



LACOCA[®] PLAYBOOK

Spielregeln agiler Selbstorganisation

1. FEBURAR 2018
ANDREAS SLOGAR – LACOCA.ORG

Einführung: Playbook v0.6

Was ist das LaCoCa Playbook?

Das Playbook dokumentiert die wesentlichen Regeln und Prinzipien der Führung und Verwaltung einer agilen Organisations- und Kooperationsform. Sie bildet die Grundlage für eine selbstorganisierte und sinnstiftende Unternehmensorganisation, die nach den Grundsätzen der agilen Kooperation und den Grundlagen des LaCoCa Modells aufgebaut ist.

Zusätzlich baut das LaCoCa Playbook auf den Inhalten des im Hanser Verlag erschienen Buches „Die agile Organisation“, von Andreas Slogar auf. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG (9. Juli 2018), ISBN-13: 978-3446455221.

Dazu verankert sie die Kooperations- und Entscheidungsstrukturen in konkreten und dokumentierten „Spielregeln“, die gleichermaßen für alle Beteiligten gelten und auf die alle Beteiligten zurückgreifen können. Gleichermaßen können klassisch hierarchisch strukturierte Unternehmenseinheiten mit der agilen Organisation interagieren und kooperieren, in dem sie die Regelungen des Playbooks anwenden.

Wie sollte das Playbook genutzt werden?

Jede Erklärung oder Vereinbarung der sich agil organisierenden Teams, in der eine Entscheidung festgehalten ist, referenziert auf die Definitionen des Playbook.

Dabei kann es sich um eine formelle, gesetzliche Vorgabe oder vergleichbare Betriebsvereinbarungen handeln, um eine Vorstandsentscheidung oder eine Festlegung der Unternehmensstrategie.

Anmerkung: Im Anhang sind hierzu verdeutlichende Beispiele zu finden. Es ist zu beachten, dass diese Erläuterungsseite und die Beispiele nur zur Erläuterung angefügt wurden, aber nicht Teil des Playbook sind.

Was das Playbook nicht

Das Playbook ist keine Geschäftsordnung und ersetzt keine formelle Betriebsvereinbarung. Geltende Gesellschaftsverträge oder vergleichbare, für den Betrieb eines Unternehmens juristisch relevante Festlegungen und gesetzliche Regelungen bleiben unverändert in Kraft.

Das Playbook nutzt diese Regularien als Grundlage und ergänzt diese um Elemente zur operativen Organisation agiler Kooperationsformen.

Das Playbook ist ebenfalls kein Benutzerhandbuch und keine Anleitung, anhand derer erlernt werden kann, wie eine agile Organisation aufgebaut und betrieben wird. Wie das Regelbuch für eine spezifische Sportart kann das Playbook als Referenz in kritischen Situationen dienen, aber durch das alleinige Lesen kann nicht erlernt werden, wie das Spiel gespielt wird.

Rechtliche Hinweise

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen stellen eine Dokumentation der Regeln und Prozesse agiler Teams dar. Sie sind nicht als Rechtsberatung oder juristische Definitionen nutzbar und können nicht auf eine bestimmte faktische Situation mit juristischen Konsequenzen angewendet werden.



1. ABSCHNITT I: EINRICHTEN VON ROLLEN	8
1.1 Definition einer Rolle	8
1.2 Verantwortungen der Rollenhalter	8
1.2.1 Verarbeitung von Engpässen	8
1.2.2 Wahrnehmen von Aufgaben und Verantwortungen	8
1.2.3 Projekte bearbeiten	9
1.2.4 Projekte, Nächste Aktionen und Engpässe weiterverfolgen	9
1.2.5 Ressourcen verteilen	9
1.3 Handlungsbefugnis	9
1.4 Befugnisse über Verantwortungsbereiche	10
ABSCHNITT II: REKURSIONEN	11
2.1 Rekursion – Grundlagen	11
2.1.1 Definition von Rollen und Regelungen	11
2.1.2 Rollen entwickeln und definieren den Verantwortungsbereich einer Rekursion	11
2.1.3 Delegation von Kontrolle über definierte Rollen	12
2.2 Management Master der Rekursion	12
2.2.1 Umgang mit noch zu transferierenden Funktionen	12
2.2.2 Definition von Prioritäten und Strategien	13
2.2.3 Änderung der Rolle Management Master (MM)	13
2.3 Governace-Entwickler	13
2.3.1 Elementare Mitgliedschaft der Rekursion	13
2.3.2 Umgang mit mehrfach besetzten Rollen	14
2.3.3 Ausschluss wegen mangelnder Bedeutung	14
2.3.4 Ernennung von Governance-Entwicklern	14
2.4 Übertragung einer Rolle	14
2.4.1 Unbesetzte Rollen	15
2.4.2 Rollen Mehreren Personen übertragen	15
2.4.3 Niederlegen einer Rollenverantwortung	15



2.5 Gewählte Rollen	15
2.5.1 Organisation von Wahlen für Rollen der Rekursion	16
2.5.2 Verantwortungsperiode und Wahlfrequenzen	16
2.5.3 Änderungen gewählter Rollen	16
2.5.4 Stellvertretung gewählter Rollen	17
2.6 Folge-Rekursion	17
2.6.1 Folge-Rekursion anpassen	17
2.6.2 Folge-Rekursion auflösen	18
2.6.3 Management Master der Folge-Rekursion	18
2.6.4 Integration zwischen Quell- und Folge-Rekursion	18
2.7 Interdisziplinäre Integration über multiple Rekursionsstufen	18
2.7.1 Limitierungen des Cooperation Communication & Coordination Master (Coop-CCM)	19
ABSCHNITT III: GOVERNANCE-PROZESS	20
3.1 Wirkungsbereich der Governance	20
3.2 Änderungen der Governance	20
3.2.1 Entwicklungsvorschläge einbringen	20
3.2.2 Akzeptanzkriterien für Entwicklungsvorschläge	21
3.2.3 Validieren von Entwicklungsvorschlägen	21
3.2.4 Kriterien gültiger Einsprüche	22
3.2.5 Einsprüche validieren	23
3.2.6 Regeln zur Integration	23
3.3 Governance-Meeting	24
3.3.1 Teilnahme	24
3.3.2 Benachrichtigung und Beschlussfähigkeit	24
3.3.3 Ablauf von Governance-Meetings	25
3.3.4 Erstellen einer Tagesordnung	25
3.3.5 Konstruktiver Entscheidungsprozess	26
3.3.6 Wahlprozess	27

3.3.7 Operative Entscheidungen in Governance-Meetings	28
3.4 Auslegung von Playbook und Governance	29
3.4.1 Die Interpretation des Governance Master hat Vorrang	29
3.4.2 Vorrang der Interpretation einer vorhergehenden Rekursion	29
3.4.3 Standardisierung von Interpretationen	29
3.4.4 Streichen einer ungültigen Governance	30
3.5 Prozessversagen	30
3.5.1 Versagen durch eine gescheiterte Governance	30
3.5.2 Versagen durch Verletzungen der Vereinbarungen des Playbook	30
3.5.3 Prozesswiederherstellung	30
3.5.4 Eskalation eines Prozessversagens	31
Abschnitt IV: OPERATIVER PROZESS	32
4.1 Pflichten der Mitglieder einer Rekursion	32
4.1.1 Pflicht zur Transparenz	32
4.1.2 Pflicht zur Bearbeitung	32
4.1.3 Pflicht zur Priorisierung	33
4.1.4 Temporäre Mitglieder (TempM) können Pflichten übertragen	34
4.1.5 Implizite Erwartungen sind bedeutungslos – Umgang mit unausgesprochener Erwartungshaltung	34
4.2 Operative Meetings	35
4.2.1 Zielsetzung und Absicht	35
4.2.2 Anwesenheit	35
4.2.3 Moderation und Durchführung	35
4.2.4 Vertretung für abwesende Mitglieder	36
4.3 Individuelle Aktionen	37
4.3.1 Zulässige Ausnahmesituationen	37
4.3.2 Kommunikation und Wiederherstellung	37
4.3.3 Governance klären	38
4.3.4 Priorität kollateraler Folgen	38

ABSCHNITT V: VORGEHEN ZUR INKRAFTSETZUNG	39
5.1 Übertragung von Befugnissen der Ratifizierer	39
5.2 Quell-Rekursion	39
5.2.1 Verknüpfung zum QR	39
5.2.2 Handlungsfähigkeit der QR ohne Management Master	39
5.2.3 Aufgaben der Organisation	40
5.2.4 Aktualisierung der QR	40
5.2.5 Keine übergeordnete Rekursion	40
5.3 Initiale Struktur	40
5.4 Alte Regelungen	41
5.5 Änderungen und Außerkraftsetzung des Playbooks	41
6.1. Erste Rekursionsstufe	42
ANHANG A: DEFINITION ELEMENTARER ROLLEN	43
Operational Guru (OG)	43
Management Master (MM)	44
Governance Master (GovM)	45
Development Master (DevM)	46
Performance Master (PerM)	47
Communication & Coordination Master (CCM)	48
LIZENZIERUNG UND VERWENDUNG	50

INHALTSÜBERSICHT

Abschnitt I: Rollen annehmen

Eine Rolle ist ein elementarer Bestandteil einer agilen Organisationsstruktur. Dieser Abschnitt deckt die grundlegenden Befugnisse und Pflichten ab, die an einen Mitarbeiter, welcher die Verantwortung für eine Rolle annimmt, übertragen wurden.

