

Aus dem Englischen

# Deutsche Übersetzung Holacracy® Konstitution Version (4.1)

Deutsche Übersetzung der Holacracy® Constitution – Version (4.1) inklusive Begleitinformationen.

Sebastian Luge;cidpartners GmbH  
1.10.2015

## Vorbemerkungen zur Deutschen Übersetzung<sup>1</sup>

Die Übersetzung der *Holacracy® Constitution* ins Deutsche erfolgte durch Sebastian Luge. Die Übersetzung wurde durch Christiane Schneider, Katrin Goecke und Detlev Trapp hinsichtlich ihrer Wiedergabetreue überprüft. Alle zuvor genannten Personen sind zum Zeitpunkt der Übersetzung Partner der Organisation **cidpartners GmbH**, Bonn, Deutschland.

Diese Übersetzung ist als Dokument zu verstehen, welches zukünftig Weiterentwicklungen unterliegen wird. Übersetzungen nachfolgender englischer Versionen werden nach Möglichkeit von Zeit zu Zeit integriert, um der größeren englischsprachigen Nutzer-Community, deren Feedback sowie daraus resultierenden Weiterentwicklungen des Ursprungstextes Rechnung zu tragen.

Die Übersetzung der *Holacracy® Constitution* ins Deutsche wurde nach bestem Wissen durchgeführt. Ein besonderer Dank gilt an dieser Stelle auch allen weiteren Lektoren.

### Haftungsausschluss

Der Übersetzer und an der Übersetzung mitwirkende Personen und juristische Personen haften nicht für Schäden, die sich aus der Nutzung dieses Dokuments oder aus der Nutzung des Ursprungstextes ergeben.

### Lizenz

Diese Übersetzung unterliegt, wie in Sektion 8.1 definiert und ausgewiesen, den identischen Lizenzbedingungen wie der Ursprungstext: [Attribution-ShareAlike 4.0 International \(CC BY-SA 4.0\)](#).

---

<sup>1</sup> Um die Lesbarkeit des Dokuments zu vereinfachen, wird auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet.

## Preliminary Remark to the German Translation

The translation of the *Holacracy® Constitution* into German was done by Sebastian Luge. The translation was reviewed by Christiane Schneider, Katrin Goecke and Detlev Trapp in respect of its fidelity. All persons mentioned above are, at the time of the translation, partners of the organization **cidpartners GmbH**, Bonn, Germany.

This translation must be understood as a document, which will in future be subject to further developments. Translations of subsequent English versions will be integrated as far as possible from time to time to take account of the larger English-speaking community of users and their feedback and resulting advancements of the original text.

The translation of the *Holacracy® Constitution* into German was conducted in good faith. A special thanks at this point to all other editors.

### Legal Disclaimer

The translator and persons / legal entities contributing to the translation are not liable for damages arising from the use of this document or from the use of the original text.

### License

This translation is subject to the identical license conditions like the original text, as defined and disclosed in Section 8.1: [Attribution-ShareAlike 4.0 International \(CC BY-SA 4.0\)](#).

Die ausschließliche Verwendung der männlichen Form soll ausdrücklich als geschlechtsunabhängig verstanden werden.

## Einführung: Holacracy® Konstitution

### **Was ist die Holacracy Konstitution?**

Die Holacracy Konstitution dokumentiert die Kern-Regeln, Strukturen und Prozesse des Holacracy "Betriebssystems" zur Steuerung und zum Betrieb einer Organisation. Sie bildet die Grundlage zur Nutzung von Holacracy als Betriebssystem. Sie verankert die notwendige Verlagerung von Macht<sup>2</sup> in konkreten und niedergeschriebenen "Spielregeln", auf die sich jeder Beteiligte verlassen kann.

### **Wie sollte die Holacracy Konstitution verwendet werden?**

Die Konstitution sollte als Referenz für die Erklärung oder Vereinbarung dienen, mit welcher die Entscheidungsträger einer Organisation vereinbaren, das Holacracy System zu nutzen. Diese verbindliche Vereinbarung kann zum Beispiel eine formale Festlegung im Rahmen betrieblicher Vereinbarungen, sonstige Festlegungen in der Geschäftsordnung oder bindende Beschlüsse der geschäftsführenden Organe sein. Eine beispielhafte Erklärung zur Inkraftsetzung finden Sie in Anhang B. Bitte beachten Sie, dass die beispielhafte Inkraftsetzungserklärung kein Bestandteil der Konstitution ist.

### **Was die Holacracy Konstitution nicht ist**

Die Holacracy Konstitution ist keine komplette Zusammenstellung einer Geschäftsordnung oder einer formalen betrieblichen Vereinbarung. (HolacracyOne veröffentlicht beispielhaft seine eigenen Vereinbarungen, welche sich auf diese Konstitution beziehen.)

Die Konstitution ist kein Handbuch und keine Bedienungsanleitung, um das Holacracy System zu erlernen. Wie bei den Spielregeln einer vielschichtigen Sportart kann sie als wichtige Referenz dienen, aber sie zu lesen wird nicht ausreichen, um zu verstehen, wie die Sportart zu spielen ist. Wenn Sie eine Einführung benötigen, dann sehen Sie sich die "[How it works](#)" – Seite und dieses [Einführungsvideo](#) [beides englischsprachig] von HolacracyOne an.

---

<sup>2</sup> "Macht" im Sinne von Autorität, Befugnis

## Haftungsausschluss<sup>3</sup>

HolacracyOne ist keine Rechtsberatung. Die Informationen hierin dokumentieren die Regeln und Prozesse von Holacracy und sollen nicht als rechtliche Ratschläge in einer gegebenen Situation gedeutet werden. Sie sollen sich in juristischen Angelegenheiten und Bedarfen nicht auf die Materialien in diesem Dokument berufen, ohne zuvor qualifizierten und situationsgerechten Rechtsbeistand zu ersuchen. Dieses Dokument steht ohne Gewährleistung oder Haftungsübernahme in jeglicher Hinsicht zur Verfügung. HolacracyOne gewährleistet nicht die Qualität, Genauigkeit, Vollständigkeit, Verkehrsfähigkeit oder Gebrauchstauglichkeit. Im größtmöglichen rechtlichen Ausmaß haften HolacracyOne und deren Vertreter nicht für Schäden, die aus der Nutzung dieses Dokuments resultieren.

## Lizenz und Nutzung

Wie auch Linux<sup>®</sup>, Wikipedia<sup>®</sup> und Java<sup>®</sup> ist Holacracy<sup>®</sup> eine geschützte Marke; in diesem Falle von HolacracyOne LLC [USA]. Wie auch andere Vertreter offener Plattformen strebt HolacracyOne an, die Integrität der Marke und der Qualität dessen, was diese repräsentiert, zu schützen. Wir laden Sie ein, Ihre eigenen Varianten der Holacracy<sup>®</sup> Konstitution zu erstellen und zu teilen, und zwar unter den Bedingungen der *Open Source CC BY-SA 4.0* Lizenz und unter der Referenzierung, dass sich diese Arbeit von der offiziellen Holacracy Konstitution ableitet – bitte fügen Sie einen Link zu <http://holacracy.org/constitution> ein. Sie dürfen indes über diese Referenzierung hinaus keine Kennzeichnung oder Benennung Ihrer Derivate mittels der Holacracy Markenzeichen vornehmen, um Verwechslungen zwischen Ihrer Version und dem offiziellen Holacracy-Dokument zu vermeiden. Wenn Sie Fragen haben, dann [kontaktieren Sie HolacracyOne!](#)

## Mitwirkende

Bis hin zur Version 4.0 wurde die Holacracy Konstitution von Brian Robertson und HolacracyOne entwickelt. Mitwirkende der aktuellen Version sind Brian Robertson, Rashid Gilanpour, Alexia Bowers, djwork, Martin Röhl, Olivier Compagne, Koen Veltman, Mieke Byerley, Diederick Janse, Karilen Mays, Bernard Marie Chiquet und Tim Kelley.

---

Eine stets aktuelle kompilierte PDF-Fassung der *Holacracy Constitution* ([Holacracy-Consitution.md](#)) [in der englischsprachigen Originalversion] ist [hier](#) verfügbar.

---

---

<sup>3</sup> Im Sinne dieser Übersetzung wurden die ursprünglichen Angaben übersetzt um den Kontext nicht zu verändern. Der Übersetzer und jegliche weitere an der Übersetzung beteiligten Personen und juristischen Personen schließen jegliche Haftung ebenfalls aus. Dies gilt insbesondere für möglicherweise fehlerhaft übersetzte Textbestandteile.

# Inhaltsübersicht

## [Artikel I: Rollen mit Energie füllen](#)

Eine Rolle ist ein Kernbestandteil von Holacracy für eine organisatorische Struktur. Dieser Abschnitt deckt die grundlegenden Befugnisse und Pflichten ab, die an einen Partner, welcher eine Rolle füllt, übertragenen wurden.

## [Artikel II: Zirkel-Struktur](#)

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

## [Artikel III: Governance-Prozess](#)

Der Governance-Prozess eines Zirkels wird genutzt, um dessen Rollen und Richtlinien 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 Zirkels verlassen sich aufeinander, um ihre operative Arbeit zu erledigen. Dieser Artikel beschreibt die Pflichten von Zirkel-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 Konstitution und liefert Regelungen für die Übernahme von Holacracy im Rahmen einer *Board*-Struktur mit einer Gruppe Repräsentativer anstelle eines einzelnen Lead Links.

---

Für Informationen und Unterstützung mit dem Holacracy System: [holacracy.org](http://holacracy.org)

---

Die Holacracy® Konstitution ist lizenziert unter einer [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

# Holacracy Konstitution - Version<sup>4</sup>

---

## Gliederung

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>0</b> | <b>Präambel</b> .....                                    | <b>9</b>  |
| <b>1</b> | <b>Artikel I: Rollen mit Energie füllen</b> .....        | <b>9</b>  |
| 1.1      | Definition: "Rolle" .....                                | 9         |
| 1.2      | Verantwortungen beim Füllen einer Rolle.....             | 9         |
| 1.2.1    | Verarbeiten von Spannungen .....                         | 9         |
| 1.2.2    | Bearbeiten von Verantwortlichkeiten.....                 | 10        |
| 1.2.3    | Bearbeiten von Projekten.....                            | 10        |
| 1.2.4    | Nachverfolgen von Projekten und nächsten Schritten ..... | 10        |
| 1.2.5    | Aufmerksamkeit und Ressourcen lenken.....                | 10        |
| 1.3      | Befugnisse im Rahmen von Domains.....                    | 10        |
| 1.4      | Befugnis zu Handeln .....                                | 11        |
| <b>2</b> | <b>Artikel II: Zirkel-Struktur</b> .....                 | <b>11</b> |
| 2.1      | Zirkel-Grundlagen.....                                   | 11        |
| 2.1.1    | Definieren von Rollen und Richtlinien .....              | 11        |
| 2.1.2    | Rollen dürfen auf Domains des Zirkels einwirken .....    | 12        |
| 2.1.3    | Delegation von Kontrolle .....                           | 12        |
| 2.2      | Zirkel Lead Link .....                                   | 12        |
| 2.2.1    | Lead Link hält nicht aufgegliederte Funktionen.....      | 12        |
| 2.2.2    | Legt Prioritäten und Strategien fest.....                | 13        |
| 2.2.3    | Modifizieren der Lead Link Rolle.....                    | 13        |
| 2.3      | Kern-Zirkel-Mitglieder .....                             | 13        |
| 2.3.1    | Basis-Mitgliedschaft .....                               | 13        |
| 2.3.2    | Ausnahme für mehrfach gefüllte Rollen .....              | 13        |
| 2.3.3    | Ausschluss bei Geringfügigkeit .....                     | 14        |
| 2.3.4    | Spezielle Ernennung von Kern-Mitgliedern .....           | 14        |

---

<sup>4</sup> Version: Stand der als "Open Source" auf GitHub (<https://github.com/holacracyone/Holacracy-Constitution>) veröffentlichten *Holacracy Constitution* zum 02. Juli 2015 (Release 1)



|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 2.4      | Übertragung von Rollen.....                  | 14        |
| 2.4.1    | Nicht gefüllte Rollen .....                  | 14        |
| 2.4.2    | Rollen mehreren Personen übertragen.....     | 14        |
| 2.4.3    | Rücktritt von Rollen.....                    | 15        |
| 2.5      | Gewählte Rollen .....                        | 15        |
| 2.5.1    | Wahlen und Wählbarkeit.....                  | 15        |
| 2.5.2    | Amtsdauer und Neuwahl.....                   | 15        |
| 2.5.3    | Modifizieren von gewählten Rollen .....      | 15        |
| 2.5.4    | Ersatzpersonen für gewählte Rollen .....     | 16        |
| 2.6      | Sub-Zirkel .....                             | 16        |
| 2.6.1    | Modifikation von Sub-Zirkeln.....            | 16        |
| 2.6.2    | Entfernen von Sub-Zirkeln .....              | 16        |
| 2.6.3    | Lead Link in den Sub-Zirkel .....            | 16        |
| 2.6.4    | Rep Link in den Super-Zirkel.....            | 17        |
| 2.7      | Cross-Verlinkung.....                        | 17        |
| 2.7.1    | Cross Link Rolle.....                        | 17        |
| 2.7.2    | Cross Link Zuordnung.....                    | 17        |
| 2.7.3    | Cross Link Befugnis .....                    | 18        |
| 2.7.4    | Ergänzung der Cross Link Rolle .....         | 18        |
| 2.7.5    | Grenzen und Delegation .....                 | 18        |
| <b>3</b> | <b>Artikel III: Governance-Prozess .....</b> | <b>18</b> |
| 3.1      | Wirkungsbereich der Governance .....         | 18        |
| 3.2      | Governance abändern.....                     | 19        |
| 3.2.1    | Vorschläge machen .....                      | 19        |
| 3.2.2    | Validitätskriterien für Vorschläge.....      | 20        |
| 3.2.3    | Testen von Vorschlägen .....                 | 20        |
| 3.2.4    | Validitätskriterien für Einwände.....        | 20        |
| 3.2.5    | Testen von Einwänden .....                   | 21        |
| 3.2.6    | Regeln für die Integration.....              | 22        |
| 3.3      | Governance Meetings .....                    | 23        |
| 3.3.1    | Beteiligung .....                            | 23        |



