

ADITO Framework

One ADITO

Version 1.0 | 13.10.2021



Dieses Dokument unterliegt urheberrechtlichem Schutz. Sie dürfen die Inhalte für den vorgesehenen Zweck wie z.B. eine ADITO Schulung oder ein ADITO Projekt nutzen (insbesondere auch speichern und vervielfältigen), aber nur nach Absprache mit ADITO verändern, an Dritte weitergeben, veröffentlichen oder für andere Zwecke verwenden.

Version	Änderungen
1.0	Framework initial erfasst



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
1.1. Abgrenzung zu anderen Methoden und Frameworks	5
1.2. Präambel	5
1.3. Definition "Partner*In"	6
1.4. Definition Spannung	6
1.5. Spannungen bearbeiten & lösen	6
2. Kultur & Kommunikation	6
2.1. Werte	7
2.2. Leitsätze	8
3. Mindset - Crossfunktional & Agil	8
3.1. Unser Mindset	8
3.2. Agilität	9
3.3. Crossfunktionalität & Denken vom Markt	10
3.4. Stärkenorientierung: Mindcraft	10
4. Organisationsstruktur	11
4.1. Definition einer Rolle	12
4.2. Verantwortlichkeiten von Rollen-Leads	14
4.2.1. Spannungen verarbeiten	14
4.2.2. Sinn & Zweck und Verantwortlichkeiten in Arbeit übersetzen	14
4.2.3. Projekte ausdifferenzieren	14
4.2.4. Projekte, nächste Schritte und Spannungen nachverfolgen	14
4.2.5. Nächste Schritte ausführen	14
4.3. Kreise	15
4.3.1. Rollen ausdifferenzieren	15
4.3.2. Domänen delegieren	15
4.3.3. Anker-Kreis	15
4.3.4. Prozessmoderator*in und Kreis-Sekretär*in Rollen	16
4.4. Kreis-Leads	16
4.4.1. Rollenzuweisung	16
4.4.2. Unbesetzte Rollen vertreten	17
4.4.3. Prioritäten und Strategien definieren	17
4.4.4. Externe Verweise weiterleiten	17
4.4.5. Die Kreis-Lead Rolle anpassen	17
4.5. So bilden sich Rollen und Kreise: Ein Beispiel	18
4.6. Tool zur transparenten Darstellung	18
4.7. Trennung von fachlicher und disziplinarischer Führung	19



5. Tactical Meetings	19
5.1. Teilnahme	20
5.2. Meeting Prozess	20
6. Governance Prozess	23
6.1. Governance Teilnehmende	23
6.1.1. Kreis Reps	23
6.1.2. Prozessmoderator*in und Kreis-Sekretär*in	24
6.2. Umfang von Governance	25
6.2.1. Umfang von Richtlinien	25
6.3. Die Governance verändern	26
6.3.1. Anforderungen an Vorschläge	26
6.3.2. Anforderungen an Einwände	27
6.3.3. Mögliche Einwände testen	27
6.3.4. Regeln der Integration	29
6.3.5. Integrativer Wahlprozess	29
6.3.6. Ersatz für Prozessmoderator*in und Kreis-Sekretär*in	30
6.4. Governance Meetings	31
6.4.1. Teilnahme	31
6.4.2. Ankündigung und Dauer	32
6.4.3. Meeting Prozess	32
6.4.4. Agenda-Erstellung	32
6.4.5. Prozess der integrativen Entscheidungsfindung	33
6.5. Prozessversagen	36
6.5.1. Versagen aufgrund gescheiterter Governance	36
6.5.2. Prozesswiederherstellung	36
6.5.3. Eskalation eines Prozessversagens	36



1. Einleitung

Das ADITO Framework wird im Rahmen des Projektes One ADITO (weiter)entwickelt, um folgende grundlegende Schmerzen der Organisation zu adressieren und zu lösen:

- **Intransparente Strukturen:**

- Intransparente Verantwortlichkeiten
- Schattenstrukturen: z.B. xRM Teams (abgebildet in Mural, lebt aber nicht weiter)
- Änderungsgeschwindigkeit: dauernd kleine Änderungen können über eine zentrale Stelle nicht angemessen aktualisiert und kommuniziert werden
- Unklarheit, über welche Kanäle die Organisationsstruktur und Änderungen an dieser gepflegt, aktuell gehalten und kommuniziert werden können
- Schnelles Zusammenfinden der Kollegen mit dem notwendigen Wissen für ein bestimmtes Thema ist gehemmt

- **Weiterentwicklung der Strukturen:**

- Wissen, Legitimation, Bereitschaft und Möglichkeiten fehlen bzw. sind nicht transparent
- "Not my Job"-Mentalität → Fehlendes Verantwortungsgefühl für die Unternehmensstruktur
- Wollen, aber nicht dürfen/können → Ohnmachtsgefühl
- Fühlen uns verantwortlich und wollen was verändern, aber dann nur in kleinem Bereich (z.B. Team Lead, AL)
- Entscheidungen (auch bzgl. Struktur) nicht dort wo Wissen ist, sondern wo Legitimation liegt
- Verantwortungsgefühl kennt aktuell noch oft „starre“ Abteilungsgrenzen

- **Fehlende Kundenzentrierung und Durchgängigkeit in der Wertschöpfungskette:**

- Um ein Thema ganzheitlich zu betrachten benötige es viele Blickwinkel, die nachhaltig an einem Thema arbeiten
- Bis sich übergreifende Teams und die benötigten Rollen bündeln dauert es sehr lange
- wir machen viele einzelnen Schritte, es kommt aber nicht beim Kunden nutzbar an
- Anforderungen werden komplexer, einer alleine kann dies gar nicht mehr überblicken
- Wettbewerber entwickeln sich immer schneller

- **Kompetenzen und Stärken jedes Einzelnen nicht optimal genutzt:**

- Wer ist für was verantwortlich und hat welche Stärken



- Man kann nur schwer in einem anderem Team mit seiner Expertise transparent mitarbeiten
- in gewissen Positionen benötigen wir durch die aktuelle Struktur Universaltalente #dotadiw

Um die aufgeführten Schmerzen zu lösen verwenden wir [Holacracy in der Version 5.0](#) als Rahmenwerk und implementieren bis auf Weiteres im Speziellen folgende Artikel der Verfassung:

- [Artikel 1: Organisationsstruktur](#)
- [Artikel 3: Tactical Meetings](#)
- [Artikel 5: Governance Prozess](#)

Wir ergänzen diese Ansätze durch Werkzeuge und Methoden aus der [kollegialen Führung](#) und [Sociocracy 3.0](#).

1.1. Abgrenzung zu anderen Methoden und Frameworks

1.2. Präambel

Die "**Ratifizierenden**" nehmen hiermit diese "**Verfassung**" als formale Struktur der Befugnisse der genannten "**Organisation**" an. Indem sie dies tun, übertragen die Ratifizierenden ihre Macht, die Organisation zu führen und zu managen, in die Regeln und Prozesse dieser Verfassung, mit Ausnahme jeglicher Macht, für die den Ratifizierenden die Befugnis zur Delegation fehlt. Die Ratifizierenden oder ihre Nachfolger*innen dürfen diese Verfassung ändern oder aufheben, indem sie sich auf dieselbe Befugnis berufen, auf die sie sich bei ihrer Annahme gestützt haben, vorausgesetzt, dass jegliche Änderungen in schriftlicher Form erfolgen.

Jegliche existierenden Richtlinien und Systeme, die wirksam waren, bevor diese Verfassung angenommen wurde, bleiben nach der Annahme in vollem Umfang in Kraft, sie dürfen jedoch nicht erweitert oder modifiziert werden, außer durch die Befugnisse und Prozesse die in dieser Verfassung definiert sind. Diese ehemaligen Richtlinien und Systeme verlieren ferner alles Gewicht und alle Befugnis, sobald durch die Prozesse dieser Verfassung etwas erschaffen wird, das sie ersetzt oder ihnen widerspricht.

Die Organisation darf zusätzlich zu den Ratifizierenden andere "**Partner*innen**" nominieren, um bei ihrer Governance und ihrem operativen Geschäft zu unterstützen, vorausgesetzt, dass jede*r dieser Partner*innen ebenfalls zugestimmt hat, alle relevanten Bedingungen dieser Verfassung zu befolgen. Innerhalb dieser Einschränkung darf die Organisation definieren, wie sie Partnerstatus gewährt oder entzieht, sofern es von den Ratifizierenden nicht anders definiert wurde, und die Ratifizierenden dürfen die initialen Partner für die Organisation definieren.



Jede*r Partner*in darf sich in vollem Maße auf die Befugnisse verlassen, die durch diese Verfassung gewährt werden, in dem vollen Maße, wie die Ratifizierenden solche Befugnisse innehatten, bevor sie sie angenommen haben. Alle Verantwortlichkeiten und Beschränkungen einesr Partnersin stammen aus dieser Verfassung und den Ergebnissen ihrer Prozesse, sowie aus jeglichen rechtlichen Pflichten, die der*die Partner*in gegenüber der Organisation hat, solange er*sie in ihrem Auftrag handelt. Implizite Erwartungen, Beschränkungen oder Gebote, die außerhalb der Befugnis, die durch diese Verfassung gewährt wird, erlassen wurden, haben keinerlei Macht über eine*n Partner*in.

1.3. Definition "Partner*In"

Der in der Holacracy Verfassung verwendete Begriff "Partner*In" wird für unsere Organisation folgendermaßen definiert: Jede Person, die in einem Arbeitsverhältnis mit der ADITO Software GmbH steht.

1.4. Definition Spannung

Eine Spannung ist die Differenz, eine Lücke, zwischen Ist-Zustand und Was-sein-könnte-Zustand. Diese Lücke kann sich unterschiedlich zeigen. Wichtig ist, dass durch diese Lücke Energie freigesetzt wird und somit in eine treibende Kraft zur Weiterentwicklung der Organisation verwendet werden kann.

1.5. Spannungen bearbeiten & lösen

Wir unterscheiden im ADITO Framework die Arbeit **IN** der Organisation (operative Tätigkeiten - Tactical, siehe [Tactical Meetings](#)) von der Arbeit **AN** der Organisation (Anpassung Organisationsstruktur/Rollen/Kreisen - Governance, siehe [Governance Prozess](#)). In beiden Welten können Spannungen auftreten und im jeweiligen Meeting (Tactical oder Governance) bearbeitet und gelöst werden.

2. Kultur & Kommunikation

Wir sind nicht nur Kolleginnen und Kollegen, wir sind ein Team, das zusammenhält. Wir wollen mehr sein als nur ein Arbeitsplatz. Jeder ADITO darf bei uns sein, wie er ist und soll sich wohlfühlen. Wir schaffen ein Umfeld, in dem sich jeder frei entfalten und in dem wir zusammen wachsen können. Wir setzen auf flache Hierarchien und direkte Kommunikation auf Augenhöhe. Deshalb sind wir auch per DU vom Auszubildenden bis zum Geschäftsführer.

