundlegend reformiert

4. Das Integrale Forum, Entwicklung, Gegenwart und Ausblick

(zur Geschichte des IF siehe auch

<http://integralesleben.org/home/if-integrales-forum/if-der-verein/organisation/geschichte/>)

Das Integrale Forum wurde als „Arbeitskreis Ken Wilber“ im September 1998 gegründet. Die erste Führungsperson war Gerd Klostermann, der, wie er erzählte, anlässlich eines Seminars bei Edith Zundel den Vorschlag machte einen Arbeitskreis zu gründen und damit gleichzeitig auch den „Job“ bekam, diesen Arbeitskreis zu koordinieren bzw. zu leiten. Um Gerd Klostermann herum bildete sich im Lauf der Zeit ein Kreis von Menschen, die in diesem Arbeitskreis aktiv waren. Aus diesem heraus formte sich ein Führungsteam, das mit Gerd zusammen den Arbeitskreis leitete. Um sich organisatorisch besser aufzustellen, assoziierte und organisierte sich der AK in der Deutschen Transpersonalen Gesellschaft (DTG e.V.) und nutzte deren bestehende Strukturen mit. Nachdem Gerd aus beruflichen Gründen die Leitung im Jahr 2001 abgeben wollte, erklärte sich Felix Ginthum bereit diese zu übernehmen. Felix wurden dann einige Jahre später in dieser Funktion von Dirk Püschel abgelöst.

Aus dem anfänglichen Führungsteam um den Leiter wurde ein „Entscheidungsgremium“, in dem diejenigen, die sich für die Gemeinschaft verantwortlich fühlten, deren Geschicke bestimmten (in der Regel Salon-Leiter und Vertreter von Fachgruppen). Da der Verein schnell wuchs, erwies sich die Mitbestimmung einer wachsenden Anzahl von Menschen („Alteingesessene“ und Neue) innerhalb eines wachsenden Entscheidungsgremiums als sehr konfliktreich und auf Dauer unpraktikabel im Tagesgeschäft des Vereins.

Die Mitgliederzahlen des *Arbeitskreis Ken Wilber* innerhalb der DTG überstiegen nach und nach die der reinen DTG Mitglieder. Im Jahr 2006 gründete sich das heutige Integrale Forum schließlich konsequenterweise als ein eigener Verein (IF e.V.). Vor der Vereinsgründung wurde überlegt, welche Rechtsform das IF haben soll. Man entschied sich letztlich für einen e.V., trennte aber – wie es nach dem Vereinsrecht möglich war – die Fördermitgliedschaft von der aktiven Mitgliedschaft. Fördermitglieder unterstützen das IF ideell und finanziell und genießen eine Reihe von Vorteilen (Zeitschrift, Newsletter, Preisreduktionen bei der Jahrestagung und bei Seminaren). Sie dürfen an der Mitgliederversammlung teilnehmen und haben dort Rederecht, aber kein Stimmrecht. Die aktiven Mitglieder tragen den Verein durch ihr Engagement und sind bei der Mitgliederversammlung stimmberechtigt. Das aktive Stimmrecht muss beim Vorstand beantragt werden. Diese Unterscheidung von Fördermitgliedern und aktiven Mitgliedern machte es möglich, Breite und Tiefe bei der Wahl des Vorstands und damit der Führung der Organisation zu berücksichtigen. Zugleich fördert das IF das nachhaltige Engagement seiner Mitglieder und ermöglicht damit den Wechsel von der Fördermitgliedschaft zur aktiven Mitgliedschaft. Dass ein Mitglied dem IF beitrifft ist erst einmal ein formaler Vorgang, und sagt nichts über die Intentionen des oder der Betroffenen. Erst im Verlauf einer Mitgliedschaft und der Beteiligung und Übernahme von Verantwortung im Leben der Organisation qualifiziert für den Statuswechsel von Fördermitglied zum aktiven Mitglied.