|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 3.3.2    | Ankündigung und Beschlussfähigkeit .....              | 23        |
| 3.3.3    | Aufbau der Agenda .....                               | 23        |
| 3.3.4    | Integrativer Entscheidungsprozess .....               | 24        |
| 3.3.5    | Integrativer Wahlprozess .....                        | 26        |
| 3.3.6    | Operative Entscheidungen in Governance Meetings ..... | 27        |
| 3.4      | Interpretieren der Governance.....                    | 27        |
| 3.4.1    | Interpretation des Secretary trumpft.....             | 27        |
| 3.4.2    | Interpretation des Super-Zirkels trumpft.....         | 28        |
| 3.4.3    | Interpretationen werden Standards.....                | 28        |
| 3.4.4    | Abbau nicht-valider Governance.....                   | 28        |
| 3.5      | Prozessversagen.....                                  | 28        |
| 3.5.1    | Versagen durch gescheiterte Governance.....           | 28        |
| 3.5.2    | Versagen durch konstitutionswidriges Verhalten .....  | 29        |
| 3.5.3    | Prozesswiederherstellung .....                        | 29        |
| 3.5.4    | Eskalation eines Prozessversagens .....               | 29        |
| <b>4</b> | <b>Artikel IV: Operativer Prozess.....</b>            | <b>29</b> |
| 4.1      | Pflichten von Zirkel-Mitgliedern.....                 | 29        |
| 4.1.1    | Pflicht zur Transparenz .....                         | 29        |
| 4.1.2    | Pflicht zur Verarbeitung.....                         | 30        |
| 4.1.3    | Pflicht zur Priorisierung .....                       | 31        |
| 4.1.4    | Links können Pflichten übertragen.....                | 31        |
| 4.1.5    | Implizite Erwartungen haben kein Gewicht .....        | 32        |
| 4.2      | Tactical Meeting .....                                | 32        |
| 4.2.1    | Fokus und Zweck.....                                  | 32        |
| 4.2.2    | Teilnahme .....                                       | 33        |
| 4.2.3    | Begleitung & Prozess.....                             | 33        |
| 4.2.4    | Vertretungspersonen für abwesende Mitglieder.....     | 34        |
| 4.3      | Individuelle Aktion.....                              | 34        |
| 4.3.1    | Erlaubte Situationen.....                             | 34        |
| 4.3.2    | Kommunikation und Wiederherstellung .....             | 35        |
| 4.3.3    | Klärung von Governance .....                          | 35        |





|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 4.3.4    | Priorität komplementärer Erfordernisse .....                  | 35        |
| <b>5</b> | <b>Artikel V: Angelegenheiten der Inkraftsetzung.....</b>     | <b>35</b> |
| 5.1      | Ratifizierer geben Befugnisse ab.....                         | 35        |
| 5.2      | Anker-Zirkel .....  | 36        |
| 5.2.1    | Links in den Anker-Zirkel .....                               | 36        |
| 5.2.2    | Handeln ohne Lead Link .....                                  | 36        |
| 5.2.3    | Sinn und Zweck der Organisation .....                         | 36        |
| 5.2.4    | Updaten des Anker-Zirkels.....                                | 37        |
| 5.2.5    | Kein-Super-Zirkel .....                                       | 37        |
| 5.3      | Initiale Struktur.....  | 37        |
| 5.4      | Veraltete Regelungen und Systeme .....                        | 37        |
| 5.5      | Konstitutionsanpassungen und Außerkraftsetzung .....          | 37        |
| <b>6</b> | <b>Anhänge.....</b>   | <b>38</b> |
| 6.1      | Anhang A: Definition von Kern-Rollen .....                    | 38        |
| 6.1.1    | Lead Link .....   | 38        |
| 6.1.2    | Rep Link.....   | 39        |
| 6.1.3    | Facilitator .....   | 40        |
| 6.1.4    | Secretary.....  | 41        |
| 6.2      | Anhang B: Erklärung der Inkraftsetzung [beispielhaft].....    | 42        |
| 6.3      | Anhang C: Lizenz / License   CC BY-SA 4.0 .....               | 43        |
| 6.3.1    | Lizenz des Originals.....                                     | 43        |
| 6.3.2    | License of this translation / Lizenz dieser Übersetzung ..... | 44        |
| 6.3.3    | Glossar der Übersetzung / Glossary of the Translation .....   | 46        |



# 0 Präambel

---

Diese "**Konstitution**" definiert Regeln und Prozesse für die Steuerung und den Betrieb einer Organisation. Die "**Ratifizierer**" setzen die Regeln dieser Konstitution als förmliche Autoritätsstruktur für die "**Organisation**" in Kraft. Die Organisation ist dabei eine komplette Entität oder ein beliebiger Teil davon, für den die Ratifizierer die ausreichende Entscheidungskompetenz besitzen, um diese Konstitution als förmliche Autoritätsstruktur für die Organisation in Kraft zu setzen. Die Ratifizierer und jeder andere, der an Steuerung und Betrieb der Organisation beteiligt ist (die "**Partner**" der Organisation) dürfen sich auf die durch diese Konstitution gewährten Befugnisse verlassen und willigen ebenso ein, die Verpflichtungen und Beschränkungen, die sich aus dieser Konstitution ergeben, bindend zu achten.

## 1 Artikel I: Rollen mit Energie füllen

---

### 1.1 Definition: "Rolle"

Die Partner der Organisation werden üblicherweise Arbeit für die Organisation erbringen, indem Sie im Rahmen einer ausdrücklich definierten Rolle handeln. Eine "**Rolle**" ist ein organisatorisches Konstrukt mit einem beschreibenden Namen und einem oder mehreren der folgenden Elemente:

- (a) ein "**Sinn und Zweck**", welcher eine Fähigkeit [*eine Kapazität*], eine Möglichkeit [*ein Potential*] oder ein nicht zu realisierendes Ziel ausdrückt, welche eine Rolle im Sinne der Organisation ausdrückt oder verfolgt; und/oder
- (b) einer "**Domain**", welche die Dinge<sup>5</sup> benennt, über welche die Rolle für die Organisation exklusiv die Kontrolle ausüben kann und die sie als ihr Eigentum regulieren kann; und/oder
- (c) eine oder mehrere "**Verantwortlichkeiten**", die laufende Aktivitäten benennen, welche die Rolle im Sinne der Organisation aufgliedern und ausüben wird.

### 1.2 Verantwortungen beim Füllen einer Rolle

Als Partner der Organisation tragen Sie folgende Verantwortung für jede der Rollen, die Ihnen übertragen wurde:

#### 1.2.1 Verarbeiten von Spannungen

Sie müssen im Auge behalten, wie der Sinn und Zweck sowie die Verantwortlichkeiten Ihrer Rollen ausgedrückt sind. Vergleichen Sie das mit dem aus

---

<sup>5</sup> Dinge: "Dinge" können in diesem Sinne gleichwohl materiell oder immateriell sein

Ihrer Sicht bestmöglichen Ausdruck von Sinn und Zweck sowie den Verantwortlichkeiten im Sinne der Organisation, um Abweichungen [Lücken] zwischen dem Ist- und Idealzustand zu erkennen. Jede solche Abweichung oder Lücke ist eine "**Spannung**". Sie müssen dann mittels der Befugnisse und Mechanismen, welche in dieser Konstitution beschrieben werden, versuchen, diese wahrgenommenen Spannungen zu reduzieren.

### 1.2.2 Bearbeiten von Verantwortlichkeiten

Sie müssen regelmäßig überlegen, wie Sie die Verantwortlichkeiten Ihrer Rollen erfüllen, indem Sie folgendes definieren:

- (a) "**Nächste Schritte**", welche konkrete Aktionen beschreiben, die Sie unmittelbar ausführen können und die, unmittelbar ausgeführt, hilfreich wären, zumindest in Abwesenheit anderer Prioritäten, und
- (b) "**Projekte**", welche konkrete Ergebnisse beschreiben, die durch mehrere sequenzielle Schritte erreicht werden können und die zu erreichen, im Sinne der Organisation, nützlich wäre, zumindest in Abwesenheit anderer Prioritäten.

### 1.2.3 Bearbeiten von Projekten

Sie müssen regelmäßig überlegen, wie Sie jedes Projekt, das Sie im Sinne Ihrer Rolle aktiv bearbeiten, abschließen können. Dies beinhaltet die Definition von hilfreichen nächsten Schritten, welche den Abschluss des Projekts näher herbeiführen.

### 1.2.4 Nachverfolgen von Projekten und nächsten Schritten

Sie müssen alle Projekte und nächsten Schritte in einer Datenbank oder einem vergleichbaren nützlichen System erfassen und nachverfolgen. Sie müssen diese Datenbank regelmäßig durchsehen und aktualisieren, damit diese als verlässliche Liste der aktiven und potentiellen Arbeit dieser Rolle dienen kann.

### 1.2.5 Aufmerksamkeit und Ressourcen lenken

Wann immer Sie Zeit haben, um in Ihrer Rolle tätig zu sein, müssen Sie überlegen, welche potentiellen nächsten Schritte Sie am effizientesten und effektivsten zu diesem Zeitpunkt ausführen können. Wählen Sie aus diesen nächsten Schritten diejenigen aus, die Ihrer Organisation [aus Ihrer Sicht] den größten Nutzen bringen.

## 1.3 Befugnisse im Rahmen von Domains

Als Partner, dem eine Rolle übertragen wurde, haben Sie die Befugnis, innerhalb jeder Domain Ihrer Rolle Entscheidungen zu treffen und "**Richtlinien**" zu definieren. Sie können dies anlassbezogen tun, wenn andere um Erlaubnis für etwas fragen, das Auswirkung auf die Domain Ihrer Rolle hat und die Erlaubnis infolgedessen

gewähren oder verweigern. Sie können auch Richtlinien für Ihre Domains definieren, welche entweder anderen eine Befugnis erteilen, Entscheidungen im Rahmen dieser Domain zu treffen oder materiellen Einfluss auf diese zu nehmen. Ebenso können Sie Einschränkungen definieren, welche diese Kontrolle und Einflussnahme verweigern. Bevor eine Richtlinie valide ist, müssen Sie diese in einer geeigneten Form allen Partnern gegenüber veröffentlichen, die durch diese Richtlinie betroffen sein könnten.

Die Befugnisse, die in dieser Sektion gewährt werden, können gegebenenfalls durch Regeln eingeschränkt sein, welche in der Sektion 2.1.3 definiert werden.

## 1.4 Befugnis zu Handeln

Als Partner, dem eine Rolle übertragen wurde, haben Sie die Befugnis, alle beliebigen nächsten Schritte auszuführen, von denen Sie glauben, dass diese notwendig oder wünschenswert sind, um den Sinn und Zweck Ihrer Rolle zum Ausdruck zu bringen oder deren Verantwortlichkeiten zu erfüllen. Sie dürfen jedoch keine Entscheidungen treffen oder materiellen Einfluss innerhalb von Domains ausüben, die einer anderen Rolle oder einer anderen souveränen Entität gehören, solange Sie nicht deren Erlaubnis eingeholt haben.

Die Befugnisse, die in dieser Sektion gewährt werden, können gegebenenfalls durch Regeln eingeschränkt sein, welche in der Sektion 2.1.3 definiert werden.

## 2 Artikel II: Zirkel-Struktur

---

### 2.1 Zirkel-Grundlagen

Ein "**Zirkel**" ist eine Rolle, die sich selbst weiter aufgliedern kann, in dem sie in sich enthaltene Rollen definiert um ihren Sinn und Zweck zum Ausdruck zu bringen, Kontrolle über ihre Domains auszuüben, Richtlinien innerhalb dieser Domains zu definieren und ihre Verantwortlichkeiten zu erfüllen (Rollen, welche ein Zirkel definiert, sind seine "**definierten Rollen**"). Jeder Partner, dem eine Rolle in einem Zirkel übertragen wird, ist ein "**Zirkel-Mitglied**" dieses Zirkels.

#### 2.1.1 Definieren von Rollen und Richtlinien

Jeder Zirkel muss den in Artikel 3 beschriebenen "**Governance-Prozess**" nutzen, um Rollen in diesem Zirkel und/oder Richtlinien, die in dessen Domain liegen, zu kreieren oder zu verändern. Niemand darf außerhalb dieses Governance-Prozesses Rollen oder Richtlinien kreieren oder verändern, es sei denn, dass dies durch eine Regel in dieser Konstitution ausdrücklich erlaubt ist. Darüber hinaus darf jeder Zirkel seine eigenen Funktionen und Aktivitäten kontrollieren, um Richtlinien zu definieren, welche dessen Rollen einschränken, so als ob diese Funktionen und Aktivitäten die Domain des Zirkels wären.

## 2.1.2 Rollen dürfen auf Domains des Zirkels einwirken

Wenn Ihnen eine Rolle in einem Zirkel übertragen wurde, dürfen Sie auf jedwede Domain einwirken und jede Domain nutzen, welche der Zirkel selbst kontrolliert oder für deren Einwirkung der Zirkel die entsprechende Befugnis hat. Sie dürfen jedoch nicht gänzlich die Domain nach den Regeln der Sektion 1.3 kontrollieren oder regulieren und Sie müssen jedwede Einschränkung achten, welche dem Zirkel selbst auferlegt wurde oder die sich aus einer Richtlinie innerhalb des Zirkels ergibt.

Darüber hinaus dürfen Sie die Domain des Zirkels oder deren Vermögensgegenstände nicht übertragen oder abschaffen. Ebenfalls dürfen Sie die Rechte des Zirkels an dieser Domain nicht einschränken.

Sie dürfen jedoch in allen Fällen diese einschränkende Regel ignorieren, wenn Ihnen eine Rolle oder ein Prozess die dafür notwendigen Befugnisse gibt.

## 2.1.3 Delegation von Kontrolle

Wenn ein Zirkel eine Domain für eine Rolle in diesem Zirkel definiert, dann wird die Befugnis des Zirkels auf diese Domain Einfluss zu nehmen, diese zu kontrollieren oder zu regulieren, an diese Rolle delegiert und aus der Befugnis des Zirkels entfernt. Der Zirkel behält jedoch die Befugnis die delegierte Domain einer Rolle zu verändern oder sie dieser zu entziehen. Der Zirkel behält auch die Befugnis Richtlinien zu beschließen, welche die Befugnisse der Rolle innerhalb dieser Domain erweitern oder einschränken. Jegliche Domains, die auf diese Weise delegiert werden, enthalten standardmäßig nicht die Befugnis, die Domain selbst oder deren Vermögensgegenstände abzuschaffen, diese Vermögensgegenstände aus dem Zirkel hinaus zu übertragen oder Befugnisse des Zirkels an dieser Domain einzuschränken. Ein Zirkel darf diese zurückgehaltenen Befugnisse ebenfalls delegieren, indem ausdrückliche Richtlinien für diesen Zirkel definiert werden. Unabhängig davon ist jede Delegation von Befugnissen auf diejenigen Befugnisse beschränkt, die der Zirkel ursprünglich hatte.

## 2.2 Zirkel Lead Link

Jeder Zirkel hat eine "**Lead Link Rolle**", wie in Anhang A definiert, mit den in dieser Sektion definierten Verantwortungen und Befugnissen. Die Person, welche die Lead Link Rolle des Zirkels füllt, ist, wenn Sie in dieser Rolle handelt, der "**Lead Link**" dieses Zirkels.

