



## Einführung: Verfassung v4.1.4.DE

### Was ist die Holacracy Verfassung?

Die Holacracy Verfassung dokumentiert die wesentlichen Regeln, die Struktur und die Prozesse des „Betriebssystems“ Holacracy für die Führung und Verwaltung einer Organisation. Sie bildet die Grundlage für eine Organisation, die Holacracy einsetzen möchte. Dazu verankert sie die Machtstrukturen in konkreten und dokumentierten „Spielregeln“, die gleichermaßen für alle Beteiligten gelten und auf die alle Beteiligten zurückgreifen können.

### Wie sollte die Holacracy Verfassung genutzt werden?

Jede Erklärung oder Vereinbarung, in der eine Entscheidung festgehalten ist sich unter Verwendung des Holacracy Systems zu organisieren, sollte auf die Verfassung verweisen. Dabei kann es sich um einen formellen Satz gesetzlicher Gemeindeverordnungen oder vergleichbarer Betriebsvereinbarungen handeln, oder um eine einfache Vorstandsentscheidung oder eine Strategieerklärung des CEO, vergleichbar mit dem im Anhang bereitgestellten Beispiel. Weitere Informationen über wichtige Aspekte im Hinblick auf die Annahme finden Sie in Artikel V. Beachten Sie außerdem, dass diese Erläuterungsseite und die Beispieldeklaration nur zur Erläuterung angefügt wurden, aber nicht Teil des Verfassungsdokuments sind.

### Was die Holacracy Verfassung nicht ist

Die Holacracy Verfassung ist kein kompletter Satz einer Geschäftsordnung und keine formelle Betriebsvereinbarung. (HolacracyOne veröffentlicht seinen eigenen Gesellschaftsvertrag separat als Beispiel für ein gesetzliches Regelungsdokument, das auf diese Verfassung verweist und diese beinhaltet.) Die Verfassung ist auch kein Benutzerhandbuch und keine Anleitung, anhand derer Sie lernen können, wie Holacracy verwendet wird. Wie das Regelbuch für eine spezifische Sportart kann es als Referenz in kritischen Situationen dienen, aber durch das alleinige Lesen lernen Sie nicht, wie das Spiel gespielt wird.

### Rechtliche Hinweise

HolacracyOne ist keine Anwaltskanzlei. Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen stellen eine Dokumentation der Regeln und Prozesse von Holacracy dar. Sie sind nicht als Rechtsberatung vorgesehen und sollten nicht auf eine bestimmte faktische Situation angewendet werden. Sie sollten sich nicht auf die Rechtsfähigkeit der in diesem Dokument enthaltenen Informationen verlassen und sie nicht für die Beurteilung rechtlicher Sachfragen anwenden, ohne zuvor mit einem Rechtsanwalt über Ihre jeweilige Situation gesprochen zu haben. Dieses Dokument wird ohne jegliche Garantie bereitgestellt. HolacracyOne garantiert nicht für die Qualität, Genauigkeit, Rechtzeitigkeit, Vollständigkeit, Handelbarkeit oder Eignung für eine bestimmte Verwendung oder einen bestimmten Purpose dieses Dokuments. HolacracyOne und seine Vertreter und Mitglieder sind in dem maximal vom Gesetz zulässigen Ausmaß nicht für Schäden jeglicher Art haftbar, die aus der Verwendung dieses Dokuments entstehen.

### Lizenzierung und Verwendung

Wie Linux®, Wikipedia® und Java® ist auch Holacracy® eine eingetragene Marke. Sie gehört HolacracyOne LLC. Und wie die anderen Verwalter offener Plattformen hat auch HolacracyOne das Ziel, die Integrität seiner Marke und die Qualität dessen, was sie darstellt, zu bewahren. Aus diesem Grund bitten wir Sie, eigene abgeleitete Arbeiten von der Holacracy® Verfassung unter den Bedingungen unserer Open-Source-Lizenz CC BY-SA 4.0 zu erstellen und zu teilen. Um darauf hinzuweisen, dass Ihre Arbeit von der offiziellen Holacracy Verfassung abgeleitet ist, nehmen Sie den Link <http://holacracy.org/constitution> auf. Neben dieser Referenz dürfen Sie jedoch Ihre abgeleitete Arbeit nicht unter Verwendung der Marke Holacracy benennen oder anderweitig kennzeichnen, um eine Verwechslung zwischen Ihrer Version und dem offiziellen Dokument von Holacracy zu vermeiden. Wenn Sie Fragen haben, wenden Sie sich bitte an HolacracyOne oder dwarfs and Giants!

Teilnahme am Open-Source-Project für das Holacracy-System: [github.com/holacracyone/Holacracy-Constitution](https://github.com/holacracyone/Holacracy-Constitution)

Weitere Informationen oder Support zum Holacracy System: [holacracy.org](https://holacracy.org)

Die neueste Version dieses Dokuments finden Sie im Internet: [holacracy.org/constitution](https://holacracy.org/constitution)

Holacracy ist eine Marke von HolacracyOne, LLC

Für die Übersetzung verantwortlich:

[www.dwarfsandgiants.org](https://www.dwarfsandgiants.org)

\*\*  
\*\*

## INHALTSÜBERSICHT

### Artikel I: Rollen füllen

Eine Rolle ist ein zentraler Bestandteil einer holakratischen Organisationsstruktur. Dieser Abschnitt deckt die grundlegenden Befugnisse und Pflichten ab, die an einen Partner, welcher eine Rolle füllt, übertragen wurden.

### Artikel II: Kreis-Struktur

Ein Kreis beinhaltet und integriert mehrere Rollen. Dieser Artikel beschreibt, wie ein Kreis strukturiert ist und wie Rollen darin übertragen, gewählt oder in einen Sub-Kreis überführt werden.

### Artikel III: Governance-Prozess

Der Governance-Prozess eines Kreises wird genutzt, um dessen Rollen und Policies zu definieren. Dieser Artikel definiert den Governance-Prozess sowie Grundregeln um Änderungen vorzuschlagen und Einwände gegen Vorschläge einzubringen.

### Artikel IV: Operativer Prozess

Die Mitglieder eines Kreises verlassen sich aufeinander, um ihre operative Arbeit zu erledigen. Dieser Artikel beschreibt die Pflichten von Kreis-Mitgliedern in Bezug auf gegenseitige Unterstützung sowie die Funktionsweise von Tactical Meetings.

### Artikel V: Angelegenheiten der Inkraftsetzung

Dieser Artikel behandelt den Übergang vom Organisationssystem vor Holacracy hin zum Betrieb unter der Verfassung und liefert Regelungen für die Übernahme von Holacracy im Rahmen einer Board-Struktur mit einer Gruppe Repräsentativer anstelle eines einzelnen Lead Links.

## PRÄAMBEL

Diese „Verfassung“ definiert Regeln und Prozesse für die Steuerung und den operativen Betrieb einer Organisation. Die „**Ratifizierer**“ übernehmen diese Regeln als die formelle Autoritätsstruktur für die „**Organisation**“, die nach der Annahme der Verfassung in Kraft tritt. Bei der Organisation kann es sich um eine ganze Einheit oder einen Teil davon handeln, für deren Steuerung und Betrieb die Ratifizierer die Entscheidungsgewalt besitzen. Die Ratifizierer und alle anderen, die einwilligen, an der Führung und am Betrieb der Organisation teilzunehmen (ihre „Partner“), können sich auf die Befugnisse verlassen, die durch diese Verfassung erteilt werden, und erklären sich auch damit einverstanden, ihren verbindlichen Pflichten und Einschränkungen zuzustimmen.

# 1. ARTIKEL I: EINRICHTEN VON ROLLEN

## 1.1 DEFINITION EINER ROLLE

Die Partner der Organisation führen im Allgemeinen Arbeiten für die Organisation aus, indem sie innerhalb einer explizit definierten Rolle agieren. Eine „**Rolle**“ ist ein organisatorisches Konstrukt mit einem pointierten Namen und einem oder mehreren der folgenden Attribute:

- (a) einem „Purpose“, das ist eine Fähigkeit, ein Potenzial oder ein unrealisierbares Ziel (iSv. Vision), das die Rolle für die Organisation verfolgt oder ausdrückt.

- (b) einer oder mehrerer „Domains“, das sind Dinge („Territorien“), die die Rolle exklusiv für die Organisation kontrollieren und regeln kann.
- (c) einer oder mehrerer „Accountabilities“, das sind fortlaufende Aktivitäten der Organisation, die die Rolle ausführt bzw. die von ihr erwartet werden können.

## 1.2 ACCOUNTABILITIES VON ROLLENHALTERN

---

Als Partner der Organisation tragen Sie die nachstehende Verantwortung für jede Rolle, die Ihnen übertragen wurde, und deren Übernahme Sie zugestimmt haben:

### 1.2.1 VERARBEITEN VON SPANNUNGEN

Sie sind dafür verantwortlich zu überwachen, wie der Purpose und die Accountabilities Ihrer Rolle ausgedrückt werden und dies laufend mit ihrer Vision des größtmöglichen Potenzials abzugleichen: Aus diesem Vergleich identifizieren Sie Abweichungen zwischen der aktuellen Realität und dem von Ihnen ermittelten Potenzial (jede Abweichung ist eine „Spannung“). Sie sind auch dafür verantwortlich zu versuchen, diese Spannungen aufzulösen, indem Sie die Befugnisse und andere Mechanismen nutzen, die Ihnen unter dieser Verfassung zur Verfügung stehen.

### 1.2.2 REALISIEREN VON PURPOSE UND ACCOUNTABILITIES

Sie sind dafür verantwortlich, regelmäßig zu überprüfen, wie Sie entsprechend des Purposes und aller Accountabilities Ihrer Rolle handeln, indem Sie Folgendes definieren:

- (a) „Next Actions“, das sind Aktionen, die Sie unmittelbar ausführen können, und deren unmittelbare Ausführung sinnvoll wäre, zumindest in Abwesenheit anderer bzw. konkurrierender Prioritäten; und
- (b) „Projekte“, das sind spezifische Ergebnisse, für deren Realisierung mehrere aufeinanderfolgende Aktionen erforderlich sind und deren Verfolgung sinnvoll wäre, zumindest in Abwesenheit konkurrierender Prioritäten.

### 1.2.3 PROJEKTE BEARBEITEN

Sie sind dafür verantwortlich regelmäßig zu überprüfen, wie alle Projekte, die Sie aktuell für Ihre Rolle aktiv bearbeiten, fertiggestellt werden können. Dies erfolgt unter anderem durch Definition von sinnvollen Next Actions, um die Projekte voranzubringen.

### 1.2.4 PROJEKTE, NEXT ACTIONS UND SPANNUNGEN WEITERVERFOLGEN

Sie sind dafür verantwortlich, alle Projekte und Next Actions für Ihre Rolle in einer Datenbank oder auf vergleichbare, konkrete Weise zu erfassen und weiterzuverfolgen. Dazu gehört auch eine regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung dieser Datenbank, sodass sie eine zuverlässige Auflistung der aktiven und potentiellen Arbeit der Rolle wiedergibt. Außerdem sind Sie dafür verantwortlich, alle Spannungen weiterzuverfolgen, die Sie für Ihre Rolle identifizieren, zumindest, bis Sie diese in gewünschte Projekte oder Next Actions weitergeführt oder anderweitig aufgelöst haben.

### 1.2.5 AUFMERKSAMKEIT UND RESSOURCEN VERTEILEN

Immer wenn Sie Zeit haben, in Ihrer Rolle zu arbeiten, sind Sie dafür verantwortlich, die potenziellen Next Actions abzuwägen, die Sie zu diesem Zeitpunkt effizient und effektiv ausführen könnten und diejenigen auszuführen, von denen Sie der Meinung sind, sie würden der Organisation den meisten Wert bringen.

## 1.3 BEFUGNIS ZUM HANDELN

---

Als Partner, dem eine Rolle übertragen wurde, besitzen Sie die Befugnis, alle Next Actions auszuführen, die Ihrer Meinung nach geeignet sind, den Purpose oder die Accountabilities Ihrer Rolle zu verwirklichen.

