



Holakratie – Teil 3: Integrative Entscheidungen

Jeglichem Tun geht eine Entscheidung voraus. Der Umgang mit Entscheidungsprozessen im betrieblichen Umfeld ist mitunter eine Kulturfrage. Die Holakratie setzt auf die Integration verschiedener Perspektiven zur Entscheidungsfindung. Dies erfordert eine erkundende Haltung aller Beteiligten.

■ Von Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso



Wahrscheinlich hat folgende Praxissituation nichts mit Ihnen zu tun ... :

An der Abteilungsleitungssitzung von letzter Woche bringt der Fachleiter X einen Vorschlag zur Verbesserung eines internen Prozessablaufs. Die Kolleginnen und Kollegen der anderen Bereiche beteiligen sich an der Diskussion, können aber keine Einwände platzieren, weil sie schlicht keine Zeit für die Erarbeitung anderer Vorschläge, von Hintergrundinformationen oder triftiger Gegenargumente hatten. Nach einer eher kurzen Diskussion wird der Vorschlag halbherzig angenommen, bei einigen bleibt die Faust im Sack. Die Umsetzung erfolgt ohne innere Zustimmung.

... oder gehören solche Situationen auch zu Ihrer Realität? **Was könnte hier optimiert werden, um die Beteiligten zu Betroffenen zu machen?**

Luc Ciompi und Konrad Lorenz, beide angesehene Koryphäen in der Verhaltenspsychologie, geben dem Ansatz Raum, dass Denken,

Fühlen und Handeln rein integrativ geschehen. Das heisst, nichts davon geschieht unabhängig oder gar isoliert voneinander. Menschen beziehen sich im Denken und Handeln auf ihr Fühlen. Alles, was den Menschen bewegt und verändert, geschieht auf der Grundlage von integrativem Denken, Fühlen und Handeln. Abweichungen ergeben Disharmonie und Unzufriedenheit.

*«Gesagt ist nicht gehört.
Gehört ist nicht verstanden.
Verstanden
ist nicht einverstanden.
Einverstanden
ist nicht angewendet.
Angewendet
ist nicht beibehalten.»*

Konrad Lorenz

Ciompi weist in seinen Studien nach, dass jede Entscheidung von aufkommenden Emo-

tionen und/oder Affekten beeinflusst wird, egal wie die Sachlage oder die Fakten dazu aussehen mögen (Affektlogik, Ciompi, 1982).

Lorenz erklärt anhand seines einfachen Prinzips, dass nicht alle Einverständniserklärungen auch Zugeständnisse sind. Entscheidungen müssen kognitiv und emotional «ankommen», um sie anschliessend mit Hand, Kopf und Herz nachhaltig ausführen zu können. Holokratische Systeme machen sich dieses Wissen zunutze.

Entscheidungen sind die Grundlage allen Tuns. Integration ist eines der Schlagwörter in der Holakratie, und integrative Entscheidungsprozesse erfordern Zeit sowie echtes Involvement.

Integrativer Entscheidungsprozess nach Brian J. Robertson

Entscheidend ist, wie die Beteiligten in diesem Prozess einander begegnen. Eine erkundende Haltung ohne vorgefertigte Meinungen oder gar Befangenheit begünstigt den integrativen Entscheidungsprozess. Jeder Vorschlag sollte als Grundlage angesehen werden, der gemeinsam durch echtes Involvement weiterentwickelt wird und dazu dient, eine bestehende Spannung oder Lücken zu einem Potenzial zu wandeln.¹

A. Der Vorschlag, über den entschieden wird, wird eingebracht.

Der Vorschlagende trägt seinen Vorschlag vor, bestehende Spannungen in Potenziale zu verwandeln. Bei diesem ersten Schritt geht es nicht darum, Konsens zu erhalten, sondern darum, eine Gesprächsgrundlage für die folgenden Schritte zu liefern. Jeder Vorschlag im integrativen Entscheidungsprozess stellt lediglich einen Entwurf dar, der im folgenden Prozess noch weiter modelliert wird.

B. Klärungsfragen aus der Runde werden gestellt.

Klärungsfragen sind willkommen und dienen der besseren Veranschaulichung des Vorschlags wie auch der besonderen Situation. Hierbei geht es nur um die Klärung, nicht um Reaktionen oder bereits Diskussionen rund um den eingebrachten Vorschlag. Offene W-Fragen sind hierbei sehr hilfreich.