### 2.2.1 Lead Link hält nicht aufgegliederte Funktionen

Ein Lead Link eines Zirkels übernimmt alle Verantwortlichkeiten und kontrolliert jegliche Domain, die für den Zirkel selbst definiert ist, als wäre der Zirkel eine Rolle. Dies trifft nur in dem Maße zu, indem Verantwortlichkeiten und Domains nicht einer Rolle in diesem Zirkel übertragen wurden oder auf sonstige Weise weiter delegiert

wurden. Darüber hinaus darf der Lead Link keine Richtlinien definieren, welche die Rollen im Zirkel in irgendeiner Weise einschränken, außer dies geschieht im Rahmen von Governance-Prozessen des Zirkels.

### 2.2.2 Legt Prioritäten und Strategien fest

Ein Lead Link eines Zirkels kann Prioritäten für den Zirkel festlegen. Zusätzlich kann der Lead Link einfache Entscheidungsregeln festlegen, welche die Priorisierung der Rollen im Zirkel und die eigenständige Erkennung von Prioritäten von Fall zu Fall leiten. Jede solche einfache Entscheidungsregel ist eine "**Strategie**" dieses Zirkels.

### 2.2.3 Modifizieren der Lead Link Rolle

Ein Zirkel darf keine Verantwortlichkeiten oder andere Funktionen der Lead Link Rolle des Zirkels hinzufügen, nicht den Sinn und Zweck der Lead Link Rolle modifizieren und die Rolle nicht vollständig entfernen. Ein Zirkel darf jedoch jegliche Verantwortlichkeiten, Domains, Befugnisse oder Funktionen seiner Lead Link Rolle entfernen. Dies ist entweder durch Übertragung auf andere Rollen in diesem Zirkel möglich oder durch die Definition anderer Mittel, um diese Verantwortlichkeiten, Domains, Befugnisse oder Funktionen auszufüllen. Geschieht dies, so wird das entsprechende Element automatisch aus der Lead Link Rolle entfernt. Dies gilt, solange diese Delegation fortbesteht.

## 2.3 Kern-Zirkel-Mitglieder

Einige Zirkel-Mitglieder sind befugt, am Governance-Prozess des Zirkels teilzunehmen und sind aus diesem Grund die "**Kern-Zirkel-Mitglieder**" des Zirkels. Die Kern-Zirkel-Mitglieder werden anhand folgender Regeln festgelegt:

### 2.3.1 Basis-Mitgliedschaft

Sofern innerhalb dieser Sektion keine besondere Bestimmung oder Ausnahme gemacht wird, sind die Kern-Zirkel-Mitglieder:

- (a) jeder Partner, der eine Rolle in diesem Zirkel füllt;
- (b) der Lead Link des Zirkels, wie in Sektion 2.2 definiert;
- (c) jeder in den Zirkel gewählte Rep Link, wie in Sektion 2.6.4 definiert;
- (d) und jeder Cross Link in diesen Zirkel, wie in Sektion 2.7 definiert.

### 2.3.2 Ausnahme für mehrfach gefüllte Rollen

Wenn mehreren Partnern die gleiche definierte Rolle in einem Zirkel übertragen ist, dann hat der Zirkel die Befugnis, Richtlinien zu definieren, welche einschränken wie viele dieser Partner durch die Rollenübertragung Kern-Zirkel-Mitglieder sind. Diese Richtlinie muss jedoch erlauben, dass mindestens einer der Partner die Rolle als

Kern-Zirkel-Mitglied repräsentieren darf und sie muss festlegen, wie dieser Partner bestimmt wird. Darüber hinaus hat jeder Partner, welcher die Rolle repräsentiert, die Verpflichtung, Spannungen der von der Repräsentation ausgeschlossenen Partner genauso zu beachten und zu verarbeiten, wie es ein Rep Link tun würde, wenn die Rolle ein Sub-Zirkel wäre. Letzteres gilt nicht, wenn es für die von der Repräsentation ausgeschlossenen Partner andere adäquate Mittel und Wege gibt, um deren Rolle betreffende Spannungen zu verarbeiten.

### 2.3.3 Ausschluss bei Geringfügigkeit

Wenn ein Partner eine Definierte Rolle in einem Zirkel nur mit sehr geringer Aufmerksamkeit füllt, dann kann der Lead Link des Zirkels nach vernünftigem Ermessen den Partner als Kern-Zirkel-Mitglied ausschließen, welches er aufgrund dieser Rollenübertragung wäre. Wenn ein Partner so ausgeschlossen wird, dann hat der Lead Link die Verpflichtung, Spannungen des ausgeschlossenen Partners genauso zu beachten und zu verarbeiten, wie es ein Rep Link tun würde, wenn die Rolle ein Sub-Zirkel wäre. Letzteres gilt nicht, wenn es für den ausgeschlossenen Partner andere adäquate Mittel und Wege gibt, um dessen Rolle betreffende Spannungen zu verarbeiten.

### 2.3.4 Spezielle Ernennung von Kern-Mitgliedern

Der Lead Link kann neben den durch diese Konstitution festgelegten Kern-Zirkel-Mitgliedern weitere Personen als Kern-Zirkel-Mitglieder ernennen und kann diese spezielle Ernennung jederzeit widerrufen.

## 2.4 Übertragung von Rollen

Der Lead Link eines Zirkels darf Personen definierte Rollen in diesem Zirkel übertragen, falls diese Befugnis nicht eingeschränkt oder delegiert wurde.

### 2.4.1 Nicht gefüllte Rollen

Wann immer eine definierte Rolle nicht gefüllt ist<sup>6</sup> gilt, dass der Lead Link diese Rolle füllt.

### 2.4.2 Rollen mehreren Personen übertragen

Ein Lead Link kann mehreren Personen dieselbe Rolle übertragen, solange dies nicht die Klarheit darüber verringert, wer die Verantwortlichkeiten und Befugnisse der Rolle in alltäglichen Situationen ausübt. Um diese Klarheit aufrechtzuerhalten kann der Lead Link zu jeder Übertragung der Rolle an eine Person einen "Fokus" angeben. Ein Fokus ist ein Bereich oder ein Kontext, auf den die Person bei der Ausführung der Rolle einen Schwerpunkt legen soll. Wenn die Übertragung einer

---

<sup>6</sup> nicht gefüllt: nicht an einen Partner übertragen



Rolle einen Fokus beinhaltet, dann gelten der Sinn und Zweck, die Verantwortlichkeiten und die Domains nur innerhalb dieses Fokus für die jeweilige Person.

### 2.4.3 Rücktritt von Rollen

Wenn Sie eine Rolle füllen, können Sie jederzeit von dieser Rolle zurücktreten, es sei denn, Sie haben anderes vereinbart. Sie können dies tun, indem Sie denjenigen benachrichtigen, der die Übertragung dieser Rolle kontrollieren darf – typischerweise der Lead Link des Zirkels.

## 2.5 Gewählte Rollen

Jeder Zirkel enthält eine "**Facilitator Rolle**", eine "**Secretary Rolle**" und eine "**Rep Link Rolle**". Diese werden in Anhang A definiert. Diese sind die "gewählten Rollen" des Zirkels. Jede Person, welche diese Rollen füllt, wird zum "**Facilitator**", "**Secretary**" oder "**Rep Link**" des Zirkels, wenn sie in der Kapazität der jeweiligen Rolle handelt.

### 2.5.1 Wahlen und Wählbarkeit

Jeder Zirkel muss ordentliche Wahlen abhalten, um Kern-Zirkel-Mitglieder in eine der gewählten Rollen zu wählen. Dabei muss er den Regeln und dem Prozess, wie in Artikel III definiert, folgen. Alle Kern-Zirkel-Mitglieder sind wählbar und jedes Kern-Zirkel-Mitglied kann mehrere gewählte Rollen füllen. Dies gilt nicht für den Lead Link. Der Lead Link darf nicht zum Facilitator oder Rep Link gewählt werden.

### 2.5.2 Amtsdauer und Neuwahl

Während des Wahlprozesses wird der Facilitator eine Amtsdauer angeben. Am Ende dieser Amtsdauer wird der Secretary umgehend eine neue Wahl für diese gewählte Rolle auslösen. Zusätzlich kann jedes Kern-Zirkel-Mitglied jederzeit eine Neuwahl unter Befolgung des in Artikel III definierten Prozesses auslösen.

### 2.5.3 Modifizieren von gewählten Rollen

Ein Zirkel kann seinen gewählten Rollen Verantwortlichkeiten oder Domains hinzufügen, diese hinzugefügten Verantwortlichkeiten oder Domains modifizieren oder wieder entfernen. Gleichwohl darf ein Zirkel nur seine Rep Link Rolle modifizieren, nicht die Rep Link Rollen, die durch die Repräsentation eines anderen Zirkels in diesem Zirkel entstehen. Ferner darf kein Zirkel den Sinn und Zweck, die Domains, Verantwortlichkeiten oder Befugnisse einer gewählten Rolle modifizieren oder entfernen, welche durch die Bestimmungen dieser Konstitution gewährt sind. Ebenso wenig darf er gewählte Rollen abschaffen.



## 2.5.4 Ersatzpersonen für gewählte Rollen

Wenn eine gewählte Rolle nicht gefüllt ist, die gewählte Person bei einem Meeting nicht verfügbar ist, die gewählte Person sich unfähig fühlt oder unwillig ist die Pflichten der Rolle zu erfüllen, dann kann eine Ersatzperson die Rolle temporär füllen. In Fällen, in denen eine Ersatzperson erforderlich ist, ist dies die Folgende, in der Reihenfolge der Aufzählung:

- (a) eine Person, die durch die Person, die ersetzt wird, benannt wird; oder
- (b) der handelnde Facilitator des Zirkels; oder
- (c) der handelnde Secretary des Zirkels; oder
- (d) der Lead Link des Zirkels; oder
- (e) das Kern-Zirkel-Mitglied, welches als Erstes erklärt, als Ersatzperson zu handeln.

## 2.6 Sub-Zirkel

Ein Zirkel kann mittels seines Governance-Prozesses seine definierten Rollen in vollständige Zirkel erweitern. Wenn er dies tut, wird der neue Zirkel sein "**Sub-Zirkel**" während er dessen "**Super-Zirkel**" wird.

### 2.6.1 Modifikation von Sub-Zirkeln

Ein Zirkel kann den Sinn und Zweck, die Domains oder die Verantwortlichkeiten für seine Sub-Zirkel modifizieren. Ein Zirkel kann ebenfalls seine definierten Rollen oder Richtlinien in einen Sub-Zirkel bewegen oder solche im Unterzirkel zu sich selbst bewegen. Jede dieser Modifikationen muss mittels des Governance-Prozesses des Zirkels geschehen. Ein Zirkel darf jedoch nicht die in einem Sub-Zirkel enthaltenen Rollen oder Richtlinien modifizieren.

### 2.6.2 Entfernen von Sub-Zirkeln

Ein Zirkel kann mittels seines Governance-Prozesses einen Sub-Zirkel entfernen. Dies kann geschehen, indem der Sub-Zirkel und alle enthaltenen Elemente vollständig entfernt werden oder indem nur bestimmte Elemente aus dem Sub-Zirkel im Zirkel beibehalten werden. Ebenfalls kann ein Sub-Zirkel in eine definierte Rolle des Zirkels zusammengezogen werden.

### 2.6.3 Lead Link in den Sub-Zirkel

Der Lead Link eines Zirkels kann die Lead Link Rolle für jeden seiner Sub-Zirkel an eine Person übertragen. Dabei gelten dieselben Regeln, wie sie bei der Übertragung von definierten Rollen in diesem Zirkel gelten.

## 2.6.4 Rep Link in den Super-Zirkel

Üblicherweise wählt jeder Zirkel einen Rep Link in dessen Super-Zirkel. Dies ist jedoch nicht notwendig, wenn es in dem Zirkel außer dem Lead Link und einem oder mehreren Cross Links keine weiteren Kern-Zirkel-Mitglieder gibt. In diesem Fall wird, falls eine Wahl durchgeführt wird, der gewählte Rep Link nicht zu einem Kern-Zirkel-Mitglied des Super-Zirkels.

## 2.7 Cross-Verlinkung

Ein Zirkel kann eine "**Cross Link Richtlinie**" kreieren, um jedwede Entität oder Gruppe einzuladen, an dessen Governance-Prozessen teilzunehmen. Die Entität oder Gruppe, die zur Teilnahme eingeladen ist, ist die "**Verlinkte Entität**". Diese darf außerhalb der Organisation liegen oder eine andere Rolle oder ein anderer Zirkel der Organisation sein. Der Zirkel, welcher diese Verlinkung aufnimmt, ist der "**Ziel-Zirkel**" und muss der Zirkel oder einer seiner Sub-Zirkel sein, der diese Cross Link Richtlinie erschaffen hat. Sofern eine solche Cross Link Richtlinie erschaffen wurde, darf die Verlinkte Entität einen Repräsentanten ernennen, um im Ziel-Zirkel teilzunehmen, wie in dieser Sektion definiert. Letzteres gilt nicht, wenn die Cross Link Richtlinie anderes definiert.

### 2.7.1 Cross Link Rolle

Wenn die Verlinkte Entität eine Rolle ist, dann muss der Ziel-Zirkel diese Rolle einladen am Zirkel teilzunehmen und diese Rolle wird die "**Cross Link Rolle**". Die Person, welche diese Rolle füllt, wird zum "**Cross Link**". Wenn die Verlinkte Entität ein Zirkel oder eine Gruppe ist, dann wird automatisch eine spezielle Cross Link Rolle für diesen Zweck erschaffen. Diese liegt automatisch in dem Ziel-Zirkel und der Verlinkten Entität, wie dies auch beim Rep Link der Fall ist. In diesem Fall hat die Cross Link Rolle den gleichen Sinn und Zweck und die gleichen Verantwortlichkeiten wie eine Rep Link Rolle. Jedoch wird die Zirkel-Referenz in der Rollenbeschreibung durch die Verlinkte Entität ersetzt und die Super-Zirkel-Referenz durch die des Ziel-Zirkels. Wenn die Verlinkte Entität einen klaren Sinn und Zweck und klare Verantwortlichkeiten vermissen lässt, dann muss die Cross Link Richtlinie weiter spezifizieren, was diese Cross Link Rolle im Ziel-Zirkel repräsentiert.

### 2.7.2 Cross Link Zuordnung

Wenn die Verlinkte Entität ein Zirkel oder eine Gruppe ist, darf diese[r] jemanden benennen, um die Cross Link Rolle zu füllen. Dabei wird der Prozess verwendet, der innerhalb dieser Entität zur Übertragung von definierten Rollen oder ähnlichen Arbeitsfunktionen verwendet wird. Wenn die Verlinkte Entität eine Gruppe repräsentiert, die keine eindeutige Entscheidungsgewalt für die Übertragung dieser Cross Link Rolle aufweist, dann darf der Ziel-Zirkel gemäß seiner üblichen Prozesse diese Übertragung vornehmen. Dies gilt nicht, wenn in der Cross Link Richtlinie

anderes beschlossen ist. In jedwedem Fall darf eine Cross Link Rolle nur an eine einzelne Person übertragen werden, außer dies ist in der Cross Link Richtlinie anders bestimmt. Wann immer eine Cross Link Rolle nicht gefüllt ist, wird diese als nicht existent angesehen. Es gibt keine standardmäßigen Übertragungen der Rolle oder sonstige Effekte.