Innerhalb einer Domain, die einer anderen Rolle oder einer anderen Einheit gehört, können Sie jedoch keine Kontrolle oder einen maßgeblichen Einfluss ausüben, es sei denn, Sie besitzen deren Erlaubnis. Die in diesem Absatz erteilte Befugnis wird durch Abschnitt 2.1.3 weiter eingeschränkt.

## 1.4 BEFUGNIS ÜBER DOMAINS

---



Als Partner, dem eine Rolle übertragen wurde, haben Sie die Befugnis, jede Domain Ihrer Rolle zu kontrollieren und zu regeln. Dies können Sie für den Einzelfall machen, wenn andere die Erlaubnis anfordern, auf eine Ihrer Domains einzuwirken, indem Sie die Anforderung überprüfen und die Erlaubnis erteilen oder verweigern.

Sie können auch „**Policies**“ (Regeln) für Ihre Domains definieren, wobei es sich entweder um Erteilungen von Befugnissen handelt, die anderen gestatten, innerhalb einer Domain eine Kontrolle oder eine wesentliche Auswirkung auszuüben, oder eine Begrenzung dessen, wie andere handeln dürfen, wenn sie eine anderweitige Befugnis besitzen.

Damit eine Policy gültig ist, müssen Sie diese zuerst in einem Forum veröffentlichen, die allen Partnern, die davon betroffen sein können, zugänglich ist.

Die Ihnen in diesem Abschnitt erteilten Befugnisse können weiter durch die in Abschnitt 2.1.3 definierten Einschränkungen begrenzt werden.

# ARTIKEL II: KREISSTRUKTUR

## 2.1 KREIS – GRUNDLAGEN

Ein „**Kreis**“ (engl. „Circle“) ist eine Rolle, welche weiter aufgegliedert werden kann, indem eigene enthaltene Rollen definiert werden, um ihren Purpose zu erzielen, ihre Domains zu kontrollieren und ihre Accountabilities auszuüben. Die von einem Kreis definierten Rollen sind seine „**definierten Rollen**“, und jede Person, die eine seiner definierten Rollen übernehmen kann, ist ein „**Kreismitglied**“ eines solchen Kreises.

### 2.1.1 DEFINITION VON ROLLEN UND POLICIES

Jeder Kreis verwendet den in Artikel III dieser Verfassung definierten „Governance-Prozess“, um Rollen innerhalb des Kreises oder Policies, welche die Domain des Kreises regeln, zu definieren oder abzuändern. Niemand kann die Rollen oder Policies eines Kreises außerhalb seines Governance-Prozesses definieren oder abändern, wenn dies nicht ausdrücklich von einer anderen Regel in dieser Verfassung genehmigt wurde.

Darüber hinaus kann ein Kreis seine eigenen Funktionen und Aktivitäten kontrollieren, entsprechend einer Domain des Kreises, um Policies zu definieren, die die Rollen des Kreises einschränken.

### 2.1.2 ROLLEN KÖNNEN DIE DOMAINS DES KREISES BEEINFLUSSEN

Wenn Sie eine Rolle in einem Kreis erfüllen, können Sie jede von dem Kreis selbst kontrollierte Domain verwenden oder beeinflussen, ebenso wie jede Domain, für die der Kreis die Befugnis hat, sie zu beeinflussen.

Sie müssen jedoch alle Beschränkungen berücksichtigen, die auf den Kreis selbst wirken, oder die durch eine Policy des Kreises definiert sind. Weiters dürfen Sie möglicherweise die Domain gemäß den Bedingungen von Abschnitt 1.4 nicht vollständig kontrollieren oder regulieren.

Darüber hinaus dürfen Sie die Domain selbst oder jegliche maßgebliche Vermögenswerte innerhalb der Domains nicht übertragen oder diese abschaffen, und Sie dürfen die Rechte des Kreises auf die Domain nicht maßgeblich beschränken. Diese Einschränkungen gelten jedoch nicht, wenn eine Rolle oder ein Prozess, die die erforderliche Befugnis besitzen, Ihnen eine entsprechende Genehmigung erteilen.

### 2.1.3 DELEGATION DER KONTROLLE

Wenn ein Kreis eine Domain für eine seiner Rollen definiert, wird die Befugnis des Kreises, diese Domain zu beeinflussen, zu kontrollieren und zu regulieren, an diese Rolle delegiert und von dem Kreis entfernt.

Der Kreis behält jedoch das Recht, die Delegation dieser Domains zu verändern oder aufzuheben, oder Policies zu definieren oder zu ändern, die die Befugnis der Rolle innerhalb der Domains erweitern oder begrenzen.

Standardmäßig ist bei allen auf diese Weise delegierten Domains ausgeschlossen, die Domain selbst oder maßgebliche Vermögenswerte innerhalb der Domain abzuschaffen, oder diese Vermögenswerte aus dem Kreis heraus zu übertragen, oder Rechte des Kreises an der Domain maßgeblich zu beschränken. Ein Kreis kann diese zurückgehaltenen Befugnisse auch delegieren, indem er explizit die gewünschten Genehmigungen in einer Policy des Kreises erteilt.

In jedem Fall sind alle Delegationen von Domains immer auf die zuvor bereits definierten Befugnisse des Kreises selbst begrenzt.

## 2.2 LEAD LINK DES KREISES

---

Jeder Kreis hat eine „**Lead Link-Rolle**“ mit der Definition aus Anhang A und den weiteren in diesem Abschnitt definierten Accountabilities und Befugnissen. Die Person, der die Lead Link-Rolle übertragen wird, wird solange sie in dieser Funktion handelt, als der „**Lead Link**“ des Kreises bezeichnet.

### 2.2.1 HÄLT NICHT AUSDIFFERENZIERTE FUNKTIONEN

Der Lead Link eines Kreises übernimmt den Purpose und alle Accountabilities des Kreises selbst und kontrolliert alle für den Kreis definierten Domains so als ob der Kreis eine Rolle wäre und der Lead Link diese Rolle ausfüllen würde. Dies gilt jedoch nur in dem Ausmaß, in dem diese Accountabilities und Domains nicht einer Rolle innerhalb des Kreises zugeteilt oder anderweitig delegiert wurden.

Darüber hinaus kann der Lead Link keine Policies definieren, die die Rollen des Kreises einschränken, außer über den Governance-Prozess des Kreises.

### 2.2.2 DEFINIERT PRIORITÄTEN UND STRATEGIEN

Der Lead Link eines Kreises kann relative Prioritäten für den Kreis definieren. Darüber hinaus kann der Lead Link eine oder mehrere allgemeinere „Strategien“ für den Kreis definieren. Dabei handelt es sich um einfache Entscheidungsregeln, die den Rollen des Kreises laufend Orientierung geben ihre eigenen Prioritäten zu setzen.

### 2.2.3 ÄNDERUNG DER LEAD LINK-ROLLE

Ein Kreis darf seiner eigenen Lead Link-Rolle keine Accountabilities oder andere Funktionen hinzufügen, den Purpose der Rolle ändern oder die Rolle vollständig abschaffen.

Ein Kreis darf jedoch Accountabilities, Domains, Befugnisse oder Funktionen seiner Lead Link-Rolle entfernen, indem er sie einer anderen Rolle innerhalb des Kreises überträgt, oder indem er alternative Mittel definiert, sie auszuüben.

Wenn dies passiert, wird automatisch das betreffende Element oder die Befugnis von der Lead Link-Rolle entfernt, solange die Delegation in Kraft ist.

## 2.3 KERNSMITGLIEDER

---

Einige Kreismitglieder sind befugt, am Governance-Prozess eines Kreises teilzunehmen und sind damit „**Kernmitglieder**“ des Kreises. Die Kernmitglieder werden unter Anwendung der folgenden Regeln bestimmt:

### 2.3.1 GRUNDLEGENDE MITGLIEDSCHAFT

Wenn nicht eine spezifische Ernennung oder ein Ausschluss unter den Bedingungen dieses Abschnitts getroffen werden, sind die Kernmitglieder eines Kreises:

- (a) jeder Partner, der im Kreis eine definierte Rolle füllt;
- (b) der Lead Link des Kreises, wie in Abschnitt 2.2 definiert;
- (c) jeder für den Kreis gewählte Rep Link, wie in Abschnitt 2.6.4 definiert;
- (d) und jeder Cross Link des Kreises, wie in Abschnitt 2.7 definiert;

### 2.3.2 AUSSCHLUSS FÜR MEHRFACH BESETZTE ROLLEN

Wenn mehreren Partnern dieselbe definierte Rolle in einem Kreis übertragen wird, kann der Kreis eine Policy beschließen, die begrenzt, wie viele von ihnen aufgrund der Übertragung dieser Rolle Kernmitglieder sind. Die Policy muss jedoch mindestens einem der Partner, der die Rolle ausübt, gestatten, dass er sie als Kernmitglied vertritt, und sie muss angeben, wie dieser Vertreter bestimmt wird.

Darüber hinaus haben alle Partner, die die Rolle vertreten, die Verpflichtung, die von den ausgeschlossenen Partnern mitgeteilten Spannungen zu berücksichtigen und zu verarbeiten. Genau so, wie es ein Rep Link erledigen würde, wenn die Rolle ein Sub-Kreis wäre. Dies gilt nicht, wenn die Policy eine alternative Vorgehensweise für die ausgeschlossenen Partner definiert, um die mit dieser Rolle verbundenen Spannungen zu verarbeiten.

### 2.3.3 AUSSCHLUSS AUFGRUND GERINGER ZUTEILUNGEN

Manchmal teilt ein Partner einer definierten Rolle in einem Kreis nur eine sehr geringe, nahezu unbedeutende Aufmerksamkeit zu. Wenn der Lead Link des Kreises begründet der Meinung ist, dass dies der Fall ist, kann der Lead Link den Partner aufgrund dieser Rollenzuweisung davon ausschließen, als Kernmitglied zu agieren.

Wenn ein Partner auf diese Weise ausgeschlossen wird, hat der Lead Link die Verpflichtung, die von dem ausgeschlossenen Partner mitgeteilten Spannungen zu berücksichtigen und zu verarbeiten, genau wie es ein Rep Link erledigen würde, wäre die Rolle ein Sub-Kreis. Dies gilt nicht, wenn eine alternative Vorgehensweise für den ausgeschlossenen Partner definiert wurde, um die mit dieser Rolle verbundenen Spannungen zu verarbeiten.

### 2.3.4 SPEZIELLE ERNENNUNGEN VON KERNMITGLIEDERN

Der Lead Link eines Kreises kann neben den von dieser Verfassung bestimmten, weitere Personen als Kernmitglieder ernennen und diese Ernennungen jederzeit auch wieder entfernen.

## 2.4 ÜBERTRAGUNG EINER ROLLE

---

Der Lead Link eines Kreises kann Personen die definierten Rollen im Kreis übertragen, es sei denn, diese Befugnis wurde eingeschränkt oder delegiert.

### 2.4.1 UNBESETZTE ROLLEN

Wann immer eine definierte Rolle in einem Kreis unbesetzt ist, übernimmt der Lead Link des Kreises die Rolle.

### 2.4.2 ROLLEN MEHREREN PERSONEN ÜBERTRAGEN

Ein Lead Link kann mehreren Personen dieselbe definierte Rolle übertragen, solange dadurch nicht die Klarheit beeinträchtigt wird, wer die Accountabilities und Befugnisse der Rolle in allgemeinen Situationen ausübt.

Als eine Möglichkeit, diese Klarheit zu bewahren, kann ein Lead Link zusammen mit jeder Übertragung einen „**Fokus**“ spezifizieren. Das ist ein Bereich oder ein Kontext, auf den sich diese Person während der Ausübung der Rolle konzentriert.

Wenn eine Rollenübertragung einen Fokus beinhaltet, gelten der Purpose, die Accountabilities und die Domains, die für diese Rolle definiert sind, nur innerhalb des spezifizierten Fokus für die jeweilige Person.

### 2.4.3 RÜCKTRITT VON ROLLEN

Wenn Sie eine Rolle ausüben, können Sie diese jederzeit niederlegen, es sei denn, Sie haben dies anderweitig vereinbart. Das geschieht, indem Sie denjenigen benachrichtigen, der die Übertragung dieser Rolle kontrolliert. In der Regel ist dies der Lead Link des Kreises.