C. Reaktionen aus der Runde werden eingebracht.

In dieser Phase sind alle Gedanken erlaubt, positive wie auch negative. Diese Gedanken werden von den anderen weder bewertet, kommentiert noch aus dem Weg geräumt. Sie dienen einerseits der Wahrnehmung, wie der Vorschlag bei den Beteiligten ankommt, andererseits der Aufdeckung weiterer Spannungen oder Irritationen. Das Erkennen und Benennen von Spannungen muss Platz haben und gibt Hinweise darauf, dass noch nicht alle Aspekte bedacht wurden. *Genau das Ernstnehmen solcher Gedanken, Vermutungen oder Annahmen kann die entscheidende Wende ergeben, dass Beteiligte zu Betroffenen werden.*

D. Der Vorschlag wird verbessert und ergänzt.

Das Ausschöpfen aller Reaktionen wird aus dem anfänglichen Vorschlag eine verbesserte, ausführlichere, handlungsorientierte Lösung machen. Hierbei ist die Mitarbeit aller Betroffenen denkbar. Mitgestalten bekommt so eine neue Dimension. Die Remodellierung des Vorschlags erfolgt im Dialog, aber ohne abschliessende Diskussion.

E. Einwände werden ausgesprochen.

Nachdem eine handlungsorientierte Lösung steht, wird die Frage nach den Ein-

wänden gestellt: *«Seht ihr irgendeinen Grund oder Einwand dafür, dass die Umsetzung dieses Vorschlags uns Schaden zufügt oder unsere Entwicklung hemmen könnte?»* Nun dürfen Einwände klar formuliert und argumentiert werden. In dieser Phase wird jedoch noch keiner der Einwände aus dem Weg geräumt oder bewertet.

F. Integration

Jeder Einwand wird begutachtet, gewürdigt und die Essenz daraus in den Vorschlag eingearbeitet. Das Ziel dieser letzten Phase besteht darin, einen angepassten Vorschlag zu formulieren, der nicht zu weiteren Einwänden führt, aber dennoch auf die bestehende Spannung eingeht. Hält der neue, überarbeitete Vorschlag allen Stimmen stand und führt zu keinem Schaden für die Organisationsentwicklung, kann der Vorschlag zur Umsetzung einstimmig und vollherzig angenommen werden.

Ein neuer Prozess zur Entscheidungsfindung braucht Zeit, initialisiert und installiert zu werden. Dabei ist es hilfreich, die Schritte und Inhalte zu visualisieren. Auch die vorherige Eingabe des Vorschlags für die Klärungsrunde über einen mediabasierten Kommunikationsweg kann den Prozess während der Sitzung beschleunigen und unterstützen. Variationen hierzu sind je nach Kommunika-

tions- und Dialogkultur der Organisation zu gestalten.

Holokratische Systeme setzen auf mitentscheiden, mitwerden und mitgestalten. **Wahrnehmen, ernst nehmen, hinhören, nachfragen, verstehen und modellieren sind die Königsdisziplinen darin.** Ein Werden im Tun ohne Anspruch darauf, damit jemals fertig zu sein.

Reihe zur Selbstorganisation

In der nächsten Ausgabe startet eine neue Reihe zur Selbstorganisation.

BUCHEMPFEHLUNG

Robertson, Brian J. (2016): Holacracy – Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt.

FUSSNOTE

1 vgl. Holacracy, S. 67 f. oder <https://www.holacracy.org/constitution>.

AUTORIN



Angela Taverna, Supervisorin Coach und Organisationsberaterin bso und Erwachsenenbilderin, dipl. HF bei Caleidoscoop GmbH, begleitet Organisationen, Führungs- und Lehrkräfte in der Entwicklung und Reflexion und konzipiert Organisations- und Didaktikdesigns.

Kontaktieren Sie unsere Experten:

BDO AG
Schiffbaustrasse 2
8031 Zürich
Tel. 044 444 35 55

BDO AG
Landenbergstrasse 34
6002 Luzern
Tel. 041 368 12 12

www.bdo.ch

ihre Vertriebspartner für:
ABACUS
Business Software



Prüfung | Treuhand | Steuern | Beratung