### 2.7.3 Cross Link Befugnis

Ein Cross Link wird zu einem Zirkel-Mitglied des Ziel-Zirkels und darf die Befugnisse eines Zirkel-Mitglieds nutzen, um Spannungen zu verarbeiten, die etwas mit einer Einschränkung der Verlinkten Entität durch den Ziel-Zirkel zu tun haben. Indes darf der Cross Link über den Abbau von Einschränkungen hinaus den Ziel-Zirkel nicht dazu nutzen, um für die Verlinkte Entität Kapazitäten zu erwirken. Dies gilt nicht, wenn diese gleichzeitig dem Ziel-Zirkel dabei helfen, seinen Sinn und Zweck oder seine Verantwortlichkeiten auszudrücken.

### 2.7.4 Ergänzung der Cross Link Rolle

Eine Verlinkte Entität kann deren Cross Link Rolle durch seine eigene Governance-Prozesse abändern. Ein Ziel-Zirkel kann Domains oder Verantwortlichkeiten einer Cross Link Rolle mittels der Governance-Prozesse des Ziel-Zirkels hinzufügen und kann diese später abändern oder entfernen.

### 2.7.5 Grenzen und Delegation

Die Verlinkte Entität, die in einen Ziel-Zirkel eingeladen ist, kann eine Rolle in einem anderen Zirkel sein. In diesem Fall kann dieser andere Zirkel die Verlinkte Entität auf eine andere seiner Rollen abändern, von der er denkt, dass diese passender sei. Der andere Zirkel kann ebenfalls die Auswahl der Verlinkten Entität auf einen seiner Sub-Zirkel übertragen. Der Ziel-Zirkel kann ebenfalls einem seiner Sub-Zirkel auferlegen, eine Verlinkung aufzunehmen, wodurch dieser Unterzirkel zum Ziel-Zirkel wird. In jedem dieser Fälle muss dies durch eine Richtlinie des Zirkels erfolgen, welcher eine Delegation vornimmt. Ferner muss jede Veränderung oder Delegation im Einklang mit den Einschränkungen und Richtlinien stehen, die in der ursprünglichen Cross Link Richtlinie spezifiziert sind.

## 3 Artikel III: Governance-Prozess

---

### 3.1 Wirkungsbereich der Governance

Der Governance-Prozess eines Zirkels hat die Kraft:

- **(a)** Rollen des Zirkels und Unterzirkel zu kreieren, abzuändern oder zu entfernen; und
- **(b)** Richtlinien des Zirkels zu kreieren, abzuändern oder zu entfernen; und

- (c) für die gewählten Rollen des Zirkels Wahlen abzuhalten.

Zu jeder gegebenen Zeit definieren die dann aktuellen Ergebnisse des Governance-Prozesses eines Zirkels dessen geltende "**Governance**". Nur die in dieser Sektion aufgezählten Ergebnisse sind valide Governance für einen Zirkel. Niemand darf andere Ergebnisse in den Governance-Aufzeichnungen des Zirkels festhalten.

## 3.2 Governance abändern

Jedes Kern-Zirkel-Mitglied eines Zirkels kann vorschlagen, dessen Governance abzuändern, indem es als "**Vorschlagender**" einen "**Vorschlag**" macht. Bevor ein Vorschlag übernommen wird, müssen alle Kern-Zirkel-Mitglieder die Gelegenheit haben, Spannungen bezüglich der Übernahme des Vorschlags zu adressieren. Jede so adressierte Spannung ist ein "**Einwand**", solange dieser den Kriterien genügt, die in dieser Sektion beschrieben sind. Die Person, die den Einwand erhebt, ist der "**Einwender**". Vorschläge werden nur dann angenommen und ändern die Governance des Zirkels ab, wenn keine Einwände dagegen bestehen. Wenn Einwände bestehen, dann müssen Vorschlagender und Einwender Wege finden die Einwände zu adressieren, bevor der Zirkel den Vorschlag übernehmen darf. Vor der Übernahme des Vorschlags durch den Zirkel müssen alle Kern-Zirkel-Mitglieder erneut die Möglichkeit haben, Einwände gegen den Vorschlag zu erheben.

### 3.2.1 Vorschläge machen

Jedes Kern-Zirkel-Mitglied kann Vorschläge in einem "**Governance Meeting**" eines Zirkels machen, wie in den Regeln der Sektion 3.3 beschrieben. Alternativ kann jedes Kern-Zirkel-Mitglied einen Vorschlag auf asynchrone Weise an alle anderen Kern-Zirkel-Mitglieder verteilen. Dazu muss ein schriftlicher Kommunikationskanal genutzt werden, der zu diesem Zweck durch den Secretary des Zirkels zugelassen ist. Wenn dies geschieht, dann darf der Facilitator entweder die gleichen Prozesse und Regeln anwenden, die auch in einem Governance Meeting Verwendung finden oder er darf jedem Kern-Zirkel-Mitglied gestatten, direkt anzugeben, ob oder ob keine Einwände zu integrieren sind. Ferner, zu jedem Zeitpunkt bevor ein Vorschlag übernommen wird, kann der Facilitator oder jedes Kern-Zirkel-Mitglied den asynchronen Prozess stoppen und vom Vorschlagenden verlangen, den Vorschlag in einem Governance Meeting zu verarbeiten und den Secretary zu benachrichtigen. Ein Zirkel kann Richtlinien schaffen, die weiter einschränken, wann oder wie Vorschläge außerhalb von Governance Meetings verarbeitet werden dürfen. Dabei darf es keine Richtlinie geben, welche das Recht einschränkt, die asynchrone Verarbeitung einer Spannung zu stoppen und die Verarbeitung in einem Governance Meeting zu verlangen. Ein Zirkel kann eine Richtlinie nutzen, um eine Zeitbeschränkung für die asynchrone Verarbeitung von Vorschlägen festzulegen,

nach der Vorschläge automatisch übernommen werden, als gäbe es keinen Einwand.

### 3.2.2 Validitätskriterien für Vorschläge

Manche Vorschläge sind im Governance-Prozess eines Zirkels nicht erlaubt und der Facilitator kann diese verwerfen, bevor diese vollständig verarbeitet sind. Um für die Verarbeitung zulässig zu sein, muss ein Vorschlag die durch den Vorschlagenden wahrgenommene Spannung auflösen oder reduzieren. Zusätzlich muss ein Vorschlag üblicherweise dem Vorschlagenden helfen, den Sinn und Zweck oder die Verantwortlichkeiten einer der von ihm im Zirkel gefüllten Rollen besser auszudrücken. Ein Vorschlag kann alternativ auch dazu dienen, einem anderen Zirkel-Mitglied dabei zu helfen, den Sinn und Zweck oder die Verantwortlichkeiten einer seiner Rollen besser auszudrücken, jedoch nur dann, wenn diese Person die Erlaubnis erteilt, diese Rolle zu repräsentieren. Letztlich ist ein Vorschlag unabhängig von den zuvor genannten Kriterien immer dann valide, wenn der Vorschlag darauf abzielt, die Aktivitäten, die ohnehin im Zirkel geschehen, in der Governance des Zirkels zu reflektieren oder wenn der Vorschlag die Wahl einer gewählten Rolle auslöst.

### 3.2.3 Testen von Vorschlägen

Der Facilitator darf die Validität eines Vorschlags testen, indem er dem Vorschlagenden Fragen stellt. Damit der Vorschlag den Test besteht, muss der Vorschlagende in der Lage sein, die Spannung zu beschreiben und ein gegenwärtiges oder aus der Vergangenheit stammendes Beispiel zu geben, in dem der Vorschlag diese Spannung reduziert hätte und dem Zirkel auf eine der in der vorherigen Sektion beschriebenen Weise geholfen hätte. Der Facilitator muss den Vorschlag verwerfen, wenn er davon ausgehen kann, dass der Vorschlag diese Schwelle nicht überschreiten kann. In jedem Fall darf der Facilitator nur beurteilen, ob der Vorschlagende das benötigte Beispiel und Erklärungen erbracht hat und ob diese schlüssig vorgetragen wurden. Der Facilitator darf nicht nach deren Genauigkeit entscheiden und auch nicht danach, ob der Vorschlag die adressierte Spannung zu reduzieren oder aufzulösen vermag.

### 3.2.4 Validitätskriterien für Einwände

Manche Spannungen zählen nicht als Einwände und dürfen bei der Verarbeitung eines Vorschlags ignoriert werden. Eine Spannung gilt nur dann als Einwand, wenn Sie **alle** der unten in **(a)** bis **(d)** definierten Kriterien erfüllt, oder das spezielle Kriterium in **(e)** erfüllt:

- **(a)** Wenn die Spannung<sup>7</sup> nicht adressiert würde, dann würde die Kapazität des Zirkels vermindert, dessen Sinn und Zweck zu erfüllen oder dessen Verantwortlichkeiten auszuführen. Das bedeutet, die Spannung wird nicht dadurch ausgelöst, dass es eine bessere Idee oder weiteres Verbesserungspotential gibt, sondern der Vorschlag würde einen Rückschritt für die Kapazität des Zirkels bedeuten. Im Sinne dieses Kriteriums zählt die Verminderung von Klarheit zur Verminderung der Kapazität des Zirkels, während die fehlende Schaffung von mehr Klarheit nicht zählt.
- **(b)** Die Spannung existiert noch nicht in dem Zirkel, auch nicht in Abwesenheit des Vorschlags. Das bedeutet, die Spannung würde ursächlich durch die Annahme des Vorschlags entstehen und würde sonst nicht existieren.
- **(c)** Die ausgelöste Spannung wird durch aktuell bekannte Daten hervorgerufen, ohne sich dabei auf unbekannte Daten und Vorhersagen zu beziehen. Sich auf unbekannte Daten und Vorhersagen zu beziehen ist jedoch erlaubt, wenn es in der Zukunft wahrscheinlich keine Gelegenheit gibt, die vorhergesagte Situation rechtzeitig wahrzunehmen und darauf zu reagieren, bevor eine beachtliche Auswirkung auftritt.
- **(d)** Wenn der Vorschlag schon angenommen wäre, dann wäre die Spannung für das Kern-Zirkel-Mitglied selbst gemäß der Kriterien der Sektion 3.2.2 valide und dürfte verarbeitet werden.

Unabhängig von den zuvor genannten Kriterien ist eine Spannung gegen einen Vorschlag immer valide, wenn folgendes Kriterium erfüllt ist:

- **(e)** Den Vorschlag zu verarbeiten bricht die Regeln, die in dieser Konstitution definiert sind oder fordert den Zirkel oder seine Mitglieder dazu auf, außerhalb der durch diese Konstitution gewährten Befugnisse zu agieren. Zum Beispiel sind nächste Schritte, Projekte und bestimmte operative Entscheidungen üblicherweise keine validen Governance Ergebnisse, wie in der Sektion 3.1 beschrieben. Dadurch darf jeder Beteiligte einen Einwand gegen solche Vorschläge erheben, da dies die Regeln dieser Konstitution verletzen würde.

### 3.2.5 Testen von Einwänden

Der Facilitator darf die Validität eines Einwands testen, indem er dem Vorschlagenden Fragen stellt. Um den Test zu bestehen muss der Einwander in der Lage sein, nachvollziehbar zu argumentieren, warum der Einwand jedes spezifisch notwendige Kriterium erfüllt. Der Facilitator muss den Einwand verwerfen, wenn er es für erwiesen hält, dass dieser die Voraussetzung nicht erfüllt. Allerdings darf der

---

<sup>7</sup> Gemeint ist hier die Spannung, welche den Einwand verursacht, also die durch den Vorschlag hervorgerufene Spannung des Einwenders.





Facilitator nur beurteilen, ob der Einwender die benötigten Erklärungen erbracht hat und ob diese schlüssig vorgetragen wurden. Der Facilitator darf nicht nach deren Genauigkeit entscheiden und auch nicht danach, für wie wichtig die Erklärungen gehalten werden. Zusätzlich, wann immer ein Einwand vorgebracht wird, der sich gemäß der Sektion 3.2.4 (e) darauf bezieht, dass der Vorschlag die Regeln dieser Konstitution verletzt, darf er den Secretary des Zirkels auffordern, die Konstitution zu interpretieren und zu prüfen, ob der Vorschlag die Regeln dieser Konstitution tatsächlich verletzt. Wenn der Secretary angibt, dass dies nicht der Fall ist, dann muss der Facilitator den Einwand verwerfen.

### 3.2.6 Regeln für die Integration

Wenn ein Einwand gegen einen Vorschlag erhoben wird, dann gelten die folgenden Regeln während der Suche nach einer Auflösung:

- **(a)** Der Facilitator muss einen Einwand testen, wenn ein Kern-Zirkel-Mitglied danach verlangt und den Einwand verwerfen, wenn die in dieser Sektion beschriebenen Validitätskriterien nicht getroffen werden.
- **(b)** Der Einwender muss sich bemühen eine Abänderung des Vorschlags zu finden, welche seinen Einwand auflöst und die weiterhin die Spannung des Vorschlagenden adressiert. Andere dürfen helfen. Wenn der Facilitator entscheidet, dass der Einwender zu keiner Zeit einen ernsthaften Versuch unternimmt, um eine mögliche Modifikation herbeizuführen, dann muss der Facilitator den Einwand als haltlos ansehen und mit der Verarbeitung des Vorschlags fortfahren.
- **(c)** Jedes Kern-Zirkel-Mitglied darf dem Vorschlagenden Klärungsfragen zur Spannung hinter dessen Vorschlag oder zu Illustrationsbeispielen stellen. Wenn der Facilitator entscheidet dass der Vorschlagende sich zu keinem Zeitpunkt bemüht, diese Fragen ernsthaft zu beantworten, dann muss der Facilitator den Vorschlag als haltlos ansehen und verwerfen.
- **(d)** Der Einwender kann einen modifizierten Vorschlag empfehlen und nachvollziehbare Argumente bringen, warum dieser die Spannung des Vorschlagenden in jeder der vom Vorschlagenden eingebrachten Illustrationsbeispiele auflösen oder verhindern würde. Auf Aufforderung des Einwenders hin muss der Vorschlagende nachvollziehbare Argumente bringen, warum der empfohlene modifizierte Vorschlag des Einwenders nicht geeignet ist, um die Spannung in einem der zuvor gebrachten Illustrationsbeispiele aufzulösen oder zu verhindern. Alternativ kann der Vorschlagende ein weiteres Illustrationsbeispiel anführen, welches nicht durch den empfohlenen modifizierten Vorschlag aufgelöst oder verhindert würde. Das neue Beispiel muss dabei weiterhin den Validitätskriterien für Vorschläge

entsprechen, wie in [Sektion 3.2.2](#) beschrieben. Wenn der Facilitator entscheidet, dass der Vorschlagende eine dieser Schwellen nicht erreicht, dann muss er den Vorschlag als haltlos ansehen und verwerfen.