2.1. Werte

Unsere zentralen Werte sind die Basis unserer Unternehmenskultur.

Wertschätzung

Wir gehen respektvoll miteinander um und unterstützen uns gegenseitig. Im Team sorgen wir dadurch für ein produktives und harmonisches Umfeld.



Eigenverantwortung



Bei ADITO leben wir Eigenverantwortung, indem wir uns die Freiheit geben, unsere Aufgaben in einem individuellen Rahmen selbständig zu lösen. Dabei stärken wir unser Vertrauen zueinander, unterstützen uns gegenseitig und erreichen persönliches Wachstum und optimale Ergebnisse.

Leistung

Gemeinsam gehen wir deine Herausforderungen an und schaffen einzigartige Lösungen, die dich und uns begeistern. Dabei arbeiten wir zuverlässig und zielgerichtet, weil dein Erfolg unsere Motivation und Freude ist.



Innovation

Gemeinsam beschreiten wir neue Wege für eine erfolgreiche Zukunft. Dabei stellen wir uns jeder Herausforderung, um uns stetig zu verbessern.



Direkte Kommunikation



Wir kommunizieren offen, verlässlich, konstruktiv und konkret. Dabei fokussieren wir uns auf unsere gemeinsamen Ziele, um die bestmögliche Lösung zu finden. So entsteht ein freundlicher und verständnisvoller Umgang miteinander.

Zusammengehörigkeit

Wir bilden eine starke Gemeinschaft geprägt von Offenheit, Vertrauen, Füreinander und Nähe. Gemeinsame, außergewöhnliche und einzigartige Erlebnisse verbinden uns.



Humor

Humor bei ADITO ist, wenn Du respektvoll, fair und menschlich bist. Wenn wir gemeinsam lachen, eine super Arbeit machen und dabei einzigartige Beziehungen entfachen!



Qualität



Hohe Qualität ist für uns sehr wichtig, um Bindung, Zufriedenheit und Nachhaltigkeit nach außen und innen zu leben. Das erreichen wir durch zukunftsorientierte Planung, klare Strukturen und gewissenhaftes Arbeiten. Getragen wird die Qualität von einem guten Arbeitsklima.

Diese Werte - gemeinsam entwickelt und definiert - bilden das Fundament für unsere Zusammenarbeit im Team sowie mit unseren Kunden und Partnern.



2.2. Leitsätze

Die ADITO Leitsätze für unsere gemeinsame Zusammenarbeit wurden in Teams definiert und ausgearbeitet. Sie bestimmen unser gemeinsames Miteinander und die Kommunikation der ADITOs untereinander.

- 1 Vertrauen** ist das Fundament unserer Zusammenarbeit
- Wir fördern und fordern **Eigenverantwortung, Leistung und Qualität**
- Wir begegnen uns **wertschätzend** und kommunizieren **auf Augenhöhe**
- Wir leben eine **offene Feedback-** und **Fehlerkultur**
- Wir sorgen für **Transparenz** und **Nachvollziehbarkeit**
- Wir leben den **ADITO Spirit**
- Wir sind alle **Vorbilder**

3. Mindset - Crossfunktional & Agil

Wir hinterfragen kontinuierlich unsere Effizienz. Wir machen **IMMER** das **BESTE** aus der jeweiligen Situation. Jede Entscheidung ist besser als keine Entscheidung. Veränderung und Agilität sind unsere Treiber für Fortschritt.

3.2. Agilität

In unserer Arbeitsweise orientieren wir uns an den 4 agilen Werten des agilen Manifestes.



Hierbei nutzen wir unter anderem die folgenden agilen Methoden:





3.3. Crossfunktionalität & Denken vom Markt

Unter einem crossfunktionalen Team verstehen wir eine Gruppe von Kollegen, die Experten auf verschiedenen Fachgebieten sind und somit verschiedene Rollen mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten im Team innehaben. Zum Beispiel ein Team, bestehend aus Kollegen aus Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb. Bei der Zusammenstellung dieser Teams sollen alle Fähigkeiten gebündelt werden, die zur Erreichung des gemeinsamen Ziels notwendig sind. Bei der Definition des gemeinsamen Ziels soll stets kundenzentriert und mit der Brille des Marktes gedacht werden.

Das Gegenteil von crossfunktionalem Arbeiten verdeutlicht den Ansatz: Der Begriff „Silo-Denken“ ist inspiriert von Kornspeichern, die zylindrisch hoch gebaut und fensterlos abgedichtet die Güter darin aufbewahren. Ein hierarchischer Organisationsaufbau von Firmen ähnelt dem Silo. Entscheidungen kommen von oben, Zusammenarbeit findet nur innerhalb des eigenen Bereichs, der eigenen Hierarchieebene statt.

Wissen und Kompetenzen werden in „Silostrukturen“ nicht geteilt. Es geht viel Zeit verloren, wenn Hierarchiewege einzuhalten sind. Dann müssen Entscheidungen, für die ein schnelles Feedback benötigt wird, aufgeschoben werden, bis ein Entschluss „von oben“ kommt.

Wir achten sowohl bei der Erstellung neuer Kreise, als auch bei bestehenden Kreisen stets auf Crossfunktionalität.

3.4. Stärkenorientierung: Mindcraft

Für die crossfunktionale Zusammenarbeit ist es unabdingbar, dass vorhandene Skills und Kompetenzen transparent gemacht werden, damit die Rollen passend und schnell besetzt werden können.

Hierfür haben wir eine lebhafte und interaktive Plattform entwickelt: MINDCRAFT.

Jeder ADITO kann hier seine Kompetenzen und Skills eintragen und Kollegen:innen können Kompetenzen, die fehlen, jederzeit ergänzen. Durch die Transparenz lassen sich schnell die richtigen Ansprechpartner finden und auch die Rollen kompetent befüllen. Somit können Teams schnell zusammengestellt werden und Projekte aufgrund der jeweiligen Stärken eines jeden ADITOS besetzt werden.

4. Organisationsstruktur

Ziel des ADITO Frameworks ist eine Organisationsstruktur, die durch jeden Kollegen dynamisch angepasst werden kann. Diese Organisationsstruktur wird anhand von Rollen und Kreisen dargestellt. Dafür berufen wir uns auf die Regeln von [Artikel 1: Organisationsstruktur der Holacracy Verfassung 5.0](#).

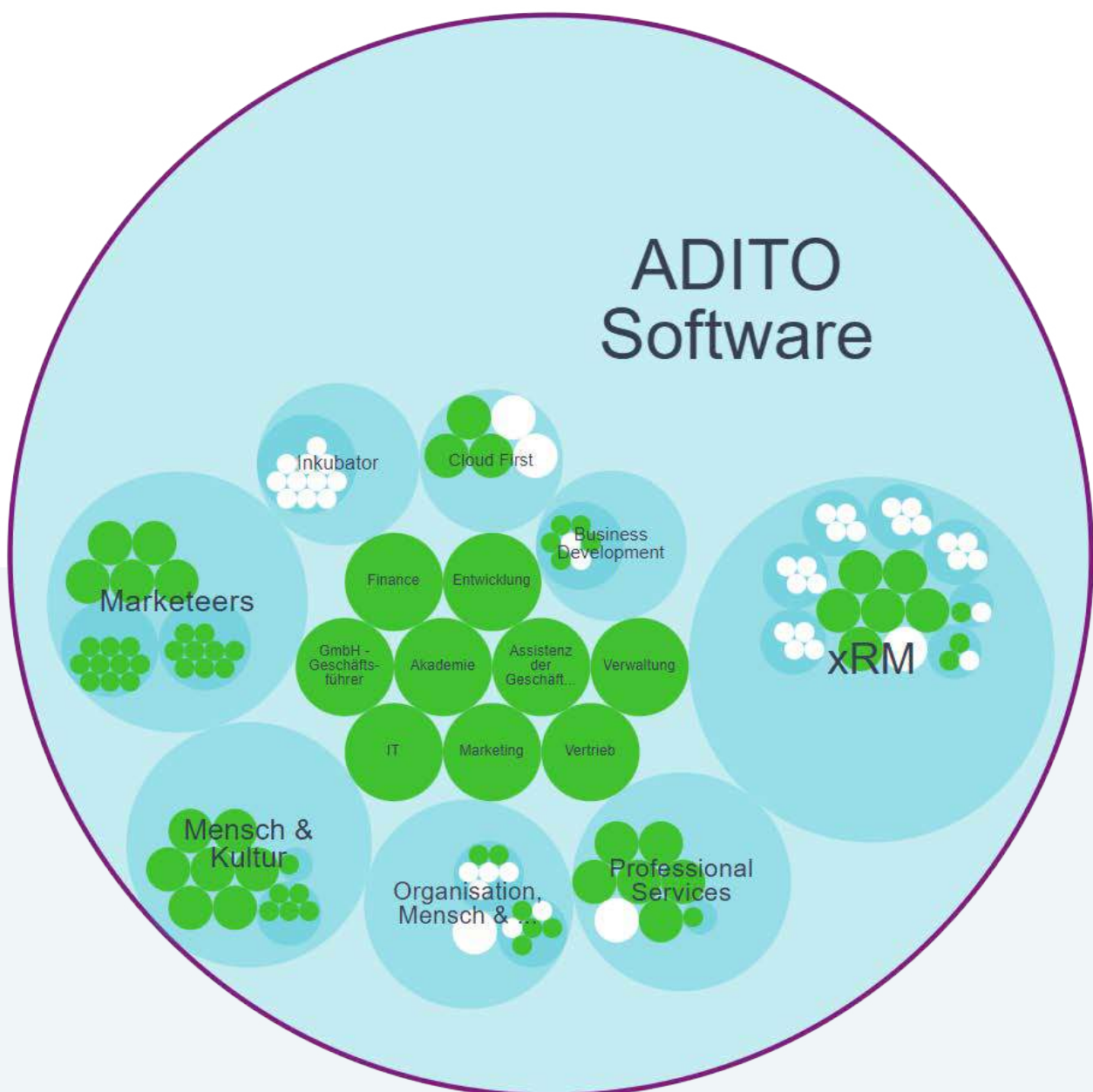


Abbildung 1: Der ADITO Software Kreis im Tool Glassfrog



4.1. Definition einer Rolle

Eine "Rolle" ist ein organisatorisches Konstrukt, das eine Person übernehmen kann und dann im Sinne der Organisation ausübt und ihr Energie verleiht. Jede*r, der*die eine Rolle ausfüllt, ist ein*e "Rollen-Lead" [Role Lead] für diese Rolle.

