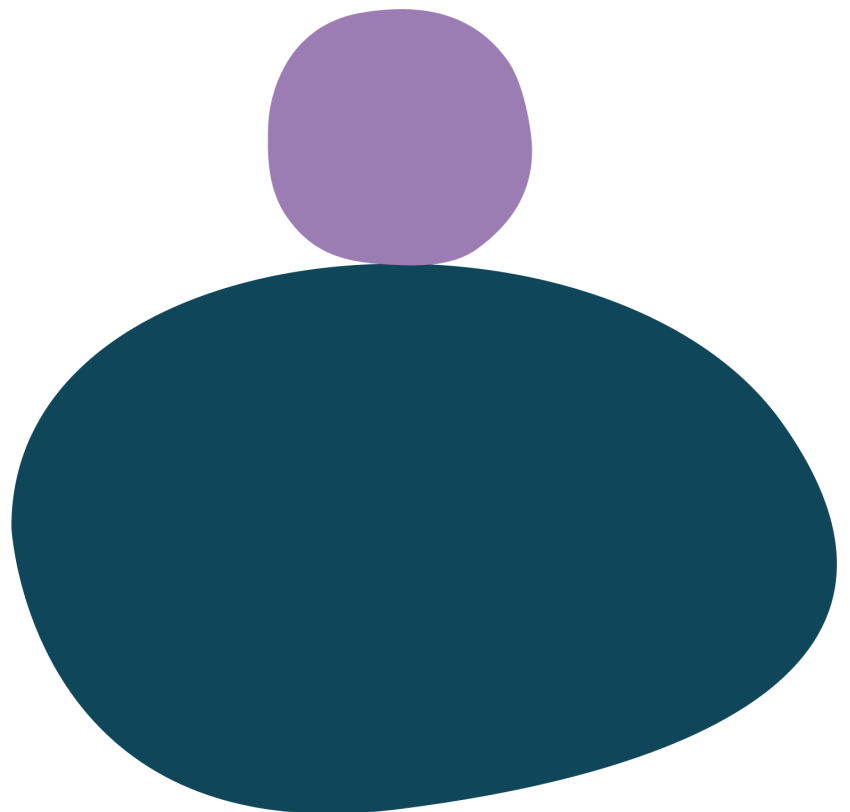


PURPOSE OS

Regelwerk Version 1.4

Entfache unternehmerisches Denken und Handeln.



Inhaltsverzeichnis

purpose OS Regelwerk	3
Präambel	3
Fünf organisationale Prinzipien von purpose OS	3
1) Von einem Purpose geleitet	4
2) Verteilte Autorität	4
3) Evolutionäres Lernen	4
4) Autonomie in der Zusammenarbeit	4
5) Transparenz	5
Zwei individuelle Prinzipien von purpose OS	5
1) Selbstverantwortung	5
2) Konsequente positive Unterstellung (KPU)	5
Artikel 1: Kreis- und Rollenstruktur	6
1.1 Rollen und Rollen-Verantwortliche	6
1.2 Kreise	7
1.3 Standardrollen in Kreisen	7
1.3.1 Kreis-Lead	8
1.3.2 Kreis-Repräsentation (kurz: Kreis-Rep)	9
1.3.3 Schriftführung und Moderation	9
1.3.4 Kreis-Rep, Schriftführung und Moderation verändern	10
1.4 Rollen aus anderen Kreisen einladen	10
1.5 Domänen und Richtlinien auf Kreisebene	10
1.6 Kreismitglied und Teilnahme an Sync-Meetings und Governance	11
Artikel 2: Operative Zusammenarbeit	12
2.1 Pflichten als Mitglied der Organisation	12
2.2 Rechte als Mitglied der Organisation	13
2.3 Implizite Erwartungen haben kein Gewicht	13
2.4 Eigenmächtiges Handeln	14
2.5 Sync-Meeting	14
2.6 Weitere operative Meetings	15
Artikel 3: Governance-Prozess	16
3.1 Governance-Meeting	16
3.2 Der Integrative Entscheidungsprozess (IEP)	17
3.3 Gültige Vorschläge und Einwände	18
3.4 Die Integrative Wahl	19
3.5 Governance-Entscheidungen außerhalb des Governance-Meetings	20
3.6 Autorität der Rolle Schriftführung	20
Artikel 4: Zwischenmenschliche & Individuelle Ebene	21
Artikel 5: Einführung und Weiterentwicklung des Regelwerks	22
5.1 Ratifizierung	22
5.2 Der Gesamtkreis	22
5.3 Weiterentwicklung des Regelwerks	22
Artikel 6: Lizenz & Haftungsausschluss	23

purpose OS Regelwerk

Präambel

purpose OS (purpose Organisations-System) ermöglicht es, Organisationen an ihrem Purpose auszurichten und sie anpassungsfähiger zu machen, damit sie schneller auf sich verändernde Anforderungen eines komplexen und dynamischen Umfelds reagieren können. **purpose OS** basiert auf fünf organisationalen Prinzipien, sowie auf zwei individuellen Prinzipien. Diese Prinzipien in einer Organisation tief zu verankern, ist ein mehrjähriger Lern- und Entwicklungsprozess. Jeder Schritt in diese Richtung hilft, die Organisation klarer, anpassungsfähiger, freudvoller und wirkungsvoller zu machen.

Fünf organisationale Prinzipien von purpose OS

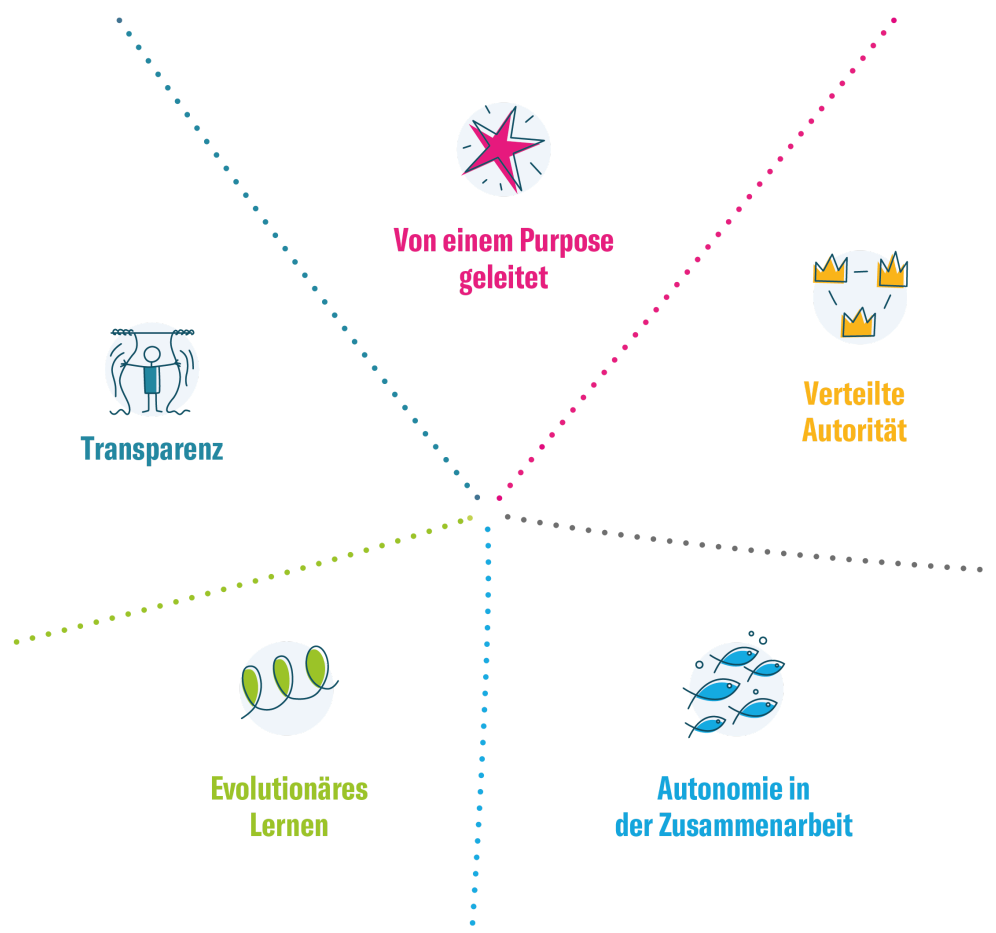


Bild 1: Die fünf Prinzipien der Selbstorganisation, entwickelt von dwarfs and Giants

1) Von einem Purpose geleitet

Unsere Welt ist hochkomplex, volatil und unberechenbar. Organisationen, die sich auf die Realisierung ihres Purpose fokussieren, erzeugen in diesem Kontext Orientierung und gemeinsame Ausrichtung. Klarheit zum Purpose erzeugt eine starke gemeinsame Sinnggebung, die KundInnen wie auch Talente gleichermaßen anlockt. Kernfragen dazu sind:

- Was wollen wir in die Welt bringen?
- Wie müssen wir uns organisieren, um diesen Purpose zu realisieren?