## 2.5 GEWÄHLTE ROLLEN

---

Jeder Kreis umfasst eine „**Facilitator-Rolle**“, eine „**Secretary-Rolle**“ und eine „**Rep Link-Rolle**“ mit den in Anhang A bereitgestellten Definitionen. Es handelt sich dabei um die „**gewählten Rollen**“ des Kreises. Die Personen, die diese Rollen ausüben, werden jeweils zum „**Facilitator**“, „**Secretary**“ oder „**Rep Link**“ des Kreises, wenn sie in der Funktion der gewählten Rolle handeln.

### 2.5.1 WAHLEN UND WÄHLBARKEIT

Der Facilitator eines Kreises moderiert regelmäßig Wahlen, um ein Kernmitglied des Kreises in jede seiner gewählten Rollen zu wählen. Dazu werden die in Artikel III definierten Prozesse und Regeln verwendet. Alle Kernmitglieder stehen für die Wahl zur Verfügung. Jedes Kernmitglied kann mehrere gewählte Rollen einnehmen, außer dem Lead Link eines Kreises, der nicht zum Facilitator oder Rep Link des Kreises gewählt werden kann.

### 2.5.2 AMTSZEIT UND NEUWAHL

Während des Wahlvorgangs gibt der Facilitator eine Amtszeit für jede Wahl vor. Nachdem eine Amtszeit abgelaufen ist, ist der Secretary dafür verantwortlich, rechtzeitig eine Neuwahl für diese Rolle zu veranlassen. Auch bevor eine Amtszeit abgelaufen ist, kann jedes Kernmitglied unter Anwendung des in Artikel III definierten Prozesses eine Neuwahl auslösen.



### 2.5.3 ÄNDERN GEWÄHLTER ROLLEN

Ein Kreis kann seinen gewählten Rollen Accountabilities oder Domains hinzufügen sowie diese abändern und wieder entfernen. Ein Kreis kann dies jedoch nur seiner eigenen Rep Link-Rolle hinzufügen, und nicht einer Rep Link-Rolle, die dem Kreis von einem Sub-Kreis zugefügt wurde. Darüber hinaus kann kein Kreis einen Purpose, eine Domain, Accountabilities oder Befugnisse ändern oder entfernen, die einer gewählten Rolle durch diese Verfassung erteilt wurden, und er kann auch eine gewählte Rolle nicht vollständig entfernen.

### 2.5.4 STELLVERTRETER FÜR GEWÄHLTE ROLLEN

Ein Stellvertreter kann vorübergehend eine gewählte Rolle übernehmen, wenn diese nicht besetzt ist, oder wenn die Person, die die Rolle normalerweise erfüllt, für ein Kreis-Meeting nicht zur Verfügung steht oder nicht in der Lage oder gewillt ist, die Pflichten der Rolle zu übernehmen. Wenn ein Stellvertreter benötigt wird, gilt zu jedem Zeitpunkt die folgende Prioritätenreihenfolge für den Stellvertreter:

- (a) jemand, der explizit von der zu ersetzenden Person angegeben wurde; oder
- (b) der amtierende Facilitator des Kreises; oder
- (c) der amtierende Secretary des Kreises; oder
- (d) der Lead Link des Kreises; oder
- (e) das erste Kernmitglied des Kreises, das sich bereit erklärt, als Stellvertreter zu handeln.

## 2.6 SUB-KREIS

---

Ein Kreis kann über seinen Governance-Prozess seine definierten Rollen zu vollständigen Kreisen erweitern. In diesem Fall wird der neue Kreis zu seinem „**Sub-Kreis**“, und er wird zum „**Super-Kreis**“ für diesen neuen Sub-Kreis.

### 2.6.1 SUB-KREIS ÄNDERN

Ein Kreis kann den Purpose, die Domain oder die Accountabilities für einen Sub-Kreis ändern. Ein Kreis kann auch seine eigenen definierten Rollen oder Policies in einen Sub-Kreis verschieben oder diese aus dem Sub-Kreis in sich selbst verschieben. Jede dieser Änderungen darf ausschließlich über den Governance-Prozess des Kreises erfolgen. Neben diesen zulässigen Änderungen darf ein Kreis keine in einem Sub-Kreis enthaltenen definierten Rollen oder Policies ändern.

### 2.6.2 SUB-KREIS AUFLÖSEN

Ein Kreis kann über seinen Governance-Prozess einen Sub-Kreis auflösen. Dies kann erfolgen, indem der Sub-Kreis und sein gesamter Inhalt komplett aufgelöst wird, oder indem selektiv bestimmte Elemente des Sub-Kreises im Kreis beibehalten werden.

Ein Sub-Kreis kann auch aufgelöst werden, indem er vom Kreis wieder zurück in eine einfache Rolle umgewandelt wird.

### 2.6.3 LEAD LINK ZUM SUB-KREIS

Der Lead Link eines Kreises kann eine Person bestimmen, die die Lead Link-Rolle für einen Sub-Kreis übernimmt, wobei dieselben Regeln gelten, wie wenn der Lead Link eine andere definierte Rolle des Kreises überträgt.

### 2.6.4 REP LINK ZUM SUPER-KREIS

Normalerweise wählt jeder Kreis einen Rep Link zu seinem Super-Kreis. Eine solche Wahl ist jedoch nicht erforderlich, wenn ein Kreis keine Kernmitglieder hat, außer denjenigen, die die Rollen des Lead Link oder Cross Link im Kreis erfüllen. In diesem Fall wird der gewählte Rep Link auch dann nicht zu einem Kernmitglied des Super-Kreises, wenn die Wahl durchgeführt wird.

## 2.7 CROSS LINKS

---

Ein Kreis kann eine „**Cross Link-Policy**“ erstellen, um eine Einheit oder Gruppe einzuladen, an dem Governance-Prozess und den operativen Prozessen eines anderen Kreises teilzunehmen. Die Einheit oder Gruppe, die zur Teilnahme eingeladen wurde, ist die „**verlinkte Einheit**“, die auch außerhalb der Organisation liegen kann, oder bei der es sich um eine andere Rolle oder einen anderen Kreis innerhalb der Organisation handeln kann. Der Kreis, der diesen Link erhält, ist der „**Ziel-Kreis**“, und er muss der Kreis sein, der die Policy erstellt, oder einer seiner Sub-Kreise.

Nachdem eine Cross Link-Policy übernommen wurde, kann die verlinkte Einheit einen Vertreter zuordnen, der unter den Bedingungen dieses Abschnitts am Ziel-Kreis teilnimmt. Es sei denn, in der Policy werden andere Bedingungen definiert.

### 2.7.1 CROSS LINK-ROLLE

Wenn die verlinkte Einheit eine Rolle ist, kann diese Rolle wie nachfolgend beschrieben am Ziel-Kreis teilnehmen. Sie wird zur „**Cross Link-Rolle**“, und die Person, die sie einnimmt, wird zum „**Cross Link**“.

Wenn die verlinkte Einheit ein Kreis oder eine Gruppe ist, wird stattdessen automatisch eine neue spezielle Cross Link-Rolle erstellt. Diese befindet sich sowohl innerhalb der verlinkten Einheit, als auch innerhalb des Ziel-Kreises, ganz ähnlich wie ein Rep Link. In diesem Fall hat die Cross Link-Rolle denselben Purpose und dieselben Accountabilities wie ein Rep Link. Wenn aber der „**Kreis**“ in der Beschreibung der Rep Link-Rolle referenziert wird, ist damit die verlinkte Einheit gemeint, und der „**Super-Kreis**“ meint stattdessen den Ziel-Kreis.

Wenn die verlinkte Einheit weder einen klaren Purpose noch klare Accountabilities aufweist, muss die Cross Link-Policy weiter klären, was die Cross Link-Rolle innerhalb des Ziel-Kreises darstellt.

### 2.7.2 CROSS LINK-ÜBERTRAGUNG

Wenn es sich bei der verlinkten Einheit um einen Kreis oder eine Gruppe handelt, kann sie eine Person bestimmen, die die Cross Link-Rolle übernimmt. Dazu verwendet sie einen beliebigen Prozess, den sie bereits für die Bestimmung von Personen für die Übernahme definierter Rollen oder vergleichbarer Arbeitsfunktionen verwendet.

Wenn eine verlinkte Einheit eine Gruppe repräsentiert, die die Befugnis einer solchen Übertragung nicht eindeutig festgelegt hat, kann der Ziel-Kreis stattdessen der Cross Link-Rolle eine Person zuordnen. Es sei denn, dies ist in der Cross Link-Policy anders spezifiziert.

In jedem Fall kann jeder Cross Link-Rolle nur eine Person übertragen werden, außer wenn durch die Cross Link-Policy etwas Anderes zugelassen wird. Wenn eine Cross Link-Rolle unbesetzt ist, wird sie als nicht existent betrachtet und es gibt keine Standardzuordnung und keine Wirkung.

### 2.7.3 CROSS LINK-BEFUGNIS

Ein Cross Link wird zu einem Kernmitglied des Ziel-Kreises und kann die Befugnisse eines Kernmitglieds nutzen, um Spannungen zu verarbeiten, die mit dem Ziel-Kreis zusammenhängen und die verlinkte Einheit einschränken.

Über die Entfernung von Einschränkungen hinaus, kann ein Cross Link den Ziel-Kreis nicht nutzen, um mehr Kapazitäten für die verlinkte Einheit zu schaffen, es sei denn, diese Kapazitäten würden auch dem Ziel-Kreis helfen, seinen eigenen Purpose oder Accountabilities auszudrücken.

### 2.7.4 ERGÄNZUNGEN ZU EINER CROSS LINK-ROLLE

Eine verlinkte Einheit kann ihre Cross Link-Rolle über ihren eigenen Governance-Prozess ergänzen. Ein Ziel-Kreis kann einer Cross Link-Rolle über seinen eigenen Governance-Prozess Domains oder Accountabilities hinzufügen und diese später abändern oder entfernen.

### 2.7.5 GRENZEN UND DELEGATION

Die verlinkte Einheit, die zu einem Ziel-Kreis eingeladen wird, kann eine in einem anderen Kreis enthaltene Rolle sein. In diesem Fall kann der andere Kreis die verlinkte Einheit in eine andere seiner Rollen ändern, von der er annimmt, dass sie besser geeignet ist, oder die Auswahl der verlinkten Einheit an einen seiner Sub-Kreise delegieren.

Der Ziel-Kreis kann auch die Anforderung zur Einrichtung eines Cross Links an einen seiner eigenen Sub-Kreise delegieren. In diesem Fall wird dieser Sub-Kreis zum Ziel-Kreis für den Link.

In jedem Fall muss eine Delegation über eine Policy jenes Kreises erfolgen, der die Delegation vornimmt. Darüber hinaus muss jede Änderung oder Delegation alle Einschränkungen oder Policies berücksichtigen, die in der ursprünglichen Cross Link-Policy spezifiziert waren, mit der die Einladung für den Cross Link definiert wurde.

## ARTIKEL III: GOVERNANCE-PROZESS

---



# 3.1 WIRKUNGSRAHMEN DER GOVERNANCE

Der Governance-Prozess eines Kreises hat die Befugnis:

- (a) die Rollen und Sub-Kreise des Kreises zu definieren, abzuändern oder zu entfernen; und
- (b) die Policies des Kreises zu definieren, abzuändern oder zu entfernen; und
- (c) Wahlen für die gewählten Rollen des Kreises durchzuführen.

Zu jedem Zeitpunkt definieren die gerade aktuellen Ergebnisse des Governance-Prozesses eines Kreises seine geltende „**Governance**“. Nur die in diesem Abschnitt aufgelisteten Ergebnisse stellen eine gültige Governance für einen Kreis dar. Niemand darf andere Ergebnisse in den Governance-Aufzeichnungen des Kreises erfassen.

# 3.2 ÄNDERUNG DER GOVERNANCE

Jedes Kernmitglied eines Kreises kann vorschlagen, seine Governance zu ändern und damit als „**Proposer**“ („Vorschlagende/r“) einen „**Vorschlag**“ machen.

Bevor ein Vorschlag übernommen wird, müssen alle Kernmitglieder die Gelegenheit erhalten, Spannungen im Hinblick auf die Annahme des Vorschlags zu adressieren. Jede auf diese Weise angesprochene Spannung wird als „**Einwand**“ betrachtet, wenn sie die in diesem Abschnitt definierten Kriterien erfüllt. Die Person, die ihn erhebt, wird zum „**Einwandbringer**“ (Person, die Einwand einbringt).