Abschnitt II: Rekursionsstruktur

Eine Rekursion beinhaltet und integriert mehrere Rollen. Dieser Abschnitt beschreibt, wie eine Rekursion, synonym als agiles Team oder Gruppe agiler Teams zu verstehen, strukturiert ist und wie Rollen darin übertragen, gewählt oder in weitergehende Rekursion überführt werden.

Abschnitt III: Governance-Prozess

Der Governance-Prozess einer Rekursion wird genutzt, um dessen Rollen und Regelungen zu definieren. Dieser Abschnitt beschreibt den Prozess sowie Grundregeln um Änderungen der bestehenden Vereinbarungen vorzuschlagen und Einwände gegen Vorschläge zu behandeln.

Abschnitt IV: Operativer Prozess

Die Mitglieder aller Rekursionen verlassen sich aufeinander, um ihre operative Arbeit, entlang es Organisationssinns und zum Erreichen der wirtschaftlichen Zielsetzung, zu erledigen. Dieser Abschnitt beschreibt die Pflichten von Mitgliedern der Rekursion in Bezug auf gegenseitige Unterstützung sowie die Funktionsweise operativer Meetings.

Abschnitt V: Vorgehen bei der Inkraftsetzung des Playbooks

Dieser Abschnitt behandelt den Übergang vom existierenden Organisationssystem hin zum Betrieb agiler Teams unter Anwendung des Playbooks und liefert Regelungen zur offiziellen und verbindlichen Übernahme im Rahmen einer Veranstaltung einer Gruppe repräsentativer Mitarbeiter.

Präambel

Dieses Playbook definiert Regeln und Prozesse für die Steuerung und den operativen Betrieb einer Organisation. Die Unterzeichner*innen übernehmen diese Regeln als die formelle Autoritätsstruktur für die agile Organisation, die nach der Annahme des Playbooks in Kraft tritt.

Bei der agilen Organisation kann es sich um eine ganze Einheit oder einen Teil davon handeln, für deren Steuerung und Betrieb die Unterzeichner*innen die Entscheidungsautorität besitzen. Die Unterzeichner*innen und alle anderen, die einwilligen, an der Führung und am Betrieb der agilen Organisation teilzunehmen, können sich auf die Befugnisse verlassen, die durch dieses Playbook erteilt werden, und erklären sich auch damit einverstanden, ihren verbindlichen Pflichten und Einschränkungen zuzustimmen.

1. Abschnitt I: Einrichten von Rollen

1.1 Definition einer Rolle

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

- (a) einem „Aufgabe“, das ist eine Fähigkeit, ein Potenzial oder ein unrealisierbares Ziel (z.B. im Sinne einer Vision), das eine einzelne Rolle für die Organisation verfolgt, verantwortet oder repräsentiert.
- (b) einer oder mehrere „Verantwortungsbereiche“, sind Themengebiete, die die Rolle exklusiv für die Organisation ausstellen und regeln kann.
- (c) eine oder mehrere „Verantwortungen“, sind fortlaufende Aktivitäten der Organisation, die die Rolle ausführt bzw. die von ihr erwartet werden können.

1.2 Verantwortungen der Rollenhalter

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

1.2.1 Verarbeitung von Engpässen

Als Rollenhalter sind dafür verantwortlich zu überwachen, wie die Aufgaben und die Verantwortungen ihrer Rolle praktisch umgesetzt werden und dies laufend mit ihrer Vision abzugleichen: Aus diesem Vergleich identifizieren Sie Abweichungen zwischen dem aktuellen Reifegrad der operativen Durchführung und dem von Ihnen ermittelten Potenzial (jede Abweichung ist ein „Engpass“).

Sie sind auch dafür verantwortlich zu versuchen, diesen Engpass aufzulösen, indem Sie die Befugnisse und andere Mechanismen nutzen, die Ihnen im Rahmen dieses Playbook zur Verfügung stehen.

1.2.2 Wahrnehmen von Aufgaben und Verantwortungen

Sie sind dafür verantwortlich, regelmäßig zu überprüfen, wie Sie entsprechend der Aufgabe und aller Verantwortungen Ihrer Rolle handeln, indem Sie Folgendes definieren:

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

1.2.3 Projekte bearbeiten

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

1.2.4 Projekte, Nächste Aktionen und Engpässe weiterverfolgen

Sie sind dafür verantwortlich, alle Projekte und Aktionen für Ihre Rolle in einer allgemein zugänglichen und nachvollziehbaren Weise zu erfassen, zu veröffentlichen und weiterzuverfolgen. (Anmerkung: Eine IT-gestützte Datenbank kann hierfür ebenso dienen, wie ein physisches Kanban Board.) Dazu gehört auch eine regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung dieser Veröffentlichung, sodass sie eine zuverlässige Auflistung der aktiven und potentiellen Arbeit der Rolle wiedergibt.

Außerdem sind Sie dafür verantwortlich, alle Engpässe weiterzuverfolgen, die Sie für Ihre Rolle identifizieren, zumindest, bis Sie diese in vereinbarte Projekte oder „Nächste Aktion“ weitergeführt oder anderweitig aufgelöst wurde.

1.2.5 Ressourcen verteilen

Immer wenn Sie Zeit haben, in Ihrer Rolle zu arbeiten, sind Sie dafür verantwortlich, die potenziellen „Nächste Aktion“ abzuwägen, die Sie zu diesem Zeitpunkt effizient und effektiv ausführen könnten und diejenigen auszuführen, von denen Sie der Meinung sind, sie würden der Organisation den meisten Nutzen stiften.

1.3 Handlungsbefugnis

Als Mitglied, dem eine Rolle übertragen wurde, besitzen Sie die Befugnis, alle „Nächste Aktionen“ auszuführen, die Ihrer Meinung nach geeignet sind, die Aufgabe Ihrer Rolle zu realisieren oder die Verantwortungen Ihrer Rolle zu erfüllen.

Innerhalb eines Verantwortungsbereichs, die einer anderen Rolle oder einem anderen Team gehört, können Sie keine Kontrolle oder einen maßgeblichen Einfluss ausüben, es sei denn, Sie besitzen hierzu die

explizite und offizielle Erlaubnis. Die in diesem Absatz erteilte Befugnis wird durch Abschnitt 2.1.3 weiter definiert.

1.4 Befugnisse über Verantwortungsbereiche

Jedes Mitglied, dem die Verantwortung einer Rolle übertragen wurde und die die Verantwortung einer Rolle angenommen hat, hat die Befugnis, den Verantwortungsbereich seiner Rolle auszugestalten, zu kontrollieren und zu regeln. Dies kann das Mitglied für jeden Einzelfall festlegen, wenn andere Mitglieder die Erlaubnis anfordern, auf eine Ihrer Verantwortungsbereiche einzuwirken, indem das Mitglied die Anfrage überprüft und die Zustimmung erteilen oder ablehnt.

Mitglieder können alternativ Regeln für Ihre Verantwortungsbereiche definieren, wobei es sich entweder um die allgemeine Freigabe von Befugnissen handelt, die anderen Mitgliedern gestatten, innerhalb eines Verantwortungsbereich eine Tätigkeit durchzuführen, oder eine Einschränkung oder Bedingung, wie andere handeln dürfen, wenn sie eine anderweitige Verantwortung besitzen.

Damit eine Regel gültig ist, müssen die Mitglieder diese initial in einem allgemein zugänglichen Medium veröffentlichen/publizieren, das von allen Mitgliedern, die davon potentiell betroffen sein können, eingesehen werden kann. (Siehe hierzu auch Absatz 1.2.4)

Die in diesem Abschnitt erteilten Freigaben können weiter durch Limitierungen betroffen sein, die in Abschnitt 2.1.3 festgelegt sind.