Finanzieller Erfolg und Shareholder-Value werden zu Nebenprodukten bei der Erfüllung des gemeinsamen Purpose. **purpose OS** rückt deshalb den Purpose auf allen Ebenen in den Mittelpunkt der gemeinsamen Ausrichtung. Das ermöglicht, Strukturen, Prozesse und Systeme so zu gestalten, dass sie bestmöglich zur Realisierung des Purpose der Organisation beitragen.

2) Verteilte Autorität

purpose OS ist so gestaltet, dass Organisationen rasch antwortfähig sind, um komplexe unternehmerische Herausforderungen zu meistern — bei sich ständig ändernden äußeren Rahmenbedingungen. Prozesse der Entscheidungsfindung sind so gestaltet, dass unterschiedliche Perspektiven gehört und integriert werden. Autorität wird dorthin verteilt, wo das beste Know-how für kompetente Entscheidungen zur Verfügung steht.

3) Evolutionäres Lernen

purpose OS ist darauf ausgerichtet, dass sich die Organisation laufend „im Gehen“ anpassen kann. In einem hochdynamischen und komplexen Umfeld ist die organisationale Geschwindigkeit des Lernens wesentlich. Ständig wahrzunehmen und zu erfassen, was nötig ist, ist durch **purpose OS** in allen Strukturen und Prozessen verankert. Strukturen müssen rasch veränderbar sein und Entscheidungen neu getroffen werden können, wenn es einen konkreten Anlass (eine Spannung) dafür gibt.

Eine Spannung beschreibt die Lücke zwischen dem, was ist und dem, was sein könnte. Das kann eine Herausforderung sein, aber genauso eine Chance oder eine Idee, wie etwas noch besser, effizienter, wirksamer oder einfacher gemacht werden kann. Bei der Lösung von Spannungen geht es dabei nicht um die „für alle Zeiten perfekte Lösung“. Im Fokus steht: „Ist es sicher genug, um es auszuprobieren?“. Anstatt nach der einzig richtigen Antwort oder Lösung zu suchen, erhöht **purpose OS** damit die organisationale Lerngeschwindigkeit.

4) Autonomie in der Zusammenarbeit

purpose OS nutzt die Einzigartigkeit und Diversität der Talente in der Organisation. Statt Abhängigkeiten über personenbezogene Machtstrukturen zu erzeugen, interagieren hier Menschen auf Augenhöhe und arbeiten in einem hohen Maß an Eigenständigkeit und Eigenverantwortung zusammen. Eine klare Verteilung von Rollen und Entscheidungsautorität ermöglicht mehr Verantwortungsübernahme, während ein Beitrag zu einem größeren Ganzen geleistet wird.

5) Transparenz

Damit Menschen Verantwortung für ihre Entscheidungen übernehmen können, brauchen sie ein Verständnis der Zusammenhänge und Rahmenbedingungen. Je mehr Transparenz und Klarheit in einer Organisation vorhanden ist, desto leichter ist es, selbstverantwortlich im Sinne des Ganzen Entscheidungen zu treffen und zu handeln, auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten und Vertrauen zu erzeugen. Dafür müssen Spielregeln, Autoritäten und Verantwortlichkeiten für alle klar und transparent sein.

Zwei individuelle Prinzipien von purpose OS

1) Selbstverantwortung

purpose OS geht grundsätzlich von der Selbstverantwortung aller Menschen aus — sowohl bei der operativen Zusammenarbeit als auch auf der persönlich-emotionalen Ebene. Das bedeutet, **purpose OS** gibt mir alle Möglichkeiten, meine Ideen einzubringen und die Lösung von Problemen, die ich sehe, selbst anzugehen. Ich bin nicht abhängig von der Erlaubnis eines Menschen mit mehr „Macht“ in der Organisation, allerdings kann ich diese Verantwortung auch nicht mehr abgeben. Das kann am Anfang für manche ungewohnt und unbequem sein, setzt aber mit der Zeit ungeahnte Kräfte frei. Das Prinzip der Selbstverantwortung drückt sich auch darin aus, dass wir im Folgenden nicht mehr von MitarbeiterInnen sprechen, sondern von „Mitgliedern der Organisation“.

2) Konsequenz positive Unterstellung (KPU)

Damit Menschen in Organisationen ihr Potential voll entfalten können, braucht es als Basis Vertrauen. Dies erfordert auf individueller Ebene eine konsequent positive Unterstellung den anderen Mitgliedern der Organisation gegenüber:

„Alles, was Menschen tun, ist der — mehr oder minder geglückte — Versuch, sich positive menschliche Bedürfnisse zu erfüllen. Bedürfnisse, die ich selbst kenne und habe.“

Diese positive Grundannahme¹ macht es deutlich leichter, zum Kern von Konflikten zu kommen und diese zur Zufriedenheit aller zu lösen. Selbst wenn man dann doch kein positives Bedürfnis entdecken sollte, ist man einer gegenseitigen Verständigung näher gekommen.

¹ Wichtig dabei: Verstehen heißt nicht einverstanden sein. Ich kann also die positiven Bedürfnisse (z.B. verstanden werden zu wollen) sehen, ohne mit der gewählten Strategie (z.B. in Meetings länger zu reden, als alle anderen) einverstanden zu sein.

Artikel 1: Kreis- und Rollenstruktur

1.1 Rollen und Rollen-Verantwortliche

Die Grundeinheit für die Organisation von Arbeit ist die Rolle. Eine **Rolle** ist ein Bündel von wiederkehrenden Tätigkeiten, die die Organisation braucht. Mitglieder der Organisation, die eine Rolle ausüben, werden zur/zum **Rollen-Verantwortlichen** für diese Rolle und können mehrere unterschiedliche Rollen in unterschiedlichen Kreisen im Sinne der Organisation ausüben. Rollen-Verantwortliche können jederzeit ihre Rolle wieder zurücklegen.^{2,3}

Normalerweise wird eine Rolle von einer oder einem Rollen-Verantwortlichen ausgefüllt. Es können jedoch auch mehrere Rollen-Verantwortliche gleichzeitig eine Rolle ausfüllen („mehrfach besetzte Rolle“). Dann gilt die gesamte Rollenbeschreibung für alle Rollen-Verantwortlichen. Durch einen Fokus kann für eine Rolle ein spezifischer Bereich oder Kontext gesetzt werden. Es gilt weiterhin die gesamte Rollenbeschreibung, aber nur im Bezug auf den Fokus (z.B. bestimmte KundInnen, ein Standort oder ein Marktbereich). Ein Fokus macht bei mehrfach gefüllten Rollen klar, wer Ansprechperson wofür ist.⁴

Jede Rolle besteht aus den folgenden fünf Elementen. Einzelne Elemente können weggelassen werden, jedoch braucht es neben dem Namen zumindest den Purpose oder eine Verantwortlichkeit. Einen Purpose zu definieren bringt Klarheit, worauf diese Rolle hinarbeitet. Weitere Verantwortlichkeiten können spannungsgetrieben später hinzugefügt werden. Oft haben Rollen anfänglich nur einen Purpose und 1-3 Verantwortlichkeiten.

Elemente einer Rolle

1) Name der Rolle

2) Purpose: Worauf diese Rollen hinarbeitet, der Sinn und Zweck der Rolle, der „Leitstern“.

3) Verantwortlichkeiten: Wiederkehrende Tätigkeiten, die von anderen Rollen in der Organisation erwartet werden können. Rollen-Verantwortliche haben die Autorität, nach bestem Wissen und Gewissen alle notwendigen Handlungen zu setzen und Entscheidungen zu treffen, um den Purpose und die Verantwortlichkeiten der Rolle zu erfüllen — solange dadurch nicht eine Richtlinie, Domäne oder dieses Regelwerk selbst verletzt wird.

4) Domänen: Vermögenswerte, Prozesse oder andere Dinge, für die diese Rolle eine exklusive Entscheidungsautorität hat und für die sie alleine entscheiden darf, ob und wie andere Rollen in der Organisation darauf zugreifen können. Domänen schränken damit die Autorität von allen anderen Rollen ein, auf diese Domäne zuzugreifen. Domänen sollten sparsam eingesetzt werden und nur dort definiert werden, wo die Einschränkung wirklich notwendig ist, d.h. wenn es auch tatsächlich eine konkrete Spannung im Alltag dazu gibt.

² Außer sie haben in einer für alle Mitglieder der Organisation bindenden Vereinbarung (z.B. „People Agreement“) eine anders lautende Vereinbarung getroffen.

³ Es ist empfehlenswert, vor dem Zurücklegen einer Rolle Bescheid zu sagen, evtl. gemeinsam nach Lösungen zu suchen und gesunden Menschenverstand anzuwenden – dies ist aber hier im Regelwerk bewusst nicht als Verpflichtung definiert.

⁴ Durch einen Fokus entstehen quasi separate Rollen: Die gleiche Arbeit ist erwartbar, aber nur für den jeweiligen Fokus.

5) Richtlinien zu Domänen von Rollen: Jede Rolle mit einer Domäne kann jederzeit in Richtlinien festlegen, wie andere Rollen auf diese Domäne zugreifen können. Die aktuelle Regelung muss in der entsprechenden Rollenbeschreibung festgehalten und etwaige Änderungen auf geeignete Weise⁵ mitgeteilt werden.