## 3.3 Governance Meetings

Der Secretary eines Zirkels kann Governance Meetings für den Zirkel ansetzen und den Governance Prozess des Zirkels herbeiführen. Zusätzlich zu jedem regelmäßigen, wiederkehrenden Governance Meeting welches er ansetzt, muss er umgehend spezielle Governance Meetings einberufen, wenn er dazu von einem Kern-Zirkel-Mitglied aufgefordert wird. Der Facilitator muss bei jedem Governance Meeting den Vorsitz haben, in Übereinstimmung mit den folgenden Regeln und den Richtlinien des Zirkels.

### 3.3.1 Beteiligung

Jedes Kern-Zirkel-Mitglied ist berechtigt, in vollem Umfang an allen Governance Meetings des Zirkels teilzunehmen. Der handelnde Facilitator und der handelnde Secretary sind ebenso teilnahmeberechtigt und werden für die Dauer des Governance Meetings zu Kern-Zirkel-Mitgliedern, auch wenn Sie das normalerweise nicht wären. Zusätzlich dürfen der Lead Link und jegliche Rep Links oder Cross Links in diesen Zirkel jeweils bis zu eine weitere Person einladen, ausschließlich um dem jeweiligen Link dabei zu helfen, eine spezifische Spannung zu verarbeiten. Die eingeladene Person wird dann ebenso für die Dauer des Governance Meetings ein Kern-Zirkel-Mitglied. Neben den in diesem Absatz aufgezählten Personen darf keine weitere Person am Governance Meeting eines Zirkels teilnehmen, soweit dies in den Richtlinien des Zirkels nicht anders bestimmt ist.

### 3.3.2 Ankündigung und Beschlussfähigkeit

Ein Zirkel darf seinen Governance Prozess nur in einem Meeting durchführen, wenn der Secretary allen Kern-Zirkel-Mitgliedern mit einer vernünftigen Vorlaufzeit angekündigt hat, dass ein Meeting stattfindet. Dies beinhaltet die Angabe von Zeit und Ort. Abgesehen von dieser Ankündigungspflicht bestehen keine Einschränkungen um beschlussfähig zu sein, es sei denn, eine Richtlinie des Zirkels definiert anderes. Jeder der es versäumt an einem Governance Meeting teilzunehmen wird so behandelt als hätte er die Gelegenheit gehabt alle Vorschläge in dem Meeting zu überdenken und Einwände gegen deren Übernahme zu erheben.

### 3.3.3 Aufbau der Agenda

Der Facilitator muss die Agenda in einem Governance Meeting aufbauen, in dem er Agendapunkte von jedem Teilnehmer anfordert und festhält. Dies muss im Meeting geschehen und nicht davor. Jeder Teilnehmer darf so viele Agendapunkte einbringen, wie er will. Teilnehmer dürfen während des gesamten Meetings weitere



Agendapunkte einbringen und zwar zwischen den Verarbeitungen existierender Agendapunkte.

- **(a) Format der Agendapunkte:** Jeder Agendapunkt in einem Governance Meeting repräsentiert eine durch den einbringenden Teilnehmer wahrgenommene Spannung, die er verarbeiten will. Beim Einbringen der Agendapunkte wird lediglich eine knappe Bezeichnung festgehalten. Die Spannung wird nicht näher erläutert, bis die Verarbeitung dieses Punktes beginnt.
- **(b) Sortieren der Agenda:** Der Facilitator darf die Reihenfolge der Verarbeitung der einzelnen Punkte festlegen. Er darf dazu jede Logik nutzen, die ihm angemessen erscheint. Der Facilitator muss jedoch Agendapunkte an den Anfang der Agenda setzen, die eine Wahl einer gewählten Rolle im Zirkel verlangen, wenn ein Teilnehmer dies verlangt. Wenn das Governance Meeting aufgrund einer speziellen Anforderung eines Teilnehmers abgehalten wird, dann muss der Facilitator diesen Punkt an den Anfang der Agenda setzen, es sei denn, dieser Teilnehmer erlaubt anderes.
- **(c) Verarbeiten von Agendapunkten:** Sobald der Facilitator eine initiale Reihenfolge der Agendapunkte festgelegt hat, führt er die Teilnehmer durch die Verarbeitung der Agendapunkte, einen Punkt nach dem anderen. Agendapunkte, die eine Wahl verlangen, werden mittels des "**integrativen Wahlprozesses**" verarbeitet. Um andere Agendapunkte zu verarbeiten muss der Facilitator den "**integrativen Entscheidungsprozess**" nutzen, wie in Sektion 3.3.4 definiert.

### 3.3.4 Integrativer Entscheidungsprozess

Der Facilitator muss den integrativen Entscheidungsprozess wie im Folgenden beschrieben durchsetzen:

- **(a) Vorschlag präsentieren:** Als erstes darf der Vorschlagende seine Spannung erläutern und einen Vorschlag präsentieren, der diese Spannung adressiert. Wenn der Vorschlagende um Hilfe bei der Formulierung seines Vorschlags bittet, dann darf der Facilitator eine Diskussion oder eine andere gemeinschaftliche Methode erlauben, um den Vorschlagenden zu unterstützen. Der Facilitator muss jedoch den Fokus darauf legen, dass in dieser Aktivität einzig und allein ein initialer Vorschlag für die Spannung des Vorschlagenden erarbeitet wird. Andere Spannungen sollen nicht adressiert und keine Bedenken Anderer in den Vorschlag integriert werden.
- **(b) Klärungsfragen:** Nachdem der Vorschlagende einen Vorschlag formuliert hat, können die anderen Klärungsfragen stellen, um den Vorschlag und die dahinterliegende Spannung besser zu verstehen. Der Vorschlagende kann



jede der Fragen beantworten oder dies ablehnen. Der Facilitator unterbindet jegliche Reaktionen oder Meinungen bezüglich des Vorschlags und verhindert Diskussionen jeglicher Art. Jeder Teilnehmer kann den Secretary auffordern, den festgehaltenen Vorschlag vorzulesen oder zu anderer existierender Governance aufzuklären wenn der Teilnehmer zu diesem Zeitpunkt sprechen darf. Der Secretary muss dieser Aufforderung folgen.

- **(c) Reaktionsrunde:** Sobald es keine Klärungsfragen mehr gibt, darf jeder Teilnehmer, einer nach dem anderen, auf den Vorschlag reagieren. Der Vorschlagende ist davon ausgenommen. Nur Reaktionen zum Vorschlag sind erlaubt. Der Facilitator muss jeden Kommentar außerhalb der Reihenfolge und ebenso jeden Dialog oder jeden Austausch jeglicher Art oder Reaktionen auf Reaktionen sofort untersagen und unterbinden.
- **(d) Modifizieren und klarstellen:** Nach der Reaktionsrunde kann der Vorschlagende auf die Reaktionen eingehen und diese kommentieren und er kann seinen Vorschlag abändern. Das Hauptaugenmerk jeglicher Änderungen muss sein, die Spannung des Vorschlagenden und nicht die Spannungen Anderer besser zu adressieren. Während dieses Prozessschrittes muss der Facilitator jegliche Kommentare, außer denen des Vorschlagenden, sofort unterbinden.
- **(e) Einwandsrunde:** Als nächstes kann jeder Teilnehmer, einer nach dem anderen, potentielle Einwände gegen die Übernahme des Vorschlags erheben. Der Facilitator muss jedwede Diskussion oder Antworten sofort unterbinden. Der Facilitator darf die Einwände unter Verwendung der Kriterien, die in Sektion 3.2.5 beschrieben sind, testen und muss danach jeden validen Einwand festhalten. Wenn es keine validen Einwände gibt, dann übernimmt der Secretary den Vorschlag in die Governance des Zirkels.
- **(f) Integration:** Wenn es valide Einwände gibt, dann unterstützt der Facilitator eine Diskussion, um den Vorschlag zu modifizieren und um jeden Einwand aufzulösen, einen nach dem anderen. Der Facilitator markiert jeweils den Einwand als aufgelöst, wenn der Einwender angibt, dass der Vorschlag nun für ihn keine weiteren Einwände auslöst und wenn der Vorschlagende angibt, dass der Vorschlag weiterhin seine Spannung adressiert. Während dieser Diskussion muss der Facilitator die Regeln für die Integration anwenden, die in Sektion 3.2.6 beschrieben sind. Sobald alle festgehaltenen Einwände adressiert wurden, geht der Facilitator zurück zur Einwandsrunde (e) um zu prüfen, ob es zum modifizierten Vorschlag neue Einwände gibt.

### 3.3.5 Integrativer Wahlprozess

- **(a) Rolle beschreiben:** Als erstes benennt der Facilitator die zu wählende Rolle und eine Amtsdauer. Der Facilitator kann auch die Funktionen der zu wählenden Rolle beschreiben oder andere relevante Informationen zur Rolle geben.
- **(b) Wahlzettel ausfüllen:** Dann muss jeder Teilnehmer einen Wahlzettel ausfüllen, um die aus seiner Sicht für die gewählte Rolle passendste unter den wählbaren Personen zu nominieren. Jeder Teilnehmer muss den Wahlzettel mit seinem Namen kennzeichnen und keiner darf sich seiner Stimme enthalten oder mehrere Personen nominieren. Während dieser Runde unterbindet der Facilitator jegliche Kommentare oder Diskussionen bezüglich potentieller Kandidaten oder Nominierungen.
- **(c) Nominierungsrunde:** Sobald alle Wahlzettel ausgefüllt sind, teilt der Facilitator den Teilnehmern den Inhalt jedes Wahlzettels mit, einen nach dem anderen. Dabei muss jeder Teilnehmer angeben, warum er die jeweilige Nominierung vorgenommen hat und warum die nominierte Person aus seiner Sicht die Rolle gut füllen würde. Der Facilitator unterbindet jegliche Antworten oder andere Kommentare, ebenso Kommentare des Nominierenden zu anderen als der nominierten Person.
- **(d) Runde zur Änderung von Nominierungen:** Sobald alle Nominierungen erfolgt sind muss der Facilitator den Teilnehmern die Gelegenheit geben, ihre Nominierungen abzuändern. Ein Teilnehmer, der seine Nominierung ändert, kann erläutern, warum er dies tut. Der Facilitator muss jedoch jegliche Kommentare und Diskussionen unterbinden.
- **(e) Einen Vorschlag machen:** Der Facilitator muss dann die Nominierungen auszählen und den Vorschlag machen, den Nominierten mit den meisten Nominierungen für die benannte Amtszeit zu wählen.  
Wenn es einen Gleichstand bei den häufigsten Nominierungen gibt, dann darf der Facilitator eine der folgenden Optionen wählen:
  - **(i)** zufällig einen der Nominierten aussuchen und die Wahl dieser Person vorschlagen; oder
  - **(ii)** wenn die Person, die aktuell die gewählte Rolle füllt, unter denen mit den häufigsten Nominierungen ist, diese zur Wahl vorschlagen; oder
  - **(iii)** wenn unter den Nominierten mit den häufigsten Stimmen sich eine Person selbst nominiert hat, diese zur Wahl vorschlagen; oder
  - **(iv)** einen Schritt zurückgehen und die Personen, die keinen der Kandidaten mit den häufigsten Nominierungen nominiert haben bitten,

Ihre Nominierung zu überdenken und einen der Kandidaten unter denen mit den gleich häufigsten Nominierungen zu nominieren. Dann muss der Facilitator zu diesem Schritt zurückkehren und dessen Regeln erneut anwenden.

- **(f) Vorschlag verarbeiten:** Sobald der Facilitator einen Vorschlag zur Wahl einer Person in eine gewählte Rolle gemacht hat, fährt er mit dem integrativen Entscheidungsprozess fort, um den Vorschlag zu verarbeiten. Jedoch springt er direkt zur Einwandsrunde und muss die zur Wahl vorgeschlagene Person zuletzt fragen, wenn diese anwesend ist. Wenn Einwände erhoben werden, dann kann der Facilitator diese ganz normal verarbeiten oder entschließen, den Vorschlag direkt oder zu einem anderen Zeitpunkt während der Integration zu verwerfen. Wenn der Facilitator sich dazu entscheidet, den Vorschlag zu verwerfen, dann geht er zum vorherigen Schritt zurück, verwirft alle Nominierungen zum vorgeschlagenen Kandidaten und nutzt die zuvor beschriebenen Schritte, um einen anderen Kandidaten vorzuschlagen.

### 3.3.6 Operative Entscheidungen in Governance Meetings

Governance Meetings sind hauptsächlich dazu gedacht, den Governance Prozess des Zirkels zu unterstützen. Solange es nicht von dieser Intention ablenkt, darf jeder Teilnehmer während des Meetings Projekte und nächste Schritte übernehmen oder andere operative Entscheidungen treffen, die außerhalb des Wirkungsbereiches des Governance-Prozesses liegen. Der Secretary darf diese operativen Ergebnisse jedoch nicht in den formalen Governance-Aufzeichnungen des Zirkels festhalten. Darüber hinaus haben operative Entscheidungen, die in einem Governance Meeting getroffen werden, nicht mehr oder weniger Gewicht als wären diese außerhalb eines Governance Meetings getroffen worden.

## 3.4 Interpretieren der Governance

Als Partner der Organisation müssen Sie Ihr gesundes Urteilsvermögen einsetzen, um die Governance und deren Anwendung in spezifischen Situationen zu interpretieren und aufgrund dieser Interpretation handeln. Sie dürfen sich auch auf die ausdrückliche Interpretation des Secretary eines durch die Governance betroffenen Zirkels verlassen. Dabei gelten in beiden Fällen die folgenden Regeln:

### 3.4.1 Interpretation des Secretary trumpft

Wenn Ihre Interpretation der Governance mit der Interpretation eines Secretary in Konflikt steht, dann übertrumpft die Interpretation des Secretary die Ihre und Sie müssen in Übereinstimmung mit dessen Interpretation handeln, bis sich die zugrundeliegende Governance ändert.

### 3.4.2 Interpretation des Super-Zirkels trumpft

Ein Secretary darf die Interpretation eines Secretary aus einem Sub-Zirkel überstimmen. Wenn die Interpretation zweier Secretary in Konflikt steht und einer derer aus einem Zirkel ist, der letztendlich den anderen Zirkel enthält, dann müssen Sie sich dessen Interpretation anschließen.

### 3.4.3 Interpretationen werden Standards

Nach Festlegung einer Governance-Interpretation kann der Secretary entscheiden, diese Interpretation und die dahinterliegende Argumentationslogik in den Governance-Aufzeichnungen zu veröffentlichen. Nach der Veröffentlichung muss jeder Secretary des Zirkels<sup>8</sup> und jeder Secretary von in diesem Zirkel enthaltenen Zirkeln dieser Interpretation und Argumentationslogik folgen. Ein Secretary darf nur dann eine neue Interpretation vornehmen, wenn ein triftiges neues Argument oder eine neuer Umstand die Aufhebung der vorherigen Interpretation erforderlich macht.