Die Wahl für die Unterscheidung zwischen Fördermitgliedern und aktiven (stimmberechtigten Mitgliedern) hat sich in den Jahren seit der Einführung bewährt als eine Möglichkeit:

- a) zu würdigen, dass aktive Mitglieder schon seit Jahren einen großen Einsatz für das IF bringen, und nicht mit Fördermitgliedern nach einem „*One-Man-One-Vote*“ Prinzip gleichgesetzt werden dürfen;
- b) sicherzustellen, dass das Hauptanliegen der Organisation und die Gründervision, gehalten von Menschen mit integralen Intentionen, trotz zunehmender und wechselnder Fördermitgliedschaft bewahrt und weiterentwickelt werden kann. Diejenigen, die auf der Mitgliederversammlung entscheiden, kennen den Vereinszweck nicht nur theoretisch, sondern durch eigene Erfahrungen, persönliche Verantwortlichkeit und Engagement;
- c) Zugleich sollte ermöglicht werden, dass jeder und jede durch Studium der Grundlagen, aktive Beteiligung und Verantwortungsübernahme den Status des aktiven Mitglieds erreichen kann.

Dies wurde seinerzeit in der Geschäftsordnung, begleitend zur Vereinsatzung festgeschrieben, und veröffentlicht. Der Wortlaut ist (Absatz 3, Mitgliedschaft):

http://integralesleben.org/fileadmin/user_upload/VORSTAND/downloads/Geschaeftsordnung_Integrales_Forum_Nov_08.pdf

Im IF wird unterschieden zwischen „aktiven Mitgliedern“ und „Fördermitgliedern“. Fördermitglied kann jeder werden – einfach durch Beitritt zum IF und durch Überweisung des Vereinsbetrages ... „Aktive Mitgliedschaft“ kann erwerben, wer als Fördermitglied zusätzlich durch besondere, dem Verein dienliche Aktivitäten in Erscheinung tritt, z. B. durch Leitung eines regionalen Salons, einer Fachgruppe, Arbeit im Übersetzungsteam, Arbeit in der Redaktion, im Vorstand, durch Pflege der Webseite oder ähnliche, dem Vereinsleben dienliche und wertvolle Funktionen. Ein formloser Antrag zur Bestätigung der aktiven Mitgliedschaft mit einer kurzen Beschreibung der Aktivität kann an den Vorstand gerichtet werden.

Das „aktive Mitglied“ genießt Stimmrecht im Sinne des Vereinsrechts, das „Fördermitglied“ nimmt an den öffentlichen Vereinsversammlungen lediglich als nicht stimmberechtigtes Mitglied teil. Wir koppeln in unserer Vereinsatzung also bewusst die Möglichkeit zur Partizipation an den Grad der Aktivität eines Mitglieds. Mehr Aktivität bedeutet mehr Mitbestimmungsrecht.

Der Vorstand kann den Antrag eines Fördermitglieds auf aktive Mitgliedschaft unter Angabe entsprechender Gründe ablehnen. Das Fördermitglied kann dann den erweiterten Vorstand um erneute Prüfung des Antrages anrufen. Der erweiterte Vorstand hat die Befugnis einem vom Vorstand abgelehnten Antrag stattzugeben.

Danach haben Neumitglieder als Fördermitglieder *nicht automatisch* ein Stimmrecht und können daher bei der Jahresmitgliederversammlung des Vereins den Vorstand nicht wählen. Sie haben aber die Möglichkeit, durch nachhaltiges Engagement und Verantwortungsübernahme aktives Mitglied mit Stimmrecht zu werden. Wir möchten unsere Fördermitglieder motivieren, sich aktiv einzubringen, sich fortzubilden und weiterzuentwickeln, um immer mehr Ko-Kreator in einer lernenden Organisation zu werden und an der Entwicklung einer integralen Kultur mitzuwirken.

Zusammenfassung:

Abschließend fassen wir noch einmal die Prinzipien zusammen, aufgrund derer wir die Unterscheidung zwischen Fördermitgliedschaft und aktiver Mitgliedschaft begründen und die Entwicklung vom Fördermitglied zum aktiven Mitglied unterstützen.