Die Rollenbestandteile 1—4 können nur im Governance-Prozess (s. Artikel 3) geändert werden.

1.2 Kreise

Generell fasst ein Kreis Rollen zusammen, die viel Abstimmungsbedarf untereinander haben und auf den gemeinsamen Purpose des Kreises hinarbeiten. Wenn z.B. die Arbeit zu umfangreich wird, um in einer Rolle abgebildet zu werden, kann diese Rolle zu einem Kreis werden und sich in mehrere Unterrollen ausdifferenzieren.

Der Kreis hat dabei weiterhin — wie jede Rolle — eine Rollenbeschreibung mit Name, Purpose, Verantwortlichkeiten sowie möglicherweise Domänen. Die Rollenbeschreibung eines Kreises wird von seinem übergeordneten Kreis im Governance-Prozess definiert und verändert.

Aus Sicht des übergeordneten Kreises wird ein Kreis also wie eine Rolle betrachtet. In der Ausdifferenzierung des Kreises in Rollen kann sich der übergeordnete Kreis nicht „einmischen“, er gibt nur den Rahmen (Name, Purpose, Verantwortlichkeiten sowie möglicherweise Domänen) des Kreises vor.

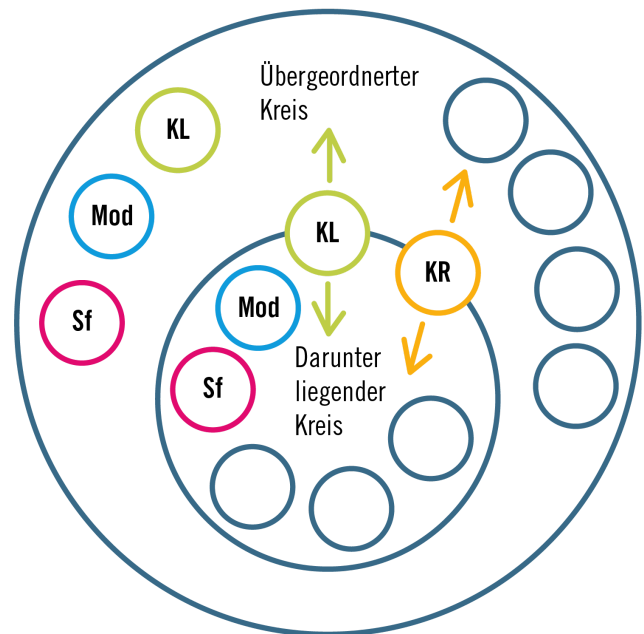


Bild 2: Kreisdiagramm inklusive Standardrollen

1.3 Standardrollen in Kreisen

Jeder Kreis hat folgende vier Standardrollen, um wichtige Grundfunktionen des Kreises zu erfüllen:

1. **Schriftführung (Sf)**
2. **Moderation (Mod)**
3. **Kreis-Lead (KL)**
4. Bei Bedarf: **Kreis-Repräsentation (kurz: Kreis-Rep, KR)**

Schriftführung, Moderation und Kreis-Rep werden im Kreis mit der „Integrativen Wahl“ (siehe 3.4) gewählt. Jede Wahl erfolgt für einen definierten Zeitraum, wobei jederzeit jedes Kreismitglied eine Neuwahl veranlassen kann. Der Kreis-Lead wird vom übergeordneten Kreis besetzt. Die Person, die die Kreis-Lead Rolle ausübt, darf im jeweiligen Kreis weder in die Rolle Moderation noch in die Rolle Kreis-Rep gewählt werden.

⁵ z.B. durch eine Nachricht an alle Kreismitglieder in Teams, Slack oder per email

1.3.1 Kreis-Lead

Der Kreis-Lead vertritt Purpose und Verantwortlichkeiten des Kreises im übergeordneten Kreis. Entsprechend entscheidet der übergeordnete Kreis, wer die Kreis-Lead Rolle ausfüllt — wie bei jeder anderen Rolle im übergeordneten Kreis⁶. Innerhalb des Kreises achtet der Kreis-Lead auf die Realisierung des Kreis-Purpose und ist die Schnittstelle, die den Informationsfluss aus dem übergeordneten Kreis in diesen Kreis sicherstellt. Standardmäßig ist vom Kreis-Lead erwartbar:

Rolle: Kreis-Lead

Purpose: Der Purpose des Kreis-Lead ist der Purpose des jeweiligen Kreises

Domänen: Rollenzuweisungen innerhalb des Kreises

Verantwortlichkeiten:

- Besetzen der Rollen des Kreises
- Regelmäßig Feedback geben, wie Rollen im Kreis von Rollen-Verantwortlichen ausgeübt werden
- Übernehmen von unbesetzten Rollen und von Verantwortlichkeiten des Kreises, die noch nicht in Rollen im Kreis ausdifferenziert sind
- Definieren von Kennzahlen und Strategien für den Kreis sowie Unterstützung von Rollen im Kreis bei Priorisierungskonflikten⁷
- Zuteilen von explizit definierten Ressourcen⁸ des Kreises zu Aufgaben und/oder Rollen

Ein Kreis kann Verantwortlichkeiten und Domänen des Kreis-Leads im Rahmen des Governance-Prozesses in andere Rollen oder Richtlinien übertragen⁹. Es können dem Kreis-Lead jedoch keine Verantwortlichkeiten oder Domänen hinzugefügt werden. Außerdem kann diese Rolle nicht komplett gelöscht werden und auch ihr Purpose kann nicht verändert werden.¹⁰

⁶ Aus Sicht des übergeordneten Kreises ist ein untergeordneter Kreis das gleiche wie eine Rolle und wird genauso durch ein Mitglied der Organisation gefüllt (siehe auch 1.2). Im übergeordneten Kreis steht der Kreis-Lead also für die gesamte Arbeit des Kreises.

⁷ Eine Möglichkeit, die Strategie des Kreises zu beschreiben, sind „Strategische Daumenregel“. Das ist eine generelle Priorisierung zwischen zwei positiven strategischen Richtungen, z.B.: „Neukundenakquise > Bestandskundenbetreuung“ oder „Konsolidierung unserer Prozesse > Wachstum“. Ein bewusster Trade-off und eine grobe, aussagekräftige Richtung, um alltägliche Entscheidungen nach einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung zu unterstützen (s. auch 2.1).

Der Kreis-Lead kann die relative Priorität von Vorhaben und Aufgaben für den Kreis insgesamt beurteilen. Priorisierungen sind hier gemeint als Aufgabe A > (ist wichtiger als) Aufgabe B, oder „Verantwortlichkeit A > Verantwortlichkeit B“ oder „Rolle A > Rolle B“. Zur Definition von „Aufgaben“ siehe 2.1. Diesen Priorisierungen und Strategien muss entsprechend der Priorisierungspflichten in 2.1 jede Rolle im Kreis folgen. Dies ist eine der wenigen Einschränkungen der individuellen Autonomie in purpose OS, die dafür sorgen soll, dass aus Autonomie nicht Richtungslosigkeit und Chaos wird.

⁸ Mit „Ressourcen“ sind vor allem Geld- und Sachmittel des Kreises gemeint. Es macht Sinn, dies in der Organisation explizit zu definieren und ggf. die Verteilung monetärer Ressourcen auch durch einen anderen Prozess zu regeln, der Eigenverantwortung und Transparenz stärkt.

⁹ Die Funktionen können also auch anders gelöst werden, wenn für den Kreis ein anderes Vorgehen sinnvoller ist, z. B. durch eine eigene Strategie-Rolle, einen Wahlmechanismus für Rollenbesetzungen oder eine Richtlinie, die für einzelne Entscheidungen mehrere Rollen mit einbezieht.

¹⁰ Die Rolle Kreis-Lead beinhaltet Verantwortlichkeiten, die üblicherweise in hierarchischen Organisationen Führungskräften zugeschrieben werden. Sie unterscheidet sich jedoch durch die Einschränkungen dieses Regelwerks wesentlich von einer klassischen Führungskraft. Grundintention dieser Rollenkonstruktion ist es, dafür zu sorgen, dass wichtige Funktionen von Zusammenarbeit wie fachliches Feedback und klare Priorisierung auch in purpose OS weiter kraftvoll ausgefüllt werden. Im Rahmen der organisationalen Entwicklung durch purpose OS können die Funktionen dieser Rolle in andere Rollen und Prozesse übertragen werden.

1.3.2 Kreis-Repräsentation (kurz: Kreis-Rep)

Ein Kreis kann selbst entscheiden, ob der Kreis-Rep gewählt wird oder die Rolle unbesetzt bleibt, bis eine Spannung entsteht. Wurde ein Kreis-Rep gewählt, ist diese Rolle zusätzlich Kreismitglied des übergeordneten Kreises, in dem sie den eigenen Kreis repräsentiert und dort Spannungen verarbeiten kann, die nicht im eigenen Kreis selbstständig gelöst werden können.