Vorschläge werden nur dann als angenommen betrachtet und ergänzen die Governance des Kreises, wenn keine Einwände erhoben werden. Wenn Einwände erhoben werden, müssen der Vorschlagende und jeder Einwandbringer einen Weg finden, die Einwände zu adressieren, bevor der Kreis den Vorschlag annehmen kann. Anschließend müssen alle Kernmitglieder eine weitere Gelegenheit erhalten, weitere Einwände zu erheben, bevor der Vorschlag angenommen wird.

## 3.2.1 VORSCHLÄGE MACHEN

Jedes Kernmitglied kann in einem „**Governance-Meeting**“ des Kreises, das unter den Bedingungen von Abschnitt 3.3 einberufen wurde, einen Vorschlag machen. Alternativ kann ein Kernmitglied einen Vorschlag außerhalb eines Governance-Meetings an alle anderen Kernmitglieder verteilen (asynchron). Dazu verwendet es einen schriftlichen Kommunikationskanal, der vom Secretary des Kreises zu diesem Zweck genehmigt wurde.

Wenn dies geschieht, kann der Facilitator entweder denselben Prozess und dieselben Regeln anwenden, wie sie in einem Governance-Meeting verwendet werden. Alternativ kann er jedem Kernmitglied erlauben, direkt aufzuzeigen, ob es Einwände zu integrieren gibt oder nicht. Darüber hinaus können der Facilitator oder ein anderes Kernmitglied vor der Annahme eines asynchronen Vorschlags die asynchrone Verarbeitung abbrechen, indem sie den Vorschlagenden auffordern, den Vorschlag in ein Governance-Meeting zu eskalieren und den Secretary des Kreises zu benachrichtigen.

Ein Kreis kann Policies ergänzen, um weiter einzuschränken, wann oder wie Vorschläge außerhalb eines Governance-Meetings gemacht oder verarbeitet werden können. Keine Policy darf jedoch das Recht einschränken, eine asynchrone Verarbeitung zu beenden, indem sie in ein Governance-Meeting eskaliert wird. Ein Kreis kann auch eine Policy verwenden, um eine Zeitbegrenzung für die Reaktion auf asynchrone Vorschläge festzulegen, wobei nach Ablauf der vorgegebenen Zeit ein asynchroner Vorschlag automatisch übernommen wird, wenn keine Einwände oder Eskalationsanforderungen erhoben wurden.

## 3.2.2 KRITERIEN FÜR GÜLTIGE VORSCHLÄGE

Einige Vorschläge sind im Governance-Prozess eines Kreises nicht erlaubt, und der Facilitator kann sie verwerfen, bevor sie vollständig verarbeitet werden.

Damit ein Vorschlag für die Verarbeitung gültig ist, muss er eine vom Vorschlagenden wahrgenommene Spannung auflösen oder reduzieren.

Darüber hinaus muss ein Vorschlag normalerweise dem Vorschlagenden helfen, den Purpose oder eine Accountability einer seiner Rollen im Kreis besser auszuüben.

Ein Vorschlag kann jedoch alternativ einem anderen Kreismitglied helfen, eine der Rollen dieser Person im Kreis besser auszuüben, aber nur, wenn diese Person dem Vorschlagenden die Berechtigung erteilt hat, diese Rolle zu repräsentieren.

Und schließlich ist ein Vorschlag immer gültig, unabhängig von den vorstehenden Kriterien, wenn er einzig dafür gemacht wurde, dazu beizutragen, die Governance des Kreises weiterzuentwickeln, um jene Aktivitäten klarer widerzuspiegeln, die bereits stattfinden, oder um eine Neuwahl für eine gewählte Rolle auszulösen.

### 3.2.3 VORSCHLÄGE PRÜFEN

Der Facilitator kann die Gültigkeit eines Vorschlags prüfen, indem er dem Vorschlagenden Fragen stellt. Damit ein Vorschlag die Prüfung besteht, muss der Vorschlagende in der Lage sein, die Spannung zu beschreiben. Er muss ein Beispiel für eine reale Situation in der Vergangenheit oder Gegenwart geben, in der der Vorschlag diese Spannung reduziert hätte und den Kreis auf eine der im vorigen Abschnitt zugelassenen Weisen unterstützt hätte. Der Facilitator muss den Vorschlag verwerfen, wenn der Facilitator befindet, dass der Vorschlagende diese Hürde nicht überwinden konnte.

Bei der Bewertung der Gültigkeit eines Vorschlags darf der Facilitator jedoch nur darüber urteilen, ob der Vorschlagende das erforderliche Beispiel erbracht hat, ebenso wie

die zugehörigen Erklärungen, und ob diese mit einer logischen Begründung präsentiert wurden und somit begründet sind. Der Facilitator darf keine Beurteilung im Hinblick auf ihre Genauigkeit treffen, oder ob der Vorschlag die Spannung adäquat adressiert.

### 3.2.4 KRITERIEN FÜR GÜLTIGE EINWÄNDE

Einige Spannungen gelten nicht als Einwände und können bei der Verarbeitung eines Vorschlags ignoriert werden. Eine Spannung gilt nur als Einwand, wenn sie alle nachfolgend in **(a)** bis **(d)** definierten Kriterien erfüllt, oder das in **(e)** definierte spezielle Kriterium:

- (a) Würde die Spannung (der Einwand) nicht adressiert werden, würde sich die Kapazität des Kreises, seinen Purpose auszudrücken oder seine Accountabilities zu erfüllen, verschlechtern. Damit drückt die Spannung nicht einfach nur eine bessere Idee oder ein Potenzial für eine weitere Verbesserung aus, sondern wurde ausgelöst, weil der Vorschlag den Kreis in seiner aktuellen Kapazität zurückwerfen würde. Im Sinne dieses Kriteriums gilt die Verminderung von Klarheit als eine Verschlechterung der Kapazität. Hingegen zählt es nicht als Verschlechterung, wenn es nur nicht gelingt, die Klarheit zu erhöhen.
- (b) Die Spannung existiert noch nicht in diesem Kreis, auch nicht ohne den Vorschlag. Die Spannung würde also spezifisch durch die Annahme des Vorschlags erzeugt und würde nicht existieren, wenn der Vorschlag zurückgezogen wird.
- (c) Die Spannung wird nur durch aktuell bekannte Fakten oder Ereignisse ausgelöst, ohne Bezug auf eine Vorannahme, was in der Zukunft passieren könnte. Eine Berufung auf eine Vorannahme ist jedoch zulässig, wenn es in der Zukunft wahrscheinlich keine Gelegenheit für eine rechtzeitige Wahrnehmung und Reaktion gibt, bevor eine maßgebliche Auswirkung auftreten könnte.
- (d) Die Spannung beschränkt den Einwandbringer bei der Erfüllung des Purpose oder einer der Accountabilities einer seiner Rollen im Kreis; oder, wenn sie eine andere Rolle beschränkt und der Einwandbringer die Berechtigung hat, diese Rolle von einem Kreismitglied zu vertreten, das die Rolle normalerweise füllt.

Unabhängig von den obigen Kriterien gilt eine Spannung im Hinblick auf die Annahme eines Vorschlags in der folgenden Situation immer als Einwand:

- (e) Die Verarbeitung oder Übernahme des Vorschlags bricht die in dieser Verfassung definierten Regeln oder fordert den Kreis oder seine Mitglieder auf, außerhalb der unter dieser Verfassung erteilten Befugnis zu handeln. Zum Beispiel sind Next Actions, Projekte und spezifische operative Entscheidungen im allgemeinen keine gültigen Governance-Ergebnisse nach den Bedingungen aus Abschnitt 3.1, deshalb könnte jeder Beteiligte einen Einwand erheben, dass ein Vorschlag zur Erzielung dieser Ergebnisse die Regeln der Verfassung verletzen würde.

### 3.2.5 EINWÄNDE PRÜFEN

Der Facilitator kann die Gültigkeit eines erhobenen Einwands prüfen, indem er dem Vorschlagenden Fragen stellt. Damit ein erhobener Einwand die Prüfung besteht, muss der Einwandbringer in der Lage sein, ein begründetes Argument vorzutragen, das angibt, warum er jedes für einen Einwand geforderte spezifische Kriterium erfüllt. Der Facilitator muss einen Einwand verwerfen, wenn der Facilitator der Meinung ist, dass der Einwandbringer diese Hürde nicht überwinden konnte.

Bei der Bewertung der Gültigkeit eines erhobenen Einwands darf der Facilitator nur beurteilen, ob der Einwandbringer die erforderlichen Argumente vorgetragen hat, und ob sie mit einer logischen Begründung vorgetragen wurden und somit begründet sind.

Der Facilitator darf keine Beurteilung auf Grundlage der Genauigkeit eines Arguments oder der Wichtigkeit seiner Berücksichtigung treffen.

Wenn ein Einwand auf der Grundlage erhoben wird, dass der Vorschlag die Verfassung gemäß Abschnitt 3.2.4(e) verletzt, kann der Facilitator den Secretary des Kreises auffordern, zu interpretieren, ob der Vorschlag die Verfassung wirklich verletzt. Wenn der Secretary feststellt, dass dies nicht der Fall ist, muss der Facilitator den Einwand verwerfen.

### 3.2.6 INTEGRATIONSREGELN

Wenn ein Einwand gegen einen Vorschlag erhoben wird, gelten die folgenden zusätzlichen Regeln für die Suche nach einer Auflösung:

- (a) Der Facilitator muss einen Einwand überprüfen, wenn dies von einem Kernmitglied gefordert wird, und ihn verwerfen, wenn er nicht die in diesem Abschnitt beschriebenen Gültigkeitskriterien erfüllt.
- (b) Der Einwandbringer muss versuchen, eine Ergänzung zu dem Vorschlag zu finden, die den Einwand auflöst, und weiterhin die Spannung des Vorschlagenden adressiert. Andere können ihm dabei helfen. Wenn der Facilitator feststellt, dass der Einwandbringer keinen glaubhaften Aufwand unternimmt, um auf irgendeine Weise eine potenzielle Ergänzung zu finden, muss der Facilitator den Einwand als aufgegeben betrachten und den Vorschlag weiterbearbeiten, als wäre der Einwand nie erhoben worden.
- (c) Jedes Kernmitglied kann dem Vorschlagenden klärende Fragen über die Spannung hinter dem Vorschlag stellen, oder in Bezug auf jedes Beispiel, das der Vorschlagende zur Verdeutlichung der Spannung gebracht hat. Wenn der Facilitator zu dem Schluss gelangt, dass der Vorschlagende zu keinem Zeitpunkt einen glaubhaften Aufwand betreibt, um diese Fragen zu beantworten, muss der Facilitator den Vorschlag als ungültig für die Verarbeitung einordnen und als aufgegeben betrachten.
- (d) Der Einwandbringer kann einen modifizierten Vorschlag machen und begründete Argumente anbieten, warum er geeignet ist, die Spannung in jeder spezifischen Situation, die der Vorschlagende zur Verdeutlichung der Spannung aufgezeigt hat, aufzulösen oder zu verhindern. Auf Anforderung des Einwandbringers muss der Vorschlagende ein begründetes Argument liefern, warum der modifizierte Vorschlag die Spannung in mindestens einer bereits aufgezeigten Situation nicht auflösen oder verhindern könnte. Alternativ kann der Vorschlagende ein weiteres Beispiel einer Spannung bringen, die durch den modifizierten Vorschlag nicht gelöst würde, aber immer noch das Kriterium für die Verarbeitung eines Vorschlags erfüllt, wie in Abschnitt 3.2.2 gefordert. Wenn der Facilitator zu dem Schluss gelangt, dass der Vorschlagende eine dieser Bedingungen nicht erfüllt, muss der Facilitator den Vorschlag als ungültig für die Verarbeitung befinden und verwerfen.