Grundsatz 1: Die Ursprungintention des Integralen Forums, die auch in der Satzung niedergelegt ist, soll beibehalten werden. Dies entspricht dem „Bewahren“ der Entwicklungsdynamik des „transzendiere und bewahre“. Wir halten die Arbeit Ken Wilbers und den daraus resultierenden AQAL-Ansatz für etwas sehr Wertvolles, und möchten dass dieses Wertvolle über die Zeit fortgeschrieben wird. Daher ist es wichtig, dass nur Menschen in Leitungsfunktionen des IF kommen, die für diesen Wert stehen. Wie und auf welche Weise und durch wen das geschieht, ist selbstverständlich offen.

Grundsatz 2: Wer etwas für das IF leistet, kann auch politisch am und im IF mitwirken (wenn er oder sie das möchte). Viele Mitglieder wollen die sich aus einer Mitgliedschaft ergebenden Vorteile nutzen und das IF durch ihren Mitgliedsbeitrag unterstützen, ohne sich arbeitsmäßig dort einzubringen. Diesen Mitgliedern sind wir außerordentlich dankbar, denn sie tragen das IF ganz erheblich mit und dafür bieten wir die Form der Fördermitgliedschaft an. Doch jedes Mitglied kann, wenn es dies möchte, Stimmrecht erlangen, indem es für das IF über die reine Mitgliedschaft hinaus *aktiv* tätig wird. Die Dauer der Leistung für das IF spielt eine Rolle. Die aktive Mitgliedschaft kann frühestens nach 6 Monaten beantragt werden. Dies entspricht der gewünschten Koppelung von Verantwortung und Partizipation.

Grundsatz 3: Das Vereinsrecht schreibt regelmäßige Mitgliederversammlungen und Vorstandswahlen mit transparenter Berichterstattung, Kontrolle über Tätigkeiten und Finanzen vor. Dazu stehen wir ausdrücklich.

Bisher ist das IF mit dieser Regelung gut gefahren, wie die Entwicklung unserer Aktivitäten, die Anzahl der Mitglieder und Salons zeigt. Ein Problem in der Anwendung dieser Organisationsprinzipien war, dass diese im IF nicht ausreichend kommuniziert wurden. Wir haben in den letzten Jahren unsere Mitgliederzahl und die Anzahl der Salons verdoppelt. Wichtig ist, dass wir der neuen Größe und den komplexeren Strukturen entsprechend unsere interne Kommunikation verbessern, und zwar auf allen Ebenen: mit den (Förder- und aktiven) Mitgliedern, den Salons und Salonleitungen, im Vorstand und zwischen den Ebenen. Durch die Einführung holokratischer Strukturen im IF soll dieser Prozess befördert werden.

5. Warum Holakratie (Holacracy™) im Integralen Forum?

Wir sind der Auffassung, dass Holakratie² ein emergierendes Organisations-Paradigma der integralen Ebene (Gelb/Türkis) der Entwicklung ist. Als solches ist es sehr interessant für das IF, weil es uns die Möglichkeit gibt, nicht nur *über* das Integrale zu sprechen, sondern auch *aus* dem Integralen zu handeln und die Konturen einer neuen integralen Daseinsweise konkret im Organisationsalltag auszudrücken. Inhalt bewirkt Form, und Form trägt Inhalt. Das Projekt der Implementierung des Ansatzes im IF ist derzeit (Stand: April 2012) auf dem Weg.

Im Mittelpunkt steht nicht mehr nur der *einzelne Mensch* (postmoderner Ansatz), sondern der evolutionäre *Zweck* der Organisation (evolutionär-integraler Ansatz). Wozu existiert die Organisation? Welchen Beitrag leistet sie zur Evolution? „*Holacracy dreht sich um Governance³ der Organisation durch den Menschen in Ausrichtung auf den evolutionären Zweck*“. (Zitat: Brian Robertson, *HolacracyOne*)

„Das Ziel des Integralen Forums ist die kontinuierliche Bekanntmachung, Förderung und Umsetzung des Integralen Ansatzes nach Ken Wilber im deutschsprachigen Raum.“

Um diesen Zweck herum gruppiert sich die Organisation des IF. Daraus lässt sich eine komplette organisationelle Holarchie von Kreisen, Rollen und Zuständigkeiten bis hinunter zu Projekten und *Next-Actions* ableiten. Dies umfasst z.B. die Organisation von lokalen Salons, die Akademie (DIA), Tagungen, Medien (Zeitschrift, Webseite, Online Journal, Podcast).