Rolle: Kreis-Repräsentation

Purpose: Spannungen, die relevant für die Verarbeitung im übergeordneten Kreis sind, werden schnell kanalisiert und aufgelöst

Domäne: keine

Verantwortlichkeiten:

- Versuchen, Spannungen zu verstehen, die von Rollen-Verantwortlichen innerhalb des Kreises mitgeteilt werden
- Identifizieren von Spannungen, die zur Verarbeitung im übergeordneten Kreis geeignet sind
- Verarbeiten von Spannungen im übergeordneten Kreis, um Einschränkungen des Kreises zu beseitigen

1.3.3 Schriftführung und Moderation

Rolle: Schriftführung

Purpose: Klare und transparente Governance-Aufzeichnungen. Meeting-Frequenzen und -Protokolle, die die Arbeit des Kreises unterstützen

Domäne: Alle Governance-Aufzeichnungen des Kreises

Verantwortlichkeiten:

- Planen der Governance- und Sync-Meetings des Kreises und Einladen aller Kreismitglieder dazu
- Erfassen und publizieren der Ergebnisse der Governance-Meetings und Sync-Meetings des Kreises (Governance-Änderungen, Aufgaben von Rollen)
- Interpretieren der aktuellen Governance und des **purpose OS** Regelwerk auf Anfrage

Rolle: Moderation

Purpose: Kreis-Governance und operative Arbeit im Einklang mit **purpose OS**

Domänen: keine

Verantwortlichkeiten:

- Moderieren der Governance-Meetings (3.1) und Sync-Meetings (2.5) des Kreises nach den im **purpose OS** Regelwerk definierten Prozessen

Wenn Schriftführung oder Moderation in einem Sync- oder Governance-Meeting abwesend sind, können sie vorher eine Vertretung bestimmen. Ist dies nicht geschehen, kann die Rolle für das jeweilige Meeting von einer freiwilligen Person aus dem Kreis gefüllt werden.

1.3.4 Kreis-Rep, Schriftführung und Moderation verändern

Ein Kreis kann den Rollen Kreis-Rep, Schriftführung und Moderation jeweils Verantwortlichkeiten und Domänen über den Governance-Prozess hinzufügen sowie diese Zusätze anpassen oder wieder entfernen. Es können für diese Rollen aber nicht die in diesem Regelwerk definierten Verantwortlichkeiten oder der Purpose verändert werden. Außerdem können diese Rollen nicht komplett gelöscht werden.

1.4 Rollen aus anderen Kreisen einladen

Ein Kreis kann im Rahmen des Governance-Prozesses eine Rolle aus einem anderen Kreis einladen. Die eingeladene Rolle wird damit Teil der Governance des einladenden Kreises. Der Kreis darf der eingeladenen Rolle über den eigenen Governance-Prozess Verantwortlichkeiten und Domänen hinzufügen, sowie diese Zusätze anpassen oder entfernen. Er kann aber nicht die im Herkunftskreis definierten Rollenbestandteile verändern. Die Autorität, die eingeladene Rolle zu besetzen, verbleibt ebenfalls beim Herkunftskreis. Die eingeladene Rolle selbst kann jederzeit die Einladung widerrufen. Der einladende Kreis kann die Einladung über seinen Governance Prozess beenden.

1.5 Domänen und Richtlinien auf Kreisebene

Wenn einem Kreis eine Domäne zugeordnet ist, können alle Rollen in diesem Kreis darauf zugreifen¹¹ – d.h. auch die Mitglieder der in ihm enthaltenen, darunter liegenden Kreise. Sobald ein Kreis jedoch eine Domäne an eine einzelne Rolle delegiert, darf nur mehr diese Rolle auf die Domäne zugreifen und über den Zugriff von anderen Rollen auf diese Domäne entscheiden.¹² Richtlinien und Domänen auf Kreisebene können nur durch den Governance-Prozess im entsprechenden Kreis definiert und geändert werden.

Ein Kreis kann durch den Governance-Prozess auch Richtlinien beschließen, die keine extra definierte Domäne, sondern die „Arbeit des Kreises“ betreffen. Richtlinien können aber keine zusätzlichen Verantwortlichkeiten für Rollen definieren.¹³

Richtlinien auf Kreisebene, egal ob sie sich auf eine Domäne oder auf die Arbeit des Kreises beziehen, gelten auch für alle in dem Kreis enthaltenen untergeordneten Kreise. Diese dürfen solche Richtlinien für ihren Kreis auch nicht ändern, es sei denn, dies ist in der Richtlinie des übergeordneten Kreises explizit erlaubt.

¹¹ Wie bei einem Familienauto: Alle Mitglieder der Familie können es einfach nutzen. Die Nachbarin nicht.

¹² Beispiel: Der Marketing-Kreis hat die Domäne „Website“, delegiert aber die Domäne „Blog“ an die im Kreis bestehende Rolle „Texter“. D.h. jede Rolle im Kreis Marketing kann Sachen auf der Website ändern, aber für Änderungen auf dem Blog brauchen sie die Erlaubnis der Rolle Texter.

¹³ Der passende Platz dafür wäre die Definition von Verantwortlichkeiten bei den jeweiligen Rollen. Z.B. bei der Domäne „Website“ ist die Richtlinie „Die Rolle Marketing darf eigenständig Blog-Artikel veröffentlichen, solange sie die CI-Guidelines einhält“ zulässig, aber „Die Rolle Marketing muss regelmäßig den Status der Website beim Internetanbieter telefonisch abfragen“ nicht. Dies wäre klar eine wiederkehrend erwartbare Tätigkeit und müsste somit als Verantwortlichkeit bei der Rolle Marketing im Governance-Prozess des Kreises ergänzt werden.

1.6 Kreismitglied und Teilnahme an Sync-Meetings und Governance

Alle Personen, die in einem Kreis eine Rolle ausüben, sind Kreismitglieder dieses Kreises. Standardmäßig werden sie zu allen Sync- und Governance Meetings des Kreises eingeladen und sind Teil des Governance-Prozesses des Kreises.

Die Teilnahme an den Sync- und Governance-Meetings unterliegt der Selbststeuerung und Priorisierung der jeweiligen Rollen-Verantwortlichen.¹⁴ Auf explizite Anfrage eines anderen Kreismitglieds muss die Teilnahme an den Meetings aber höher priorisiert werden, damit Spannungsklärungen mit der Rolle möglich bleiben.

Folgende Ausnahmen sind möglich:

- 1) Bei mehrfach gefüllten Rollen kann der Kreis per Richtlinie entscheiden, dass nur eine/r der Rollen-Verantwortlichen die anderen in Sync-Meetings und im Governance-Prozess repräsentiert.
- 2) Die Kreis-Lead Rolle kann auch Mitglieder der Organisation, die keine Rolle im Kreis füllen, zum Kreismitglied ernennen und diese Ernennung wieder rückgängig machen.¹⁵
- 3) Der Kreis-Lead kann einen Rollen-Verantwortlichen aus einem anderen Kreis zur Bearbeitung einer spezifischen Governance-Spannung zu einem Governance-Meeting des Kreises einladen. Vorschlagender bleibt der Kreis-Lead und die Einladung gilt nur für die Bearbeitung dieser spezifischen Spannung. Der eingeladene Rollen-Verantwortliche kann den Kreis-Lead in der Beantwortung von Verständnisfragen, beim Erläutern und Anpassen und bei der Integration im Governance-Prozess unterstützen.

¹⁴ Wenn jemand z.B. in einem Kreis nur sehr wenig Zeit in diese Rolle investiert, kann es Priorität haben, sich auf andere Aufgaben zu fokussieren und nicht an den Meetings des Kreises teilzunehmen.

¹⁵ Zum Beispiel, wenn man zu Beginn jemanden von außerhalb des Kreises für die Moderation der Kreism Meetings als Unterstützung möchte.

Artikel 2: Operative Zusammenarbeit

Arbeiten IN der Organisation

2.1 Pflichten als Mitglied der Organisation

Als Mitglied der Organisation bist du dazu verpflichtet...

- 1) regelmäßig zu reflektieren, welche „Spannungen“ du in deinen Rollen wahrnimmst und diese nach den Regeln dieses Regelwerks zu verarbeiten.
- 2) regelmäßig aus dem Purpose und den Verantwortlichkeiten deiner Rollen konkrete Aufgaben abzuleiten. Eine Aufgabe ist in **purpose OS** definiert als ein konkretes, zu erreichendes Endergebnis bzw. als ein zu erreichender Zielzustand¹⁶.
- 3) Vorschläge bzgl. Aufgaben von anderen Rollen-Verantwortlichen anzunehmen¹⁷, außer...
 - a) du benennst, warum dieser Vorschlag nicht dem Purpose oder den Verantwortlichkeiten deiner Rollen dient oder
 - b) du hast eine bessere Idee, um die entsprechende Verantwortlichkeit auszufüllen oder die Spannung hinter dem Vorschlag zu lösen. Eine entsprechende Änderung kann auch jederzeit später erfolgen.Bei Konflikten zu wechselseitigen Erwartungen kann die Rolle Schriftführung zur Interpretation der aktuellen Governance des Kreises hinzugezogen werden (s. 3.6) oder eine Konfliktklärung einberufen werden.
- 4) alle deine Aufgaben in einem Tool¹⁸ abzubilden und dieses System aktuell zu halten, um deine eigenen Prioritäten jederzeit transparent machen zu können.
- 5) kontinuierlich bewusst auszuwählen und zu priorisieren, an welchen Aufgaben du angesichts aller möglichen Optionen – im Sinne des größtmöglichen Beitrags zum Purpose deiner Rollen und der Organisation - arbeitest.
- 6) anderen Mitgliedern der Organisation jederzeit auf Anfrage folgende Information geben:
 - a) an welchen aktuellen offenen Aufgaben arbeite ich gerade, und welche relative Priorität haben sie
 - b) eine grobe Prognosen geben, wann eine bestimmte Aufgabe voraussichtlich – nach aktueller Informationslage – fertig sein wird. Eine Prognose ist dabei keine bindende Verpflichtung auf eine Deadline.