Eine Rollendefinition besteht aus einem beschreibenden Namen und einem oder mehreren der folgenden Elemente:

Sinn & Zweck (Purpose)	Domänen (Domains)	Verantwortlichkeiten (Accountabilities)
Einem Sinn & Zweck, welcher eine Fähigkeit, ein Potenzial oder ein Ziel ist, das die Rolle verfolgt oder ausdrückt.	Eine oder mehrere Domänen, wobei es sich um Vermögenswerte, Prozesse oder andere Dinge handelt, welche die Rolle als ihren Besitz für ihren Sinn und Zweck exklusiv kontrollieren und regulieren darf.	Eine oder mehrere Verantwortlichkeiten, bei denen es sich um wiederkehrende Tätigkeiten handelt, die die Rolle verwaltet und im Dienste anderer Rollen oder zur Unterstützung ihres Sinn und Zwecks ausübt.

Eine Rolle darf auch "Richtlinien" [Policies] beinhalten, bei denen es sich um Erlaubnisse oder Einschränkungen von Befugnissen handelt, oder um spezielle Regeln, die innerhalb dieser Rolle gelten.

Recruiter

[Übersicht](#)
[Policies](#)
[Notizen](#)
[Projekte](#)
[Checklisten](#)
[Kennzahlen](#)
[Verlauf](#)

Purpose ?

- Die bestmöglichen Kandidaten finden und von ADITO überzeugen

Energetisiert von ?



Strategien ?

Geerbt von **Mensch & Kultur**

Unsere ADITO Strategie ist in folgendem Projekt abgelegt:
<https://neon.adito.de/client/Project/full?id=f74e7184-37ad-45d9-80d5-66f56ecc3462>

Domains ?

Definiert durch **Mensch & Kultur**

Diesem Kreis wurde keine Domain zur Verwaltung zugewiesen.

Accountabilities ?

- Stellen auf der Webseite und Portalen veröffentlichen
- Fragen und Kritik auf Kununu beantworten
- Initial passenden **Personal Coach** für die ausgeschriebene Stelle abstimmen
- Führungskräfte bei der Stellenbesetzung beraten
- Definition der Stellenbeschreibungen ausarbeiten und mit Führungskraft abstimmen
- Neue innovative Recruiting-Wege finden und verproben
- Recruitingprozess durchführen
- Werte-Passung zwischen Talent und Unternehmen prüfen
- Gehaltsverhandlungen mit Talenten nach Rücksprache mit **Personal Coach** im Interesse des Unternehmens innerhalb einer definierten Gehaltsbandbreite führen
- Bei Bedarf Active sourcing durchführen und/oder Headhunter hinzuziehen
- Talentpool aufbauen
- Onboarding neuer Kollegen unterstützen
- Netzwerk zu Bildungseinrichtungen etablieren
- An Personalmessen teilnehmen

Abbildung 2: Definition einer Rolle im Tool Glassfrog



4.2. Verantwortlichkeiten von Rollen-Leads

Als Rollen-Lead hast du folgende Verantwortlichkeiten:

4.2.1. Spannungen verarbeiten

Du bist dafür verantwortlich, den gegenwärtigen Ausdruck des Sinn und Zwecks, sowie der Verantwortlichkeiten deiner Rolle mit deiner Vision ihres idealen Potenzials zu vergleichen, um Unterschiede zwischen den beiden zu identifizieren (jeder solche Unterschied ist eine "Spannung" [Tension]). Du bist anschließend dafür verantwortlich, zu versuchen, diese Spannungen zu lösen.

4.2.2. Sinn & Zweck und Verantwortlichkeiten in Arbeit übersetzen

Du bist dafür verantwortlich, regelmäßig darauf zu achten, wie du den Sinn und Zweck und jede Verantwortlichkeit deiner Rolle zum Ausdruck bringst, indem du Folgendes definierst:

- (a) "Nächste Schritte", welche nützliche Handlungen darstellen, die du sofort umsetzen könntest, zumindest in Abwesenheit konkurrierender Prioritäten; und
- (b) "Projekte", welche spezifische Ergebnisse darstellen, auf die hinzuarbeiten nützlich wäre, zumindest in Abwesenheit konkurrierender Prioritäten.

4.2.3. Projekte ausdifferenzieren

Du bist dafür verantwortlich, regelmäßig die nächsten Schritte für jedes aktive Projekt deiner Rolle zu definieren.

4.2.4. Projekte, nächste Schritte und Spannungen nachverfolgen

Du bist dafür verantwortlich, alle Projekte und nächsten Schritte für deine Rolle schriftlich in Listen zu erfassen und nachzuverfolgen. Du musst zudem Spannungen nachverfolgen, die du beabsichtigst zu lösen, zumindest bis du sie in Projekte oder nächste Schritte verarbeitest. Du bist außerdem dafür verantwortlich, diese Listen regelmäßig zu überprüfen und zu aktualisieren, um sie als verlässliche Quelle für die potenzielle Arbeit der Rolle zu pflegen.

4.2.5. Nächste Schritte ausführen

Wann immer du Zeit zur Verfügung hast, in einer Rolle zu agieren, bist du dafür verantwortlich, die nächsten Schritte zu erwägen, die du tun könntest, und diejenigen auszuführen, die der Organisation den größten Mehrwert bringen würden.



4.3. Kreise

Ein "Kreis" ist ein Container, um Rollen und Richtlinien mit Bezug auf einen gemeinsamen Sinn und Zweck zu organisieren. Die Rollen und Richtlinien innerhalb eines Kreises bilden seine geltende "Governance".

4.3.1. Rollen ausdifferenzieren

Das Innere jeder Rolle ist ein Kreis. Dieser Kreis kann seine eigenen Rollen und Richtlinien enthalten, um seine Arbeit ausdifferenzieren und zu organisieren. Dies gilt nicht für die in dieser Verfassung definierten Rollen, die nicht weiter ausdifferenziert werden dürfen.

Ein innerer Kreis einer Rolle wird als ein "Sub-Kreis" des umfassenderen Kreises betrachtet, der die Rolle beinhaltet, während dieser umfassendere Kreis sein "Super-Kreis" ist.

4.3.2. Domänen delegieren

Wenn ein Kreis einer seiner Rollen eine Domäne gewährt, darf jede*r Rollen-Lead dieser Rolle die Domäne im Auftrag des Kreises kontrollieren. Ein Kreis darf seinen Rollen nur Domänen gewähren, über die der Kreis bereits verfügt, oder, die nur im Rahmen seiner eigenen internen Prozesse relevant sind.

Sobald eine Rolle eine Domäne kontrolliert, darf sie Richtlinien erlassen, die diese Domäne innerhalb ihrer eigenen Governance regulieren. Der Kreis, der die Domäne delegiert hat, behält jedoch das Recht, seine eigenen Richtlinien zu definieren, die diese Domäne ebenfalls regulieren. Im Konfliktfall ersetzen jedwede solcher Richtlinien des Kreises die von der Rolle definierten Richtlinien.

Einer Rolle eine Domäne zu überlassen, delegiert keinerlei Rechte, die der Kreis in Bezug auf die Verwendung von Geld oder Sachmitteln kontrolliert, sofern dies nicht ausdrücklich spezifiziert wird.

4.3.3. Anker-Kreis

Eine Rolle darf sich in einen anderen Kreis verlinken, wenn eine Richtlinie dieses anderen Kreises oder irgendeines seiner Super-Kreise sie dazu einlädt.

Sobald eine Rolle in einen anderen Kreis verlinkt ist, gilt sie als Teil der Governance dieses anderen Kreises. Dieser Kreis darf die Rolle ergänzen und später ändern, was er hinzufügt. Er darf jedoch weder die Rolle löschen, noch irgendetwas ändern, was von einem anderen Kreis hinzugefügt wurde, und ein anderer Kreis darf nicht ändern oder entfernen, was er hinzufügt. Die Befugnis, Zuweisungen der Rolle hinzuzufügen oder zu ändern, verbleibt bei ihrem Herkunftskreis. Der Kreis, in den sich eine Rolle verlinkt, gilt weder als ihr Super-Kreis, noch gilt der innere Kreis der Rolle als sein Sub-Kreis.



Ein Kreis darf die Verlinkung einer Rolle aufheben, indem er die Richtlinie, die sie zur Verlinkung eingeladen hat, oder einen anderen, in dieser Richtlinie formulierten Mechanismus, wieder entfernt. Auch eine Rolle darf entscheiden, sich selbst wieder aus einem Kreis zu entfernen, in den sie sich verlinkt hat, sofern eine Richtlinie innerhalb der Rolle oder eine, die auf den Super-Kreis der Rolle wirkt, nicht etwas anderes sagt. Sobald die Verlinkung der Rolle mit einem Kreis gelöst wurde, wird jedwede Governance, die der Rolle durch diesen Kreis hinzugefügt wurde, automatisch entfernt.

4.3.4. Prozessmoderator*in und Kreis-Sekretär*in Rollen

Jeder Kreis darf jemanden als den*die "Prozessmoderator*in" [Facilitator] des Kreises berufen. Der*Die gewählte Prozessmoderator*in übt eine "Prozessmoderator*in Rolle" im Kreis aus mit dem Sinn und Zweck "Kreis-Governance und operative Praktiken im Einklang mit der Verfassung".

Jeder Kreis darf jemanden als den*die "Kreis-Sekretär*in" [Secretary] des Kreises berufen. Der*Die gewählte Kreis-Sekretär*in übt eine "Kreis-Sekretär*in Rolle" im Kreis aus mit dem Sinn und Zweck "Die verfassungsmäßig erforderlichen Aufzeichnungen und Meetings des Kreises stabilisieren."

Ein Kreis darf Verantwortlichkeiten oder Domänen zu seiner eigenen Prozessmoderator*in oder Kreis-Sekretär*in Rolle hinzufügen, sowie diese Zusätze anpassen oder entfernen. Kein Kreis darf den Sinn und Zweck dieser Rollen anpassen oder entfernen, noch irgendwelche Verantwortlichkeiten oder Domänen, die durch die Verfassung in diese Rollen gelegt wurden.

4.4. Kreis-Leads

Als ein*e Rollen-Lead für eine Rolle zu dienen, bedeutet zusätzlich als ein*e "Kreis-Lead" [Circle Lead] in dem in dieser Rolle enthaltenen [inneren] Kreis zu dienen, und somit die "Kreis-Lead Rolle" innerhalb dieses Kreises auszuüben. Die Kreis-Lead Rolle hält den gesamten Sinn und Zweck dieser breiteren Rolle, sowie alle Verantwortlichkeiten dieser Rolle, in dem Maße, wie sich nicht durch Rollen oder Prozesse innerhalb des Kreises abgedeckt sind.

Der Anker-Kreis hat keine Kreis-Leads, sofern keine Richtlinie des Kreises etwas anderes besagt.

4.4.1. Rollenzuweisung

Ein*e Kreis-Lead kontrolliert die Rollenzuweisungs-Domäne und darf jeder Rolle innerhalb des Kreises jeder Person zuweisen, die gewillt ist, sie auszuüben, inklusive mehrerer Personen gleichzeitig. Jede Person, die so zugewiesen wurde, darf später aus der Rolle zurücktreten, sofern sie nicht einer anderen Regelung zugestimmt hat. Ein*e Kreis-Lead darf eine Rollenzuweisung für jegliche Rolle innerhalb des Kreises ebenfalls jederzeit zurücknehmen.