Eine Organisation ist der Holacracy-Philosophie zufolge ein lebendiger Organismus, eine eigenständige evolutionäre Entität (eine Holarchie), parallel existierend zu und mit den Menschen, die darin arbeiten. Menschen kommen hinzu, energetisieren Rollen und Zuständigkeiten für die Organisation, gehen aber auch wieder ihre eigenen Wege, ohne dass die Organisation aufhört. Die Praktiken von Holacracy helfen dabei den organisationellen Zweck / die organisationelle Rolle von der individuellen Agenz und Intention der Mitglieder zu differenzieren und, wo kompatibel, zu einer geeigneten Symbiose von Mensch und Organisation miteinander zu integrieren.

Der einzigartige *Governance* Prozess und die Methode der *Integrativen Entscheidungsfindung* helfen dabei kontinuierliches organisationelles Lernen zu erleichtern, sowie die Nachteile von Autokratie, Egalitarismus der „Tyrannei des Konsens“ zu umgehen. Die Vereinsaktiven bekommen dadurch konkrete Möglichkeiten, um ihre Spannungen in neue Rollen, Zuständigkeiten und Richtlinien zu kanalisieren, um sie aufzulösen.

² siehe www.holacracy.org, bzw. die deutschsprachigen Ressourcen zu Holacracy auf der Webseite des Integralen Forums

³ „**Governance** (von frz. *gouverner*, „verwalten, leiten, erziehen“, aus lat. *gubernare*; gleichbedeutend griech. *κυβερνάω* /*kybernáo*: das Steuerruder führen; vgl. Kybernetik) – oft übersetzt als **Regierungs-, Amts- bzw. Unternehmensführung** –, auch **Lenkungsform**, bezeichnet allgemein das Steuerungs- und Regelungssystem im Sinn von Strukturen (Aufbau- und Ablauforganisation) einer politisch-gesellschaftlichen Einheit wie Staat, Verwaltung, Gemeinde, privater oder öffentlicher Organisation. Häufig wird es auch im Sinne von Steuerung oder Regelung einer jeglichen Organisation (etwa einer Gesellschaft oder eines Betriebes) verwendet. Der Begriff *governance* wird häufig unscharf verwendet.“ (Quelle Wikipedia, abgerufen am 16.04.2012)