¹⁶ Beispiel: „Die Website aktuell halten“ ist eine Verantwortlichkeit, „Update der Website auf die aktuelle Software 4.3 ist abgeschlossen“ ist eine Aufgabe bzw. ein zu erreichendes Endergebnis.

¹⁷ Annehmen einer Aufgabe heißt nicht unbedingt „sofort tun“, sondern in meiner Aufgaben-Liste halten und in die eigene Priorisierungsentscheidung mit einzubeziehen, s. 2.2

¹⁸ z.B. Holaspirit, MS Teams Planner, Liste, o.Ä.

Als Mitglied der Organisation musst du folgende Dinge priorisieren:

- 1) Die Beantwortung von Anfragen anderer Rollen-Verantwortlicher, wenn diese auf die Domäne einer deiner Rollen zugreifen wollen. Bei Ablehnung der Anfrage musst du die Gründe für die Ablehnung benennen.
- 2) Kreisziele vor individuellen Zielen: Als Kreismitglied musst du definierte Priorisierungen und Strategien des Kreises höher als deine individuellen Rollen-Ziele priorisieren. Wenn du mit Priorisierungen und/oder Strategien des Kreises nicht einverstanden bist, musst du die Lösung dieser Spannung entsprechend der Möglichkeiten in **purpose OS** vorantreiben und z.B. mit dem Kreis-Lead darüber in Dialog treten.
- 3) die Lösung von (zwischenmenschlichen) Konflikten: Wenn du als Mitglied der Organisation um eine Konfliktklärung gebeten wirst, bist du verpflichtet, dieser Klärung Priorität zu geben und dich um gegenseitiges Verstehen zu bemühen. Wenn das deine aktuellen Kapazitäten übersteigt, wird von dir erwartet, dass du dir meditative Unterstützung¹⁹ holst. Als Mitglied der Organisation bist du darüber hinaus dazu verpflichtet, Verantwortung für deine eigenen Urteile, Gefühle und Bedürfnisse zu übernehmen und dir (empathische) Unterstützung zu holen, wenn du diese Verantwortung gerade nicht wahrnehmen kannst.

2.2 Rechte als Mitglied der Organisation

Als Rollen-Verantwortliche darfst du alles tun, was zur Erfüllung des Purpose oder der Verantwortlichkeiten dieser Rolle beiträgt. Einzige Einschränkungen: Du darfst dabei weder unangekündigt auf eine Domäne einer anderen Rolle zugreifen, noch eine bestehende Richtlinie oder dieses Regelwerk verletzen.

2.3 Implizite Erwartungen haben kein Gewicht

Abgesehen von den Erwartungen und Einschränkungen, die in diesem Regelwerk und in der Governance festgehalten sind, entscheiden Mitglieder der Organisation selbst, wie sie den Purpose und die Verantwortlichkeiten ihrer Rollen gestalten und ausfüllen.²⁰

Organisationen, die purpose OS neu einführen, können sich einen Stichtag setzen, ab dem implizite Erwartungen kein Gewicht mehr haben.

¹⁹ Dafür eignet sich bspw. die Anwendung von Clear the Air Formaten. Dabei wird dringend das Schaffen einer Mediations-Rolle und der Aufbau entsprechender Kompetenzen in der Organisation empfohlen.

²⁰ Das heißt u. a. auch, dass die Erfüllung von Verantwortlichkeiten unter Vorbehalt der selbstverantwortlichen Priorisierung des Rollen-Verantwortlichen steht. Sprich: Es gibt keine „harte Verpflichtung“, alle Verantwortlichkeiten der eigenen Rollen auszufüllen. Es gibt aber die Verpflichtung, bewusst und mit Überblick zu priorisieren. Das kann auch heißen, dass ich eine Aufgabe zwar annehme, aber es aus guten Gründen so weit runter priorisiere, dass ich es 6 Monate nicht mache (diese Priorisierung kann jedoch im Kreis, in dem diese Rolle sitzt, verändert werden, und ich habe die Verpflichtung, dieser Priorisierung zu folgen, s. auch 2.1.7 Abs. b).

2.4 Eigenmächtiges Handeln

„Eine Regel ersetzt nicht ihren Sinn.“ Als Mitglied der Organisation kannst du eigenmächtig handeln, d.h. jenseits der Autoritäten deiner Rollen agieren, solange...

1. du nach bestem Ermessen glaubst, dass diese Handlung mehr Spannung für die Organisation löst, als sie wahrscheinlich hervorrufen wird,
2. keine Zeit ist, die sonst nötige Erlaubnis von anderen Rollen einzuholen,
3. du nur die Ressourcen der Organisation einsetzt, die du bereits einsetzen darfst und
4. du das eigenmächtige Handeln so schnell wie möglich, aber spätestens im nächsten Sync-Meeting dem betroffenen Kreis bzw. den entsprechenden Rollen transparent machst. Wenn durch dein eigenmächtiges Handeln Konflikte auftreten, gilt entsprechend Artikel 2.1 die Verpflichtung, der Konfliktlösung höchste Priorität zu geben.

2.5 Sync-Meeting

Das Ziel des Sync-Meetings ist es, dass alle Kreismitglieder einen aktuellen und kurz gehaltenen Informationsstand darüber bekommen, wo die Arbeit des Kreises steht und die Möglichkeit haben, ihre Themen einzubringen. Dabei passiert im Sync-Meeting nichts, das nicht auch außerhalb des Sync-Meetings passieren könnte. Es gibt weder eine Pflicht am Meeting teilzunehmen, noch ist es ein „Entscheidungsgremium“.²¹

Das Sync-Meeting Format kann durch eine Richtlinie für den jeweiligen Kreis angepasst werden. Es muss aber weiterhin zumindest die Möglichkeit für Kreismitglieder bestehen, ihre Spannungen als Agendapunkte einzubringen und verarbeiten zu können. Das Sync-Meeting wird von der Rolle Schriftführung angesetzt, durch die Rolle Moderation moderiert und hat folgendes Standardformat:

Ablauf des Sync-Meetings

- 1) Check-In Runde:** Die Teilnehmenden (TN) teilen kurz mit, wie es ihnen geht und was ausgesprochen werden muss, um für das Meeting voll präsent sein zu können. Nacheinander, keine Unterbrechungen, keine Diskussion.
- 2) Checkliste:** Rollen-Verantwortliche machen mit „erledigt“ oder „nicht erledigt“ transparent, welche in der Checkliste für ihre Rollen definierten wiederkehrenden Handlungen sie in einer vordefinierten Periode (nicht) erledigt haben.
- 3) Kennzahlen:** Rollen-Verantwortliche berichten über die ihren Rollen zugewiesenen Kennzahlen.
- 4) Fortschritts-Updates:** Rollen-Verantwortliche berichten darüber, welche Fortschritte sie in ihren Rollen in diesem Kreis seit dem letzten Sync-Meeting gemacht haben. Keine ausschweifenden Ausführungen — nur Veränderungen im Vergleich zum letzten Sync-Meeting oder worauf die Rolle wartet, um weitermachen zu können. Andere Kreismitglieder können Verständnisfragen stellen. Bei Diskussionsbedarf muss ein Agendapunkt in 5) aufgenommen werden.

²¹ Entsprechend des Prinzips der verteilten Autorität sollte für jede Entscheidung klar sein, welche Rolle bzw. welcher Prozess eine bestimmte Entscheidung treffen kann. Und der Prozess zu einer Entscheidung sollte nur in den seltensten Fällen den gesamten Kreis benötigen. Für einen neuen Kreis und zum Erlernen der purpose OS-Prinzipien ist es dennoch sinnvoll, mindestens die ersten Monate regelmäßig beim Sync-Meeting dabei zu sein.

5) Agenda aufbauen: Alle TN können ad hoc Themen zur Agenda hinzufügen. Jedes Thema bekommt eine Überschrift von 1 bis 2 Worten. Keine Erklärung, worum es in dem Thema geht, und keine Diskussion. Alle können auch während des Meetings neue Punkte zur Agenda hinzufügen oder eigene Agendapunkte wieder entfernen.