Abschnitt II: REKURSIONSIONEN

2.1 Rekursion – Grundlagen

Eine Rekursion ist eine Rolle, welche ihrerseits in weitergehende eigenständige Rollen aufgeteilt werden kann. Dies wird erreicht, indem eigenständige Rollen definiert werden, um die Aufgabenstellung der Rekursion umzusetzen, ihre Aufgabenbereiche zu kontrollieren und ihre Verantwortungen auszuüben. Die von einer Rekursion festgelegten Rollen sind seine „operativen Rollen“, und jeder Mitarbeiter, der eine seiner operativen Rollen übernehmen kann, ist ein aktives „Mitglied“ der Rekursion und verantwortet die Rollen eines **Operational Guru (OG)** als fachlicher Experte.

Erläuterung: Ein agiles Team repräsentiert eine Rekursion, in der beliebig viel Rollen enthalten sind und ihrerseits Rekursionen, z.B. weitere agile Team enthalten sind.

2.1.1 Definition von Rollen und Regelungen

Jede Rekursion verwendet den in Abschnitt III dieses Playbooks definierten „Governance-Prozess“, um Rollen innerhalb der Rekursion oder Regelungen, welche den Aufgabenbereich der Rekursion regeln, zu definieren oder weiter zu entwickeln.

Niemand kann die Rollen oder Regelungen einer Rekursion außerhalb seines Governance-Prozesses definieren oder abändern, wenn dies nicht ausdrücklich in einer anderen Regel in diesem Playbook festgelegt wurde.

Darüber hinaus kann eine Rekursion seine eigenen Funktionen und Aktivitäten selbstorganisiert modifizieren und festlegen, entsprechend des Verantwortungsbereiches der Rekursion, um Regelungen zu definieren, die die Rollen der Rekursion definieren.

2.1.2 Rollen entwickeln und definieren den Verantwortungsbereich einer Rekursion

Die Mitglieder einer Rekursion, die eine oder mehrere Rollen verantworten, können jeden von der Rekursion selbst kontrollierte Verantwortungsbereich ausüben, nutzen oder entwickeln.

Die Mitglieder müssen dabei alle Einschränkungen berücksichtigen, die auf die Rekursion selbst wirken, oder die durch Regelungen der Rekursion definiert sind. Weiterhin dürfen Mitglieder den Verantwortungsbereich gemäß den Bedingungen von Abschnitt 1.4 nicht unbegrenzt modifizieren, kontrollieren oder regeln.

Darüber hinaus dürfen Mitglieder den Verantwortungsbereich der Rekursion selbst oder jedwede Vermögenswerte innerhalb des Verantwortungsbereichs nicht übertragen oder diese abschaffen. Darüber

Lizenzierung und Quellenangabe: Das LaCoCa® Playbook in der vorliegenden Version 0.6 DE baut auf den Definitionen der Holacracy® Verfassung V4.1.4 auf und wurde übersetzt und modifiziert durch Andreas Slogar – Postfach 1207 – 61352 Bad Homburg - Deutschland. Für weitergehende Informationen siehe <http://holacracy.org/constitution> - LaCoCa® by Andreas Slogar, all rights reserved. - LaCoCa® Playbook unterliegen den Lizenz- und Nutzungsbedingungen der Open-Source-Lizenz CC BY-SA 4.0.

hinaus dürfen Mitglieder die Rechte der Rekursion auf den Verantwortungsbereich nicht beschränken. Diese Einschränkungen gelten jedoch nicht, wenn eine Rolle oder ein Prozess, die die erforderliche Befugnis besitzen, Ihnen eine entsprechende Genehmigung erteilen.

2.1.3 Delegation von Kontrolle über definierte Rollen

Wenn eine Rekursion einen Verantwortungsbereich für eine seiner Rollen definiert, wird die Befugnis der Rekursion, diesen Verantwortungsbereich zu modifizieren, zu kontrollieren und zu regulieren, an diese Rolle delegiert und von der Rekursion getrennt.

Die Rekursion behält jedoch das Recht, die Delegation des Verantwortungsbereichs zu verändern oder aufzuheben, oder Regelungen festzulegen oder zu ändern, die die Befugnis der Rolle innerhalb des Verantwortungsbereichs erweitert oder limitiert.

Grundsätzlich ist bei allen auf diese Weise delegierten Verantwortungsbereiche ausgeschlossen, die Verantwortungsbereiche selbst oder maßgebliche Vermögenswerte innerhalb der Verantwortungsbereiche abzuschaffen, oder diese Vermögenswerte aus der Rekursion heraus zu übertragen, oder Rechte der Rekursion an dem Verantwortungsbereich zu beschränken.

Eine Rekursion kann diese zurückgehaltenen Befugnisse auch delegieren, indem sie explizit die gewünschten Genehmigungen in einer Regel der Rekursion festlegt.

In jedem Fall sind alle Delegationen von Verantwortungsbereichen immer auf die zuvor bereits definierten Befugnisse der Rekursion selbst begrenzt.

2.2 Management Master der Rekursion

Jeder Kreis hat eine Rolle „**Management Master**“ (**MM**) mit der Definition aus Anhang A und den weiteren in diesem Abschnitt definierten Verantwortungen und Befugnissen. Das, die Rolle des Management Masters übernehmende Mitglied wird als „**Management Master**“ der Rekursion bezeichnet, solange sie in dieser Funktion handelt.

2.2.1 Umgang mit noch zu transferierenden Funktionen

Der Management Master (MM) einer Rekursion übernimmt in der Phase ihres initialen Aufbaus die Aufgabe und alle Verantwortungen der Rekursion selbst und kontrolliert alle für die Rekursion definierten Verantwortungsbereiche so als ob die Rekursion selbst eine Rolle wäre und der Management Master diese Rolle ausfüllen würde.

Dies gilt jedoch nur in dem Maße, in dem diese Verantwortungen und der Verantwortungsbereich nicht einer weiteren Rolle innerhalb der Rekursion zugeteilt oder alternativ transferiert ist.

Darüber hinaus kann der Management Master keine Regeln definieren, welche die Rollen seiner Rekursion einschränken, außer über den Governance-Prozess der Rekursion selbst.

2.2.2 Definition von Prioritäten und Strategien

Der Management Master einer Rekursion kann relative Prioritäten für die eigene Rekursion definieren. Darüber hinaus kann der Management Master eine oder mehrere allgemeinere „Strategien“ für die Rekursion definieren. Dabei handelt es sich um einfache Entscheidungsregeln, die den Rollen der Rekursion laufend Orientierung geben ihre eigenen Prioritäten zu setzen. Diese Festlegung gilt, solange die Rolle des Development Master der Rekursion nicht besetzt ist.

2.2.3 Änderung der Rolle Management Master (MM)

Eine Rekursion darf seiner eigenen Management Master-Rolle keine Verantwortungen oder andere Funktionen hinzufügen, den Aufgabe der Rolle ändern oder die Rolle vollständig abschaffen.

Eine Rekursion darf jedoch Verantwortungen, Verantwortungsbereichs, Befugnisse oder Funktionen seiner Rolle Management Master entfernen, indem er sie an eine andere Rolle innerhalb der Rekursion transferiert.

Sobald ein derartiger Transfer vollzogen ist, wird automatisch die betreffende Verantwortung und die Entscheidungsautorität aus der Management Master-Rolle entfernt, solange der Transfer gültig ist.

2.3 Governnace-Entwickler

Mitglieder der Rekursion sind autorisiert, am jeweiligen Governance-Prozess teilzunehmen und sind damit „**Governance-Entwickler**“ der Rekursion. Der Governance Master ist hierzu die koordinierende Rolle, die neben Fragen zur Governance auch die Einhaltung und Weiterentwicklung sicherstellt.

Die Governance-Entwickler werden unter Anwendung der folgenden Regeln bestimmt:

2.3.1 Elementare Mitgliedschaft der Rekursion

Wenn nicht spezifische Ernennungen oder Ausschlüsse unter den Bedingungen dieses Abschnitts getroffen werden, sind die Governance-Entwickler einer Rekursion:

- (a) jedes Mitglied, das in der Rekursion eine definierte Rolle verantwortet;
- (b) der Management Master (MM) der Rekursion, wie in Abschnitt 2.2 definiert;
- (c) der für die Rekursion ernannte Development Master (DevM), wie im Anhang A definiert;
- (d) der Coordination & Communication Master (CCM) der Rekursion, wie im Anhang A definiert;
- (e) der Performance Master (PerM) der Rekursion, wie im Anhang A definiert;

- (f) der Governance Master (GovM) der Rekursion, wie im Anhang A definiert.

2.3.2 Umgang mit mehrfach besetzten Rollen

Wenn mehrere Mitglieder dieselbe definierte Rolle innerhalb einer Rekursion angenommen haben, kann die Rekursion die Regelung beschließen, die begrenzt, wie viele der rollenverantwortlichen Mitglieder an der Entwicklung der Governance aktiv teilnehmen. Die Regelung muss jedoch mindestens einem der Mitglieder, der die Rolle verantwortet, gestatten, dass er sie als Governance-Entwickler vertritt, und sie muss festlegen, wie dieser Vertreter ausgewählt wird.