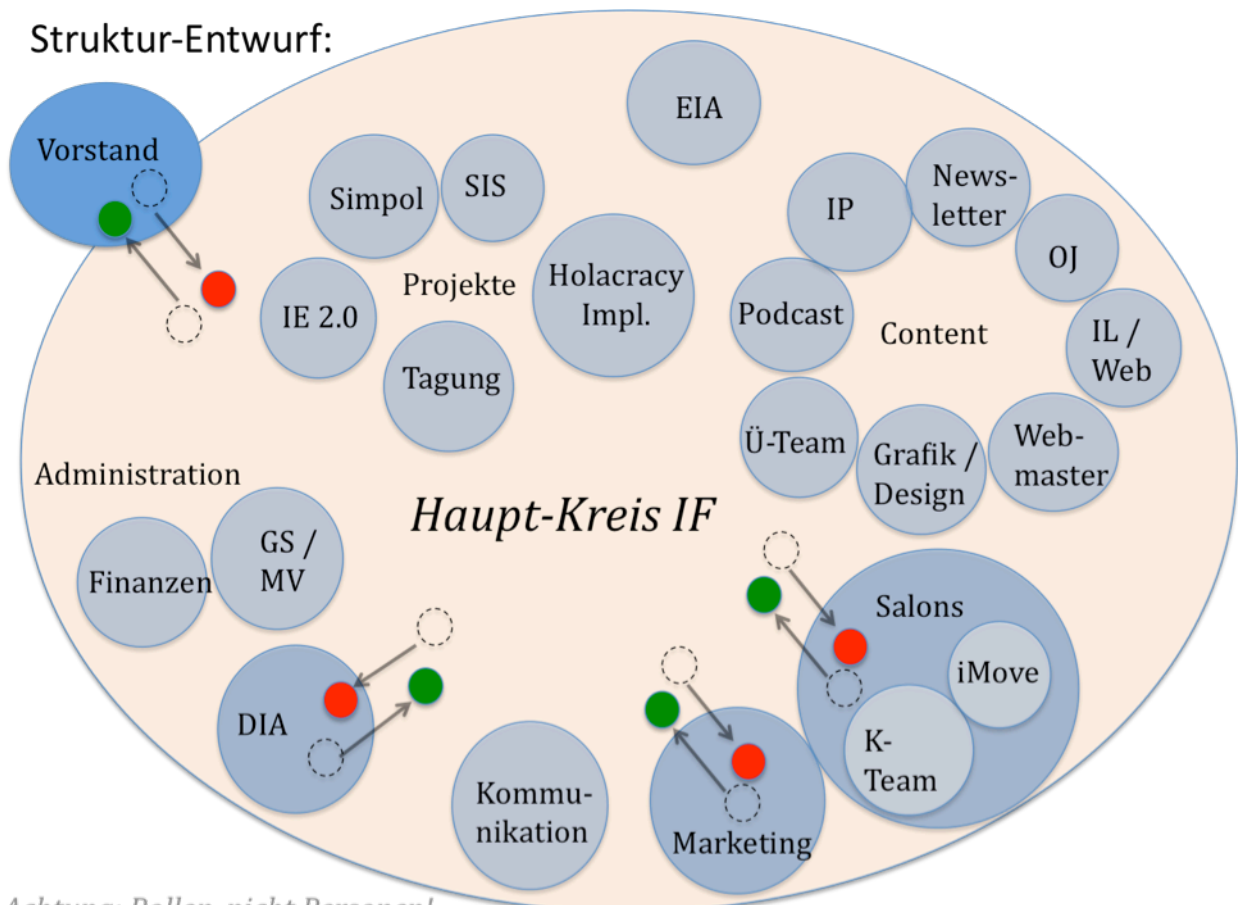
Auf der Ebene von Mitgliedschaft ergänzen sich das Holacracy-Modell und die existierende, vom IF gewählte Konstruktion sehr gut. Wer eine Funktion erfüllt, ist nachweislich *Teil* der Organisation und bekommt sowohl eine Stimme in der holokratischen Governance als auch in der demokratischen Vereinsorganisation, die weiterhin das umhüllende, rechtliche Gerüst des Vereins nach außen bleibt. Die Binnenverhältnisse werden dann in Zukunft durch eine holokratische Geschäftsordnung (eine Modifikation der *Holacracy-Constitution*⁴, Version 3.0) geregelt. Die Vergabe von Funktionen innerhalb der Organisation obliegt nach aktueller Holacracy-Verfassung standardmäßig dem jeweiligen Leiter eines funktionellen Kreises („Lead Link“). Er beruft die Rollenfüller in sein Team. Somit ist sichergestellt, dass *Funktionsträger, aktiv* und somit *demokratisch stimmberechtigt* nur *diejenigen* werden können, die im Sinne der Umsetzung des Organisationszwecks als geeignete Rollenträger durch die Leiter erkannt werden.