Ein*e Kreis-Lead darf eine Zuweisung weiter auf einen spezifischen Bereich oder Kontext fokussieren. Dafür muss innerhalb dieses Kontexts die gesamte Rollendefinition immer noch relevant sein. Falls ein Fokus gesetzt wird, verhält sich jeder Zuweisungsfokus wie eine völlig separate Rolle. Der Sinn und Zweck, die Verantwortlichkeiten und die Domänen der Rolle gelten alle weiterhin, jedoch nur innerhalb des Fokus der Zuweisung.

Niemand anderes als ein*e Kreis-Lead darf innerhalb des Kreises eine Rolle zuweisen oder entziehen, sofern der Kreis die Zuweisung von Rollen nicht an eine andere Rolle oder einen anderen Prozess delegiert hat. Eine Richtlinie darf Zuweisungen oder Entzug von Rollen weiter einschränken.

4.4.2. Unbesetzte Rollen vertreten

Wann immer eine Rolle unbesetzt ist, gilt jede*r Kreis-Lead automatisch auch als ein*e Rollen-Lead der unbesetzten Rolle.

Wenn eine Rolle nur durch Personen ausgeübt wird, die keine Partner*innen der Organisation sind, dann wird jede*r Kreis-Lead automatisch auch als ein*e Rollen-Lead dieser Rolle betrachtet. Diese Standardzuweisung gilt jedoch nur in dem Maße, in dem die Nicht-Partner*innen die relevanten Verantwortlichkeiten und Pflichten nicht aktiv ausüben, die ein*e Partner*in halten würde.

4.4.3. Prioritäten und Strategien definieren

Zur Lösung von Prioritätskonflikten zwischen Rollen darf ein*e Kreis-Lead den relativen Wert möglicher Bestrebungen des Kreises beurteilen. Ein*e Kreis-Lead darf auch eine "Strategie" oder mehrere Strategien für den Kreis definieren. Strategien sind Heuristiken, welche die Priorisierung im Kreis leiten.

4.4.4. Externe Verweise weiterleiten

Wann immer Governance außerhalb des Kreises auf den Kreis selbst oder irgendeine Rolle darin verweist, darf ein*e Kreis-Lead diesen Verweis aktualisieren und stattdessen auf eine andere Rolle innerhalb des Kreises verweisen. Diese Klarstellung wird nicht als Änderung der Governance dieses Kreises betrachtet.

4.4.5. Die Kreis-Lead Rolle anpassen

Ein Kreis darf weder den Sinn und Zweck seiner Kreis-Lead Rolle ändern, noch die Rolle entfernen.

Ein Kreis darf seiner Kreis-Lead Rolle Verantwortlichkeiten oder Domänen hinzufügen. Diese Zusätze gelten automatisch rekursiv für die Kreis-Lead Rolle jeder seiner Sub-Kreise. Ein Kreis darf Verantwortlichkeiten oder Domänen nicht nur zu seiner eigenen Kreis-Lead Rolle hinzufügen.

Ein Kreis darf jegliche Verantwortlichkeiten, Domänen, Befugnisse oder Funktionen seiner eigenen Kreis-Lead Rolle entfernen. Er kann dies tun, indem er sie entweder einer anderen Rolle im Kreis überträgt, oder indem er eine alternative Weise definiert, um diese auszudrücken. Dadurch wird das betreffende Element automatisch aus der Kreis-Lead Rolle des Kreises entfernt, solange die Delegation [oder Alternative] fortbesteht.

4.5. So bilden sich Rollen und Kreise: Ein Beispiel

Rollen und Kreise mit dem jeweiligen Purpose und ihren Verantwortlichkeiten werden über den Governance Prozess (siehe 5. Governance Prozess) erstellt. Sie entstehen spannungs-getrieben, zum Beispiel wenn für eine wiederkehrende Tätigkeit keine Rolle in Verantwortung ist:

- 1 In einer kleinen Organisation beginnt **Marketing als Rolle** im Anker-Kreis.
- 2 Die Firma wächst, es wächst auch alles in Bezug auf Marketing.
- 3 Die Rolle wird zu einem **Marketing (Sub) Kreis** im Anker-Kreis.
- 4 Im Marketing Kreis entstehen mehrere spezifischen Rollen (z.B. Content Marketing, Webseite, usw.)
- 5 Wenn Marketing weiter wächst, kann diese Differenzierung weitergehen. Dann werden manche Rollen ihre eigenen (Sub) Kreise z.B. einen Social Media Sub-Kreis mit Rollen für LinkedIn, Facebook, Instagram usw.

4.6. Tool zur transparenten Darstellung

Zur transparenten Darstellung unserer Organisationsstruktur - also aller vorhandene Rollen und Kreise - verwenden wir GlassFrog. Hier kann man stets den aktuellen Zustand unserer Governance einsehen.

4.7. Trennung von fachlicher und disziplinarischer Führung

Bisher war die fachliche und disziplinarische Führung in den Rollen Teamleiter bzw. Abteilungsleiter gebündelt. Mit der neuen Kreisstruktur trennen wir die fachliche und die disziplinarische Führung in unterschiedliche Rollen auf, nämlich Kreis-Lead und Personal Coach.

Der Kreis-Lead ist, wie weiter oben beschrieben (siehe 3.4 Kreis-Leads), für den Purpose des Kreises verantwortlich. Und seinen Verantwortlichkeiten finden sich vor allem Aspekte der fachlichen Führung wieder.

Für die disziplinarische Führung und die Begleitung der persönlichen Weiterentwicklung der ADITOs ist die Rolle Personal Coach verantwortlich.

Personal Coach

[Übersicht](#) [Policies](#) [Notizen](#) [Projekte](#) [Checklisten](#) [Kennzahlen](#) [Verlauf](#)

Purpose ?

- ADITOs in ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung begleiten und die Bedürfnisse von Mitarbeiter und Unternehmen in Einklang bringen

Domains

Definiert durch [Mensch & Kultur](#) ?

Diese Rolle verfügt über keine Domains, die sie exklusiv für die Organisation kontrollieren kann.

Accountabilities ?

- Persönliche und fachliche Entwicklung der ADITOs unterstützen
- Potentiale der ADITOs fördern und in die dazu passenden Rollen begleiten
- Gehaltsfindungsprozess begleiten
- Arbeitsrechtliche Maßnahmen wie Abmahnung oder Kündigung durchführen
- Eigenverantwortliche Urlaubsplanung und Einhaltung der Arbeitszeit fördern und fördern
- Interviews mit Bewerbern und Onboardinggespräche durchführen
- Fürsorge für die ADITOs (z.B. Überlastung, Unterlastung, Krankheit) wahrnehmen

Abbildung 3. Definition der Rolle Personal Coach

5. Tactical Meetings

Das Tactical Meeting dient zur Besprechung und Klärung operativer Themen des Tagesgeschäfts.

Jede*r Partner*in darf ein "Tactical Meeting" einberufen, um Partner dabei zu unterstützen einander in ihren Verantwortlichkeiten und Pflichten in Anspruch zu nehmen. Zusätzlich ist die Rolle Kreis-Sekretär*in jedes Kreises dafür zuständig, reguläre Tactical Meetings für den Kreis anzusetzen.



5.1. Teilnahme

Zu regulären Tactical Meetings, die von der Rolle Kreis-Sekretär*in einberufen werden, sind alle Rollen des Kreises eingeladen, sofern eine Richtlinie nicht etwas anderes besagt. Für andere Tactical Meetings muss der*die das Meeting einberufende Partner*in, definieren, welche Rollen zu diesem Meeting eingeladen sind. Alle Partner*innen, die als Rollen-Leads dieser Rollen dienen, sind dann eingeladen teilzunehmen und diese Rollen zu vertreten, sofern der*die Einladende die Einladung nicht auf nur einen Teil der Rollen-Leads einer Rolle begrenzt.

5.2. Meeting Prozess

Die Rolle Prozessmoderator*in eines Kreises ist dafür zuständig, die regulären Tactical Meetings des Kreises zu moderieren, und sein*e Kreis-Sekretär*in ist dafür zuständig, die Ergebnisse dieser Tactical Meetings zu erfassen und zu veröffentlichen. Für Tactical Meetings, die von jemand anderem als der Rolle Kreis-Sekretär*in einberufen wurden, muss moderieren, wer das Tactical Meeting einberufen hat. Diese Person muss auch die Ergebnisse erfassen, oder eine*n Freiwillige*n oder eine angemessene Rolle dafür gewinnen.

Wenn keine Richtlinie etwas anderes besagt, muss die Person, die das Meeting moderiert, den folgenden Prozess nutzen:

- (a) Check-in Runde: Alle Teilnehmenden äußern der Reihe nach ihr aktuelles Befinden, oder teilen einen anderen Wortbeitrag zur Eröffnung des Meetings. Reaktionen sind nicht erlaubt.
- (b) Checklisten Durchsicht: Alle Teilnehmenden überprüfen den Abschluss jeglicher wiederkehrender Aktivitäten, über die sie regelmäßig für ihre Rollen im Meeting berichten.
- (c) Kennzahlen Durchsicht: Alle Teilnehmenden teilen jegliche Kennzahlen mit, über die sie regelmäßig für ihre Rollen im Meeting berichten.
- (d) Erzielte Fortschritte: Alle Teilnehmenden heben Fortschritte in jeglichen Projekten oder anderen Initiativen hervor, über die sie regelmäßig für ihre Rollen im Meeting berichten. Die Teilnehmenden dürfen nur den Fortschritt gegenüber dem vorigen Bericht mitteilen und nicht den generellen Status einer Arbeit.
- (e) Agenda erstellen: Die Teilnehmenden erstellen eine Agenda der Punkte, die während des Meetings verarbeitet werden sollen. Jede*r Teilnehmende darf so viele Agendapunkte hinzufügen, wie gewünscht, indem er*sie einen kurzen Platzhalter für jeden Punkt nennt, wobei keine Erklärung oder Diskussion erlaubt ist. Teilnehmende dürfen nach diesem Schritt, zwischen der Verarbeitung bereits bestehender Agendapunkte, noch weitere Agendapunkte hinzufügen.
- (f) Spannungen verarbeiten: Wer einen Agendapunkt eingebracht hat, darf, um diesen zu bearbeiten, Anfragen an andere Teilnehmende richten, entweder in ihrer allgemeinen Eigenschaft als Partner*in, oder in einer Rolle, die diese*r Teilnehmende im Meeting repräsentiert. Anfragen an eine Rolle dürfen jedoch nur im Dienste einer Rolle gemacht werden,

die der*die Anfragende im Meeting repräsentiert. Die Person, die das Meeting moderiert, managt die Zeit für jeden Agendapunkt. Um Raum für die gesamte Agenda zu erlauben, darf sie, nach einem angemessenen Anteil der Meetingzeit, die Verarbeitung jedes Punktes abbrechen.