### 3.4.4 Abbau nicht-valider Governance

Jedes Zirkel-Mitglied kann den Secretary des Zirkels auffordern, die Validität jedweder Governance und jedweder enthaltenen Rollen und enthaltenen Sub-Zirkel zu prüfen. Nach einer solchen Aufforderung folgert der Secretary, ob die Governance mit den Regeln dieser Konstitution in Konflikt steht. Wenn dem so ist, dann muss der Secretary die nicht-valide Governance abbauen, indem er diese aus den Governance-Aufzeichnungen streicht. Unmittelbar danach muss der Secretary dieses Vorgehen gegenüber allen Mitgliedern des von der nicht-validen Governance betroffenen Zirkels unter Angabe der genauen Streichungen kommunizieren.

## 3.5 Prozessversagen

**Prozessversagen** tritt auf, wenn ein Zirkel Verhaltensmuster zeigt, welche mit den Regeln dieser Konstitution in Konflikt stehen.

### 3.5.1 Versagen durch gescheiterte Governance

Der Facilitator eines Zirkels kann in diesem Zirkel ein Prozessversagen erklären, wenn die Kern-Zirkel-Mitglieder darin gescheitert sind, nach ausreichender Zeitanstrengung einen Vorschlag erfolgreich in einem Governance Meeting zu verarbeiten. Wenn der Vorschlagende dieses Governance Meeting extra zu diesem Zweck angefordert hat, dann darf in diesem Falle auch der Vorschlagende ein Prozessversagen erklären.

---

<sup>8</sup> Auch die zukünftig gewählten Secretary

### 3.5.2 Versagen durch konstitutionswidriges Verhalten

Der Facilitator eines Zirkels darf ein Prozessversagen in einem seiner Sub-Zirkel erklären, wenn er Muster oder Verhalten entdeckt, die mit den Regeln dieser Konstitution in Konflikt stehen. Wenn der Facilitator auch der Lead Link oder der Facilitator des betroffenen Unterzirkels ist, dann dürfen auch der Secretary oder der Rep Link des Super-Zirkels diese Erklärung vornehmen.

### 3.5.3 Prozesswiederherstellung

Wann auch immer eine befugte Partei ein Prozessversagen in einem Zirkel erklärt, passiert das Folgende:

- **(a)** Der Facilitator des Super-Zirkels übernimmt ein Projekt, um den gebotenen Prozess im Zirkel wiederherzustellen; und
- **(b)** der Facilitator des Super-Zirkels erhält die Befugnis, die Rolle des Facilitators des Zirkels zu übernehmen oder jemand anderen dazu zu ernennen; und
- **(c)** Der Facilitator des Zirkels erhält die Befugnis, die Genauigkeit jedes Arguments zu bewerten, um Spannungen und Einwände im Governance-Prozess auf Ihre Validität hin zu überprüfen. Diese Befugnisse sind vorübergehend und verfallen, sobald der Facilitator des Super-Zirkels befindet, dass der gebotene Prozess im Zirkel wiederhergestellt ist.

### 3.5.4 Eskalation eines Prozessversagens

Ein Prozessversagen eines Zirkels darf nicht als ein Prozessversagen des Super-Zirkels angesehen werden, solange der Facilitator des Überzirkels zeitnah und sorgfältig an der Prozesswiederherstellung arbeitet. Wenn das Prozessversagen jedoch nicht in einem vernünftigen Zeitrahmen aufgelöst werden kann, dann kann der Facilitator eines jeden Super-Zirkels, welcher den kränkelnden Zirkel schlussendlich enthält, ebenfalls ein Prozessversagen im Super-Zirkel erklären.

## 4 Artikel IV: Operativer Prozess

---

### 4.1 Pflichten von Zirkel-Mitgliedern

Beim Füllen einer Rolle in einem Zirkel haben Sie die folgenden Pflichten gegenüber den anderen Zirkel-Mitgliedern, wenn diese im Namen anderer Rollen im Zirkel agieren:

#### 4.1.1 Pflicht zur Transparenz

- **(a) Projekte und nächste Schritte:** Sie müssen Informationen zu jeglichen Projekten und nächsten Schritten teilen, die Sie für Ihre Rollen verfolgen.



- **(b) Relative Priorität:** Sie müssen zu den in Ihren Rollen verfolgten Projekten und nächsten Schritten relative Prioritäten gegenüber anderen Aktivitäten mitteilen, die Ihre Aufmerksamkeit oder Ressourcen fordern [können].
- **(c) Hochrechnung:** Sie müssen eine Hochrechnung angeben, wann Sie erwarten, dass Sie ein Projekt oder einen nächsten Schritt abschließen werden, den Sie in Ihren Rollen im Zirkel verfolgen. Eine grobe Schätzung ist ausreichend, wenn Sie Ihren aktuellen Kontext und Ihre Prioritäten mitbedenken. Eine genaue Analyse oder Planung ist nicht erforderlich. Diese Hochrechnung ist in keiner Weise eine bindende Verpflichtung und solange die Governance nicht anderes besagt, haben Sie keine Verpflichtung Ihre Hochrechnung nachzuverfolgen, Ihre Arbeit zu managen um der Hochrechnung zu entsprechen oder ein Follow-Up mit dem Empfänger vorzunehmen wenn sich etwas ändert.
- **(d) Checklistenpunkte und Kennzahlen:** Sie müssen Informationen darüber teilen, ob Sie regelmäßige, wiederkehrende Aktionen vollendet haben, welche Sie routinemäßig in Ihren Rollen erbringen. Sie müssen auch jegliche Kennzahlen nachverfolgen und berichten, die Ihren Rollen durch den Lead Link oder eine andere befugte Rolle oder auch einen anderen befugten Prozess, durch welche Kennzahlen im Zirkel definiert werden können, übertragen wurden.

#### 4.1.2 Pflicht zur Verarbeitung

Sie müssen Nachrichten und Anfragen anderer Zirkel-Mitglieder Ihres Zirkels umgehend wie folgt verarbeiten:

- **(a) Anfrage zur Verarbeitung:** Andere Zirkel-Mitglieder können Sie auffordern, jegliche Verantwortlichkeit oder jegliches Projekt einer Rolle, die Sie im Zirkel füllen, zu verarbeiten. Wenn Sie keine nächsten Schritte dafür nachverfolgen, dann müssen Sie einen nächsten Schritt identifizieren und erfassen, wenn es solche gibt, die Sie vernünftigerweise übernehmen können. Wenn es keine solchen gibt, dann müssen Sie mitteilen, worauf Sie warten. Dabei muss es sich entweder um einen nächsten Schritt oder eine Verantwortlichkeit handeln, die von einer anderen Rolle nachgehalten wird, oder um ein bestimmtes Ereignis oder eine bestimmte Bedingung, welche eintreten muss, damit Sie weitere nächste Schritte unternehmen können.
- **(b) Anfrage von Projekten und nächsten Schritten:** Andere Zirkel-Mitglieder können Sie in einer Ihrer Rollen auffordern, einen bestimmten nächsten Schritt oder ein Projekt zu übernehmen. Sie müssen den nächsten Schritt oder das Projekt übernehmen und nachverfolgen, wenn Sie diesen oder dieses für vernünftig halten. Wenn Sie das nicht tun, dann müssen Sie Ihre



Argumentation mitteilen oder einen anderen nächsten Schritt oder ein anderes Projekt übernehmen und nachverfolgen, von dem Sie denken, dass es dem Anliegen des Nachfragenden entspricht.

- **(c) Anfrage zur Einflussnahme auf die Domain:** Andere Zirkel-Mitglieder können die Anfrage an Sie richten, auf eine Domain Ihrer Rolle in dem Zirkel Einfluss zu nehmen. Wenn Sie keinen Einwand dagegen haben, dann müssen Sie dies gestatten. Wenn Sie einen Einwand haben, dann müssen Sie diesen dem Anfragenden erklären.

#### 4.1.3 Pflicht zur Priorisierung

Sie müssen im Einklang mit den folgenden Einschränkungen priorisieren, worauf Sie Ihre Aufmerksamkeit und Ressourcen fokussieren.

- **(a) Verarbeiten vor Ausführen:** Sie müssen die Verarbeitung eingehender Nachrichten Ihrer Zirkel-Mitglieder der Ausführung Ihrer nächsten Schritte vorziehen. Jedoch können Sie diese Verarbeitung temporär verschieben, um eingehende Nachrichten im Block oder zu einem geeigneten Zeitpunkt zu verarbeiten, solange diese Verarbeitung in einem angemessenen Zeitrahmen geschieht. Verarbeiten bedeutet, die in dieser Sektion beschriebenen Pflichten zu erfüllen und sich mit der eingehenden Nachricht zu beschäftigen, wenn geeignet nächste Schritte zu definieren und zu erfassen sowie auf die Nachricht zu antworten und mitzuteilen, wie diese verarbeitet wurde. Verarbeiten bedeutet nicht, die erfassten nächsten Schritte und Projekte auszuführen.
- **(b) Angefragte Meetings vor Ausführen:** Auf die Aufforderung eines Ihrer Zirkel-Mitglieder hin müssen Sie die Teilnahme an einem durch diese Konstitution vorgeschriebenen Zirkel-Meeting der Ausführung Ihrer nächsten Schritte vorziehen. Sie können diese Aufforderung ablehnen, wenn Sie in der vorgesehenen Meeting-Zeit bereits andere Pläne festgelegt haben oder wenn die Aufforderung für eine fortlaufende Serie oder ein fortlaufendes Muster von Meetings galt und nicht für einen besonderen Anlass für das Meeting.
- **(c) Zirkel-Bedürfnisse vor individuellen Zielen:** Sie müssen im Einklang mit jeglichen offiziellen Strategien zur Priorisierung im Zirkel handeln, wenn Sie festlegen, wie Sie Ihre Zeit, Aufmerksamkeit und Ressourcen bei der Arbeit im Zirkel nutzen, wie etwa solchen, die durch den Lead Link festgelegt sind.

#### 4.1.4 Links können Pflichten übertragen

Als Lead Link, Rep Link oder Cross Link in einem Zirkel dürfen Sie jemand anderen einladen, um die Mitglieder des Zirkels bezogen, auf die in dieser Sektion beschriebenen Pflichten, in Anspruch zu nehmen. Sie dürfen diese Einladung nur





soweit ausdehnen, wie es für die Verarbeitung einer bestimmten Spannung notwendig ist, die der Verlinkten Entität entspringt und auch nur dann, wenn Sie dieselbe Spannung wahrnehmen und diese verarbeiten wollen. Die von Ihnen eingeladene Person wird temporär ein vollwertiges Zirkel-Mitglied, als ob diese Ihre Rolle füllen würde, aber nur soweit sie diese bestimmte Spannung verarbeitet. Sie können die Einladung jederzeit widerrufen.

#### 4.1.5 Implizite Erwartungen haben kein Gewicht

Die Gesamtheit aller Erwartungen und Einschränkungen, an denen Sie sich ausrichten müssen, während Sie in einer Rolle der Organisation handeln, sind in dieser Konstitution und der daraus resultierenden Governance definiert. Weitere vorherige Erwartungen oder Einschränkungen haben kein Gewicht oder keine Autorität, es sei denn, dass diese durch die Governance des Zirkels ausdrücklich in Kraft gesetzt werden oder diese aus einer grundlegenden Verpflichtung oder vertraglichen Regelung stammen, welche Sie persönlich gegenüber oder mit der Organisation haben.

## 4.2 Tactical Meeting

Der Secretary eines Zirkels muss regelmäßige "**Tactical Meetings**" ansetzen, um den Betrieb des Zirkels zu unterstützen. Der Facilitator muss allen Tactical Meetings, in Einklang mit den folgenden Regeln und relevanten Richtlinien des Zirkels, vorsitzen.

### 4.2.1 Fokus und Zweck

Tactical Meetings sind dazu da, um:

- (a) den Erledigungsstatus<sup>9</sup> wiederkehrender Aktionen auf Checklisten zu teilen, die den Rollen des Zirkels gehören;
- (b) laufende Kennzahlen zu teilen, deren Berichterstattung den Rollen des Zirkels übertragen ist;
- (c) Updates zum Fortschritt von Projekten und anderer Arbeit zu teilen, welche den Rollen des Zirkels gehören; und
- (d) Spannungen zu sichten und zu klären, welche die Rollen des Zirkels einschränken und diese in nächste Schritte, Projekte und andere Ergebnisse umzuwandeln, die dabei helfen, die Spannung zu reduzieren.

---

<sup>9</sup> Erledigungsstatus, nicht -grad



## 4.2.2 Teilnahme

Jedes Kern-Zirkel-Mitglied und jeder andere, der zur Teilnahme an einem Governance Meeting des Zirkels berechtigt ist, ist ebenfalls berechtigt, am Tactical Meeting teilzunehmen, solange keine Richtlinie etwas anderes besagt. Für ein Tactical Meeting ist keine Vorankündigung oder beschlussfähige Anzahl notwendig, solange keine Richtlinie etwas anderes besagt.

## 4.2.3 Begleitung & Prozess

Der Facilitator muss üblicherweise den folgenden Prozess in Tactical Meetings anwenden. Eine Richtlinie im Zirkel kann jedoch dem Prozess Elemente hinzufügen oder den erforderlichen Prozess nach Belieben abändern.

- **(a) Überprüfung der Checkliste:** In diesem Schritt fordert der Facilitator jeden Teilnehmer auf, die Erledigung wiederkehrender Aktionen zu bestätigen, die auf der Checkliste dieses Teilnehmers erfasst sind.
- **(b) Überprüfung der Kennzahlen:** In diesem Schritt fordert der Facilitator jeden Teilnehmer auf, Daten zu jeglichen Kennzahlen zu teilen, die diesem Teilnehmer durch den Lead Link oder durch eine andere Rolle oder einen anderen Prozess, welche auch immer die Kennzahlen des Zirkels definieren, zugewiesen sind.
- **(c) Updates zum Fortschritt:** In diesem Schritt fordert der Facilitator jeden Teilnehmer auf, Fortschritte bei der Bearbeitung von dessen Projekten oder Fortschritte bei der Ausübung einer der Verantwortlichkeiten von dessen Rollen im Zirkel zu teilen. Teilnehmer dürfen jedoch nur den Fortschritt teilen, der seit dem letzten Bericht erzielt wurde, nicht den generellen Status eines Projekts oder einer Verantwortlichkeit. Jeder Teilnehmer darf entscheiden, welche Projekte oder Verantwortlichkeiten es wert sind darüber zu berichten. Wenn jedoch ein anderes Zirkel-Mitglied ausdrücklich nach Updates bezüglich eines Projekts fragt, dann muss dieses in die Berichterstattung eingeschlossen werden, bis es entweder abgeschlossen ist oder verworfen wird. Bei der Berichterstattung aus Sub-Zirkeln muss der Facilitator sowohl dem Lead Link wie auch dem Rep Link die Möglichkeit zur Berichterstattung geben.
- **(d) Anlässe zur Sichtung und Klärung:** In diesem Schritt erstellt der Facilitator eine Agenda aller Spannungen die in diesem Meeting zu behandeln sind, indem er nach Agendapunkten fragt, auf die gleiche Weise wie für das Governance Meeting in Sektion 3.3.3 definiert. Im Tactical Meeting verarbeitet der Facilitator die Agendapunkte, indem er jedem Besitzer einer Spannung erlaubt, andere in ihren Rollen und Pflichten nach eigenen Wünschen einzubeziehen, bis ein Weg gefunden ist, um die Spannung aufzulösen. Wenn

in diesem Schritt Projekte oder nächste Schritte akzeptiert werden, dann muss der Secretary diese festhalten und nach dem Meeting an alle Teilnehmer verteilen. Der Facilitator muss versuchen, für die Verarbeitung jedes Agendapunktes Zeit zu geben. Um die Verarbeitung jedes Punktes zu gewährleisten, darf er die Verarbeitung jedes Punktes abbrechen, welcher mehr als seinen angemessenen Anteil der verbleibenden Meeting-Zeit beansprucht.