Darüber hinaus haben alle Mitglieder, die eine identische Rolle vertreten, die Verpflichtung, die von den nicht eingebundenen Mitgliedern beschriebenen Engpässe zu übernehmen und im Rahmen der Governance-Entwicklung zu behandeln.

2.3.3 Ausschluss wegen mangelnder Bedeutung

Manchmal teilt ein Mitglied einer spezifischen Rolle in einer Rekursion nur eine sehr geringe, oder fast unerhebliche Bedeutung zu. Wenn der Management Master der Rekursion validierte Hinweise aufführen kann, dass dieser Fall vorliegt, kann der Management Master das Mitglied aufgrund dieser Grundlage davon ausschließen, als Governance-Entwickler zu fungieren.

Wenn ein Mitglied auf diese Weise ausgenommen wird, hat der Management Master die Verpflichtung, die von dem Mitglied mitgeteilten Engpässe zu berücksichtigen und in die Governance-Entwicklung einfließen zu lassen.

Dies gilt nicht, wenn eine alternative Vorgehensweise für das ausgenommene Mitglied definiert wurde, um die mit dieser Rolle verbundenen Engpässe zu behandeln.

2.3.4 Ernennung von Governance-Entwicklern

Der Management Master einer Rekursion kann, neben dem von diesem Playbook bestimmten Gruppe von Rollen, weitere Mitglieder als Teilnehmer ernennen und diese Ernennungen jederzeit auch wieder entfernen. Diese Möglichkeit erlaubt die temporäre Integration beispielweise von Fachexperten, sogenannter Operational Gurus (OG), zur Behandlung spezifischer Engpässe, die von den Mitgliedern der Rekursion alleine nicht ausreichend verarbeitet werden können.

2.4 Übertragung einer Rolle

Der Management Master einer Rekursion kann an Mitglieder der Rekursion definierte Rollen transferieren, es sei denn, diese Autorität wurde limitiert oder ihrerseits an eine spezifische Rolle transferiert.

2.4.1 Unbesetzte Rollen

Wann immer eine spezifische Rolle in einer Rekursion unbesetzt ist, übernimmt der Management Master der Rekursion die Rolle. Diese Zuordnung ist solange wirksam, bis ein Mitglied den Transfer der Verantwortung einer unbesetzten Rolle annimmt.

2.4.2 Rollen Mehreren Personen übertragen

Ein Management Master kann mehreren Mitgliedern dieselbe spezifische Rolle anbieten und zuordnen, solange nicht die Übersicht beeinträchtigt ist, welches Mitglied für die Verantwortungen und Zuständigkeiten dieser Rolle in alltäglich operativen Situationen ausübt.

Ein Weg, um diese Transparenz zu bewahren, wird sichergestellt, in dem der Management Master der Rekursion zusammen mit einem Transfer einen Themenschwerpunkt vereinbart. Ein Themenschwerpunkt beschreibt einen fachlichen Kontext und ein darin enthaltenes Aufgabengebiet, auf das sich ein Mitglied im Rahmen der Verantwortungsausübung der Rolle konzentriert.

Wenn eine Rollentransfer einen Themenschwerpunkt einschließt, gelten für das Mitglied die Aufgaben, Verantwortungen und der Verantwortungsbereich, die für diese Rolle vereinbart sind, nur innerhalb des definierten Themenschwerpunkts.

Die Mitglieder einer Rekursion können die Zuteilung von Rollen nur anderweitig regeln und diese Autorität dem Management Master entziehen, wenn eine entsprechende Vereinbarung im Rahmen des Governance-Prozesses festgelegt wurde.

2.4.3 Niederlegen einer Rollenverantwortung

Übt ein Mitglied die Verantwortung für eine Rolle aus, kann Sie diese jederzeit ablegen, es sei denn, es wurde eine anderslautende Regelung innerhalb der Rekursion vereinbart. Diese Niederlegung erfolgt, indem das verantwortliche Mitglied die von der Entscheidung betroffenen Mitglieder aktiv in Kenntnis setzt und zusätzlich den für den Transfer von Rollenverantwortungen zuständigen Management Master mit einbezieht.

2.5 Gewählte Rollen

Jede Rekursion enthält, neben der Rolle des „Management Master“ (MM), je eine und nur eine Rolle „Coordination & Communication Master“ (CCM), „Development Master“ (DevM), „Performance Master“ (PerM), „Governance Master“ (GoM) mit den in Anhang A enthaltenen Festlegungen.

Es handelt sich dabei um gewählte Rollen der Rekursion. Die Mitglieder, die diese Rollen übernehmen, werden jeweils zum **Development Master (DevM)**, **Communication & Coordination Master (CCM)**, **Performance Master (PerM)** oder **Governance Master (GoM)** der Rekursion, wenn sie im Kontext des Verantwortungsbereiches der jeweiligen Funktion wirken.

Alle, in einer Rekursion organisierten Rollen fachlicher Experten werden „Operational Guru,, (OG) genannt. Diese Rollen repräsentieren die eigentliche Wertschöpfung der Rekursion. Die Vielfalt dieser Expertenrollen ist je nach Organisation und Aufgabe einer Rekursion unterschiedliche und muss im jeweiligen Rollenprofil der Mitglieder einer Rekursion ausgedrückt und beschrieben werden. Die Rollen der Operational Guru unterliegen nicht einer Wahl.

Die Aufgaben und Verantwortungen der Rolle „Operational Guru“ wird in Anhang A beschrieben.

2.5.1 Organisation von Wahlen für Rollen der Rekursion

Der Governance Master einer Rekursion organisiert und moderiert Wahlen, um einen Governance-Entwickler der Rekursion für jede einer gewählten Rollen zu bestimmen. Dazu werden die in Abschnitt III definierten Prozesse und Regeln verwendet. Alle Governance-Entwickler sind prinzipiell für eine Wahl zugelassen. Jeder Governance-Entwickler kann mehrere gewählte Rollen annehmen, außer dem Management Master einer Rekursion, der nicht zum Communication & Coordination Master oder Development Master einer Rekursion gewählt werden kann. Diese Unterscheidung ist notwendig, um potentielle Interessenkonflikte der Rollen zu limitieren.

2.5.2 Verantwortungsperiode und Wahlfrequenzen

Während des Prozesses zur Rollenwahl wird, durch den Governance Master organisiert, die Dauer des Verantwortungszeitraums bzw. der Verantwortungsperiode für jede Rollenwahl festgelegt. Nachdem dieses Zeitfenster beendet ist, sorgt der Governance Master dafür, dass rechtzeitig eine Wiederholung der Wahl für die betroffene(n) Rolle(n) durchgeführt wird. Innerhalb der laufenden Periode kann jeder Governance-Entwickler, unter Beachtung der in Abschnitt III definierten Vorgehensweise, eine Wahlwiederholung erwirken.

2.5.3 Änderungen gewählter Rollen

Eine Rekursion kann seinen gewählten Rollen Verantwortungen oder Verantwortungsbereichs hinzufügen sowie diese abändern und wieder limitieren und gänzlich widerrufen. Eine Rekursion kann dies jedoch nur für Rollen innerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs durchführen. Darüber hinaus kann keine Rekursion eine Aufgabe, einen Aufgabenbereich, Verantwortungen oder Befugnisse ändern oder

entfernen, die einer gewählten Rolle durch dieses Playbook erteilt wurden, und sie kann auch eine gewählte Rolle nicht vollständig entfernen. Rollen die weder zugeteilt noch durch Wahlen besetzt sind, fallen automatisch in den Verantwortungsbereich des Management Masters.

2.5.4 Stellvertretung gewählter Rollen

Die Stellvertretung für eine gewählte Rolle kann temporär durch eine andere Rolle innerhalb der erfolgen, wenn diese nicht besetzt ist, oder wenn die Person, die die Rolle normalerweise erfüllt, für ein Meeting der Rekursion nicht zur Verfügung steht oder nicht in der Lage ist, die Verantwortung der Rolle wahrzunehmen.

Wenn ein Stellvertreter notwendig ist, gilt jederzeit die folgende Regelung zu Prioritären und Reihenfolgen innerhalb einer Rekursion:

- (I) ein Mitglied, das explizit von der dem rollenverantwortlichen Mitglied benannt wurde; oder
- (II) das aktuell verantwortliche Mitglied der Rolle CCM; oder
- (III) das aktuell verantwortliche Mitglied der Rolle DevM; oder
- (IV) das aktuell verantwortliche Mitglied der Rolle GovM; oder
- (V) das erste Mitglied der Governance-Entwickler der Rekursion, das sich für die Übernahme der Stellvertretung bereiterklärt.