- (g) Abschlussrunde: Alle Teilnehmenden äußern der Reihe nach eine Abschlussreflexion in Bezug auf das Meeting. Reaktionen sind nicht erlaubt.

Eine Richtlinie eines Kreises darf einen alternativen Prozess definieren oder diesen Standardprozess für Tactical Meetings, die von jeder der Rollen des Kreises einberufen werden können, anpassen.

Holacracy Tactical Meeting

Check-In

Der Check-In dient dazu, im Meeting anzukommen und zu reflektieren, was einen noch davon ablenkt, sich voll auf das Meeting konzentrieren zu können (persönlich oder arbeitsbezogen).
Nacheinander. Keine Diskussion.

Checklisten Durchsicht

Checklisten überprüfen: regelmäßig wiederkehrende Aufgaben z.B. wöchentlich oder monatlich.
Der:Die Prozessmoderator:in fragt sie der Reihe nach ab. Teilnehmer antworten mit „Check“ (erledigt) oder „No Check“ (nicht erledigt)

Kennzahlen Durchsicht

Kennzahlen sind Zahlen, die Auskunft über die Arbeit im Kreis geben. Jede Rolle, der eine Kennzahl zugeordnet ist, gibt kurz die aktuellen Zahlen bekannt.
Klärende Fragen sind erlaubt. Keine Diskussion.

Projektveränderungen teilen

Der:Die Prozessmoderator:in fragt jedes Kreismitglied nach relevanten Veränderungen seit dem letzten Meeting. Die verantwortliche Rolle berichtet oder antwortet mit «Kein Update». Klärende Fragen sind erlaubt. Keine Diskussion.

Agenda erstellen

Eine Agenda zu den aktuellen Spannungen wird durch Zuruf von ein oder zwei Worten zu dem Thema erfasst. Keine Diskussion.
Jeder Agendapunkt wird wie folgt bearbeitet (Details für Prozessmoderator:in, siehe Rückseite)

a) Prozessmoderator:in fragt: „Was brauchst du?“
b) Die Person mit dem Agendapunkt erklärt ihr Anliegen.
c) Bearbeitung durch einen oder mehrere der möglichen Pfade.
d) Prozessmoderator:in fragt: „Hast du alles, was du brauchst?“

Abschlussrunde

Die Kreismitglieder teilen der Reihe nach ihre Schlussreflexion. Keine Diskussion.

Abbildung 4. Ablauf eines Tactical Meetings

Holacracy Tactical Meeting

Was brauchst Du?

Um eine Spannung zu bearbeiten und zu lösen, sind einer oder auch mehrere der folgenden Pfade möglich.

Die Person mit dem Agendapunkt involviert andere nach Bedarf.



Möchtest Du, dass etwas getan wird? Wenn ja, was?

Es kann entweder ein nächster Schritt (einzelne Handlung) oder ein Projekt (mehrere Schritte bis zu einem konkreten Ergebnis) angefragt werden.

Frage: «Von welcher Rolle möchtest du die Arbeit anfragen?»

Falls unbekannt, Kreis um Hilfe bitten oder Governance öffnen, um nachzuschlagen.

Zum*Zur Angefragten: «Passt diese Anfrage zum Sinn und Zweck und den Verantwortlichkeiten deiner Rolle?»

Achte auf: Sind implizite Erwartungen im Raum? Wenn die Anfrage für keine Rolle passt, gehe zum Ende der Karte.

Frage: «Möchtest du das in Zukunft regelmäßig erwarten können?»



Brauchst Du Informationen?

Frage: «Welche Informationen brauchst du?» Öffne den Raum für Antworten.

Achte auf: Hier geht es nicht um das Erreichen von Konsens. Erinnerung daran, dass die Entscheidung bei der Rolle liegt.

Frage: «Was brauchst du jetzt, um eine Entscheidung zu treffen?»



Willst du Informationen teilen?

Lass Raum, um die Informationen zu teilen.

Prüfe: «Hast du, was du brauchst?» bevor du Antworten zulässt. Reaktionen sind erlaubt, wenn die Person mit dem Agendapunkt dies explizit wünscht.

Achte auf: Wenn beim Teilen von Informationen implizite Anfragen oder Erwartungen geäußert werden, biete zusätzlich einen der anderen Pfade an.



Gibt es etwas, dass du regelmäßig erwarten können willst?

Erkläre, dass Erwartungen nur in der Governance definiert werden können.

Frage: «Möchtest du eine Spannung für das Governance Meeting festhalten?»

«Gibt es bis dahin etwas Operatives, das getan werden muss?» (Falls ja, zusätzlich einen der anderen Pfade anbieten)

Abbildung 5. Prüffragen zur Behandlung einer Spannung im Tactical

6. Governance Prozess

Das Governance Meeting ist für die Arbeit AN der Organisation vorgesehen. Hier können also Rollen, Kreise, Domänen und Richtlinien erstellt, geändert und gelöscht werden.

Die Änderung der Governance eines Kreises erfordert die Anwendung des hier definierten "Governance-Prozesses".

6.1. Governance Teilnehmende

Jeder Kreis hat eine Gruppe von "Kreismitgliedern", die seine Rollen in seinem Governance-Prozess vertreten dürfen.

Die Kreismitglieder eines Kreises sind diejenigen Partner*innen, die seine Kreis-Lead Rolle ausüben, sowie alle Partner*innen, die als Rollen-Lead für eine Rolle im Kreis dienen. Falls eine Rolle mehrere Rollen-Leads hat, darf ein Kreis eine Richtlinie erlassen, um zu begrenzen, wie viele von ihnen diese Rolle als Kreismitglieder in seinem Governance Prozess vertreten dürfen.

6.1.1. Kreis Reps

Jedes Kreismitglied eines Kreises darf jederzeit eine Wahl anfordern, um jemanden als „Kreis-Rep“ [Circle Rep] des Kreises zu wählen oder zu ersetzen, um diesen Kreis in jedem umfassenderen Kreis unterstützend zu vertreten, der ihn enthält. Der*Die gewählte Kreis-Rep übt eine „Kreis-Rep Rolle“ im Kreis aus, mit dem Sinn und Zweck, "Für die Verarbeitung im umfassenderen Kreis relevante Spannungen sind nach außen geleitet und gelöst", und den folgenden Verantwortlichkeiten:

Versuchen, Spannungen zu verstehen, die von Rollen-Leads innerhalb des Kreises mitgeteilt werden

Spannungen identifizieren, die zur Verarbeitung in einem umfassenderen Kreis, der den Kreis beinhaltet, geeignet sind

Spannungen in einem umfassenderen Kreis verarbeiten, um Einschränkungen des Kreises zu beseitigen

Der Kreis muss den integrativen Wahlprozess anwenden, der in dieser Verfassung definiert ist, um eine*n Kreis-Rep zu wählen, sofern eine Richtlinie keinen alternativen Prozess definiert. Nur die Kreismitglieder des Kreises sind für seine Kreis-Rep Rolle wählbar. Es darf nicht mehr als eine Person gleichzeitig als Kreis-Rep seines*ihres Kreises dienen, sofern nicht eine Richtlinie eines ihn beinhaltenden Kreises dies erlaubt.



Der*Die gewählte Kreis-Rep wird ein Kreismitglied jedes Kreises, der diesen Kreis beinhaltet, mit der Befugnis, seinen*ihren Kreis zu repräsentieren, genau wie ein Kreis-Lead. Ein ihn beinhaltender Kreis darf durch eine Richtlinie begrenzen oder verhindern, dass diese Kreis-Reps seine Kreismitglieder werden, doch nur falls seine Rollen einen anderen Weg haben, der eine vergleichbare Repräsentation innerhalb dieses Kreises gewährleistet.

Ein Kreis darf Domänen oder Verantwortlichkeiten zu seiner eigenen Kreis-Rep Rolle hinzufügen, sowie diese Ergänzungen anpassen oder entfernen. Kein Kreis darf den Sinn und Zweck der Rolle anpassen oder entfernen, noch irgendwelche Verantwortlichkeiten, die für diese Rolle im Rahmen dieser Verfassung definiert wurden.

6.1.2. Prozessmoderator*in und Kreis-Sekretär*in

Der*Die Prozessmoderator*in des Kreises ist dafür verantwortlich, dessen Governance Prozess zu moderieren. Der*Die Kreis-Sekretär*in des Kreises ist dafür verantwortlich, die Ergebnisse seines Governance Prozesses zu erfassen und zu veröffentlichen, und hält eine Domäne über die Governance Aufzeichnungen des Kreises.

Jedes Kreismitglied eines Kreises darf jederzeit eine Wahl fordern, um jemanden als Prozessmoderator*in oder Kreis-Sekretär*in des Kreises zu wählen oder zu ersetzen. Der Kreis muss den hier definierten integrativen Wahlprozess anwenden, um eine*n Prozessmoderator*in und eine*n Kreis-Sekretär*in zu wählen. Keine Rolle oder Richtlinie darf diese Rollen zuweisen oder eine Zuweisung auf irgendeine andere Weise aufheben, noch diesen erforderlichen Prozess ändern. Normalerweise sind die einzigen wählbaren Kandidaten in diesen Wahlen die Mitglieder eines Kreises. Eine Richtlinie des Kreises oder irgendeines Super-Kreises darf jedoch wählbare Kandidaten hinzufügen oder einschränken.

6.2. Umfang von Governance

Innerhalb des Governance Prozesses eines Kreises dürfen seine Kreismitglieder:

- a) die Rollen des Kreises definieren, anpassen oder entfernen; und**
- b) die Richtlinien des Kreises definieren, anpassen oder entfernen; und**
- c) die kreiseigenen Rollen oder Richtlinien in einen Sub-Kreis oder in irgendeinen Sub-Kreis davon verschieben, doch nur wenn sie den Sinn und Zweck oder die Verantwortlichkeiten dieses Sub-Kreises ausdrücken; und**
- d) Rollen oder Richtlinien aus einem Sub-Kreis oder aus irgendeinem Sub-Kreis davon bewegen, doch nur wenn sie nicht länger relevant sind, um den Sinn und Zweck oder die Verantwortlichkeiten dieses Sub-Kreises auszudrücken; und**
- e) Wahlen für jede gewählte Rolle innerhalb des Kreises abhalten.**

Keine anderen Entscheidungen sind gültige Ergebnisse des Governance Prozesses eines Kreises.