Es ist zu erwarten, dass das IF durch die schrittweise Einführung des neuen holokratischen ‚Betriebssystems‘ insgesamt effektiver, transparenter, authentischer, attraktiver und einladender auf Menschen wirken wird, die integrale Ideen spannend finden. Möglicherweise wird es auch neue kompetente Menschen anziehen, die integral informiert sind und gerne wissen wollen, wie sich ein neuartiger evolutionär ausgerichteter Organisationstyp von innen her anfühlt. Wir hoffen auch, dass für bisher Außenstehende transparenter wird, wie man sich im IF einbringen kann, wie es strukturiert ist, welche Teams es gibt und wie man mitwirken kann.

⁴ Siehe die englische Fassung der Version 3.0 der Holacracy-Verfassung unter <http://www.holacracy.org/resources/holacracy-constitution>
Eine deutsche Übersetzung des Dokumentes ist geplant.

6. Aktueller holokratischer Strukturentwurf

Abb. 3 zeigt den derzeit aktuellen holokratischen Strukturentwurf mit einer Übersicht der existierenden Kreise und Funktionen der Organisation.⁵ Was die tatsächlich erforderliche, natürliche Holarchie der Organisation ist, wird sich über die Zeit herauskristallisieren.



Achtung: Rollen, nicht Personen!

Abb. 3: Strukturentwurf mit Doppelverbindungen (Stand: 24.07.12)

Rote Punkte markieren Leiter („Lead-Links“) und grüne Punkte markieren Repräsentanten („Rep-Links“). Kreise auf unterschiedlichen Ebenen der Holarchie werden jeweils durch eine Doppelverbindung mit *Lead-Link* und *Rep-Link* als Kommunikationskanal verknüpft. Lead-Links werden von oben her bestimmt, während Rep-Links aus dem unteren Kreis holokratisch gewählt werden.

Für eine ausführliche Explizierung der Funktionen und Geltungsbereiche der einzelnen Kreise sowie der holokratischen Prinzipien ist hier leider nicht der Raum. Das wird in Zukunft an geeigneter Stelle auf der Webseite erfolgen, so dass die „Innereien“ des IF nach außen hin transparent werden. Wichtig ist die Rolle des Vorstands zu verdeutlichen:

⁵ Jeder Kreis besteht aus *Rollen der Organisation*, nicht aus *Personen*. Personen *füllen* Rollen. Das bedeutet, dass dieselbe Person im selben Kreis in mehreren Rollen auftreten kann, d.h. sie kann „mehrere Hüte aufhaben“.

Der Vorstand ist vereinsrechtlich durch demokratische Wahl über die Mitgliederversammlung legitimiert. Seine Funktionen sind die Einsetzung eines Geschäftsführers („Lead-Link“) für den Haupt-Kreis und das kontinuierliche Freilegen des sich evolutionär entfaltenden Organisationszwecks des Integralen Forums. Der Vorstand hat auch die Verantwortung im Sinne des Organisationszwecks festzustellen, ob ein Mitglied Stimmrecht bekommen soll, oder nicht.

7. Zusammenfassung

Wir hoffen, dass Sie durch diese Ausführungen besser nachvollziehen können;

- was unsere Intentionen, Hoffungen und Befürchtungen bei der Vereinsgründung waren;
- warum wir entsprechend der Möglichkeiten des Vereinsrechts zwischen Fördermitgliedern und aktiven (wahlberechtigten) Mitgliedern unterscheiden;
- warum wir das Stimmrecht nicht pauschal jedem Mitglied ab Vereinseintritt einräumen;
- welchen Prinzipien wir uns in dieser Entscheidung verpflichtet fühlen;
- in welche Richtung wir den Verein im integralen Sinne als lernende Organisation weiter entwickeln wollen (Holakratie / Holacracy);
- was Sie tun können (und wozu wir Sie ausdrücklich ermutigen), um stimmberechtigtes Mitglied zu werden und aktiv(er) am Vereinsgeschehen teilzunehmen.

Wir bedanken uns für Ihre bisherige Unterstützung – in welcher Form und in welchem Umfang auch immer – für die Arbeit des IF in den zurückliegenden Jahren, und wir freuen uns auf die gemeinsame Fortführung der Arbeit zur Verwirklichung der integralen Vision.

- Der erweiterte Vorstand des Integralen Forums, 29. April 2012