2.6 Folge-Rekursion

Eine Rekursion kann über seinen Governance-Prozess seine individuellen und spezifischen Rollen zu weitergehenden, vollständigen Rekursionen erweitern. Über diesen Mechanismus kann eine Rekursion homogen skalieren, sobald die Entwicklung des Arbeitsvolumens oder der Aufbau neuer Geschäftsfähigkeiten dies erforderlich macht.

In diesem Fall wird die neue Rekursion zur „**Folge-Rekursion**“ (F-Rek), und die ursprüngliche wird zur „**Quell-Rekursion**“ (Q-Rek).

2.6.1 Folge-Rekursion anpassen

Eine Quell-Rekursion kann die Aufgaben, die Aufgabenbereiche oder die Verantwortungen für eine Folge-Rekursion ändern. Eine Quell-Rekursion kann auch seine eigenen definierten Rollen oder Regelungen in eine Folge-Rekursion verschieben oder diese aus dem Folge-Rekursion in sich selbst integrieren. Jede dieser Änderungen darf ausschließlich über den Governance-Prozess der jeweiligen Rekursion erfolgen.

Über diese zulässigen Änderungen hinaus, darf eine Quell-Rekursion keine in einer Folge-Rekursion enthaltenen definierten Rollen, Regelungen, Themenschwerpunkte o.ä. ändern. Diese Elemente dürfen

nur innerhalb der jeweiligen Rekursion und dort nur im Rahmen des Governance-Prozesses geändert werden. Über diese Abgrenzung wird ausgeschlossen, dass sich eine Quell-Rekursion in die Erfüllung der Verantwortungen einer Folge-Rekursion direktiv einmischt.

2.6.2 Folge-Rekursion auflösen

Eine Quell-Rekursion kann über seinen Governance-Prozess einen Folge-Rekursion auflösen. Dies kann durchgeführt werden, indem der Folge-Rekursion und sein gesamter Inhalt komplett aufgehoben wird oder, indem selektiv bestimmte Elemente der Folge-Rekursion innerhalb der Quell-Rekursion erhalten bleiben.

Ein Folge-Rekursion kann auch aufgehoben werden, indem sie von dem Zustand einer Rekursion in eine Rolle integriert wird.

Dieses Vorgehen ist immer dann notwendig, wenn sich beispielsweise das Arbeitsvolumen reduziert oder eine bestehende Geschäftsfähigkeit oder ein Produkt ihren Lebenszyklus beenden.

2.6.3 Management Master der Folge-Rekursion

Der Management Master einer Quell-Rekursion kann eine Person bestimmen, die die Management Master-Rolle für eine Folge-Rekursion übernimmt, wobei dieselben Regeln gelten, wie im Falle der Verantwortungstransfern durch den Management Master an eine andere definierte Rolle der Rekursion.

2.6.4 Integration zwischen Quell- und Folge-Rekursion

In der Regel wählt jede Rekursion die Rollenverantwortlichen der jeweils verantwortlichen Mitglieder der Governance-Entwickler. In den Aufgabenbereich der Rolle Governance Master gehört auch die Integration der eigenen Rekursion in die Quell-Rekursion. Über diese Integration wird sichergestellt, dass die vereinbarten und gültigen Regeln konsistent und widerspruchsfrei organisiert und angewendet werden.

2.7 Interdisziplinäre Integration über multiple Rekursionsstufen

Eine Rekursion kann den Communication & Coordination Master einer kooperierenden Rekursion zu den eigenen Abstimmungen der Governance-Entwickler einladen.

Die Rekursion, die zur Teilnahme eingeladen wurde, ist als „verknüpfte Rekursion“ zu verstehen, die auch außerhalb der eignen Unternehmensorganisation (auch externer Kooperationspartner genannt) liegen kann, oder bei der es sich um eine andere Rolle oder einer anderen Rekursion innerhalb der Organisation handeln kann.

Die Rekursion, die diese Verknüpfung anbietet, ist die Quell-Rekursion dieser Verbindung und muss verantwortlich für die Festlegung von Regelungen im Rahmen der Governance-Entwicklung sein.

Nachdem eine Verknüpfung durch eine interdisziplinäre Rekursion oder einen externen Kooperationspartner angenommen wurde, kann die verknüpfte Rekursion ihren Communication & Coordination Master als „Coop-CCM“ unter den Definitionen dieses Abschnitts in die Abstimmungen der Quell-Rekursion integrieren.

Diese Definitionen sind gültig, sofern nicht anderslautende Regelungen einer Rekursion im Rahmen der Governance-Entwicklung festgelegt wurden.

2.7.1 Limitierungen des Cooperation Communication & Coordination Master (Coop-CCM)

Der Coop-CCM wird zu einem Governance-Entwickler der Quell-Rekursion und nutzt die Befugnisse eines gewählten Mitglieds, um Engpässe zu behandeln, die zwischen der Quell-Rekursion und der eigenen Rekursion bestehen und die Leistungsfähigkeit dieser limitieren.

Über die Bearbeitung und Behebung von Engpässen hinaus, kann ein Coop-CCM die Quell-Rekursion nicht beeinflussen oder nutzen, um beispielweise Aufgaben der eignen Rekursion in die Quell-Rekursion zu verlagern. Jede Form der Erweiterung von Kompetenzen und Verantwortungsaufteilungen erfolgen nach den geltenden Regelungen des Governance-Prozesses.

Abschnitt III: Governance-Prozess

3.1 Wirkungsbereich der Governance

Der Governance-Prozess einer Rekursion hat die Autorität:

- (I) die Rollen und Folge-Rekursion der eigenen Rekursion festzulegen, zu modifizieren und aufzuheben;
- (II) die Regeln der Rekursion;
- (c) Wahlen für die Rollen der Governance-Entwicklung abzuhalten.

Zu jedem Zeitpunkt definieren die gerade aktuellen Ergebnisse des Governance-Prozesses einer Rekursion die für sie gültige „**Governance**“.

Nur die in diesem Abschnitt aufgelisteten Ergebnisse stellen eine gültige Governance für eine Rekursion dar.

Aufzeichnungen anderweitiger oder rekursionsfremder Ergebnisse oder Entscheidungen dürfen nicht Bestandteil der Governance sein.

3.2 Änderungen der Governance

Jeder Governance-Entwickler einer Rekursion kann vorschlagen, die geltende Governance zu ändern. Hierzu formuliert er eigenständige Entwicklungsvorschläge.

Bevor ein Entwicklungsvorschlag in die geltende Governance integriert wird, müssen alle Governance-Entwickler die Gelegenheit erhalten, Engpässe hinsichtlich des Vorschlags zu artikulieren. Jede dieser beschriebenen Engpässe wird als Einspruch behandelt, wenn er die nachfolgenden Kriterien erfüllt. Ein Einspruch muss von einem persönlich anwesenden Mitglied oder seinem Stellvertreter vorgebracht werden.

Entwicklungsvorschläge werden nur dann angenommen und ergänzen nur dann die Governance der Rekursion, wenn keine Einsprüche bestehen. Wenn Einsprüche formuliert werden, müssen der Vorschlagende und jeder Opponent - das den Einspruch aufbringende Mitglied - einen Weg finden, die Widersprüche zu auflösen, bevor die Rekursion den Entwicklungsvorschlag annehmen kann.

3.2.1 Entwicklungsvorschläge einbringen

Jeder Governance-Entwickler kann in einem „**Governance-Meeting**“ der Rekursion, das unter den Bedingungen von Abschnitt 3.3 einberufen wurde, einen Entwicklungsvorschlag machen. Zusätzlich kann ein Governance-Entwickler einen Entwicklungsvorschlag außerhalb eines Governance-Meetings an alle

Lizensierung und Quellenangabe: Das LaCoCa® Playbook in der vorliegenden Version 0.6 DE baut auf den Definitionen der Holacracy® Verfassung V4.1.4 auf und wurde übersetzt und modifiziert durch Andreas Slogar – Postfach 1207 – 61352 Bad Homburg - Deutschland. Für weitergehende Informationen siehe <http://holacracy.org/constitution> - LaCoCa® by Andreas Slogar, all rights reserved. - LaCoCa® Playbook unterliegen den Lizenz- und Nutzungsbedingungen der Open-Source-Lizenz CC BY-SA 4.0.

anderen Governance-Entwickler verteilen. Dazu verwendet es einen schriftlichen Kommunikationskanal, der vom Coordination & Communication Master der Rekursion zu diesem Zweck genehmigt wurde.

Alle vorab veröffentlichten Entwicklungsvorschläge werden im Rahmen eines geplanten Governance-Meetings behandelt und entsprechend dem Governance-Prozess bearbeitet, aufgenommen oder abgelehnt.