## 3.3 GOVERNANCE-MEETINGS

---

Der Secretary eines Kreises ist für die Planung von Governance-Meetings verantwortlich, um den Governance-Prozess des Kreises zu realisieren. Neben allen regulären, regelmäßigen Governance-Meetings, die der Secretary terminiert, ist der Secretary für die Einplanung weiterer spezieller Governance-Meetings verantwortlich, wenn ein Kernmitglied dies anfordert. Der Facilitator ist dafür verantwortlich, den Vorsitz für alle Governance-Meetings in Übereinstimmung mit den folgenden Regeln und den zutreffenden Policies des Kreises zu übernehmen.

### 3.3.1 TEILNAHME

Alle Kernmitglieder sind berechtigt, an allen Governance-Meetings eines Kreises teilzunehmen. Facilitator und Secretary sind ebenfalls berechtigt zu einer vollständigen Teilnahme und werden für die Dauer eines Governance-Meetings zu Kernmitgliedern, selbst wenn sie normalerweise keine Kernmitglieder sind.

Darüber hinaus können der Lead Link und alle Rep Links oder Cross Links zum Kreis jeweils maximal eine zusätzliche Person einladen, allein zu dem Zweck, um den Link bei der Verarbeitung einer spezifischen Spannung zu unterstützen. Der eingeladene Teilnehmer wird dann ebenfalls für die Dauer dieses Governance-Meetings zu einem Kernmitglied.

Neben den in diesem Absatz aufgelisteten Personen ist kein anderer berechtigt, an den Governance-Meetings des Kreises teilzunehmen, außer wenn ausdrücklich durch eine Policy des Kreises dazu eingeladen wird.



### 3.3.2 BENACHRICHTIGUNG UND BESCHLUSSFÄHIGKEIT

Ein Kreis darf seinen Governance-Prozess nur in einem Meeting durchführen, wenn der Secretary alle Kernmitglieder rechtzeitig vorab darüber benachrichtigt, dass ein Governance-Meeting stattfindet, mit Angabe von Zeit und Ort.

Neben dieser Forderung der Benachrichtigung ist keine Beschlussfähigkeit für einen Kreis erforderlich, ein Governance-Meeting abzuhalten, es sei denn, dies ist in einer Policy des Kreises definiert.

Jede Person, die versäumt, ein Governance-Meeting zu besuchen, zählt, als hätte sie die Gelegenheit gehabt, alle Vorschläge zu überprüfen, die innerhalb des Meetings gemacht wurden, und hätte keine Einwände für ihre Annahme eingebracht.

### 3.3.3 MEETING-PROZESS

Der Facilitator muss den folgenden Prozess für Governance-Meetings verwenden:

- (a) Check-in-Runde: Der Facilitator gestattet allen Teilnehmern, nacheinander ihr aktuelles Befinden oder ihren Standpunkt mitzuteilen, oder eine andere Art Eröffnungskommentar für das Meeting abzugeben. Reaktionen darauf sind nicht erlaubt.
- (b) Administrative Belange: Der Facilitator schafft Raum für die Diskussion und Auflösung von administrativen oder logistischen Angelegenheiten, von denen der Facilitator der Meinung ist, dass sie Aufmerksamkeit verdienen.
- (c) Agenda-Erstellung und Bearbeitung: Der Facilitator erstellt eine Agenda der zu bearbeitenden Spannungen und verarbeitet dann die einzelnen Agenda-Punkte nacheinander.
- (d) Abschlussrunde: Der Facilitator gestattet allen Teilnehmern nacheinander, eine abschließende Meinung oder einen anderen durch das Meeting ausgelösten Gedanken mitzuteilen. Reaktionen darauf sind nicht erlaubt.

Eine Policy des Kreises kann diesen Prozess ergänzen, darf aber nicht in Konflikt mit anderen Schritten oder Regeln stehen, die in diesem Artikel der Verfassung definiert sind.

### 3.3.4 AGENDA-ERSTELLUNG

Der Facilitator muss eine Agenda der in einem Governance-Meeting zu bearbeitenden Spannungen erstellen, indem er Agenda-Punkte von allen Teilnehmern sammelt und erfasst. Dies muss innerhalb des Meetings und nicht zuvor erfolgen. Jeder Teilnehmer kann nach seinem Ermessen beliebig viele Agenda-Punkte hinzufügen. Teilnehmer können während des Meetings zusätzliche Agenda-Punkte hinzufügen, ebenso wie zwischen den Bearbeitungen vorhandener Agenda-Punkte.

- (a) Format der Agenda-Punkte: Jeder Agenda-Punkt in einem Governance-Meeting stellt eine zu bearbeitende Spannung dar, die von dem Teilnehmer wahrgenommen wurde, der ihn der Agenda hinzugefügt hat. Wenn ein Teilnehmer einen Agenda-Punkt hinzufügt, darf er nur eine knappe Bezeichnung für die Spannung zur Verfügung stellen und die Spannung nicht weiter erklären oder diskutieren, bis die Bearbeitung dieses Agenda-Punkts tatsächlich beginnt.
- (b) Reihenfolge der Agenda-Punkte: Der Facilitator kann die Reihenfolge festlegen, in der die Agenda-Punkte bearbeitet werden sollen. Dazu kann jeder Prozess oder jedes Kriterium angewendet werden, das der Facilitator als geeignet betrachtet. Der Facilitator muss jedoch alle Agenda-Punkte, für die eine Wahl einer der gewählten Rollen des Kreises erforderlich ist, vor allen anderen Agenda-Punkten platzieren, wenn dies von einem Meeting-Teilnehmer gefordert wird. Wenn darüber hinaus das Meeting auf spezielle Anforderung eines Teilnehmers hin eingeplant wurde, muss der Facilitator alle von diesem Teilnehmer angeforderten Agenda-Punkte vor allen von anderen angeforderten Agenda-Punkten anordnen, es sei denn, dieser Teilnehmer gestattet etwas Anderes.
- (c) Verarbeiten von Agenda-Punkten: Nachdem der Facilitator eine anfängliche Reihenfolge für die Agenda festgelegt hat, muss er die Teilnehmer durch die Bearbeitung jedes einzelnen Agenda-Punkts führen. Für die Bearbeitung eines Agenda-Punkts, der eine Wahl erforderlich macht, muss der Facilitator den in Abschnitt 3.3.6 definierten „**Integrativen Wahlprozess**“ anwenden. Für die Bearbeitung anderer Agenda-Punkte muss der Facilitator den „**Integrativen Entscheidungsprozess**“ anwenden, wie in Abschnitt 3.3.5 definiert.

### 3.3.5 INTEGRATIVER ENTSCHEIDUNGSPROZESS

Der Facilitator muss den integrativen Entscheidungsprozess wie folgt umsetzen:

- (a) **Präsentation des Vorschlags:** Zunächst darf der Vorschlagende die Spannung beschreiben und einen Vorschlag präsentieren, wie die Spannung behoben werden kann. Wenn der Vorschlagende fordert, Hilfe beim Entwurf eines Vorschlags zu erhalten, kann der Facilitator eine Diskussion oder einen anderen Prozess der Zusammenarbeit zulassen, um die Hilfe bereitzustellen. Der Facilitator muss jedoch diese Aktivität allein auf den Entwurf eines anfänglichen Vorschlags für die Spannung des Vorschlagenden konzentrieren, und es dürfen keine anderen Spannungen behandelt oder andere Belange im Hinblick auf den Vorschlag einbezogen werden.
- (b) **Klärende Fragen:** Nachdem der Vorschlagende einen Vorschlag gemacht hat, können die anderen Teilnehmer klärende Fragen stellen, um den Vorschlag oder die Spannung dahinter besser zu verstehen. Der Vorschlagende kann jede Frage beantworten oder dies ablehnen („nicht spezifiziert“). Der Facilitator muss alle Reaktionen oder Meinungen zum Vorschlag untersagen und eine Diskussion jeglicher Art verhindern. Jeder Teilnehmer kann außerdem während dieses Schritts oder zu jedem anderen Zeitpunkt, wenn der Teilnehmer das Sprachrecht hat, den Secretary auffordern, den erfassten Vorschlag zu lesen oder eine vorhandene Governance zu klären, und der Secretary muss dem nachkommen.
- (c) **Reaktionsrunde:** Nachdem es keine weiteren klärenden Fragen mehr gibt, kann jeder Teilnehmer außer dem Vorschlagenden seine Reaktionen auf den Vorschlag mitteilen, wobei jeweils eine Person das Sprachrecht erhält. Der Facilitator muss alle Kommentare von Personen, die nicht an der Reihe sind, unmittelbar unterbrechen und untersagen. Dasselbe gilt für alle Versuche, andere in einen Dialog einzubinden oder sich in jedweder Art auszutauschen, sowie für alle Reaktionen auf andere Reaktionen anstatt auf den Vorschlag.
- (d) **Nachbessern und Erläutern:** Nach der Reaktionsrunde kann der Vorschlagende Kommentare in Antwort auf die Reaktionen mitteilen und den Vorschlag abändern. Die primäre Absicht aller Ergänzungen muss jedoch sein, die Spannung des Vorschlagenden besser berücksichtigen zu können, nicht die von anderen genannten Spannungen. Während dieses Schritts muss der Facilitator unmittelbar alle Kommentare von allen anderen Personen als dem Vorschlagenden oder dem Secretary unmittelbar unterbrechen und verbieten. Jede Einbringung durch den Secretary muss sich allein auf die Erfassung des abgeänderten Vorschlags konzentrieren.
- (e) **Einwandsrunde:** Anschließend können die einzelnen Teilnehmer nacheinander potenzielle Einwände gegen die Annahme des Vorschlags erheben. Der Facilitator muss Diskussionen oder Antworten jeder Art unterbrechen und verbieten. Der Facilitator kann die Einwände wie in Abschnitt 3.2.5 beschrieben prüfen und alle nach der Überprüfung verbleibenden gültigen Einwände erfassen. Wenn es keine gültigen Einwände gibt, erfasst der Secretary den Vorschlag als übernommene Governance für den Kreis.
- (f) **Integration:** Wenn es gültige Einwände gibt, ermöglicht der Facilitator eine Diskussion, um den Vorschlag abzuändern, und einen Einwand nach dem anderen aufzulösen. Der Facilitator kennzeichnet einen Einwand als aufgelöst, nachdem der Einwandbringer bestätigt hat, dass der abgeänderte Vorschlag den Einwand nicht mehr auslöst, und der Vorschlagende bestätigt, dass der abgeänderte Vorschlag die Spannung des Vorschlagenden immer noch auflöst. Während der Diskussion muss der Facilitator die in Abschnitt 3.2.6 beschriebenen Integrationsregeln anwenden. Nachdem alle erfassten Einwände berücksichtigt wurden, kehrt der Facilitator zurück zur Einwandsrunde, um zu überprüfen, ob es neue Einwände für den abgeänderten Vorschlag gibt.

### 3.3.6 INTEGRATIVER WAHLPROZESS

Der Facilitator muss den integrativen Wahlprozess wie folgt umsetzen:

- (a) **Rolle beschreiben:** Zuerst muss der Facilitator die zu wählende Rolle und die Amtszeit benennen. Außerdem kann der Facilitator die Funktionen der zu wählenden Rolle sowie weitere relevante Informationen über die Rolle beschreiben.
- (b) **Ausfüllen der Stimmzettel:** Anschließend muss jeder Teilnehmer einen Stimmzettel ausfüllen, um die Person zu nominieren, die der Teilnehmer von allen wählbaren Kandidaten als für die Rolle am besten geeignet hält. Jeder Teilnehmer muss den Stimmzettel mit seinem eigenen Namen kennzeichnen. Niemand darf sich enthalten oder mehrere Personen nominieren. Vor und während dieses Schritts muss der Facilitator unmittelbar alle Kommentare oder Diskussionen über potenzielle Kandidaten oder Nominierungen unterbrechen.
- (c) **Nominierungsrunde:** Nachdem alle Stimmzettel abgegeben wurden, muss der Facilitator allen Teilnehmern den Inhalt der einzelnen Stimmzettel mitteilen. Wenn der Facilitator eine Nominierung mitteilt, muss der Nominierende erklären, warum er der Meinung ist, dass der Kandidat eine gute Wahl für die Rolle ist. Der Facilitator muss alle Antworten oder anderen Kommentare unterbrechen, ebenso wie Kommentare eines Nominierenden über andere potenzielle Kandidaten außer dem Nominierten.