6.2.1. Umfang von Richtlinien

Eine Richtlinie darf nur eines oder mehreres der folgenden Punkte sein:

- a) eine Einschränkung der Befugnis einer oder mehrerer der im Kreis enthaltenen Rollen; oder**
- b) eine Gewährung einer Befugnis, die der Kreis oder der*die Kreis-Lead gegenüber einer oder mehreren Rollen innehat; oder**
- c) eine Gewährung einer Befugnis, die es Personen oder Rollen, die andernfalls nicht befugt sind, erlaubt, eine der Domänen des Kreises zu kontrollieren oder auf sie einzuwirken, oder eine Einschränkung in Bezug darauf, wie sie das dürfen, falls sie anderweitig dazu befugt sind; oder**
- d) eine Regel, die eine Standardregel oder einen Standardprozess in dieser Verfassung verändert, falls diese Veränderung explizit erlaubt ist.**

Eine Richtlinie, die Befugnis gewährt oder einschränkt, gilt rekursiv auch in allen Sub-Kreisen, es sein denn, es wurde anders festgelegt. Eine Richtlinie, die eine Standardregel oder einen Standardprozess in dieser Verfassung verändert, gilt nur innerhalb des Kreises, der die Richtlinie enthält, oder, falls explizit festgelegt, rekursiv auch in allen Sub-Kreisen. In letzterem Fall darf ein Sub-Kreis diese Richtlinie immer noch mit einer eigenen Richtlinie aufheben, sofern es in der ursprünglichen Richtlinie nicht explizit verboten wurde.

6.3. Die Governance verändern

Jedes Kreismitglied eines Kreises darf seinen Governance Prozess initiieren, indem es eine Veränderung seiner Governance vorschlägt. Um das zu tun, muss der*die „Vorschlagende“ zuerst einen „Vorschlag“ in schriftlicher Form mit allen anderen Kreismitgliedern teilen, indem er*sie irgendeinen von dem*der Kreis-Sekretär*in zugelassenen Kommunikationskanal benutzt. Diese anderen Kreismitglieder dürfen dann Verständnisfragen stellen, Reaktionen geben und Bedenken hinsichtlich der Annahme des Vorschlags erheben. Jedes Bedenken ist ein „Einwand“, sofern es die in dieser Verfassung genannten Kriterien erfüllt, und die Person, die es benannt hat, ist der*die „Einwendende“.

Sobald jedes Kreismitglied bestätigt, dass es keine Einwände gegen einen Vorschlag hat, wird er angenommen und ändert die Governance des Kreises ab. Falls Einwände erhoben werden, müssen der*die Vorschlagende und jede*r Einwendende einen Weg finden, um die Einwände zu adressieren, bevor der Kreis den Vorschlag annimmt. Nach jedem solchen Versuch, muss allen Kreismitgliedern eine weitere Gelegenheit gegeben werden, um Einwände zu erheben. Ein Kreis darf eine Richtlinie erlassen, um eine Frist für das Erheben von Einwänden zu definieren, nach deren Ablauf von jedem Mitglied, das nicht geantwortet hat, angenommen wird, dass es keine Einwände hat. Während der Kreis einen Vorschlag asynchron verarbeitet, darf jedes Kreismitglied den*die Vorschlagende jederzeit auffordern, den Vorschlag stattdessen zur Verarbeitung in Echtzeit in ein Meeting zu bringen. Außer wenn eine Richtlinie etwas anderes besagt, hört die asynchrone Verarbeitung dann auf und der Vorschlag wird als zurückgezogen betrachtet, bis er in einem Meeting wieder vorgeschlagen wird.

Wenn ein Kreismitglied Vorschläge macht oder Einwände erhebt, darf es nur die Rollen im Kreis repräsentieren, die es entweder als Rollen-Lead ausübt oder als Kreis-Rep repräsentiert. Ein Kreismitglied darf zudem eine Rolle vertreten, für die es vorübergehend von einem*r ihrer Rollen-Leads die Erlaubnis hat, solange bis diese abläuft oder zurückgezogen wird.

6.3.1. Anforderungen an Vorschläge

Damit ein Vorschlag gültig ist, muss der*die Vorschlagende in der Lage sein:

eine Spannung zu beschreiben, die der Vorschlag für eine der Rollen des*der Vorschlagenden adressieren würde; und

ein Beispiel einer tatsächlichen, vergangenen oder aktuellen Situation zu schildern, welche diese Spannung illustriert; und

eine begründete Erklärung darüber zu geben, wie der Vorschlag die Spannung in diesem Beispiel verringert hätte.

Falls dem*der Prozessmoderator*in an irgendeinem Punkt klar wird, dass ein Vorschlag diesen Kriterien nicht gerecht wird, so muss der*die Prozessmoderator*in den Vorschlag verwerfen.

6.3.2. Anforderungen an Einwände

Ein Bedenken hinsichtlich der Annahme eines Vorschlags zählt nur dann als ein Einwand, wenn der*die Einwendende begründen kann, weshalb es alle der folgenden Kriterien erfüllt:

- a) Der Vorschlag würde die Fähigkeit des Kreises verringern, seinen Sinn und Zweck oder seine Verantwortlichkeiten auszudrücken.**
- b) Der Vorschlag würde die Fähigkeit des*der Einwendenden einschränken, den Sinn und Zweck oder eine Verantwortlichkeit einer Rolle zu erfüllen, die der*die Einwendende im Kreis vertritt, selbst wenn der*die Einwendende keine anderen Rollen in der Organisation ausüben würde.**
- c) Das Bedenken existiert nicht schon vorher, selbst in Abwesenheit des Vorschlags. Somit würde spezifisch durch die Annahme des Vorschlags eine neue Spannung erzeugt werden.**
- d) Der Vorschlag würde die Wirkung zwangsläufig verursachen, oder, falls er die Wirkung verursachen könnte, hätte der Kreis keine angemessene Möglichkeit anzupassen, bevor bedeutender Schaden entstehen könnte.**

Ein Bedenken gilt jedoch ungeachtet der obigen Kriterien immer als Einwand, falls die Annahme des Vorschlags eine Regel in dieser Verfassung verletzen würde.

6.3.3. Mögliche Einwände testen

Der*Die Prozessmoderator*in darf durch Fragen an den*die Einwendende*n testen, ob und wie das Bedenken die erforderlichen Kriterien für einen Einwand erfüllt. Bei der Bewertung der Antworten darf der*die Prozessmoderator*in nur beurteilen, ob die Argumente für jedes Kriterium logischer Schlussfolgerung entsprechen. Der*Die Prozessmoderator*in darf weder die Richtigkeit eines Arguments noch die Wichtigkeit, es zu adressieren, beurteilen.

Wenn ein Einwand geltend gemacht wird, weil die Annahme des Vorschlags diese Verfassung verletzen würde, darf der*die Prozessmoderator*in den*die Kreis-Sekretär*in des Kreises bitten, auszulegen, ob das stimmt. Wenn der*die Kreis-Sekretär*in entscheidet, dass dies nicht der Fall ist, muss der*die Prozessmoderator*in den Einwand verwerfen.

Holacracy Governance Meeting

Einwände testen

Siehst du einen Grund, warum die Annahme dieses Vorschlags Schaden verursacht?
 Einwand oder kein Einwand? Wenn Einwand, was ist der Schaden?
 Die folgenden Fragen können in beliebiger Reihenfolge gestellt werden.

Kriterium: Der Vorschlag würde die Fähigkeit des Kreises einschränken, seinen Sinn und Zweck oder seine Verantwortlichkeiten wahrzunehmen.

Hast Du einen Einwand, weil der Vorschlag Schaden verursacht (wie?)

oder

... denkst du, dass der Vorschlag unnötig oder unvollständig ist?



Kriterium: Der Vorschlag würde, wenn er angenommen wird, eine neue Spannung auslösen.

Wird der Schaden durch diesen Vorschlag verursacht (wie?) ...

oder

... ist es auch heute schon ein Thema?



Kriterium: Der Einwand beruht auf bekannten Daten oder auf einer Annahme, deren Konsequenzen nicht mehr rechtzeitig verhindert werden könnten

Weißt du, dass der Schaden eintreten wird (wie?)

oder

... nimmst du an, dass diese Wirkung eintreten könnte?

Kann beträchtlicher Schaden entstehen, bevor wir Anpassungen vornehmen können ...

oder

... ist es sicher genug, es auszuprobieren, wissend, dass wir jederzeit Anpassungen vornehmen können?



Kriterium: Der Vorschlag würde den Sinn und Zweck oder die Verantwortlichkeiten einer deiner Rollen einschränken.

Würde der Vorschlag eine deiner Rollen beeinträchtigen (welche wie?)

oder

... versuchst du einer anderen Rolle oder dem Kreis als Ganzem zu helfen?



GÜLTIGER EINWAND

oder

Ein Einwand ist automatisch gültig, wenn der Vorschlag ein ungültiges Governance Ergebnis ist. Art. 3.2.4 (e) z.B. «außerhalb der Zuständigkeit des Kreises».



Die Testfragen dienen nicht dazu, Einwendende zu entmutigen. Sie sind dazu da, um festzustellen, was der mögliche Schaden sein könnte und ob ein Vorschlag nicht sicher genug wäre, ihn auszuprobieren.

Abbildung 6. Prüffragen zur Behandlung einer Spannung im Governance

6.3.4. Regeln der Integration

Beim Versuch einen Einwand aufzulösen gelten die folgenden Regeln:

- (a) Der*Die Prozessmoderator*in muss einen Einwand testen, falls ein Kreismitglied dies anfragt. Wenn der Einwand die erforderlichen Kriterien nicht erfüllt, dann muss der*die Prozessmoderator*in ihn verwerfen.
- (b) Der*Die Einwendende muss versuchen, eine Anpassung des Vorschlags zu finden, die den Einwand auflöst und immer noch die Spannung des*der Vorschlagenden adressiert. Falls der*die Prozessmoderator*in glaubt, dass der*die Einwendende keinen ernstgemeinten Versuch unternimmt, dies zu tun, dann muss der*die Prozessmoderator*in den Einwand als aufgegeben betrachten und ihn fallen lassen.
- (c) Jedes Kreismitglied darf dem*der Vorschlagenden Verständnisfragen zur Spannung hinter dem Vorschlag stellen, oder zu Beispielen, die der*die Vorschlagende zur Veranschaulichung der Spannung gebracht hat. Wenn der*die Prozessmoderator*in der Ansicht ist, dass der*die Vorschlagende die Fragen nicht in gutem Glauben beantwortet, dann muss der*die Prozessmoderator*in den Vorschlag als fallengelassen betrachten.
- (d) Der*Die Einwendende darf einen veränderten Vorschlag machen, und begründen, weshalb dieser die Spannung lösen sollte. Auf Anfrage des*der Einwendenden, muss der*die Vorschlagende dann begründen, weshalb der angepasste Vorschlag nicht geeignet wäre, die Spannung in mindestens einem der vorgebrachten Beispiele zu lösen. Falls erforderlich, darf der*die Vorschlagende mit weiteren Beispielen veranschaulichen, warum der angepasste Vorschlag die Spannung nicht lösen würde. Wenn der*die Prozessmoderator*in glaubt, dass der*die Vorschlagende nicht in der Lage oder willens ist, dies zu tun, dann muss der*die Prozessmoderator*in den Vorschlag als fallengelassen betrachten.