Eine Rekursion kann Regeln ergänzen, wann oder wie Vorschläge außerhalb eines Governance-Meetings gemacht oder verarbeitet werden können.

3.2.2 Akzeptanzkriterien für Entwicklungsvorschläge

Einige Entwicklungsvorschläge sind im Governance-Prozess einer Rekursion nicht zulässig, und der Governance Master kann sie verwerfen, bevor sie eingebracht und verarbeitet werden.

Damit ein Entwicklungsvorschlag für die Bearbeitung im Governance-Meeting gültig ist, muss er einen vom Vorschlagenden validierbaren Engpass beheben oder reduzieren.

Außerdem muss ein Entwicklungsvorschlag dem Vorschlagenden helfen, die Aufgabe oder seine Verantwortung einer seiner Rollen in der Rekursion besser auszuüben zu können.

Ein Entwicklungsvorschlag kann auch alternativ einem anderen Kreismitglied helfen, eine der Rollen dieser Person der Rekursion verbessert ausüben zu können. Dieses Vorgehen ist allerdings nur zulässig, wenn das betroffene Mitglied dem Vorschlagenden die Berechtigung erteilt hat, seine Rolle zu repräsentieren. (Siehe auch Stellvertretung.)

Ein Entwicklungsvorschlag ist grundsätzlich immer zulässig und gültig, unabhängig von den aufgeführten Bedingungen, wenn er zum Ziel hat, dazu beizutragen, die Governance der Rekursion weiterzuentwickeln, um die bestehenden Aktivitäten klarer zu definieren und zu beschreiben, die bereits aktiv ausgeübt werden, oder um eine Wahlwiederholung für eine gewählte Rolle auszulösen.

3.2.3 Validieren von Entwicklungsvorschlägen

Der Governance Master kann die Gültigkeit eines Entwicklungsvorschlags validieren, indem er den Vorschlagenden befragt.

Damit ein Entwicklungsvorschlags die Validierung besteht, muss der Vorschlagende in der Lage sein, den identifizierten Engpass zu erklären. Dazu sind durch den Vorschlagenden Beispiel und allgemein nachvollziehbare Fakten einer realen Situation aus der Vergangenheit oder der Gegenwart vorzubringen. Die Darstellung muss verdeutlichen, wie der identifizierte Engpass durch seinen Entwicklungsvorschlag hätte vermieden oder abgeschwächt werden können und die Arbeit der Rekursion unterstützt hätte. Der Governance Master muss den Vorschlag verwerfen, wenn der Entwicklungsvorschlag diese Anforderung nicht erfüllen kann.

Bei der Bewertung der Validität eines Entwicklungsvorschlags darf der Governance Master ausschließlich darüber entscheiden, ob der Vorschlagende das erforderliche Beispiel darstellen konnte, ebenso wie die zugehörigen Erklärungen, und ob diese mit einer logischen Begründung verbunden wurden und somit begründet sind.

Der Governance Master darf demgegenüber nicht Beurteilung oder ob der Entwicklungsvorschlag den identifizierten Engpass wirksam behandelt.

3.2.4 Kriterien gültiger Einsprüche

Einsprüche und können bei der Bearbeitung eines Entwicklungsvorschlags ignoriert werden. Sie sind nur als gültig anzuerkennen, wenn sie alle der nachfolgenden Kriterien erfüllt, oder die letzte Aussage der folgenden Auflistung erfüllt ist.

- (I) Würde der identifizierte Engpass nicht vorgebracht, würde sich die Kapazität der Rekursion, seine Aufgabe zu erfüllen oder seine Verantwortungen gerecht zu werden, verschlechtern? Damit drückt der vorgebrachte Engpass eine bessere Idee oder ein Potenzial aus, das eine weitere Verbesserung der aktuellen Kapazität darstellt und die Umsetzung des Entwicklungsvorschlages die Rekursion in ihrer Leistungsfähigkeit steigert.
- (II) Der identifizierte Engpass existiert (noch) nicht in dieser Rekursion, auch nicht ohne den Entwicklungsvorschlag. Der Engpass würde also spezifisch durch die Annahme des Vorschlags erzeugt werden und würde nicht existieren, wenn der Entwicklungsvorschlag zurückgezogen wird.
- (III) Der Engpass wird nur durch aktuell bekannte Fakten oder Ereignisse ausgelöst, ohne Bezug auf eine Vermutung, was zukünftig eventuell eintreten könnte. Die Nutzung einer Annahme ist nur dann zulässig, wenn es in der Zukunft wahrscheinlich keine Gelegenheit für eine rechtzeitige Korrektur und Reaktion auf negative Auswirkungen gibt, bevor eine maßgebliche Wirkung eintreten könnte.
- (IV) Der Engpass beschränkt das Mitglied, das den Einspruch vorbringt, bei der Erfüllung seiner Aufgabe oder einer seiner Verantwortungen einer seiner Rollen in der Rekursion; oder, wenn sie eine andere Rolle beschränkt und das Mitglied die Berechtigung hat, diese Rolle eines anderen Governance-Entwicklers zu vertreten, der diese Rolle operativ ausfüllt.

Unabhängig von den vorgenannten Kriterien gilt ein Engpass hinsichtlich der Annahme eines Entwicklungsvorschlags in der folgenden Auswirkung immer als Einspruch:

- (V) Die Verarbeitung oder Übernahme des Entwicklungsvorschlags bricht die in diesem Playbook definierten Regeln oder fordert die Rekursion oder seine Mitglieder auf, außerhalb seiner Befugnis zu handeln. Zum Beispiel sind umzusetzende Projekte oder spezifische operative Entscheidungen im allgemeinen keine gültigen Governance-Ergebnisse nach den Bedingungen aus Abschnitt 3.1.

3.2.5 Einsprüche validieren

Der Governance Master prüft die Validität eines Einspruchs, indem er dem Vorschlagenden Fragen stellt. Damit ein erhobener Einspruch die Validierung besteht, muss das den Einspruch vorbringende Mitglied in der Lage sein, ein begründetes Argument vorzutragen, das erklärt, warum er jedes für einen Einwand geforderte spezifische Kriterium erfüllt.

Der Governance Master muss einen Einspruch verwerfen, wenn begründet werden kann, dass der Einspruch diese Hürde nicht überwindet.

Bei der Bewertung der Gültigkeit eines erhobenen Einspruchs darf der Governance Master nur beurteilen, ob der Einspruch die erforderlichen Argumente enthält, und ob er mit einer logischen Begründung vorgetragen wurden und somit begründet sind.

Der Governance Master darf keine Beurteilung auf Grundlage der Präzision eines Arguments oder der Relevanz treffen.

Wenn ein Einwand auf der Grundlage erhoben wird, dass der Vorschlag die Verfassung gemäß Abschnitt 3.2.4(V) verletzt, kann der Governance Master auf der Grundlage des Playbook's den Einspruch verwerfen.

3.2.6 Regeln zur Integration

Wenn ein Einspruch gegen einen Entwicklungsvorschlag vorgebracht wird, gelten die folgenden Regeln zur Unterstützung der Suche nach einer Auflösung:

- (I) Der Governance Master muss einen Einspruch hinterfragen, wenn dies von einem Governance-Entwickler gefordert wird, und ihn verwerfen, wenn er nicht die hier definierten Kriterien erfüllt.
- (II) Das den Einspruch vorbringende Mitglied muss versuchen, eine Anpassung für den Vorschlag zu finden, die den Einspruch behebt, und weiterhin den Engpass des Entwicklungsvorschlags beinhaltet. Andere Mitglieder können ihn dabei unterstützen. Wenn der Governance Master feststellt, dass das den Einspruch vorbringende Mitglied keinen ergebnisorientierten Aufwand unternimmt, um auf eine konstruktive Weise eine potenzielle Ergänzung zu finden, muss der Governance Master den Einspruch als gegenstandslos betrachten und den Entwicklungsvorschlag weiter behandeln, als wäre der Einspruch nie vorgebracht worden.
- (III) Jeder Governance-Entwickler kann dem Vorschlagenden klärende Fragen über den identifizierten Engpass stellen, oder in Bezug auf jedes Beispiel, das der Vorschlagende zur Validierung des Engpasses vorgebracht hat. Wenn der Governance Master zu dem Schluss gelangt, dass der Vorschlagende zu keinem Zeitpunkt einen konstruktiven und ergebnisorientierten Aufwand betreibt, um diese Fragen zu beantworten, muss er den Vorschlag als ungültig für die weitere Bearbeitung einordnen und als gegenstandslos betrachten.

- (IV) Das den Einspruch vorbringende Mitglied kann einen modifizierten Entwicklungsvorschlag machen und begründete Argumente anbieten, warum er geeignet ist, den Engpass in jeder spezifischen Situation, die der Vorschlagende zur Verdeutlichung des Engpasses aufgezeigt hat, auflöst oder verhindert.