- (d) **Änderungsrunde der Nominierungen:** Nachdem alle Nominierungen mitgeteilt wurden, muss der Facilitator jedem Teilnehmer die Gelegenheit bieten, seine Nominierung zu ändern. Ein Teilnehmer, der eine Änderung vornimmt, erklärt den Grund, warum er einen neuen Kandidaten ausgewählt hat, aber der Facilitator muss alle anderen Kommentare oder Diskussionen unterbrechen.
- (e) **Vorschlag machen:** Anschließend muss der Facilitator die Nominierungen zählen und einen Vorschlag machen, den Kandidaten mit den meisten Nominierungen für die vorgegebene Amtszeit zu wählen. Wenn es einen Gleichstand der meisten Nominierungen gibt, kann der Facilitator nach einer der folgenden Methoden vorgehen: (i) blind einen der Kandidaten des Gleichstands ziehen und diese Person vorschlagen; oder (ii) wenn die Person, mit der die Rolle aktuell besetzt, dem Gleichstand angehört, diese Person vorschlagen; oder (iii) wenn nur einer der Kandidaten des Gleichstands sich selbst nominiert hat, diese Person vorschlagen; oder (iv) zurück zum vorigen Schritt gehen und fordern, dass jeder Teilnehmer, der jemanden anderen als einen Kandidaten aus dem Gleichstand gewählt hat, diese Nominierung auf einen der Kandidaten des Gleichstands ändert, und dann zurück zu diesem Schritt gehen und die Regeln erneut anwenden.
- (f) **Vorschlag verarbeiten:** Nachdem der Facilitator einen Vorschlag gemacht hat, einen Kandidaten zu wählen, muss der Facilitator zum integrativen Entscheidungsprozess übergehen, um diesen Vorschlag aufzulösen, direkt beginnend mit der Einwandrunde. Wenn der vorgeschlagene Kandidat anwesend ist, muss der Facilitator den Kandidaten zuletzt auf Einwände hin befragen. Wenn Einwände erhoben werden, kann der Facilitator entscheiden, sie normal zu verarbeiten oder den Vorschlag entweder unmittelbar nach der Einwandrunde oder zu jedem beliebigen Zeitpunkt des Integrationsschritts zu verwerfen. Wenn der Facilitator entscheidet, den Vorschlag zu verwerfen, muss der Facilitator zum vorherigen Schritt in diesem Prozess zurückgehen, alle Nominierungen für den vorherigen Kandidaten verwerfen und die Regeln des vorherigen Schrittes anwenden, um stattdessen einen anderen Kandidaten für den Vorschlag auszuwählen.

### 3.3.7 OPERATIVE ENTSCHEIDUNGEN IN GOVERNANCE-MEETINGS

Governance-Meetings sind hauptsächlich dafür vorgesehen, den Governance-Prozess eines Kreises zu unterstützen. Solange er nicht von diesem vorgesehenen Schwerpunkt abweicht, kann jeder Teilnehmer nichtsdestotrotz Projekte oder Next Actions während eines Governance-Meetings akzeptieren oder andere operative Entscheidungen treffen, die außerhalb des Governance-Prozesses des Kreises liegen. Der Secretary darf jedoch keine operativen Ergebnisse oder Entscheidungen in den formellen Governance-Protokollen oder -Aufzeichnungen des Kreises erfassen.

Darüber hinaus tragen operative Ergebnisse oder Entscheidungen, die in einem Governance-Meeting entstanden sind, nicht mehr oder weniger Gewicht oder Befugnis als diejenigen, die außerhalb eines Governance-Meetings entstanden sind.

## 3.4 INTERPRETATION DER VERFASSUNG UND GOVERNANCE

---

Als Partner der Organisation sind Sie berechtigt, diese Verfassung und jegliche Governance innerhalb der Organisation mit gesundem Urteilsvermögen zu interpretieren, und auch, wie diese innerhalb einer spezifischen Situation angewendet werden, und dann basierend auf Ihrer Interpretation handeln. Sie können sich auch auf die explizite Interpretation durch den Secretary eines Kreises verlassen, der von der Governance betroffen ist. In jedem Fall gelten jedoch die folgenden zusätzlichen Bedingungen:

### 3.4.1 DIE INTERPRETATION DES SECRETARYS HAT VORRANG

Wenn Ihre Interpretation in Konflikt mit einer Interpretationsentscheidung durch einen Secretary steht, hat die Interpretation des Secretarys Vorrang vor Ihrer eigenen und ist stattdessen anzuwenden. Sie sind verantwortlich, sich solange danach auszurichten, bis sich eine zugrundeliegende Governance ändert.

### 3.4.2 DIE INTERPRETATION EINES SUPER-KREISES HAT VORRANG

Der Secretary eines Kreises kann eine Interpretation eines Secretarys eines Sub-Kreises überstimmen. Wenn zwei Secretaries widersprüchliche Entscheidungen treffen, und eine davon von dem Secretary eines Kreises stammt, der letztlich den anderen Kreis enthält, sind Sie dafür verantwortlich, sich nach der Interpretation des Secretarys des übergeordneten Kreises auszurichten.

### 3.4.3 INTERPRETATIONEN WERDEN ZU STANDARDS



Nach Festlegen auf eine Interpretation kann ein Secretary entscheiden, diese Interpretation, sowie die Argumentationslogik dahinter, in den Governance-Aufzeichnungen des Kreises zu veröffentlichen. Nach der Veröffentlichung sind der Secretary dieses Kreises und die Secretaries aller darin enthaltenen Kreise dafür verantwortlich, zu versuchen, alle zukünftigen Entscheidungen an der zuvor veröffentlichten Interpretation und deren Argumentationslogiken auszurichten. Ein Secretary darf der zuvor veröffentlichten Logik oder den Interpretationen nur dann widersprechen, wenn ein überzeugendes Argument oder entsprechende Umstände eine Aufhebung unterstützen. Einmal widersprochen, werden jedoch die neue Logik und die Interpretationen zum gültigen Standard, an dem alle zukünftigen Entscheidungen ausgerichtet werden müssen.

### 3.4.4 STREICHEN EINER UNGÜLTIGEN GOVERNANCE

Jedes Kreismitglied eines Kreises kann seinen Secretary auffordern, eine Entscheidung im Hinblick auf die Gültigkeit einer Governance des Kreises oder einer Rolle oder eines Sub-Kreises, die unmittelbar im Kreis enthalten sind, zu treffen. Wenn der Secretary nach einer solchen Aufforderung zu dem Schluss gelangt, dass die Governance den Regeln dieser Verfassung widerspricht, muss der Secretary die ungültige Governance aus der geltenden Governance-Aufzeichnung streichen. Anschließend muss der Secretary allen Kernmitgliedern des Kreises, in dem die ungültige Governance enthalten war, unmittelbar mitteilen, dass diese gestrichen wurde.

## 3.5 PROZESSVERSAGEN

---

Eine „**Prozessversagen**“ liegt vor, wenn ein Kreis ein Verhaltensmuster aufweist, das in Konflikt mit den Regeln dieser Verfassung steht.

### 3.5.1 VERSAGEN DURCH EINE GESCHEITERTE GOVERNANCE

Der Facilitator eines Kreises kann ein Prozessversagen im Kreis erklären, wenn die Kernmitglieder es versäumen, einen Vorschlag in einem Governance-Meeting erfolgreich zu bearbeiten, selbst wenn dies eine ausreichend lange Zeit lang versucht wurde. Wenn der Vorschlagende dieses Governance-Meeting speziell für die Bearbeitung dieses Vorschlags selbst angefordert hat, kann in diesem Fall auch der Vorschlagende ein Prozessversagen erklären.

### 3.5.2 VERSAGEN DURCH VERFASSUNGSWIDRIGES VERHALTEN

Der Facilitator eines Kreises kann ein Prozessversagen innerhalb eines seiner Sub-Kreise erklären, wenn er ein Verhalten- oder Ergebnismuster innerhalb des Sub-Kreises erkannt hat, das den Regeln dieser Verfassung widerspricht. Wenn jedoch dieser Facilitator auch der Lead Link oder Facilitator des Sub-Kreises ist, können auch der Secretary oder der Rep Link des Super-Kreises diese Feststellung treffen.

### 3.5.3 PROZESSWIEDERHERSTELLUNG

Wenn eine berechnigte Rolle ein Prozessversagen in einem Kreis erklärt, findet Folgendes statt:

- (a) der Facilitator des Super-Kreises legt ein Projekt an, den betreffenden Prozess im Kreis wiederherzustellen,
- (b) der Facilitator des Super-Kreises erhält die Befugnis, zum Facilitator oder Secretary des Kreises zu werden, oder jemanden anderen dazu zu ernennen; und
- (c) der Facilitator des Kreises erhält die Befugnis, die Angemessenheit eines jeden Arguments zu bewerten, das dargebracht wird um Spannungen und Einwände innerhalb des Governance-Prozesses des Kreises für gültig zu erklären.

Diese Befugnisse sind temporär und enden, sobald der Facilitator des Super-Kreises zu dem Schluss kommt, dass der betreffende Prozess in dem Kreis wiederhergestellt wurde.

### 3.5.4 ESKALATION EINES PROZESSVERSAGENS

Ein Prozessversagen eines Kreises wird möglicherweise nicht als Prozessversagen seines Super-Kreises betrachtet, solange der Facilitator des Super-Kreises daran arbeitet, das Prozessversagen sofort und gewissenhaft aufzulösen.

Wird jedoch das Prozessversagen nicht innerhalb eines vertretbaren Zeitrahmens aufgelöst, kann der Facilitator eines Super-Kreises, der letztlich den kränkenden Kreis enthält, ein Prozessversagen auch im Super-Kreis des kränkenden Kreises erklären.

# ARTIKEL IV: OPERATIVER PROZESS

---

## 4.1 PFLICHTEN DER KREISMITGLIEDER

Wenn Sie eine Rolle in einem Kreis ausfüllen, haben Sie gegenüber Ihren anderen Kreismitgliedern, die im Namen anderer Rollen im Kreis handeln, folgende Verpflichtungen.

### 4.1.1 PFLICHT ZUR TRANSPARENZ

Sie haben die Pflicht zur Transparenz, wenn Ihre anderen Kreismitglieder dies in einem der folgenden Bereiche fordern:

- (a) **Projekte und Next Actions:** Sie müssen alle Projekte und Next Actions teilen, die Sie für Ihre Rollen im Kreis verfolgen.
- (b) **Relative Priorität:** Sie müssen Ihre Bewertung der relativen Priorität von Projekten oder Next Actions mitteilen, die Sie für Ihre Rollen im Kreis verfolgen, im Vergleich zu anderen potenziell konkurrierenden Aktivitäten, die Ihre Aufmerksamkeit oder Ressourcen fordern.
- (c) **Vorhersagen:** Sie müssen eine Prognose zu dem Datum abgeben, zu dem Sie den Abschluss eines Projekts oder einer nächsten Aktion erwarten, die für eine Ihrer Rollen im Kreis weiterverfolgt werden. Eine grobe Schätzung ist ausreichend, unter Berücksichtigung Ihres aktuellen Kontexts und Ihrer Prioritäten, jedoch ohne detaillierte Analyse oder Planung. Diese Vorhersage stellt in keiner Weise eine verbindliche Zusage dar, und wenn die Governance keine anderen Aussagen enthält, sind Sie nicht verpflichtet, die Vorhersage weiterzuverfolgen, Ihre Arbeit auf ihre Erzielung auszurichten oder den Empfänger zu informieren, wenn sich etwas ändert.
- (d) **Checklisten-Punkte und Metrics:** Sie müssen mitteilen, wenn Sie reguläre, wiederkehrende Actions fertiggestellt haben, die Sie üblicherweise in Ausübung Ihrer Rollen im Kreis ausführen. Sie müssen außerdem alle Metrics nachverfolgen und berichten, die Ihren Rollen vom Lead Link des Kreises oder von einer anderen Rolle oder einem anderen Prozess, die die Befugnis besitzen, die Metrics des Kreises zu definieren, zugeordnet wurden.