6) Agendapunkte verarbeiten: Ein Punkt nach dem anderen wird besprochen. Die Reihenfolge kann von der Moderation angepasst werden. Der Fokus liegt ausschließlich darauf, was die einbringende Person braucht, um bei ihrem Agendapunkt einen Schritt weiter zu kommen. Üblicherweise passiert das über einen oder mehrere der folgenden Wege:

- a) Darum bitten, dass eine Rolle im Kreis etwas erledigt: Eine oder mehrere Rollen um die Annahme einer Aufgabe, also eines konkreten, zu erreichenden Endergebnisses bitten.²²
- b) Um Informationen bitten (z.B. Reaktionen, Daten, Feedback, Erfahrungen, Meinungen, Ideen, ...).
- c) Informationen teilen.

Wenn ein Kreismitglied während der Verarbeitung des Agendapunkts merkt, dass auch etwas an der Governance geändert werden sollte, weil z.B. Erwartungen noch nicht geklärt sind, dann kann die Person das für den Governance-Prozess (s. 3) festhalten — die Entscheidung für eine Governance Änderung kann aber nicht im Sync-Meeting getroffen werden.

Sobald die einbringende Person bekommen hat, was sie braucht, ist der Agendapunkt abgeschlossen — auch, wenn andere Kreismitglieder dazu noch gerne etwas sagen würden.²³

Die Rolle Schriftführung hält, während der Agendapunkt verarbeitet wird, die vereinbarten Aufgaben fest und macht sie nach dem Meeting für alle Kreismitglieder verfügbar.

Wenn Rollen-Verantwortliche beim Meeting nicht anwesend sind, gelten festgehaltene Aufgaben als Anfragen an ihre entsprechenden Rollen. Wie bei jeder Anfrage obliegt es der/dem Rollen-Verantwortlichen der angefragten Rolle, zunächst zu prüfen, ob und in welcher Form die Anfrage dem Purpose bzw. den Verantwortlichkeiten der angefragten Rolle dient.

7) Schlussrunde

Es erfolgt eine Reflexion des Meetings, z. B.: Was könnte beim nächsten Mal besser laufen? Wie geht's mir nach diesem Meeting? Nacheinander, kein Unterbrechen, keine Diskussion.

2.6 Weitere operative Meetings

Alle Mitglieder der Organisation können jederzeit – zusätzlich zu Sync-Meetings – für inhaltliche Themen Meetings aller Art abhalten und deren Ablauf selbst gestalten. Governance-Entscheidungen dürfen aber nur im Governance-Prozess (s. 3) getroffen werden.

²² Die oder der angefragte Rollen-Verantwortliche prüft dabei zunächst, ob und in welcher Form die Aufgabe dem Purpose bzw. den Verantwortlichkeiten der eigenen Rolle dient - siehe 2.1.3.

²³ Wenn es dir wichtig ist, kannst du jederzeit einen neuen Agendapunkt hinzufügen und die Rolle Moderation darum bitten, dass dieser als nächstes verarbeitet wird.

Artikel 3: Governance-Prozess

Arbeiten AN der Organisation

Rollen, Richtlinien und untergeordnete Kreise (siehe 1.2) können ausschließlich im Governance-Prozess des Kreises erstellt, verändert oder gelöscht werden. Alle Kreismitglieder (siehe 1.6) können über den Governance-Prozess eine Veränderung der aktuellen Governance des jeweiligen Kreises vorschlagen. Ebenso werden Wahlen für die Standard-Kreisrollen (Moderation, Schriftführung und Kreis-Rep) im Governance-Prozess eines Kreises abgehalten. Darüber hinaus kann nichts weiteres dort entschieden oder in den Governance-Aufzeichnungen festgehalten werden.

Der Governance-Prozess kann in einem Governance-Meeting durchgeführt werden oder jederzeit außerhalb eines Governance-Meetings angestoßen werden (siehe 3.5).

3.1 Governance-Meeting

Ziel des Governance-Meetings ist es, in einem klar definierten Entscheidungsprozess die Governance des Kreises weiterzuentwickeln. Es gibt keine Mindestteilnehmerzahl sowie keine Teilnahmepflicht. Als Rollen-Verantwortliche/r muss ich aber meine Teilnahme priorisieren, wenn ich von einer oder einem anderen Rollen-Verantwortlichen dazu gebeten werde. Zusätzlich darf die Kreis-Rep Rolle eine Person aus dem darunter liegenden Kreis, den sie vertritt, in ein Governance-Meeting mitnehmen, um eine spezifische Spannung besser zu verarbeiten.

Das Governance-Meeting und der Entscheidungsprozess können nicht durch eine Richtlinie verändert werden, sondern nur durch eine Änderung des Regelwerks selbst.

Das Governance-Meeting wird von der Rolle Schriftführung angesetzt und hat folgendes Format, das die Rolle Moderation als Prozess hält:

Ablauf des Governance-Meetings

- 1) Check-In Runde:** Die Teilnehmenden (TN) teilen kurz mit, wie es ihnen geht und was ausgesprochen werden muss, um für das Meeting voll präsent sein zu können. Nacheinander, keine Unterbrechungen, keine Diskussion.
- 2) Agenda aufbauen:** Die Meeting-Agenda wird ad hoc auf Zuruf der TN gebildet. Jeder Agendapunkt steht für eine Spannung und bekommt eine Überschrift von 1 bis 2 Worten. Keine Diskussion, nur Sammeln von Punkten. Es können jederzeit während des Meetings Punkte zur Agenda hinzugefügt oder entfernt werden.
- 3) Agendapunkte verarbeiten:** Die Agendapunkte werden einer nach dem anderen verarbeitet. Die Rolle Moderation entscheidet dabei über die Reihenfolge. Zur Verarbeitung jedes Agendapunkts wird der „Integrative Entscheidungsprozess“ genutzt, oder bei der Wahl von Standard-Rollen die „Integrative Wahl“.
- 4) Schlussrunde:** Es erfolgt eine Reflexion des Meetings, z. B.: Was könnte beim nächsten Mal besser laufen? Wie geht's mir nach diesem Meeting? Nacheinander, kein Unterbrechen, keine Diskussion.

3.2 Der Integrative Entscheidungsprozess (IEP)²⁴

1) Vorschlag & Spannung: Die Person, die den Agendapunkt eingebracht hat (folgend: „Die Vorschlagende“), erläutert die konkrete Spannung und stellt den zugehörigen Lösungsvorschlag vor. Keine Diskussion, außer die Vorschlagende bittet explizit um Unterstützung, um zu einem ersten Vorschlag zu kommen.

2) Verständnisfragen: Teilnehmende (TN) können der Vorschlagenden Fragen stellen, um den Vorschlag und die Spannung dahinter besser zu verstehen²⁵. Keine als Fragen verpackte Reaktionen und keine Diskussion. Die Vorschlagende hat die Freiheit, auf Fragen nicht zu antworten bzw. „Das ist im Vorschlag nicht spezifiziert.“ zu sagen. Der Modus ist: *Frage — Antwort — kurze Stille — Frage — Antwort — kurze Stille*

3) Reaktionsrunde: Alle TN außer die Vorschlagende teilen nacheinander reihum ihre Reaktion zum Vorschlag und mögliche Verbesserungsvorschläge mit. Keine Diskussion, kein gegenseitiges Unterbrechen.

4) Erläutern und Anpassen: Die Vorschlagende kann, wenn sie möchte, einzelne Aspekte genauer erläutern oder den Vorschlag anpassen, um die ursprüngliche Spannung besser zu lösen. Keine Diskussion und keine Pflicht zur Veränderung des Vorschlags oder zur Integration von Reaktionen der Anderen..

5) Einwandrunde: TN inklusive der Vorschlagenden können Bedenken zum Vorschlag äußern. Die Rolle Moderation kann entsprechend der Kriterien aus 3.4 daraufhin unterstützen zu überprüfen, ob die Bedenken einen gültigen Einwand nach diesem Regelwerk darstellen – bzw. muss sie dies, sobald sie von einem der TN darum gebeten wird. Wenn kein gültiger Einwand vorgebracht wird, ist der Vorschlag angenommen. Wenn gültige Einwände eingebracht wurden, sammelt die Rolle Moderation sie, bevor sie dann nacheinander im nächsten Prozessschritt integriert werden.

6) Integration: Für jeden gültigen Einwand nacheinander leitet die Moderation einen Dialog zwischen dem entsprechenden Einwandbringer und der Vorschlagenden ein. Ziel dabei ist es, den ursprünglichen Vorschlag so anzupassen, dass sowohl die ursprüngliche Spannung hinter dem Vorschlag, als auch die Spannung hinter dem Einwand gelöst werden. Auf Wunsch der Vorschlagenden oder des Einwandbringers können dabei auch andere Kreismitglieder unterstützen. Sobald ein Einwand nach dem anderen in dieser Form integriert wurde, geht der neue integrierte Vorschlag nochmal zurück in eine 5) Einwandrunde.

Integrationspflicht: Vorschlagende und Einwandbringer haben die Pflicht, bei der Integration aktiv mitzuwirken und sich aufeinander zu bewegen. Dabei liegt die Verantwortung zuerst vor allem bei dem Einwandbringer — wie könnte der Vorschlag angepasst werden, dass er nach wie vor die ursprüngliche Spannung löst, aber den Einwand nicht mehr erzeugt? Sobald einer der beiden aufhört, sich um einen Integrationsvorschlag zu bemühen²⁶, kann die Moderation entweder den Vorschlag oder den Einwand für ungültig erklären, je nachdem wer aufhört, sich um eine Integration zu bemühen. Sowohl die Vorschlagende als auch der Einwandbringer können unabhängig davon jederzeit ihren Vorschlag bzw. Einwand zurückziehen.