6.3.5. Integrativer Wahlprozess

Jedes Kreismitglied darf den Governance Prozess des Kreises auch anstoßen, indem es eine Wahl für eine*n Kreis-Rep, Prozessmoderator*in oder Kreis-Sekretär*in einberuft. Der*Die amtierende Prozessmoderator*in muss dann den folgenden „Integrativen Wahlprozess“ durchführen:

- (a) Beschreibe die Rolle: Zuerst identifiziert der*die Prozessmoderator*in die zu wählende Rolle und sucht eine Amtsdauer für die Wahl aus. Der*Die Prozessmoderator*in darf auch andere für die Wahl relevante Informationen vorstellen. Während dieses und des nächsten Schrittes darf niemand Kommentare zu potentiellen Kandidat*innen abgeben.
- (b) Nominiere Kandidat*innen: Jedes Kreismitglied verwendet einen Wahlzettel oder ein anderes vertrauliches Medium, um den*die wählbaren Kandidat*in zu nominieren, von dem das Kreismitglied glaubt, dass er*sie am besten zur Rolle passt. Kreismitglieder müssen ihren Wahlzettel zudem mit ihrem eigenen Namen kennzeichnen. Niemand darf sich der Wahl enthalten oder mehrere Leute nominieren.

- (c) Nominierungsrunde: Während dieses Schrittes teilt der*die Prozessmoderator*in jede Nominierung mit allen Kreismitgliedern. Für jede einzelne erklärt der*die Nominierende, warum er*sie glaubt, dass sein*ihre Nominierte*r gut für die Rolle passen würde. Niemand sonst reagiert. Der*Die Nominierende darf keine Kommentare zu anderen potentiellen Kandidat*innen außer seinem*r Nominierten abgeben.
- (d) Nominierungsänderungsrunde: Sobald alle Nominierungen geteilt worden sind, darf jedes Kreismitglied seine Nominierung ändern und den Grund für die Änderung erklären. Es sind keine Reaktionen erlaubt.
- (e) Einen Vorschlag machen: Der*Die Prozessmoderator*in zählt die Nominierungen und macht einen Vorschlag zur Wahl des*der Kandidat*in mit den meisten Nominierungen. Falls es eine Stimmgleichheit gibt, dann hat der*die Prozessmoderator*in die Wahl eines der folgenden Dinge tun: (i) falls nur einer der stimmgleichen Kandidat*innen sich selbst nominiert hat, diese Person vorschlagen; oder (ii) falls die Person, die die Rolle aktuell ausübt, unter den stimmgleichen Kandidat*innen ist, diese Person vorschlagen; oder (iii) blind eine*n der stimmgleichen Kandidat*innen auslosen und diese Person vorschlagen; oder (iv) zurückgehen zum vorigen Schritt und jedes Kreismitglied, welches jemanden anderes als eine*n stimmgleiche*n Kandidat*in gewählt hat, dazu auffordern, diese Nominierung zu einem*r der stimmgleichen Kandidat*innen zu ändern.
- (f) Einwandrunde: Der*Die Prozessmoderator*in fragt jedes Kreismitglied, ob es irgendwelche Einwände gegen den Vorschlag sieht. Falls irgendwelche Einwände auftreten, darf der*die Prozessmoderator*in entweder eine Diskussion erlauben, um zu versuchen, diese zu lösen, oder den Vorschlag verwerfen. Falls er verworfen wird, muss der*die Prozessmoderator*in dann zu dem vorherigen Schritt in diesem Prozess zurückgehen, alle Nominierungen für den*die verworfene*n Kandidat*in ignorieren, und die Regeln des vorherigen Schrittes anwenden, um stattdessen eine*n andere*n Kandidat*in zum Vorschlagen auszuwählen.

Ein Kreis darf eine Richtlinie erlassen, um eine Frist für die Nominierung eines*r Kandidat*in oder für die Antwort auf einen Vorschlag während des Integrativen Wahlprozesses zu definieren. Nach Ablauf dieser Frist muss der*die Prozessmoderator*in jede*n, der*die nicht geantwortet hat, für den Rest des Prozesses ausschließen.

Der*Die Prozessmoderator*in eines Kreises ist dafür zuständig, nach Ablauf jeder Amtsdauer Neuwahlen für die gewählten Rollen des Kreises anzusetzen.

6.3.6. Ersatz für Prozessmoderator*in und Kreis-Sekretär*in

Eine Ersatzperson darf als Prozessmoderator*in oder Kreis-Sekretär*in agieren, solange die Rolle unbesetzt ist. Wenn der*die reguläre Prozessmoderator*in oder Kreis-Sekretär*in abwesend ist, oder aus irgendeinem Grund um einen Ersatz bittet, darf auch eine Vertretung einspringen.



Wann immer Ersatz benötigt wird, gilt zur Ermittlung der Vertretung die folgende Rangfolge:

- (a) jemand, der*die von der zu vertretenden Person benannt wurde; oder
- (b) für den*die Prozessmoderator*in, der*die amtierende Kreis-Sekretär*in des Kreises, und für den*die Kreis-Sekretär*in, der*die amtierende Prozessmoderator*in des Kreises;
- (c) der*die Kreis-Lead des Kreises, oder, falls es mehrere Kreis-Leads gibt, der*die erste, der*die erklärt, dass er*sie als Vertretung einspringt; oder
- (d) das erste Kreismitglied, das erklärt, dass es als Vertretung einspringt.

6.4. Governance Meetings

Zusätzlich zur asynchronen Verarbeitung von Vorschlägen außerhalb von Meetings, hält jeder Kreis auch regelmäßige „Governance Meetings“ ab, um den Governance Prozess des Kreises in Echtzeit durchzuführen.

Der*Die Kreis-Sekretär*in eines Kreises ist dafür zuständig, dessen Governance Meetings anzusetzen. Zusätzlich zu allen regulär angesetzten Governance Meetings des Kreises muss der*die Kreis-Sekretär*in auf Anfrage eines Kreismitglieds unverzüglich außerordentliche Governance Meetings ansetzen. Das anfragende Mitglied darf sein Ziel für ein außerordentliches Governance Meeting nennen und auch eingrenzen, was im Meeting verändert werden darf. Unter anderem darf das Meeting darauf eingegrenzt werden, nur eine spezifische Spannung zu bearbeiten, oder nur bestimmte Rollen zu modifizieren. In diesem Fall ist die Befugnis dieses speziellen Governance Meetings darauf begrenzt, nur Vorschläge für das angegebene Ziel zu verarbeiten, und Veränderungen nur innerhalb der angegebenen Begrenzungen vorzunehmen.

6.4.1. Teilnahme

Alle Kreismitglieder eines Kreises dürfen an seinen Governance Meetings teilnehmen. Wer als Prozessmoderator*in und Kreis-Sekretär*in dient, darf ebenfalls teilnehmen, auch ohne Kreismitglied des Kreises zu sein. In diesem Fall wird die Person temporäres Kreismitglied für die Dauer des Meetings.

Als Kreis-Rep für einen Kreis darfst du jede*n Partner*in einladen, einem Governance Meeting eines Kreises beizuwohnen, der deinen Kreis unmittelbar enthält. Du darfst diese Einladung nur gegenüber einem*r Partner*in auf einmal aussprechen, und lediglich um dabei zu helfen, eine spezifische Spannung zu verarbeiten, die den von dir repräsentierten Kreis betrifft. Du musst diese Spannung selbst auch empfinden und glauben, dass es Sinn macht, sie im Kreis zu verarbeiten. Dein eingeladenes Gast wird ein temporäres Kreismitglied für die Dauer des Meetings, oder bis du die Einladung zurücknimmst. Dein Gast darf im Meeting zusammen mit dir deinen Kreis vertreten, jedoch nur während der Verarbeitung dieser spezifischen Spannung.

Abgesehen von den oben Genannten darf niemand sonst an den Governance Meetings eines Kreises teilnehmen.

6.4.2. Ankündigung und Dauer

Ein Kreis darf ein Governance Meeting nur dann durchführen, wenn der*die Kreis-Sekretär*in das Meeting mit angemessenem Vorlauf allen Kreismitgliedern angekündigt hat. Darüber hinaus ist zur Durchführung eines Governance Meetings in einem Kreis keine Mindestanzahl von Teilnehmenden erforderlich, sofern eine Richtlinie nicht eine solche definiert.

Governance Meetings enden, sobald sie die ursprünglich von dem*der Kreis-Sekretär*in geplante Dauer erreicht haben. Der*Die Kreis-Sekretär*in darf während des Meetings entscheiden, es zu verlängern, doch nur wenn sich kein Kreismitglied dagegen ausspricht.

Jedes Kreismitglied, das ein Governance-Meeting ganz oder teilweise versäumt, zählt als Mitglied, das die Möglichkeit hatte, Bedenken in Bezug auf jeden darin unterbreiteten Vorschlag vorzubringen. Daher darf ein Kreis in einem Governance Meeting Vorschläge ohne Rücksicht auf abwesende Mitglieder annehmen.

6.4.3. Meeting Prozess

Der*Die Prozessmoderator*in muss für Governance Meetings den folgenden Prozess verwenden:

a) Check-in Runde: Alle Teilnehmenden äußern der Reihe nach ihr aktuelles Befinden, oder teilen einen anderen Wortbeitrag zur Eröffnung des Meetings. Reaktionen sind nicht erlaubt.

b) Agenda-Erstellung & Verarbeitung: Der*Die Prozessmoderator*in erstellt eine Agenda aus zu verarbeitenden Spannungen und verarbeitet dann einen Agendapunkt nach dem anderen.

c) Abschlussrunde: Alle Teilnehmenden teilen der Reihe nach ihre Abschlussreflektion über das Meeting. Reaktionen sind nicht erlaubt.

Ein*e Teilnehmer*in darf während dieses Prozesses jederzeit um eine „Auszeit“ [Time Out] Pause bitten. Der*Die Prozessmoderator*in darf entscheiden, ob er*sie diese Bitte gewährt oder ablehnt. Während der Auszeit dürfen die Teilnehmer*innen administrative Themen oder die Regeln dieser Verfassung diskutieren. Sie dürfen die Auszeit nicht nutzen, um auf die Klärung einer Spannung, eines Vorschlags oder eines Einwands hinzuarbeiten. Der*Die Prozessmoderator*in darf die Auszeit jederzeit beenden, und den normalen Meeting Prozess wieder aufnehmen.

Eine Richtlinie darf diesen Prozess ergänzen, darf jedoch nicht im Widerspruch zu irgendeiner Regel oder Anforderung stehen, die in diesem Artikel definiert ist.

6.4.4. Agenda-Erstellung

Der*Die Prozessmoderator*in erstellt eine Agenda der Spannungen, indem er*sie alle Teilnehmenden

um Agendapunkte bittet. Der*Die Prozessmoderator*in muss dies innerhalb des Meetings tun und nicht davor. Jede*r Teilnehmende darf so viele Agendapunkte hinzufügen, wie gewünscht, indem er*sie einen kurzen Platzhalter für jeden Punkt nennt, wobei hier noch keine Erklärung oder Diskussion erlaubt ist. Die Teilnehmenden dürfen während des Meetings, zwischen der Verarbeitung jeglicher existierender Agendapunkte, weitere Agendapunkte hinzufügen.