### 4.1.2 PFLICHT DER BEARBEITUNG

Sie haben die Pflicht, Nachrichten und Anforderungen von anderen Kreismitgliedern unverzüglich zu bearbeiten, nämlich wie folgt:

- (a) **Anfragen zur Bearbeitung:** Andere Kreismitglieder können Sie auffordern, Accountabilities oder Projekte für eine Rolle zu bearbeiten, die Sie im Kreis übernehmen. Wenn Sie keine Next Action dafür verfolgt haben, müssen Sie eine Next Action identifizieren und erfassen, wenn es vertretbare Aktionen gibt, die Sie ergreifen könnten. Wenn nicht, müssen Sie stattdessen mitteilen, worauf Sie warten. Das muss entweder eine Next Action oder ein Projekt sein, die von einer anderen Rolle weiterverfolgt werden, oder ein spezifisches Ereignis oder eine Bedingung, die auftreten müssen, bevor Sie weitere Next Actions ergreifen können.
- (b) **Anforderungen für Projekte und Next Actions:** Andere Kreismitglieder können Sie auffordern, in einer Ihrer Rollen im Kreis eine spezifische Next Action oder ein spezifisches Projekt zu ergreifen. Wenn Sie diese für eine sinnvolle Next Action bzw. ein sinnvolles Projekt halten, müssen Sie sie bzw. es akzeptieren und verfolgen. Andernfalls müssen Sie Ihre Begründung erklären und eine andere Next Action oder ein anderes Projekt mitteilen, von dem Sie der Meinung sind, dass es dem Anliegen des Anfordernden entgegenkommt.
- (c) **Anfragen, auf die Domain einzuwirken:** Andere Kreismitglieder können anfragen, auf eine der von einer Ihrer Rollen im Kreis kontrollierten Domains einzuwirken. Wenn Sie keine Einwände gegen die Anfrage erkennen können, müssen Sie es zulassen. Wenn Sie Einwände erkennen, müssen Sie diese dem Anfragenden erklären.

### 4.1.3 PFLICHT ZUR PRIORISIERUNG

Sie haben die Pflicht zu priorisieren, wohin Sie Ihre Aufmerksamkeit und Ihre Ressourcen lenken, in Übereinstimmung mit den folgenden Einschränkungen:

- (a) **Bearbeitung vor Ausführung:** Sie müssen allgemein der Bearbeitung eingehender Nachrichten von anderen Kreismitgliedern eine höhere Priorität zuordnen als der Ausführung Ihrer eigenen Next Actions. Sie können jedoch die Bearbeitung vorübergehend verschieben, um Nachrichten gesammelt innerhalb eines Zeitblocks oder zu einem passenderen Zeitpunkt zu bearbeiten, solange ihre Bearbeitung noch ausreichend zeitnah ist. Die Bearbeitung bedeutet die Übernahme der in diesem Abschnitt beschriebenen Pflichten. Dies meint unter anderem die Berücksichtigung der Nachricht, die Definition und Erfassung von Next Actions oder Projekten wenn dies sinnvoll ist, und auf Nachfrage mitzuteilen, wie die Nachricht bearbeitet wurde. Eine Bearbeitung bedeutet nicht eine Ausführung von erfassten Next Actions und Projekten, was in dieser Priorisierungsregel nicht abgedeckt ist.
- (b) **Angeforderte Meetings vor der Ausführung:** Auf Anfrage eines anderen Kreismitglieds müssen Sie die Teilnahme an einem von dieser Verfassung geforderten Kreis-Meeting gegenüber Ihren eigenen Next Actions priorisieren. Sie können die Anfrage jedoch weiterhin verschieben, wenn Sie für den Zeitpunkt des Meetings bereits Planungen gemacht haben, oder wenn die Anfrage für eine laufende Reihe an Meetings statt für ein spezifisches Meeting galt.
- (c) **Kreisbedürfnisse vor individuellen Zielen:** Wenn Sie bewerten, wie Sie Ihre Zeit, Aufmerksamkeit und andere Ressourcen auf Ihre Arbeit innerhalb des Kreises aufteilen, müssen Sie alle offiziellen Priorisierungen oder Strategien (zB jene vom Lead Link spezifizierten) des Kreises integrieren und sich nach diesen ausrichten.

#### 4.1.4 LINKS KÖNNEN PFLICHTEN ÜBERTRAGEN

Als Lead Link, Rep Link oder Cross Link in einem Kreis können Sie eine andere Person einladen, den Kreismitgliedern des Kreises die in diesem Abschnitt spezifizierten Verpflichtungen zu übertragen. Sie dürfen diese Einladung nur aussprechen, um die Verarbeitung einer bestimmten Spannung zu unterstützen, die die Einheit betrifft, von der aus Sie verlinkt sind, und nur dann, wenn auch Sie die Spannung wahrnehmen und an ihrer Bearbeitung beteiligt bleiben.

Die Person, die Sie einladen, wird vorübergehend zu einem vollständigen Kreismitglied, als ob sie auch Ihre Link-Rolle übernehmen würde, aber nur, während direkt diese spezifische Spannung bearbeitet wird. Sie können diese Einladung jederzeit zurückziehen.

#### 4.1.5 IMPLIZITE ERWARTUNGEN HABEN KEIN GEWICHT

Alle Ihre Verantwortlichkeiten und Einschränkungen als Partner der Organisation sind in dieser Verfassung definiert, ebenso wie in der daraus resultierenden Governance. Keine früheren oder impliziten Erwartungen oder Einschränkungen haben Gewicht oder Befugnis, außer: die Governance eines Kreises ermächtigt sie explizit dazu, oder sie stammen aus einer grundlegenden Verpflichtung oder vertraglichen Vereinbarung, die Sie persönlich gegenüber bzw. mit der Organisation haben.

### 4.2 TACTICAL MEETINGS

Der Secretary eines Kreises ist dafür verantwortlich, regelmäßige „**Tactical Meetings**“ zu organisieren, um den operativen Betrieb des Kreises zu unterstützen. Der Facilitator ist dafür verantwortlich, den Vorsitz für alle Tactical Meetings in Übereinstimmung mit den folgenden Regeln und den zutreffenden Policies des Kreises zu übernehmen.

#### 4.2.1 FOKUS UND ABSICHT

Tactical Meetings dienen dazu:

- (a) den Erledigungsstatus wiederholter Actions auf Checklisten mitzuteilen, die zu Rollen des Kreises gehören;
- (b) reguläre Metrics mitzuteilen, deren Bericht den Rollen des Kreises übertragen ist;
- (c) Updates zu Projekten und andere Arbeiten mitzuteilen, die zu den Rollen des Kreises gehören; und
- (d) Spannungen, die Rollen des Kreises einschränken, in Next Actions, Projekte oder andere Ergebnisse zu prozessieren, welche dazu beitragen, Spannungen zu reduzieren.

#### 4.2.2 ANWESENHEIT

Alle Kernmitglieder und alle anderen, die normalerweise eingeladen werden, an Governance-Meetings des Kreises teilzunehmen, werden auch zu seinen Tactical Meetings eingeladen, es sei denn, eine Policy gibt etwas Anderes vor. Es gibt keine vorherige Mitteilung und keine Beschlussfähigkeit für ein Tactical Meeting, es sei denn, in einer Policy ist etwas Anderes dargelegt.



## 4.2.3 FACILITATION UND PROZESS

Der Facilitator muss den folgenden Prozess für Tactical Meetings verwenden:

- (a) **Check-in-Runde:** Der Facilitator gestattet allen Teilnehmern, nacheinander ihr aktuelles Befinden oder ihren Standpunkt mitzuteilen, oder eine andere Art Eröffnungskommentar für das Meeting abzugeben. Rückmeldungen dazu sind nicht erlaubt.
- (b) **Überprüfung der Checkliste:** Der Facilitator fordert jeden Teilnehmer auf, die Fertigstellung aller wiederkehrenden Actions auf der Checkliste dieses Teilnehmers zu überprüfen.
- (c) **Überprüfung der Metrics:** Der Facilitator fordert jeden Teilnehmer auf, Daten für alle Metrics mitzuteilen, die diesem Teilnehmer vom Lead Link oder von einer anderen Rolle oder einem anderen Prozess, die die Metrics des Kreises definieren, zugeordnet wurden.
- (d) **Updates über Fortschritte:** Der Facilitator fordert jeden Teilnehmer auf, Fortschritte bei der Erzielung eines Projekts oder der Ausübung einer Accountability der Rollen des Teilnehmers im Kreis hervorzuheben. Die Teilnehmer dürfen nur Fortschritte mitteilen, die seit dem letzten Bericht erzielt wurden, und nicht den allgemeinen Status ein Projekt oder einer Accountability. Jeder Teilnehmer kann entscheiden, welche Projekte oder Accountabilities einen Bericht wert sind. Wenn jedoch ein anderes Kreismitglied explizit Updates für ein spezifisches Projekt anfordert, muss dieses berücksichtigt werden, bis es entweder fertiggestellt oder verworfen wurde. Für Updates über Fortschritte eines Projekts oder einer Accountability eines Sub-Kreises muss der Facilitator sowohl dem Link Lead als auch dem Rep Link des Sub-Kreises die Gelegenheit geben, Aktualisierungen mitzuteilen.
- (e) **Triage-Punkte:** Der Facilitator ist dafür verantwortlich, eine Agenda der Spannungen zu erstellen, die im Tactical Meeting bearbeitet werden. Dies geschieht, indem er Agenda-Punkte von allen Teilnehmern, unter Verwendung derselben Regeln wie denjenigen für ein Governance-Meeting, wie in Abschnitt 3.3.4 definiert, einholt. In Tactical Meetings bearbeitet der Facilitator jedoch Agenda-Punkte, indem er einfach dem Eigentümer des Agenda-Punkts gestattet, andere in ihren Rollen und Verpflichtungen nach Wunsch einzubeziehen, bis ein Weg zur Auflösung der Spannung identifiziert wurde. Wenn während dieser Diskussion Next Actions oder Projekte akzeptiert werden, ist der Secretary dafür verantwortlich, sie zu erfassen und diese Ergebnisse allen Teilnehmern mitzuteilen. Der Facilitator muss versuchen, Zeit für die Bearbeitung jedes Agenda-Punkts im Meeting vorzusehen. Dazu kann er die Bearbeitung von Punkten verkürzen, die mehr als den angemessenen Anteil der verbleibenden Meeting-Zeit einnehmen.
- (f) **Abschlussrunde:** Der Facilitator gestattet allen Teilnehmern nacheinander, eine abschließende Meinung oder einen anderen durch das Meeting ausgelösten Gedanken mitzuteilen. Rückmeldungen dazu sind nicht erlaubt.

Ein Kreis kann eine Policy definieren, um diesen Prozess zu ergänzen oder abzuändern.

## 4.2.4 VERTRETUNG FÜR ABWESENDE MITGLIEDER

Wenn eine definierte Rolle des Kreises bei einem Tactical Meeting ganz oder teilweise nicht vertreten ist, weil eine Person abwesend ist, kann der Lead Link des Kreises diese Rolle einnehmen, um die Lücke zu füllen.

Wenn der Lead Link ebenfalls abwesend ist, kann jeder beliebige Teilnehmer Next Actions oder Projekte für diese Rolle akzeptieren. Diese können jedoch von der Person, die die Rolle normalerweise einnimmt, so behandelt werden, als seien es nur Anfragen, die gemäß der Bedingungen von Abschnitt 4.1.2(b) gemacht wurden.

## 4.3 INDIVIDUAL ACTION

---

Als Partner der Organisation sind Sie in einigen Fällen befugt, außerhalb der Befugnis Ihrer Rollen zu handeln oder sogar die Regeln dieser Verfassung zu brechen. Durch die Handlung unter dieser erweiterten Befugnis setzen Sie eine „**Individual Action**“ und sind durch die folgenden Regeln gebunden:

### 4.3.1 ZULÄSSIGE SITUATIONEN

Sie dürfen nur dann eine Individual Action ergreifen, wenn alle folgenden Punkte zutreffen:

- (a) Sie handeln in guter Absicht, um dem Purpose einer Rolle innerhalb der Organisation, oder der gesamten Organisation selbst zu dienen oder deren Accountabilities auszudrücken.
- (b) Sie sind begründet der Überzeugung, dass Ihre Aktion mehr Spannung für die Organisation auflöst oder verhindert, als sie möglicherweise erzeugt.