²⁴ Der integrative Entscheidungsprozess ist die Grundlage für Entscheidungen zur Veränderung der Governance. Er kann aber auch in dieser oder abgewandelter Form für andere Entscheidungen in der Organisation verwendet werden.

²⁵ Bevor wir unsere Reaktion teilen, geht es erstmal darum, den Vorschlag und die Spannung dahinter wirklich zu verstehen. Dazu helfen neugierde Forschungshaltung und z.B. Fragen nach konkreten Beispielen, wie die Spannung im Alltag aufgetaucht ist, wie es welche konkrete Rolle beeinträchtigt hat, wie der Vorschlag das Problem lösen würde oder wie der Vorschlag neue Möglichkeiten schaffen könnte.

²⁶ z.B. indem er den eigenen Lösungsvorschlag hartnäckig wiederholt, ohne dass dies den Kriterien der Integration entsprechen würde weil es die ursprüngliche Spannung nicht löst.

3.3 Gültige Vorschläge und Einwände

Kriterien für gültige Vorschläge

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

- 1) Eine Spannung in einer ihrer Rollen im Kreis zu beschreiben, die der Vorschlag adressieren würde,
- 2) ein Beispiel einer realen Situation zu schildern, welche diese Spannung veranschaulicht und
- 3) eine Begründung darüber zu geben, wie der Vorschlag die Spannung in diesem Beispiel verringert hätte.

Falls der Rolle Moderation an irgendeinem Punkt klar wird, dass ein Vorschlag einem dieser Kriterien nicht gerecht wird, so muss sie den Vorschlag verwerfen. Die Rolle Moderation kann nur überprüfen, ob eine logisch nachvollziehbare Argumentation mit konkreten Beispielen geliefert wurde, nicht wie gut oder überzeugend diese ist. Wenn der Vorschlag als ungültig erkannt wird, gilt er sofort als zurückgezogen. Es geht hier jedoch nur um den konkreten Vorschlag, nicht um die dahinter liegende Spannung.

Kriterien für gültige Einwände

Die Moderation kann Einwände während der Einwandrunde oder während der Integration testen — bzw. muss dies tun, sobald sie von einer oder einem TN darum gebeten wird. Ein Einwand ist nur dann gültig und muss integriert werden, wenn der Einwandbringer eine logisch nachvollziehbare Argumentation dafür liefern kann, dass der Einwand ALLE der folgenden vier Kriterien erfüllt:

- 1) Die Annahme des Vorschlages würde einen Schaden verursachen, also die Fähigkeit des Kreises verringern, seinen Purpose und seine Verantwortlichkeiten zu realisieren.^{27, 28}
- 2) Der Vorschlag würde die Fähigkeit des Einwandbringers einschränken, den Purpose oder eine Verantwortlichkeit einer konkreten Rolle zu erfüllen, die er im Kreis füllt — selbst wenn er sonst keine andere Rolle in der Organisation füllen würde.
- 3) Der Einwand würde spezifisch durch die Annahme des Vorschlages hervorgerufen. Es ist also keine — unabhängig vom Vorschlag — schon bestehende Spannung.²⁹

²⁷ „Der Vorschlag ist an sich okay, ich habe aber eine viel bessere Idee“ ist also kein gültiger Einwand. Die viel bessere Idee kann man in der Reaktionsrunde loswerden oder in einem eigenen Agendapunkt verarbeiten.

²⁸ Da Rollen-Verantwortliche die Pflicht haben, bewusst zu priorisieren (s. 2.2), wie sie ihre Rollen ausfüllen, sind Einwände bzgl. Ressourcen – also Personal und Geld etc. – üblicherweise kein Argument für einen entstehenden Schaden. Die Rollenbeschreibung definiert nur das Flussbett, nicht wie viel Wasser darin fließt.

²⁹ Selbst wenn die schon bestehende Spannung sich auf das gleiche Thema bezieht, ist es besser, diese Spannung selbst als eigenen Agendapunkt zu verarbeiten – aber kein Grund, die Annahme des Vorschlags zu verhindern. Grundprinzip: Eine Spannung nach der anderen, nicht unbedingt ein gesamtes Thema nach dem anderen.

4) Der Einwand würde zwangsläufig eintreten, was sich mit gemachten Erfahrungen und/oder konkreten Beispielen begründen lässt. Er basiert also nicht nur auf Annahmen über die Zukunft. Falls er auf Annahmen über die Zukunft basiert, muss ein Grund dafür benannt werden, wieso vor dem Eintreten von signifikantem Schaden nicht rechtzeitig gegengesteuert werden kann - oder ob es sicher genug ist, es auszuprobieren.³⁰

Die Rolle Moderation kann dabei nur überprüfen, ob eine logisch nachvollziehbare Argumentation mit konkreten Beispielen geliefert wurde, nicht wie gut oder überzeugend diese ist.³¹

Regelwerk-Einwand

Unabhängig von den vier Kriterien für gültige Einwände, ist ein Einwand immer gültig, wenn er darauf hinweist, dass die Annahme des Vorschlags die Regeln des **purpose OS** Regelwerks verletzen würde.³² Die Rolle Schriftführung hat im Zweifelsfall die Letztentscheidung darüber, ob ein Vorschlag das Regelwerk verletzt oder nicht.

3.4 Die Integrative Wahl

Die integrative Wahl wird für die Besetzung der drei Standard-Rollen Schriftführung, Moderation und Kreis-Repräsentation jedes Kreises verwendet (s. 1.4). Jedes Kreismitglied kann jederzeit die Neuwahl einer dieser Standard-Rolle auf die Agenda des Governance-Meetings bringen.

Ablauf der Integrativen Wahl

1) Rolle beschreiben & Wahlperiode: Die Moderation beschreibt die zu besetzende Rolle und setzt die Dauer fest, für die die Rolle gewählt wird.

2) Stimmzettel ausfüllen: Alle Teilnehmenden (TN) füllen Stimmzettel mit ihrem Namen und dem Namen des Kreismitglieds aus, von dem sie annehmen, dass es am besten zur Rolle passen würde. Sich selbst nominieren ist möglich. Bei einem Online-Meeting kann eine entsprechende private Nachricht an die Rolle Moderation geschickt werden. Jede TN muss genau eine Person nominieren (keine Enthaltung und keine Mehrfachnennung möglich).

3) Nominierungsrunde: Die Moderation liest jeden Stimmzettel nacheinander vor und fragt jeweils die Nominierenden, wieso sie glauben, dass die nominierte Person am besten zur Rolle passen würde. Keine Diskussion.

³⁰ Beispiel für konkrete Erfahrung im Hier und Jetzt: „Der Vorschlag gibt Rolle A eine Verantwortlichkeit, die Rolle B im gleichen Kreis schon hat. Ich wüsste dann nicht mehr, welche Rolle ich ansprechen soll, es verringert also die Klarheit.“ Beispiel für Annahme über die Zukunft, aber safe enough to try: „Wir wollen in Zukunft ja stark wachsen, deswegen weiß ich nicht, ob eine Rolle für diesen Aufgabenbereich reicht.“ Beispiel für Annahme über die Zukunft, aber nicht safe enough to try: „Mit dieser Richtlinie dürfte dann jeder ohne Rücksprache 10T€ pro Monat ausgeben. Es ist nicht garantiert, dass alle davon Gebrauch machen, aber wenn das passiert, kommen wir schnell in Insolvenznähe.“

³¹ Letztlich entscheidet der Einwandbringer also selbst, ob der Einwand gültig ist, und die Rolle Moderation unterstützt ihn dabei, sich selbst zu hinterfragen. (2.3)

³² z.B. wenn versucht wird, in einer Richtlinie eine Verantwortlichkeit für eine Rolle zu definieren (s. 1.1.4) oder wenn ein Vorschlag keine konkrete Änderung von Bestandteilen der Governance beschreibt.

4) Anpassung der Nominierung: TN können ihre Nominierung aufgrund der gehörten Information ändern. Wer die eigene Nominierung ändert, erklärt kurz, welche Argumente für die Änderung ausschlaggebend waren. Keine Diskussion.

5) Vorschlag: Die Moderation muss die Person mit den meisten Nominierungen zur Wahl vorschlagen. Im Falle eines Gleichstands kann die Moderation aus folgenden Optionen wählen:

- den Nominierten oder die Nominierte mit den meisten Stimmen, der/die sich auch selbst gewählt hat, auswählen, oder
- wenn jene Person, die die Rolle aktuell ausübt, unter den stimmengleichen Nominierten ist, diese Person vorschlagen; oder
- eine nominierte Person mit den meisten Stimmen zufällig auswählen, oder
- alle Personen, die nicht eine der stimmenstärksten Personen gewählt haben, bitten, ihre Nominierung auf eine der stimmenstärksten Personen anzupassen.