#### 4.2.4 Vertretungspersonen für abwesende Mitglieder

Wenn eine definierte Rolle des Zirkels gänzlich oder teilweise in einem Tactical Meeting aufgrund der Abwesenheit einer oder mehrerer Personen nicht repräsentiert ist, dann darf der Lead Link des Zirkels im Namen dieser Rolle handeln, um die Lücke zu füllen. Wenn der Lead Link ebenfalls abwesend ist, dann darf jeder Teilnehmer Aktionen oder Projekte im Namen der Rolle akzeptieren. Jedoch können diese von der Person, welche die Rolle normalerweise füllt, genauso wie Anfragen behandelt werden, wie dies in Sektion 4.1.2 (b) beschrieben ist.

### 4.3 Individuelle Aktion

Als Partner der Organisation sind Sie in einigen Fällen dazu befugt, außerhalb der Befugnisse Ihrer Rollen zu handeln oder sogar die Regeln dieser Konstitution zu brechen. Wenn Sie innerhalb dieser erweiterten Befugnis handeln, dann unternehmen Sie eine "**individuelle Aktion**" und sind an die folgenden Regeln gebunden.

#### 4.3.1 Erlaubte Situationen

Sie dürfen nur dann eine individuelle Aktion unternehmen, wenn alle folgenden Bedingungen zutreffen:

- (a) Sie handeln in guter Absicht, um dem Sinn und Zweck einer anderen Rolle der Organisation oder der Organisation in Gänze zu dienen oder deren Verantwortlichkeiten auszudrücken.
- (b) Sie denken vernünftigerweise, dass Ihre Aktion eher eine Spannung für die Organisation auflöst oder mindert, als dass sie eine solche schaffen würde.
- (c) Ihre Aktion wird, neben dem wozu Sie bereits befugt sind, keine Ausgaben oder eine andere Verwendung von Ressourcen der Organisation verursachen oder zusagen.
- (d) Wenn Ihre Aktion irgendeine Domain oder Richtlinie verletzt, müssen Sie vernünftigerweise glauben, dass Sie die Aktion nicht lange genug hinauszögern können, bis Sie eine entsprechende Erlaubnis eingeholt haben, die normalerweise nötig wäre oder bis Sie eine Änderung der Governance

vorschlagen können, die Sie zur Aktion befugt, ohne dass zu viel des potentiellen Werts dieser Aktion verloren geht.

### 4.3.2 Kommunikation und Wiederherstellung

Wenn Sie eine individuelle Aktion unternehmen, dann müssen Sie jedem Partner, der eine eventuell signifikant betroffene Rolle füllt, Ihre Aktion und die dahinterliegende Absicht erklären. Auf Anforderung eines dieser Partner müssen sie zusätzliche angemessene Aktionen durchführen, die dabei helfen, durch die Aktion verursachte Spannungen aufzulösen. Wenn Sie bei Ihrer individuellen Aktion effektiv in einer anderen Rolle gehandelt haben, eine Domain verletzt oder Richtlinie missachtet haben, dann müssen Sie weitere ähnliche Aktionen unterlassen, wenn Sie dazu von jedweder Person, welche die Rolle, Domain oder Richtlinie normalerweise kontrolliert, aufgefordert werden. Gleiches gilt bei der Aufforderung zur Unterlassung durch den Lead Link des Zirkels, der die betroffene Entität enthält.

### 4.3.3 Klärung von Governance

Wenn Ihre individuelle Aktion eine Art wiederkehrende Aktivität oder fortlaufende Funktion in einem Zirkel abbildet und diese nicht ausdrücklich in der Governance des Zirkels benannt ist, dann müssen Sie Folgeschritte unternehmen, um diese Lücke zu schließen. Sie können dies tun in dem Sie Governance vorschlagen, welche dieses Bedürfnis ausdrückt oder indem Sie etwas anderes tun, das die Notwendigkeit für das Auftreten dieser Aktion oder Funktion in erster Linie beseitigt.

### 4.3.4 Priorität komplementärer Erfordernisse

Nachdem Sie eine individuelle Aktion unternommen haben, müssen Sie die in dieser Sektion beschriebenen Schritte höher priorisieren als Ihre anderen regulären Arbeiten. Der Lead Link jedweden Zirkels, in dem alle betroffenen Rollen gänzlich enthalten sind, die durch Ihre Aktion signifikant beeinflusst wurden, darf diese Priorisierung jedoch ändern.

## 5 Artikel V: Angelegenheiten der Inkraftsetzung

---

### 5.1 Ratifizierer geben Befugnisse ab

Durch Inkraftsetzung dieser Konstitution geben die Ratifizierer die Befugnisse, die Organisation zu steuern und zu leiten oder deren Partner anzuweisen, ab und werden zuvor genanntes nicht mehr tun, außer dies wird ihnen im Rahmen der Regeln und Prozesse dieser Konstitution gewährt. Von dieser Regel ausgenommen sind solche Befugnisse, zu deren Delegation die Ratifizierer nicht berechtigt sind, wie

etwa Anforderungen durch Regelungen außerhalb ihrer Kontrolle oder durch Anforderungen auf Basis der Bestimmungen der Organisation<sup>10</sup>.

## 5.2 Anker-Zirkel

Bei Inkraftsetzung dieser Konstitution müssen die Ratifizierer einen initialen Zirkel etablieren, um den übergreifenden Sinn und Zweck der Organisation auszudrücken. Dieser "**Anker-Zirkel**" wird der umfassendste Zirkel in der Organisation und kontrolliert automatisch die Domains, welche die Organisation selbst kontrolliert.

### 5.2.1 Links in den Anker-Zirkel

Die Ratifizierer können einen initialen Lead Link für den Anker-Zirkel benennen. Alternativ können Sie den Lead Link nicht benennen und stattdessen einen oder mehrere initiale Cross Links in den Anker-Zirkel erschaffen.

### 5.2.2 Handeln ohne Lead Link

Wenn der Anker-Zirkel keinen Lead Link hat, dann werden alle Entscheidungen, die normalerweise Befugnis des Lead Links sind, zu validen Governance-Ergebnissen. Jede Rolle im Zirkel darf daher die Befugnisse eines Lead Links wahrnehmen, indem Entscheidungen als Veränderung der Governance für den Zirkel vorgeschlagen werden. Dies geschieht nach den Prozessen und Regeln des Artikels III. In einem Anker-Zirkel ohne Lead Link wird zusätzlich die Befugnis von Rollen, autokratisch auf Domains des Zirkels einzuwirken (wie in Sektion 2.1.2 beschrieben), aufgehoben. An Stelle dessen dürfen die Rollen des Zirkels nur auf dessen Domains einwirken, wenn eine Richtlinie dies ausdrücklich erlaubt, oder alternativ, indem die Aktion mittels des Governance-Prozesses des Zirkels verarbeitet wird, wie oben für die Ausübung der Befugnisse des Lead Links beschrieben.

### 5.2.3 Sinn und Zweck der Organisation

Der Anker-Zirkel ist automatisch dafür verantwortlich, den Sinn und Zweck der gesamten Organisation zu entdecken und auszudrücken. Der Sinn und Zweck der Organisation ist das höchste kreative Potential, welches durch die Organisation, in Anbetracht all dessen, was ihr zur Verfügung steht und in Anbetracht der auf sie wirkenden Einschränkungen, in der Welt zum Ausdruck gebracht werden kann. Das beinhaltet deren Vergangenheit, gegenwärtige Kapazitäten, verfügbare Ressourcen, Partner, Charakter, Kultur, Geschäftsstruktur, Marke, Marktkenntnis sowie alle weiteren relevanten Ressourcen und Faktoren. Dem Lead Link des Anker-Zirkels fällt standardmäßig diese Verantwortlichkeit zu und er darf daher den Sinn und Zweck der Organisation festhalten und updaten, um dieser Verantwortlichkeit nachzukommen. Wenn der Anker-Zirkel keinen Lead Link hat, dann fällt diese

---

<sup>10</sup> Auch Bestimmungen, die auf die Organisation wirken



Verantwortlichkeit automatisch jedem Cross Link zu und jeder dieser darf den Sinn und Zweck updaten, indem er einen Vorschlag einbringt und diesen mittels des Governance-Prozesses des Zirkels verarbeitet.

#### 5.2.4 Updaten des Anker-Zirkels

Der Lead Link des Zirkels hat die Befugnis, den Zirkel zu benennen, seine Domains zu definieren und seine Verantwortlichkeiten zu ergänzen oder zu modifizieren. Der Lead Link des Anker-Zirkels darf auch seine eigene Ersetzung herbeiführen, solange dies durch die Ratifizierer nicht anders spezifiziert ist.

#### 5.2.5 Kein-Super-Zirkel

Der Anker-Zirkel hat keinen Super-Zirkel und wählt keinen Rep Link.

### 5.3 Initiale Struktur

Der Lead Link des Anker-Zirkels kann außerhalb des sonst gemäß dieser Konstitution benötigten Governance-Prozesses eine initiale Struktur und andere Governance für die Organisation festlegen. Wenn die initiale Struktur Sub-Zirkel beinhaltet, dann dürfen die Lead Links dieser Zirkel dasselbe tun. Diese Befugnis darf nur genutzt werden, um zum Anfang eine initiale Struktur für einen Zirkel zu definieren, bevor der Zirkel damit beginnt, seine eigene Governance durchzuführen.

### 5.4 Veraltete Regelungen und Systeme

Jegliche Regelungen und Systeme, die in der Organisation vor Inkraftsetzung dieser Konstitution etabliert sind, gelten mit gleicher Bedeutung nach Inkraftsetzung weiter. Dies gilt auch dann, wenn diese Einschränkungen oder Befugnisse beinhalten, die nicht in der Governance der Organisation wiedergespiegelt werden. Dies kann Vergütungssysteme, Einstellungs- und Entlassungsprozesse, arbeitsspezifische Regelungen und so weiter beinhalten. Wie dem auch sei, diese veralteten Regelungen und Systeme verlieren jegliche Bedeutung sobald Governance definiert wird, welche diese Regelungen oder Systeme ersetzt oder diesen widerspricht. Zusätzlich dürfen diese nicht in der veralteten Form ergänzt oder modifiziert werden. Jeder der dies wünscht muss zunächst die [veraltete] Regelung oder das [veraltete] System mittels des in dieser Konstitution beschriebenen Governance-Prozesses festhalten oder autorisieren.

### 5.5 Konstitutionsanpassungen und Außerkraftsetzung

Die Ratifizierer dürfen diese Konstitution anpassen oder gänzlich außer Kraft setzen. Sie dürfen dazu jede Befugnis und jeden Prozess verwenden, auf den Sie bei der Inkraftsetzung angewiesen waren. Änderungen müssen schriftlich geschehen und so veröffentlicht werden, dass jeder Partner der Organisation darauf Zugriff hat.

## 6 Anhänge

---

### 6.1 Anhang A: Definition von Kern-Rollen

#### 6.1.1 Lead Link

**Sinn und Zweck:**

- Der Lead Link hält den Sinn und Zweck des Gesamt-Zirkels.

**Domains:**

- Übertragung von Rollen im Zirkel

**Verantwortlichkeiten:**

- Die Governance des Zirkels strukturieren, um dessen Sinn und Zweck sowie dessen Verantwortlichkeiten zu erfüllen
- Partnern Rollen im Zirkel übertragen; die Passung beobachten; Feedback anbieten, um die Passung zu verbessern; und die Übertragung von Rollen ändern, wenn dies hilfreich für die Passung ist
- Die Ressourcen des Zirkels zwischen den Projekten und/oder Rollen verteilen
- Prioritäten und Strategien für den Zirkel festlegen
- Kennzahlen für den Zirkel definieren
- Einschränkungen im Zirkel beseitigen, die hinderlich für die Erfüllung des Sinn und Zwecks sowie der Verantwortlichkeiten des Super-Zirkels sind

*Der Lead Link hält ebenfalls alle nicht delegierten Rollen, Domains und Verantwortlichkeiten des Zirkels.*

## 6.1.2 Rep Link

### Sinn und Zweck:

- *Im Super-Zirkel hält der Rep Link den Sinn und Zweck des Sub-Zirkels; Im Sub-Zirkel ist der Sinn und Zweck des Rep Links: Spannungen, die relevant für die Verarbeitung im Super-Zirkel sind, kanalisieren und auflösen*

### Verantwortlichkeiten:

- Einschränkungen in der breiteren Organisation beseitigen, die den Sub-Zirkel einschränken
- Versuchen, Spannungen zu verstehen, die von anderen Zirkel-Mitgliedern übermittelt werden und solche zu erkennen, die für eine Verarbeitung im Super-Zirkel geeignet sind
- Sichtbarkeit für die Gesundheit des Zirkels im Super-Zirkel schaffen sowie Berichten jedweder Kennzahlen und jedweder Checklistenpunkte, welche dem Sub-Zirkel in Gänze übertragen wurden



### 6.1.3 Facilitator

#### **Sinn und Zweck:**

- Zirkel-Governance und operative Praktiken in Übereinstimmung mit der Konstitution

#### **Verantwortlichkeiten:**

- Facilitieren<sup>11</sup> der konstitutionell erforderlichen Meetings
- Bei Bedarf die Meetings und Aufzeichnungen des Sub-Zirkels überprüfen und Prozessversagen erklären, wenn Verhaltensmuster entdeckt werden, die mit den Regeln der Konstitution in Konflikt stehen

---

<sup>11</sup> i.S.v.: begleiten, unterstützen, moderieren



## 6.1.4 Secretary

### **Sinn und Zweck:**

- Betreuen und stabilisieren der formalen Aufzeichnungen des Zirkels sowie des Dokumentationsprozesses

### **Domains:**

- Alle konstitutionell erforderlichen Aufzeichnungen des Zirkels

### **Verantwortlichkeiten**

- Terminplanung der erforderlichen Zirkel-Meetings und Benachrichtigung aller Kern-Zirkel-Mitglieder zu den geplanten Zeiten und Orten
- Erfassen und Veröffentlichen der Ergebnisse der erforderlichen Zirkel-Meetings und Pflege einer kompilierten Darstellung der aktuellen Governance des Zirkels, der Checklistenpunkte und der Kennzahlen
- Interpretation der Governance des Zirkels auf Anforderung

## 6.2 Anhang B: Erklärung der Inkraftsetzung [beispielhaft]

### Erklärung zur Inkraftsetzung der Konstitution

Der Ratifizierer / Die Ratifizierer beschließen mit ihrer Unterschrift die Inkraftsetzung der angehängten Holacracy Konstitution als Steuerungs- und Betriebssystem für \_\_\_\_\_ (die "Organisation").