Wenn der Governance Master zu dem Schluss gelangt, dass der alternative Entwicklungsvorschlag eine der Kriterien zur Validierung nicht erfüllt, muss er den Vorschlag als ungültig für die Verarbeitung befinden und verwerfen.

3.3 Governance-Meeting

Der Governance Master einer Rekursion ist für die Planung von Governance-Meetings verantwortlich, um den Governance-Prozess der Rekursion zu realisieren. Neben allen regulären, regelmäßigen Governance-Meetings, die der Governance Master terminiert, ist der Governance Master für die Einplanung weiterer spezieller Governance-Meetings verantwortlich, wenn ein Governance-Entwickler dies anfordert. Der Governance Master ist dafür verantwortlich, den Vorsitz für alle Governance-Meetings in Übereinstimmung mit den folgenden Regeln zu übernehmen.

Die Terminplanung der Governance-Meetings des Governance Managers sind mit den operativen Meetings und deren Terminplanung und Organisation durch den Communication & Coordination Manager zu synchronisieren. Terminkonflikte sind auszuschließen, damit allen Governance-Entwicklern eine uneingeschränkte Teilnahme möglich ist.

3.3.1 Teilnahme

Alle Governance-Entwickler sind berechtigt, an allen Governance-Meetings einer Rekursion teilzunehmen. Der Governance Master ist ebenfalls berechtigt zu einer vollständigen Teilnahme.

Darüber hinaus können der Management Master und alle Governance-Entwickler jeweils maximal eine zusätzliche Person einladen, allein zu dem Zweck, um bei der Verarbeitung einer spezifischen Engpässe zu unterstützen. Der eingeladene Teilnehmer wird dann ebenfalls für die Dauer dieses Governance-Meetings zu einem Governance-Entwickler.

Neben den in diesem Absatz aufgelisteten Personen ist keine andere berechtigt, an den Governance-Meetings der Rekursion teilzunehmen, außer wenn dies ausdrücklich durch eine Regel der Rekursion ermöglicht ist.

3.3.2 Benachrichtigung und Beschlussfähigkeit

Eine Rekursion darf seinen Governance-Prozess nur in einem Meeting durchführen, wenn der Governance Master alle Governance-Entwickler rechtzeitig vorab, unter Angabe von Zeit und Ort, über die Durchführung eines Governance-Meetings benachrichtigt hat.

Neben dieser Forderung der Benachrichtigung ist keine Beschlussfähigkeit für eine Rekursion erforderlich ein Governance-Meeting abzuhalten, es sei denn, dies ist in einer Regel der Rekursion abweichend definiert.

Versäumt ein Governance-Entwickler an einem Governance-Meeting teilzunehmen, wird die Abwesenheit als Zustimmung zu allen eingebrachten und validierten Entwicklungsvorschlägen gewertet. Die Einreichung von Einsprüchen im Nachgang zu einem Governance-Meeting ist nicht möglich.

3.3.3 Ablauf von Governance-Meetings

Der Governance Master muss den folgenden Prozess für Governance-Meetings anwenden:

- (I) Willkommensrunde: Der Governance Master erlaubt allen Teilnehmern, nacheinander ihr aktuelles Befinden oder ihren Standpunkt mitzuteilen, oder eine andere Art Eröffnungskommentar für das Meeting abzugeben. Reaktionen der Teilnehmer darauf sind zu unterlassen.
- (II) Administratives: Der Governance Master schafft Raum für die Diskussion und Auflösung von administrativen oder organisatorischen Angelegenheiten, von denen der Communication & Coordination Master der Meinung ist, dass sie berücksichtigt werden müssen.
- (III) Themenpunkte sammeln und bearbeiten: Der Governance Master erstellt eine Themenliste der zu bearbeitenden Engpässe und verarbeitet dann die einzelnen Punkte der Liste nacheinander.
- (IV) Feedback-Runde: Der Governance Master ermöglicht es allen Teilnehmern nacheinander, eine abschließende Äußerung nach dem „I wish ... , I like ...“ Muster mitzuteilen. Der Governance Master nimmt die Äußerungen unkommentiert auf und verwendet diese Rückmeldungen zur Weiterentwicklung des Meetings.

Eine Regelung der Rekursion kann diesen Prozess ergänzen, darf aber nicht in Konflikt mit anderen Schritten oder Regeln stehen, die in diesem Abschnitt des Playbooks definiert sind.

3.3.4 Erstellen einer Tagesordnung

Der Governance Master muss eine Tagesordnung der in einem Governance-Meeting zu bearbeitenden Engpässe erstellen, indem er Meldungen der Teilnehmer sammelt und dokumentiert.

Dies muss ausschließlich innerhalb des Meetings erfolgen. Jeder Teilnehmer kann beliebig viele Meldungen einreichen. Teilnehmer können während des Meetings zusätzliche Engpässe hinzufügen, ebenso wie im Laufe der Bearbeitungen bestehender Themen der Tagesordnung.

- (I) Format der Tagesordnung: Jeder Meldung in einem Governance-Meeting repräsentiert einen zu behandelnden Engpass, der von einem Teilnehmer beschreiben werden kann, der die Ausübung der Verantwortung mindestens einer seiner Rollen darstellt und der Tagesordnung

hinzugefügt wird. Wenn ein Teilnehmer eine Meldung hinzufügt, darf er nur eine kurze Überschrift für den Engpass äußern und den Engpass selbst nicht schon erklären, darstellen oder eine Lösung beschreiben, bevor die eigentliche Behandlung des Tagesordnungspunktes durchgeführt wird.

- (II) Reihenfolge der Tagesordnung: Der Governance Master kann die Reihenfolge frei bestimmen, in der die Meldungen der Tagesordnung behandelt werden. Dazu kann jede Vorgehensweise und Methode genutzt werden, die dem Governance Master für angemessen und zielführend erscheint.
- (III) Priorisierung der Tagesordnung: Der Governance Master muss alle Themen der Tagesordnung mit höchster Priorität behandeln, die eine Wahl einer der Rollen der Governance-Entwicklung der Rekursion betreffen bzw. erforderlich machen. Als zweite Prioritätsstufe gelten Meldungen von Teilnehmern, die zu einer außerplanmäßigen Durchführung eines Governance-Meetings geführt hat.
- (IV) Verarbeiten von Tagesordnungspunkten: Nachdem der Communication & Coordination Master eine initiale Reihenfolge für die Tagesordnung festgelegt hat, muss er die Teilnehmer durch die Bearbeitung jeder einzelnen Meldung leiten. Für die Bearbeitung eines Tagesordnungspunktes, der eine Wahl erforderlich macht, muss der Governance Master den in Abschnitt 3.3.6 definierten „**Wahlprozess**“ anwenden. Für die Bearbeitung anderer Meldungen der Tagesordnung muss der Governance Master den „**Konstruktiven Entscheidungsprozess**“ anwenden, wie in Abschnitt 3.3.5 definiert.

3.3.5 Konstruktiver Entscheidungsprozess

Der Governance Master muss den konstruktiven Entscheidungsprozess folgendermaßen und konsequent durchführen:

- (I) **Präsentation des Vorschlags:** Zunächst darf der Vorschlagende den Engpass beschreiben und einen Lösungsvorschlag darstellen, wie der Engpass aus seiner Sicht behoben werden kann. Wenn der Vorschlagende darum bittet, Hilfe bei der Entwicklung einer Lösung zu erhalten, kann der Governance Master eine Diskussion oder einen anderen Prozess der kooperativen Lösungsentwicklung ermöglichen, um die angeforderte Unterstützung zu ermöglichen. Der Governance Master muss jedoch diese Aktivität allein auf den Entwurf eines Lösungsvorschlages für den Engpass des Vorschlagenden konzentrieren, und es dürfen keine anderweitigen Engpässe einbezogen oder andere Konsequenzen oder Auswirkungen im Hinblick auf den Vorschlag einbezogen werden.
- (II) **Verständnisklärung:** Nachdem der Vorschlagende einen Lösungsvorschlag gemacht hat, können die anderen Teilnehmer Fragen zur Verständnisklärung stellen, um den Vorschlag und den dahinterliegenden Engpass besser zu verstehen. Der Vorschlagende kann jede Frage beantworten oder dies als „nicht betrachtet“ auslassen. Der Governance Master muss alle Reaktionen oder Meinungen zum Lösungsvorschlag unterbinden und eine Debatte in jedweder

Form unterbinden. Die Teilnehmer können darüber hinaus während dieser Phase des Meetings oder zu jedem anderen Zeitpunkt, wenn der Teilnehmer das Wort hat, den Governance Master darum bitten die vorhandene Governance zur Klärung von Engpässen zu Rate zu ziehen.