6) Einwandrunde: Die Rolle Moderation fragt alle TN nach Einwänden gegen den Vorschlag. Sobald ein Einwand vorgebracht wird, kann die Moderation eine Integration versuchen oder direkt zu Schritt 5 zurückgehen und die/den Nominierte/n mit der nächsthöheren Stimmenzahl vorschlagen. Sobald es keinen Einwand gibt, ist die Wahl angenommen.

3.5 Governance-Entscheidungen außerhalb des Governance-Meetings

Governance-Entscheidungen können ebenso außerhalb eines Governance-Meetings getroffen werden. Dabei sendet der/die Vorschlagende den Vorschlag über ein vereinbartes Tool³³ an alle Kreismitglieder aus. Alle Kreismitglieder können dann ihre Fragen, Reaktionen sowie Bedenken zu diesem Vorschlag schriftlich äußern - ganz wie in einem Governance-Meeting³⁴. Ein so eingebrachter Vorschlag gilt als angenommen, wenn niemand im Kreis aufgrund eines Einwands oder Redebedarfs den Vorschlag in ein Governance-Meeting verlagert. Dieser Modus kann per Kreis-Richtlinie angepasst werden,³⁵ das Recht auf Verlagerung in ein Governance Meeting muss dabei bestehen bleiben.

3.6 Autorität der Rolle Schriftführung

Rollen-Verantwortliche können die Governance, die die eigenen Rollen betrifft, selbst interpretieren. Bei Uneinigkeit über eine Interpretation kann die Rolle Schriftführung über die gültige Interpretation entscheiden. Diese wird dann zur offiziellen Regelung und muss von der Rolle Schriftführung entsprechend veröffentlicht werden. Die Rolle Schriftführung hat die Autorität, ungültige Governance-Beschreibungen und -Regelungen aus dem eigenen Kreis und den darin enthaltenen darunter liegenden Kreisen zu löschen, muss solche Löschungen jedoch innerhalb der Organisation so veröffentlichen, dass alle betroffenen Rollen davon erfahren.

³³ z. B. Holaspirit, E-Mail, MS Teams, Slack, etc.

³⁴ Eine hilfreiche Praxis für die asynchrone Governance ist, wie in einem Governance-Meeting ebenfalls zuerst schriftlich klärende Fragen zu stellen und Reaktionen zu teilen, bevor man die Spannung in ein Meeting verlagert.

³⁵ zB. kann eine Richtlinie regeln, nach wievielen Tagen Zeit für Fragen, Reaktionen und Einwänden ein Vorschlag als angenommen gilt. In der Praxis sind 4–7 Werktagen hilfreich, sofern der Kreis mit dem Governance-Prozess gut vertraut ist.

Artikel 4: Zwischenmenschliche & Individuelle Ebene

In diesem Regelwerk geht es vor allem darum, hilfreiche und lernfähige Strukturen für die Zusammenarbeit zu etablieren und dafür einen gemeinsamen Referenzrahmen zu bauen, auf den sich alle beziehen können. Die bisherigen Artikel haben viel zur strukturellen und operativen Ebene beschrieben. Um das volle Potenzial von **purpose OS** zu nutzen, braucht es ebenso wirkungsvolle Wege und Formate, um Spannungen auf der individuellen und zwischenmenschlichen Ebene zu klären.

Der zwischenmenschliche Raum lässt sich nur in geringen Teilen auf der Ebene von Regeln gestalten, sondern braucht gemeinsame Erfahrungen, individuelles Training und konkrete Arbeit an zwischenmenschlichen Spannungen. Falls das nicht geschieht, gibt es oft Versuche, zwischenmenschliche Spannungen zu umgehen, zum Beispiel indem man mehr und mehr Richtlinien einführt, die die Handlungsspielräume der Menschen einschränken, mit denen man Konflikte hat. Das ist weder hilfreich noch effizient und kann schnell zu einer Überbürokratisierung führen, ohne die Spannungen auf zwischenmenschlicher Ebene an sich aufzulösen. Daher ist es für eine tragfähige **purpose OS** Praxis wichtig, Rollen und Formate zu entwickeln, damit zwischenmenschliche Spannungen und Konflikte in der Organisation zeitnah angesprochen und geklärt werden können. Für die individuelle Ebene bietet **purpose OS** mehr Orientierung, zum Beispiel mit den Rechten und Pflichten in Artikel 2.1 oder den beiden individuellen Prinzipien aus der Präambel. Selbstorganisation erfordert jedoch Fähigkeiten, die viele Menschen bisher nicht trainiert haben. Eigenständiger priorisieren. Sich trauen, Spannungen einzubringen, auch wenn man damit erstmal Gegenwind erntet. Sauber zu differenzieren, ob das undefinierte Frustgefühl im Bauch jetzt eher eine zwischenmenschliche oder eine strukturelle Spannung ist.

Aber auch hier ist es Teil der Entwicklungsreise jeder Organisation, passende Formate und Methoden zu entwickeln, die persönliche und fachliche Entwicklung auf der individuellen Ebene unterstützen.



Bild 3: Die 4 Ebenen von Zusammenarbeit

Artikel 5: Einführung und Weiterentwicklung des Regelwerks

5.1 Ratifizierung

Bei Annahme dieses Regelwerks übertragen die „Ratifizierenden“ ihre volle Autorität in dieses Regelwerk. Die Ratifizierenden sind die, die in der Organisation oder in dem Teilbereich der Organisation, wo das Regelwerk eingeführt wird, die rechtliche Entscheidungsposition im Bereich der operativen Arbeit haben. Also üblicherweise z.B. GeschäftsführerInnen, Vorstandsmitglieder, Team- oder BereichsleiterInnen. Die Ratifizierenden geben die Autorität auf, außerhalb des Regelwerks zu agieren. Sie behalten aber die Autorität, die Gültigkeit des Regelwerks insgesamt zu beenden. Alle Mitglieder der Organisation haben ein Anrecht auf Zugang zu diesem Regelwerk.

5.2 Der Gesamtkreis

Der Gesamtkreis ist der umfassendste Kreis und beinhaltet alles, was die Organisation tut und was ihr gehört. Er hält, solange nicht anderweitig delegiert, alle Domänen der Organisation. Der Gesamtkreis selbst hat keine beschriebenen Kreis-Verantwortlichkeiten, da er ohnehin für alles verantwortlich ist, was die Organisation tut.

Der Purpose des Gesamtkreises ist der Purpose der gesamten Organisation. Er ist verantwortlich dafür, diesen Purpose zu definieren, mit Leben zu füllen und spannungsgetrieben weiterzuentwickeln. Der Gesamtkreis hat die Autorität, diesen Purpose der Organisation im Governance-Prozess weiterzuentwickeln.

Die Ratifizierenden können bei der Annahme dieses Regelwerks initiale Rollen und andere Governance im Gesamtkreis festlegen. Dabei können z.B. eine oder mehrere Stakeholder-Rollen³⁶ geschaffen werden, die Stakeholder der Organisation repräsentieren (wie ein Beirat). Der Gesamtkreis hat die Autorität, im Governance-Meeting diese Stakeholder-Rollen zu ändern, zu löschen oder Neue zu schaffen.

Der Gesamtkreis hat standardmäßig keinen Kreis-Lead — Verantwortlichkeiten des Kreis-Lead (siehe 1.3.1) werden dann mit dem Integrativen Entscheidungsprozess (IEP) getroffen (wie in einem Governance-Meeting). Dies kann durch den Governance-Prozess im Gesamtkreis verändert werden.

5.3 Weiterentwicklung des Regelwerks

Auch dieses Regelwerk unterliegt der evolutionären Weiterentwicklung. Daher kann über entsprechende Governance eine Rolle oder ein Entscheidungsprozess definiert werden, wie das Regelwerk weiterentwickelt werden kann.

³⁶ Beispiele für Stakeholder-Rollen: InvestorInnen-RepräsentantIn, Mitglieder der Organisation / MitarbeiterInnen-Repräsentation, o. Ä.

Artikel 6: Lizenz & Haftungsausschluss

Creative Commons Lizenz

purpose OS hat seine Wurzeln in vielen Jahren gelebter Erfahrung in rollenbasierter Selbstorganisation und wurde von dwarfs and Giants entwickelt. Es basiert in Teilen auf soulOS, Welser OS, Holacracy und Soziokratie.

Der Name **purpose OS** ist ein eingetragenes Markenzeichen der dwarfs and Giants eG.

Der Inhalt des purpose OS Regelwerks unterliegt einer Creative Commons Lizenz: Attribution-ShareAlike 4.0 International ([CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)), kann also unter Hinweis auf die Quelle genutzt, verändert und geteilt werden.



Haftungsausschluss

Die Informationen hierin dokumentieren die Regeln und Prozesse von **purpose OS** und sollen nicht als rechtliche Ratschläge gedeutet werden. AnwenderInnen sollten sich in juristischen Angelegenheiten 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. Die AutorInnen gewährleisten nicht die Qualität, Genauigkeit, Vollständigkeit, Verkehrsfähigkeit oder Gebrauchstauglichkeit und haften nicht für Schäden, die aus der Nutzung dieses Dokuments resultieren.