- (c) Ihre Aktion würde nicht veranlassen, zusagen oder gestatten, Ressourcen oder andere Vermögenswerte der Organisation auszugeben oder anderweitig darüber zu verfügen, die über Ihre befugten Ausgaben hinausgehen.
- (d) Wenn Ihre Aktion Domains oder Policies verletzen würde, sind Sie begründet der Überzeugung, dass Sie die Aktion nicht mehr lange genug hinauszögern können, um eine Genehmigung anzufordern, die normalerweise benötigt wird, oder eine Governance-Änderung vorzuschlagen, um Ihre Aktion zu genehmigen, ohne dass zu viel ihres potenziellen Werts verloren geht.

### 4.3.2 KOMMUNIKATION UND WIEDERHERSTELLUNG

Nach dem Ergreifen einer Individual Action haben Sie die Pflicht, Ihre Aktion und die zugehörige Absicht dahinter allen Partnern zu erklären, die eine Rolle innehaben, die maßgeblich davon betroffen sein könnte. Nach der Anfrage eines dieser Partner haben Sie auch die Pflicht, vertretbare zusätzliche Aktionen zu unternehmen, um dazu beizutragen, Spannungen aufzulösen, die durch Ihre Individual Actions erzeugt wurden. Wenn Ihre Individual Action letztlich eine Aktion innerhalb einer anderen Rolle war, oder wenn sie eine Domain oder eine Policy verletzt hat, müssen Sie auf Anfrage jeder Person, die normalerweise diese Rolle, diese Domain oder diese Policy einnimmt, oder auf Anfrage des Lead Link des Kreises, der die betroffene Einheit beinhaltet, damit aufhören, eine vergleichbare Individual Action zu unternehmen.

### 4.3.3 GOVERNANCE KLÄREN

Wenn Ihre Individual Action ein Fall einer wiederkehrenden Aktivität oder einer stetigen Funktion ist, die von einem Kreis benötigt wird, und wenn diese Aktivität oder Funktion nicht bereits explizit durch die Governance des Kreises angefordert wurde, sind Sie dafür verantwortlich, Schritte für die Weiterverfolgung zu unternehmen, um diese Lücke zu schließen. Diese Weiterverfolgung könnte einen Governance-Vorschlag beinhalten, den Bedarf abzudecken, oder Schritte zu unternehmen, die die Notwendigkeit für diese Aktivität oder Funktion von vornherein beseitigen.

### 4.3.4 PRIORITÄT DER FOLGEANFORDERUNGEN

Nachdem Sie eine Individual Action ergriffen haben, haben Sie die Pflicht, die Prioritäten für die in diesem Abschnitt definierten Folgeanforderungen höher zu setzen als für die Erledigung einer Ihrer regulären Arbeiten. Der Lead Link eines beliebigen Kreises, der alle Rollen umfasst, die von Ihrer Aktion signifikant beeinträchtigt wurden, kann jedoch diese Standardpriorität ändern.

## ARTIKEL V: ANGELEGENHEITEN DER INKRAFTSETZUNG

### 5.1 RATIFIZIERER ÜBERTRAGEN BEFUGNIS

Durch die Annahme dieser Verfassung übertragen die Ratifizierer ihre Befugnis, die Organisation zu leiten und zu betreiben oder ihre Partner anzuleiten, und dürfen dies nicht mehr tun, außer durch eine ihnen unter den Regeln und Prozessen der Verfassung erteilten Befugnis. Als Ausnahme zu dieser Regel können die Ratifizierer jedoch jede Befugnis zurückhalten und ausüben, zu deren Delegation sie nicht ermächtigt sind, wie beispielsweise alles, was von Richtlinien außerhalb ihrer Kontrolle oder durch den Gesellschaftsvertrag der Organisation gefordert wird.

### 5.2 BOARD

Nach Annahme dieser Verfassung müssen die Ratifizierer einen anfänglichen Kreis einrichten, um den allgemeinen Purpose der Organisation auszudrücken. Dieses „**Board**“ wird zum umfangreichsten Kreis in der Organisation und kontrolliert automatisch alle Domains, die die Organisation selbst kontrolliert.

#### 5.2.1 LINKS ZUM BOARD

Die Ratifizierer können einen anfänglichen Lead Link für das Board ernennen.

Alternativ können die Ratifizierer das Board ohne Lead Link verwenden und einen oder mehrere anfängliche Cross Links für das Board anstelle eines Lead Links einsetzen.

#### 5.2.2 HANDELN OHNE LEAD LINK

Wenn das Board keinen Lead Link hat, werden alle Entscheidungen, die normalerweise die Befugnis des Lead Links bedingen, zu gültigen Ergebnissen des Governance-Prozesses des Kreises. Alle Rollen innerhalb des Kreises können damit die Befugnis des Lead Link ausüben, indem sie eine Entscheidung als Governance-Änderung für den Kreis vorschlagen. Dazu verwenden sie den Prozess und die Regeln aus Artikel III.

Darüber hinaus wird in einem Board ohne Lead Link die normale Befugnis von Rollen aufgehoben, autokratisch Kreis-Domains zu beeinflussen (gemäß Abschnitt 2.1.2). Stattdessen dürfen die Rollen des Kreises nur dann seine Domains beeinflussen, wenn eine Policy dies explizit erlaubt, oder alternativ, indem sie die Aktion unter Anwendung des Governance-Prozesses des Kreises vorschlagen, genau wie oben für die Ausübung der Lead Link-Befugnis beschrieben.

5.2.3 PURPOSE DER ORGANISATION

Das Board ist automatisch dafür verantwortlich, den Purpose der gesamten Organisation zu erkennen und auszudrücken. Der Purpose der Organisation ist das weitgehendste kreative Potenzial, den sie nachhaltig auf der Welt ausdrücken kann, in Anbetracht aller auf sie wirkenden Einschränkungen, und allem, was ihr zur Verfügung steht. Dies umfasst den geschichtlichen Verlauf, die aktuellen Kapazitäten, die verfügbaren Ressourcen, Partner, Charakter, Kultur, Geschäftsstruktur, Marke, Marktkennntnis und alle anderen relevanten Ressourcen oder Faktoren.

Der Lead Link des Boards erbt diese Accountability standardmäßig und kann den Purpose erfassen und aktualisieren, um diese Accountability auszudrücken.

Wenn das Board keinen Lead Link hat, fällt diese Accountability automatisch an jeden Cross Link im Board, und jeder von ihnen kann den Purpose aktualisieren, indem er die Aktualisierung über den Governance-Prozess des Kreises vorschlägt.

5.2.4 AKTUALISIERUNG DES BOARDS

Der Lead Link des Boards hat die Befugnis, den Kreis zu benennen, seine Domains zu klären und seine Accountabilities hinzuzufügen oder zu ändern.

Der Lead Link des Boards kann außerdem nach Bedarf einen eigenen Vertreter ernennen, es sei denn, dies wurde von den Ratifizierern anders spezifiziert.

5.2.5 KEIN SUPER-KREIS

Das Board hat keinen Super-Kreis und wählt keinen Rep Link.

5.3 STARTSTRUKTUR

---

Der Lead Link des Boards kann außerhalb des von dieser Verfassung geforderten üblichen Governance-Prozesses eine Startstruktur und andere Governance für die Organisation definieren. Wenn diese Startstruktur andere Kreis enthält, können die Lead Links dieser Kreise dasselbe innerhalb ihrer Kreise tun. Diese Befugnis darf nur genutzt werden, um eine Startstruktur für einen Kreis zu definieren, von der ausgegangen wird, bevor der Kreis beginnt, seinen Governance-Prozess auszuführen.

5.4 ALTE POLICIES UND SYSTEME

---

Alle vorhandenen Policies und Systeme, die in der Organisation in Kraft waren, bevor diese Verfassung angenommen wurde, sind nach der Annahme weiterhin uneingeschränkt in Kraft, auch wenn sie Beschränkungen oder Befugnisse enthalten, die nicht in den Governance-Aufzeichnungen festgehalten sind. Dies kann Vergütungssysteme, Anstellungs- und Entlassungsprozesse, arbeitsbezogene Policies usw. umfassen.

Diese alten Policies und Systeme verlieren jedoch jegliches Gewicht und jegliche Befugnis, sobald eine Governance definiert ist, die sie ersetzt oder ihnen widerspricht. Darüber hinaus dürfen sie in ihrer alten Form nicht verändert oder hinzugefügt werden. Jeder, der dies vorhat, muss zuvor die Policy oder das System erfassen oder anderweitig einsetzen und dazu den in dieser Verfassung definierten Governance-Prozess verwenden.

5.5 ÄNDERUNGEN UND AUSSERKRAFTSETZEN DER VERFASSUNG

---



Die Ratifizierer oder ihre Nachfolger können diese Verfassung abändern oder vollständig außer Kraft setzen, und dies unter Verwendung einer beliebigen Befugnis und eines beliebigen Prozesses, der angewendet wurde, um sie zu übernehmen. Änderungen müssen in schriftlicher Form erfolgen und an einer Stelle veröffentlicht werden, wo alle Partner der Organisation darauf zugreifen können.

# ANHANG A: DEFINITION DER ZENTRALEN ROLLEN

## LEAD LINK

**PURPOSE:** *Der Lead Link übernimmt den Purpose des allgemeinen Kreises.*

**DOMAINS:** Rollenübertragungen innerhalb des Kreises

**ACCOUNTABILITIES:**

- Strukturieren der Governance des Kreises, um seinen Purpose und seine Accountabilities zu realisieren
- Zuordnen von Partnern zu Rollen des Kreises; Überwachen der Passung; Anbieten von Feedbacks, um die Passung zu verbessern; und Neuübertragen von Rollen an andere Partner, wenn dies sinnvoll ist, um die Passung zu verbessern
- Zuteilen der Ressourcen des Kreises zu den verschiedenen Projekten und/oder Rollen
- Einrichten von Prioritäten und Strategien für den Kreis
- Definieren von Metrics für den Kreis
- Aufheben von Einschränkungen innerhalb des Kreises gegenüber dem Super-Kreis, um seinen Purpose und seine Accountabilities zu realisieren

*Der Lead Link übernimmt auch alle nicht delegierten Domains und Accountabilities auf Kreisebene.*

## REP LINK

**PURPOSE:** *Innerhalb des Super-Kreises übernimmt der Rep Link den Purpose des Sub-Kreises; innerhalb des Sub-Kreises ist der Purpose des Rep Links: Spannungen, die relevant für die Verarbeitung im Super-Kreis sind zu kanalisieren und aufzulösen.*

**ACCOUNTABILITIES:**

- Beseitigen von Einschränkungen innerhalb der übergeordneten Organisation, die den Sub-Kreis einschränken
- Versuchen, Spannungen zu verstehen, welche von Kreismitgliedern des Sub-Kreises wahrgenommen wurden, und diejenigen zu identifizieren, die für die Bearbeitung im Super-Kreis geeignet sind
- Bereitstellen einer Sicht auf die Vitalität des Subkreises im Super-Kreis, einschließlich Berichten über Metrics oder Checklisten-Punkten, die dem gesamten Sub-Kreis übertragen wurden

## FACILITATOR

**PURPOSE:** *Kreis-Governance und operative Praktiken im Einklang mit der Verfassung*

**ACCOUNTABILITIES:**

- Moderieren der von der Verfassung des Kreises geforderten Meetings
- Überprüfen der Meetings und Aufzeichnungen der Sub-Kreise nach Bedarf und Erklären eines Prozessversagens, nachdem ein Verhaltensmuster erkannt wurde, das den Regeln der Verfassung widerspricht

## SECRETARY

**PURPOSE:** *Betreuung und Stabilisierung der formalen Aufzeichnungen des Kreises und des Protokoll-Prozesses.*

**DOMAINS:**

- Alle von der Verfassung geforderten Aufzeichnungen des Kreises

**ACCOUNTABILITIES:**

- Planen der vom Kreis geforderten Meetings und benachrichtigen aller Kernmitglieder über die eingeplanten Zeiten und Orte
- Erfassen und Veröffentlichen der Ergebnisse der für den Kreis definierten Meetings und Verwaltung einer zusammenfassenden Sicht der aktuellen Governance, von Checklisten-Punkten und Metrics des Kreises.
- Interpretieren von Governance und Verfassung auf Anfrage