Die Ratifizierer treten damit ihre Autorität, die Organisation zu steuern oder deren Partner anzuweisen, ab und willigen ein dies nicht zu tun, außer die Befugnisse werden ihnen durch die Regeln und Prozesse dieser Konstitution gewährt.

Die Ratifizierer benennen die folgenden Repräsentanten im Anker-Zirkel der Organisation:

- Als einen Lead Link (zum Beispiel für einen Anker-Zirkel, der ein operatives Team steuert):

- \_\_\_\_\_

ODER

- Als Cross-Links (zum Beispiel für einen Anker-Zirkel, der als mehrköpfiges *Board* agiert):

- Cross Link Rolle #1:

Von der Entität / Gruppe (Die "Verlinkte Entität"): \_\_\_\_\_

Sinn und Zweck der Rolle: \_\_\_\_\_

Die Rolle wird gefüllt durch: \_\_\_\_\_

- Cross Link Rolle #2:

Von der Entität / Gruppe (Die "Verlinkte Entität"): \_\_\_\_\_

Sinn und Zweck der Rolle: \_\_\_\_\_

Die Rolle wird gefüllt durch: \_\_\_\_\_

*Fügen Sie bei Bedarf für weitere Cross Links zusätzliche Seiten ein.*

Die Organisation setzt die Konstitution hiermit zum \_\_\_\_ Tag im Monat \_\_\_\_\_ des Jahres \_\_\_\_\_ in Kraft.

#### Unterschriften der Ratifizierer

X \_\_\_\_\_

Name:

Titel:

X \_\_\_\_\_

Name:

Titel:

## 6.3 Anhang C: Lizenz / License | CC BY-SA 4.0

### 6.3.1 Lizenz des Originals

**Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)**<sup>12</sup>

This is a human-readable summary of (and not a substitute for) the [license](#)<sup>13</sup>.

#### You are free to:

**Share** — copy and redistribute the material in any medium or format

**Adapt** — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially. The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.

#### Under the following terms:

**Attribution** — You must give **appropriate credit**, provide a link to the license, and **indicate if changes were made**. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.

**ShareAlike** — If you remix, transform, or build upon the material, you must distribute your contributions under the **same license** as the original.

**No additional restrictions** — You may not apply legal terms or **technological measures** that legally restrict others from doing anything the license permits.

#### Additional Info:

Like Linux®, Wikipedia®, and Java®, Holacracy® is a registered trademark; in this case, of HolacracyOne LLC [USA]. And like other stewards of open platforms, HolacracyOne aims to maintain the integrity of its brand and the quality of what it represents. So, we invite you to make and share your own derivative works of the Holacracy® Constitution, per the terms of our open-source CC BY-SA 4.0 license, and to reference that your work is derived from the official Holacracy Constitution (please include a link to <http://holacracy.org/constitution>). However, beyond that reference, you may not name or otherwise brand your derivative work using the Holacracy mark, to avoid confusion between your version and the official Holacracy document. If you have any questions, please [contact us!](#)

---

<sup>12</sup> Eine deutsche Übersetzung der Lizenz steht zum Übersetzungszeitpunkt nicht zur Verfügung.

<sup>13</sup> <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>



## 6.3.2 License of this translation / Lizenz dieser Übersetzung

### Deutsch

Diese Übersetzung unterliegt, wie in Sektion 8.1 definiert und ausgewiesen, den identischen Lizenzbedingungen: [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Die Übersetzung der *Holacracy® Constitution* ins Deutsche erfolgte durch Sebastian Luge. Die Übersetzung wurde durch Christiane Schneider, Katrin Goecke und Detlev Trapp hinsichtlich ihrer Wiedergabetreue überprüft. Alle zuvor genannten Personen sind zum Zeitpunkt der Übersetzung Partner der Organisation **cidpartners GmbH**, Bonn, Deutschland.

### English

This translation is subject to the identical license conditions like the original text, as defined and disclosed in Section 8.1: [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

The translation of the *Holacracy® Constitution* into German was done by Sebastian Luge. The translation was reviewed by Christiane Schneider, Katrin Goecke and Detlev Trapp in respect of its fidelity. All persons mentioned before are, at the time of the translation, partners of the organization **cidpartners GmbH**, Bonn, Germany.

### 6.3.2.1 *Appropriate Credit / Angemessene Würdigung*

#### Deutsch

Bis hin zur Version 4.0 wurde die Holacracy Konstitution von Brian Robertson und HolacracyOne entwickelt.

Mitwirkende bei der aktuellen Version sind Brian Robertson, Rashid Gilanpour, Alexia Bowers, djwork, Martin Röhl, Olivier Compagne, Koen Veltman, Mieke Byerley, Diederick Janse, Karilen Mays, Bernard Marie Chiquet und Tim Kelley.

#### English

Up to version 4.0, the Holacracy Constitution had been developed by Brian Robertson and HolacracyOne.

Contributors to the current version are Brian Robertson, Rashid Gilanpour, Alexia Bowers, djwork, Martin Röhl, Olivier Compagne, Koen Veltman, Mieke Byerley, Diederick Janse, Karilen Mays, Bernard Marie Chiquet and Tim Kelley.

### 6.3.2.2 *Indication of Changes / Indikation von Veränderungen*

#### **Deutsch**

Diese Übersetzung erfolge nach bestem Wissen und es wurden keine inhaltlichen Veränderungen vorgenommen. Ergänzungen, Fußnoten und Einfügungen wurden nach Ermessen des Übersetzers eingefügt, wo dies hilfreich, sinnvoll oder notwendig erschien. Ergänzungen im Text sind durch eckige Klammern kenntlich gemacht. Die Präambel und die Anhänge wurden in die Gliederung des Dokuments eingebettet.

#### **English**

This Translation was created in good faith and no substantial changes have been made. Supplements, footnotes and inserts were added at the discretion of the translator wherever this seemed helpful, useful or necessary. Additions to the text are indicated by square brackets. The preamble and the appendices have been embedded in the structure of the document.



## 6.3.3 Glossar der Übersetzung / Glossary of the Translation

### Deutsch

Die Terminologie der Übersetzung orientiert sich stark an der Terminologie des Originals, um eine bessere Anschlussfähigkeit beider Texte untereinander zu erzielen. Aus diesem Grund findet sich auch eine Vielzahl englischer Begriffe in der deutschen Übersetzung wieder. Im Folgenden finden Sie eine Übersicht zentraler Begriffe in alphabetischer Sortierung nach dem englischen Ursprungswort.

### English

The terminology of the translation is strongly geared to the terminology of the original in order to achieve a better connectivity between both texts. For this reason, a large number of English words was used in the German translation. Please find an overview of key words in alphabetical order below.

| Englisch / English (USA):  | Deutsch / German (Deutschland): | Deutsche Synonyme / German Synonyms | Erste Verwendung / First use |
|----------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| Accountability (noun)      | Verantwortlichkeit              | Zuständigkeit                       | 1.1.                         |
| Activity (noun)            | Aktivität                       | Tätigkeit                           | 1.1.                         |
| amend (verb)               | modifizieren                    | abändern                            | 2.2.3.                       |
| Anchor Circle (noun)       | Anker-Zirkel                    | -                                   | 5.2.                         |
| Asset (noun)               | Vermögensgegenstand             | -                                   | 2.1.2.                       |
| assign (verb)              | übertragen                      | -                                   | 1.2.                         |
| Authority (noun)           | Befugnis                        | Autorität                           | 0.                           |
| Authority Structure (noun) | Autoritätsstruktur              | -                                   | 0.                           |
| break down (verb)          | aufgliedern                     | -                                   | 1.1.                         |
| Capacity (noun)            | Kapazität                       | Fähigkeit, Vermögen                 | 1.1.                         |
| Checklist item (noun)      | Checklistenpunkt                | -                                   | 4.1.1.                       |
| Circle (noun)              | Zirkel                          | -                                   | 2.                           |
| Circle Meeting (noun)      | Zirkel-Meeting                  | -                                   | 4.1.3.                       |
| Circle Member (noun)       | Zirkel-Mitglied                 | Angehöriger des Zirkels             | 2.1.                         |
| Circle Structure (noun)    | Zirkel-Struktur                 | Kreis-Struktur                      | 2.                           |
| Clarifying Question (noun) | Klärungsfrage                   | -                                   | 3.2.6.                       |
| Constitution (noun)        | Konstitution                    | Satzung, Geschäftsordnung           | 0.                           |
| Constraint (noun)          | Beschränkung                    | Einschränkung                       | 0.                           |
| Core Circle Member (noun)  | Kern-Zirkel-Mitglied            | -                                   | 2.3.                         |
| Cross Link (noun)          | Cross Link                      | -                                   | 2.3.1.                       |
| Defined Role (noun)        | definierte Rolle                | -                                   | 2.1.                         |
| direct (verb)              | lenken                          | zuführen                            | 1.2.5.                       |
| Domain (noun)              | Domain                          | Domäne                              | 1.1.                         |
| Duty (noun)                | Verpflichtung                   | -                                   | 0.                           |
| Elected Role (noun)        | gewählte Rolle                  | -                                   | 2.5.                         |
| Eligibility (noun)         | Wählbarkeit                     | -                                   | 2.5.1.                       |



|  |                                   |                           |        |
|--|-----------------------------------|---------------------------|--------|
| Entity (noun)                              | Entität                           | -                         | 2.7.   |
| Exclusion for De Minimis Allocation (term) | Ausschluss bei Geringfügigkeit    | De Minimis Ausnahme       | 2.3.3. |
| Facilitation (noun)                        | Begleitung                        | Unterstützung, Moderation | 4.2.3. |
| Facilitator (noun)                         | Facilitator                       | -                         | 2.5.   |
| Focus (noun)                               | Fokus                             | -                         | 2.4.2. |
| Follow-up (noun)                           | Follow-up                         | -                         | 4.1.1. |
| Goal (noun)                                | Ziel                              | -                         | 1.1.   |
| Governance (noun)                          | Steuerung                         | Governance (engl.)        | 0.     |
| Governance Meeting (noun)                  | Governance Meeting                | -                         | 3.2.1. |
| Governance Process (noun)                  | Governance-Prozess                | Steuerungs-Prozess        | 2.1.1. |
| Governance-Records (noun)                  | Governance-Aufzeichnungen         | -                         | 3.1.   |
| Holacracy (noun)                           | Holacracy                         | -                         | 0.     |
| impact (verb)                              | einwirken                         | beeinflussen              | 2.1.2. |
| Individual Action (noun)                   | individuelle Aktion               | -                         | 4.3.   |
| Integrative Decision-Making Process (noun) | integrativer Entscheidungsprozess | -                         | 3.3.3  |
| Integrative Election Process (noun)        | integrativer Wahlprozess          | -                         | 3.3.3  |
| Lead Link (noun)                           | Lead Link                         | -                         | 2.2.   |
| Linking (noun)                             | Verlinkung                        | -                         | 2.7    |
| Metric (noun)                              | Kennzahl                          | -                         | 4.1.1. |
| Multi-Filled (adj.)                        | mehrfach gefüllt                  | -                         | 2.3.2. |
| Objection (noun)                           | Einwand                           | -                         | 3.2.   |
| Objector (noun)                            | Einwender                         | -                         | 3.2.   |
| operational (adj.)                         | operativ                          | betrieblich               | 3.2.4. |
| Operations (noun)                          | Betrieb                           | -                         | 0.     |
| Organization (noun)                        | Organisation                      | -                         | 0.     |
| Organizational Construct (noun)            | organisatorisches Konstrukt       | -                         | 1.1.   |
| Partner (noun)                             | Partner                           | -                         | 0.     |
| Policy (noun)                              | Richtlinie                        | -                         | 1.3.   |
| Potential (noun)                           | Möglichkeit                       | Potential                 | 1.1.   |
| Process (noun)                             | Prozess                           | -                         | 0.     |
| process (verb)                             | verarbeiten                       | prozessieren              | 1.2.1. |
| Projection (noun)                          | Hochrechnung                      | Vorausschätzung           | 4.1.1. |
| Proposal (noun)                            | Vorschlag                         | -                         | 3.2.   |
| Proposer (noun)                            | Vorschlagender                    | -                         | 3.2.   |
| Purpose (noun)                             | Sinn und Zweck                    | -                         | 1.1.   |
| Ratifier (noun)                            | Ratifizierer                      | -                         | 0.     |
| regular (adj.)                             | ordentlich                        | -                         | 2.5.1. |
| Rep Link (noun)                            | Rep Link                          | -                         | 2.3.1. |
| Resignation (noun)                         | Rücktritt                         | -                         | 2.4.3. |
| Responsibility (noun)                      | Verantwortung                     | Zuständigkeit             | 1.1.   |
| Revisiting (noun)                          | Neuwahl (contextual)              |                           | 2.5.2. |
| Rule (noun)                                | Regel                             | -                         | 0.     |



|                         |                                |                     |        |
|-------------------------|--------------------------------|---------------------|--------|
| Scope (noun)            | Wirkungsbereich                | Geltungsbereich     | 3.     |
| Secretary (noun)        | Secretary                      | -                   | 2.5.   |
| Sovereign entity (noun) | Souveräne Entität              | Hoheitliche Instanz | 1.4.   |
| Strategy (noun)         | Strategie                      | -                   | 2.2.2. |
| Sub-Circle (noun)       | Sub-Zirkel                     | -                   | 2.3.2. |
| Super-Circle (noun)     | Super-Zirkel                   | -                   | 2.6.   |
| Surrogat (noun)         | Vertretungsperson (contextual) | Substitut           | 2.5.4. |
| Tactical Meeting (noun) | Tactical Meeting               | -                   | 4.2.   |
| Tension (noun)          | Spannung                       | -                   | 1.2.1. |
| track (verb)            | nachverfolgen                  | -                   | 1.2.4. |
| triage (verb)           | sichten und klären             | triagieren          | 4.2.1. |
| trigger (verb)          | auslösen                       | -                   | 2.5.2. |
| undifferentiated (adj.) | nicht aufgegliedert            | undifferenziert     | 2.2.1. |
| Update (noun)           | Update                         | Aktualisierung      | 1.2.4. |
| valid (adj.)            | valide                         | gültig              | 3.1.   |

Ende des Dokuments / End of document

---



---

## Kontakt für Rückfragen zur deutschen Übersetzung /

### Contact for inquiries to the German translation:

Sebastian Luge  
c/o cidpartners GmbH  
Prinz-Albert-Straße 19  
53113 Bonn  
Deutschland

E-Mail: [luge@cidpartners.de](mailto:luge@cidpartners.de)

Telefon: +49 228 25 90 85 - 0

---