Für ein reguläres Governance Meeting darf der*die Prozessmoderator*in die Reihenfolge bestimmen, in welcher die Agendapunkte verarbeitet werden. Auf Verlangen eines*r Meetingteilnehmers*in muss jedoch jeder Agendapunkt, der eine Wahl erfordert, vor allen anderen behandelt werden. Für ein spezielles Governance Meeting, das auf Verlangen eines*r Teilnehmenden angesetzt wurde, darf diese*r Teilnehmer*in die Reihenfolge der Agendapunkte bestimmen.

Agendapunkte werden einer nach dem anderen verarbeitet. Um eine Anfrage für eine Wahl zu verarbeiten, verwendet der*die Prozessmoderator*in den integrativen Wahlprozess. Um alles andere zu verarbeiten, benutzt der*die Prozessmoderator*in den unten definierten Prozess der integrativen Entscheidungsfindung.

6.4.5. Prozess der integrativen Entscheidungsfindung

Der*Die Prozessmoderator*in muss den „Prozess der integrativen Entscheidungsfindung“ wie folgt durchführen:

- (a) Vorschlag vorstellen: Zuerst darf der*die Vorschlagende die Spannung beschreiben und einen Vorschlag vorstellen, um sie zu lösen. Auf Bitte des*der Vorschlagenden darf der*die Prozessmoderator*in anderen erlauben, bei der Erstellung eines Vorschlags zu helfen. Der*Die Prozessmoderator*in muss diese Hilfe jedoch ausschließlich darauf fokussieren, zu einem initialen Vorschlag zu gelangen, um die Spannung des*der Vorschlagenden zu lösen. Der*Die Prozessmoderator*in muss die Diskussion anderer Spannungen oder Bedenken in Bezug auf den Vorschlag unterbinden.
- (b) Verständnisfragen: Sobald der*die Vorschlagende einen Vorschlag gemacht hat, dürfen andere Fragen stellen, um den Vorschlag oder die Spannung dahinter besser zu verstehen. Der*Die Vorschlagende darf jede Frage beantworten oder die Beantwortung verweigern. Der*Die Prozessmoderator*in muss alle Reaktionen oder Meinungen, die in Bezug auf den Vorschlag geäußert werden, stoppen und Diskussionen jeder Art unterbinden. Zudem dürfen die Teilnehmenden während dieses Schrittes, oder zu jedem anderen Zeitpunkt, zu dem Teilnehmende sprechen dürfen, den*die Kreis-Sekretär*in auffordern, den Vorschlag vorzulesen oder jegliche bestehende Governance zu zeigen, und er*sie muss der Bitte nachkommen.
- (c) Reaktionsrunde: Danach darf jede*r Teilnehmende, mit Ausnahme des*der Vorschlagenden, nacheinander Reaktionen auf den Vorschlag teilen. Der*Die Prozessmoderator*in muss jegliche Kommentare außer der Reihe, jegliche Versuche, andere in einen Dialog zu verwickeln, sowie jegliche Reaktionen auf andere Reaktionen statt auf den Vorschlag, unmittelbar stoppen.



- (d) Gelegenheit zur Klärung: Als nächstes darf der*die Vorschlagende als Antwort die Reaktionen kommentieren und Verbesserungen am Vorschlag vornehmen. Die primäre Absicht jeglicher Verbesserungen muss jedoch sein, die Spannung des*der Vorschlagenden besser zu lösen, und nicht die Spannungen, die von anderen erhoben wurden. Der*Die Prozessmoderator*in muss Kommentare von jedem anderen außer dem*der Vorschlagenden oder dem*der Kreis-Sekretär*in unmittelbar stoppen. Alle Handlungen des*der Kreis-Sekretär*in müssen sich auf das Erfassen des geänderten Vorschlags beschränken.
- (e) Einwandrunde: Danach darf jede*r Teilnehmende, eine*r nacheinander, Bedenken gegen die Annahme des Vorschlag erheben. Der*Die Prozessmoderator*in muss diese Bedenken entweder als Einwände festhalten, oder sie testen, um zu sehen, ob sie den Einwandskriterien genügen und alle festhalten, die es tun. Falls es keine Einwände gibt, dann ist der Vorschlag angenommen. Während der*die Prozessmoderator*in Bedenken testet und Einwände erfasst, muss er*sie Diskussionen oder Antworten jeder Art von anderen außer dem*der Einwendenden stoppen und abweisen.
- (f) Integration: Falls es Einwände gibt, fokussiert der*die Prozessmoderator*in auf jeden einzelnen nacheinander. Für jeden brainstormen die Teilnehmenden, um eine potentielle Verbesserung zu finden, die den Einwand auflöst. Der*Die Prozessmoderator*in kennzeichnet einen Einwand als gelöst, sobald der*die Einwendende bestätigt, dass der verbesserte Vorschlag den Einwand nicht hervorrufen würde, und der*die Vorschlagende bestätigt, dass er immer noch die Spannung löst. Während dieses Schrittes muss der*die Prozessmoderator*in die Regeln der Integration anwenden, die in diesem Artikel beschrieben sind. Sobald alle Einwände gelöst sind, geht der*die Prozessmoderator*in mit dem angepassten Vorschlag zurück zur Einwandrunde.

Holacracy Governance Meeting



1. Check-in

Ankommen und präsent werden. Nacheinander. Keine Diskussion.

2. Administratives

Eingehen auf logistische Bedürfnisse

3. Agenda erstellen

1-2 Stichworte pro Agendapunkt

4. Agenda bearbeiten

Integrativer Entscheidungsprozess

Vorschlag erstellen | vorschlagende Person

Die vorschlagende Person beschreibt ihre Spannung und stellt den Vorschlag vor. Auf Bitte des*der Vorschlagenden kann der Kreis bei der Formulierung eines initialen Vorschlags unterstützen. Nicht aber, um Konsens zu suchen oder um Verbesserungen vorzunehmen



Verständnisfragen | jede Person, die möchte

Jede*r kann klärende Fragen stellen, um den Vorschlag besser zu verstehen. Die vorschlagende Person kann jederzeit «nicht spezifiziert» antworten. Bemerkt der*die Prozessmoderator*in eine Meinungsäußerung oder Beeinflussung, unterbricht er*sie diese und lenkt sie auf die Reaktions- und Einwandrunde um.

Reaktionsrunde | jede Person, außer der Vorschlagende

Einer nach dem anderen, jede Person reagiert auf den Vorschlag nach eigenem Ermessen. Keine Diskussion.



Klären und anpassen | vorschlagende Person

Die vorschlagende Person kann ihren Vorschlag nun noch einmal anpassen, wenn sie dies möchte. Nur der*die Vorschlagende spricht.

Einwandrunde | alle, nacheinander

Der*Die Prozessmoderator*in fragt jede*n nacheinander: «Siehst du einen Grund, warum die Annahme dieses Vorschlags Schaden verursacht? Einwand oder kein Einwand?» Jeder Einwand wird sofort geprüft, ohne Diskussion (Fragen zur Prüfung auf der Rückseite). Danach wird die Einwandrunde fortgesetzt.



Gültiger Einwand: Integration | hauptsächlich Betroffene

Ziel ist es, den Vorschlag so anzupassen, dass der Einwand aufgehoben, die Spannung des*der Vorschlagenden aber trotzdem gelöst wird. Jeder Einwand wird einzeln integriert. Der*Die Einwendende beginnt, Beiträge von anderen sind aber zugelassen. Prozessmoderator*in fragt: Was kann verändert/hinzugefügt werden, um den Einwand zu lösen? Achte auf: Nicht auf Konsens warten, sondern jede Idee prüfen:

- Frage an die einwendende Person: «Würde das deinen Einwand beheben?»
- Frage an die vorschlagende Person: «Würde das immer noch deine Spannung lösen?»

Wenn alle Einwände integriert sind, wird die Einwandrunde wiederholt.



Kein Einwand: Vorschlag angenommen.

5. Schlussrunde

Die Kreismitglieder teilen der Reihe nach ihre Schlussreflexion. Keine Diskussion.

Abbildung 7. Abarbeitung eines Vorschlags im Governance Meeting

6.5. Prozessversagen

Ein „Prozessversagen“ liegt vor, wenn ein Kreis ein Verhaltensmuster oder ein Ergebnis aufweist, das die Regeln dieser Verfassung verletzt. Der*Die Prozessmoderator*in oder der*die Kreis-Sekretär*in eines Kreises dürfen mittels ihres vernünftigen Urteilsvermögens ein Prozessversagen in ihrem Kreis oder in jeglichem Sub-Kreis erklären. Jede*r betroffene Partner*in, darf ferner von einem*r Prozessmoderator*in fordern, einen Sub-Kreis auf ein potenzielles Prozessversagen zu prüfen, und der*die Prozessmoderator*in ist dafür verantwortlich, auf Anfrage die Meetings und Aufzeichnungen eines Sub-Kreises zu prüfen und ein Prozessversagen zu erklären, falls ein solches entdeckt wird.

6.5.1. Versagen aufgrund gescheiterter Governance

Der*Die Prozessmoderator*in eines Kreises darf außerdem ein Prozessversagen im Kreis erklären, falls ein Vorschlag nicht zu einer Lösung kommt, nachdem die Beteiligten angemessen Zeit und Mühe darauf verwendet haben, eine Lösung zu suchen.

6.5.2. Prozesswiederherstellung

Wann immer eine befugte Partei ein Prozessversagen in einem Kreis erklärt, geschieht das Folgende:

- a) der*die Prozessmoderator*in erhält die Befugnis, Logik und Relevanz aller Argumente zu beurteilen, die gemacht wurden, um Vorschläge oder Einwände im Kreis geltend zu machen; und
- b) der*die Prozessmoderator*in des Super-Kreises erhält ein Projekt, das ordentliche Verfahren im Kreis wiederherzustellen; und
- c) der*die Prozessmoderator*in des Super-Kreises erhält die Befugnis, als Prozessmoderator*in oder Kreis-Sekretär*in des Kreises zu übernehmen; und
- d) der*die Prozessmoderator*in des Super-Kreises darf für die Dauer des Prozessversagens eine*n zusätzliche*n Kreis-Lead zuweisen. Alle Entscheidungen, die diese Person als Kreis-Lead trifft, übertrumpfen und verhindern alle widersprechenden Entscheidungen eines*r anderen Kreis-Lead*s.

6.5.3. Eskalation eines Prozessversagens

Ein Prozessversagen in einem Kreis wird nicht automatisch als Prozessversagen seines Super-Kreises betrachtet. Wenn es jedoch eine unzumutbar lange Zeit ungelöst bleibt, dann wird auch der Super-Kreis als in einem Prozessversagen befindlich betrachtet.



Du willst mehr darüber erfahren?

Sprich uns gerne an.



www.adito.de



Tobias Mirwald