- (III) **Feedback-Runde:** Sobald keine weitergehenden Fragen zu klären sind, kann jeder Teilnehmer außer dem Vorschlagenden seine Rückmeldung auf den Lösungsvorschlag äußern, wobei jeweils nur eine einzige Person das Wort hat. Der Governance Master muss alle Reaktionen von Teilnehmern, die nicht das Wort haben, unverzüglich unterbinden. Dasselbe gilt für alle Versuche, eine Diskussion jedweder auszulösen.
- (IV) **Korrekturen und Weiterentwicklungen von Lösungsvorschlägen:** Nach der **Feedback-Runde** kann der Vorschlagende geäußerte Anmerkungen berücksichtigen und in seinen Lösungsvorschlag einarbeiten. Die alleinige Absicht dieser Modifikation muss sein, den behandelten Engpass des Vorschlagenden wirksamer auflösen zu können. Während dieser Phase muss der Governance Master unmittelbar alle Kommentare von allen anderen Teilnehmern des Meetings als dem Vorschlagenden unmittelbar unterbinden.
- (V) **Akzeptanzrunde:** Abschließend ist es allen Teilnehmern möglich, potenzielle Einwände gegen die Annahme des Vorschlags zu äußern. Der Governance Master muss Diskussionen oder Antworten jeder Art unterbinden. Der Governance Master kann die Einwände wie in Abschnitt 3.2.5 beschrieben validieren und alle nach der Überprüfung verbleibenden gültigen Einsprüche erfassen. Wenn keine gültigen Einsprüche festgestellt werden können, erfasst der Governance Master den Lösungsvorschlag als validiert und nimmt ihn in die Governance der Rekursion auf.
- (VI) **Konsolidierung:** Existieren gültige Einsprüche, ermöglicht der Governance Master eine Diskussion, um den Lösungsvorschlag abzuändern, und einen Einspruch nach dem anderen zu entkräften. Der Governance Master kennzeichnet einen Einspruch als aufgehoben, nachdem der Einsprucheinbringer bestätigt hat, dass der modifizierte Lösungsvorschlag den Einwand nicht mehr provoziert, und der Vorschlagende bestätigt, dass der abgeänderte Lösungsvorschlag den Engpass des Vorschlagenden immer noch aufhebt.
Während der Diskussion muss der Governance Master die in Abschnitt 3.2.6 beschriebenen Regeln zur Konsolidierung berücksichtigen. Nachdem alle erfassten Einsprüche behandelt wurden, kehrt der Governance Master zurück zur Einspruchsrunde, um zu validieren, ob es neue Einsprüche für den modifizierten Lösungsvorschlag gibt.

3.3.6 Wahlprozess

Der Governance Master muss den Wahlprozess nach dem folgenden Ablauf sicherstellen:

- (I) **Rolle beschreiben:** Zuerst muss der Governance Master die zu wählende Rolle und die Dauer der Ernennung festlegen. Außerdem kann der Governance Master die Funktionen der zu wählenden Rolle sowie weitere, aus seiner Sicht notwendige Informationen die Rolle betreffend beschreiben.

- **(II) Ausfüllen der Stimmzettel:** Anschließend muss jeder Teilnehmer einen Stimmzettel ausfüllen, um die Person vorzuschlagen, die der Teilnehmer von allen wählbaren Mitgliedern als für die Rolle am geeignetsten hält. Jeder Teilnehmer muss seinen Stimmzettel mit seinem eigenen Namen versehen. Enthaltungen sind ebenso ausgeschlossen, wie mehrfache Nominierungen. In dieser Phase hat der Governance Master aufkommende Diskussionen oder Kommentare zu potenziellen Kandidaten zu unterbinden.
- **(III) Nominierungsrunde:** Im Anschluss an die Abgabe aller Stimmzettel, muss der Governance Master allen Anwesenden Mitgliedern die nominierten Kandidaten nennen. Der Governance Master darf hierbei die Anzahl der jeweiligen Nominierungen je Kandidat nicht preisgeben. In dieser Phase hat der Governance Master aufkommende Diskussionen oder Kommentare zu Nominierungen zu unterbinden.
- **(IV) Änderungsrunde der Nominierungen:** Nachdem alle Nominierungen mitgeteilt wurden, gibt der Governance Master den anwesenden Mitgliedern die Möglichkeit ihre individuellen Nominierungen zu ändern. In dieser Phase hat der Governance Master aufkommende Diskussionen oder Kommentare zu Nominierungen zu unterbinden.
- **(V) Nominierte zur Wahl stellen:** Anschließend muss der Governance Master die Nominierungen zählen und den Kandidaten mit den meisten Nominierungen den anwesenden Mitgliedern mitteilen. Wenn es einen Gleichstand unter mehreren Nominierungen gibt, führt der Governance Master eine Stichwahl unter diesen Kandidaten durch. Zur Durchführung der Stichwahl werden von den anwesenden Mitgliedern erneut Stimmzettel ausgefüllt und dem Governance Master übergeben.
- **(VI) Vorschlag verarbeiten:** Nachdem der Governance Master einen Vorschlag gemacht hat, einen Kandidaten zu wählen, muss der Governance Master zum integrativen Entscheidungsprozess übergehen, um diesen Vorschlag aufzulösen, direkt beginnend mit der Einwandrunde. Wenn der vorgeschlagene Kandidat anwesend ist, muss der Governance Master den Kandidaten zuletzt auf Einwände hin befragen. Wenn Einwände erhoben werden, kann der Governance Master entscheiden, sie normal zu verarbeiten oder den Vorschlag entweder unmittelbar nach der Einwandrunde oder zu jedem beliebigen Zeitpunkt des Integrationsschritts zu verwerfen. Wenn der Governance Master entscheidet, den Vorschlag zu verwerfen, muss der Governance Master zum vorherigen Schritt in diesem Prozess zurückgehen, alle Nominierungen für den vorherigen Kandidaten verwerfen und die Regeln des vorherigen Schrittes anwenden, um stattdessen einen anderen Kandidaten für den Vorschlag auszuwählen.

3.3.7 Operative Entscheidungen in Governance-Meetings

Governance-Meetings sind hauptsächlich dafür vorgesehen, den Governance-Prozess einer Rekursion zu unterstützen. Solange er nicht von diesem vorgesehenen Schwerpunkt abweicht, kann jeder Teilnehmer nichtsdestotrotz Projekte oder „Nächste Aktionen“ während eines Governance-Meetings akzeptieren oder andere operative Entscheidungen treffen, die außerhalb des Governance-Prozesses der Rekursion

liegen. Der Governance Master darf jedoch keine operativen Ergebnisse oder Entscheidungen in den formellen Governance-Protokollen oder -Aufzeichnungen der Rekursion erfassen.

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

3.4 Auslegung von Playbook und Governance

Alle Mitglieder der Organisation sind berechtigt, das Playbook und jegliche Governance innerhalb der Organisation mit gesundem Urteilsvermögen zu interpretieren, und auch, wie diese innerhalb einer spezifischen Situation angewendet werden, und dann auf der Grundlage der Interpretation handeln.

Sie können sich auch auf die explizite Interpretation durch den Governance Master einer Rekursion verlassen, der von der Governance betroffen ist. In jedem Fall gelten jedoch die folgenden zusätzlichen Bedingungen:

3.4.1 Die Interpretation des Governance Master hat Vorrang

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

3.4.2 Vorrang der Interpretation einer vorhergehenden Rekursion

Der Governance Master einer Rekursion kann die Interpretation eines Governance Masters einer nachfolgenden Rekursion überstimmen. Wenn zwei Governance Master widersprüchliche Entscheidungen treffen, und eine davon von dem Governance Master einer Rekursion stammt, der letztlich den anderen Kreis umschließt, sind Sie dafür verantwortlich, sich nach der Interpretation des Governance Masters der vorhergehenden Rekursion auszurichten.

3.4.3 Standardisierung von Interpretationen

Nach Festlegen auf eine Interpretation kann ein Governance Master entscheiden, diese Interpretation, sowie die Argumentationslogik dahinter, in den Governance-Aufzeichnungen der Rekursion zu veröffentlichen. Nach der Veröffentlichung ist der Governance Master dieser Rekursion und die Governance Master aller darin enthaltenen Rekursionen dafür verantwortlich, zu versuchen, alle zukünftigen Entscheidungen an der zuvor veröffentlichten Interpretation und deren Argumentationslogiken auszurichten. Ein Governance Master darf der zuvor veröffentlichten Logik oder den Interpretationen nur dann widersprechen, wenn ein überzeugendes Argument oder entsprechende

Umstände eine Aufhebung unterstützen. Einmal widersprochen, werden jedoch die neue Logik und die Interpretationen zum gültigen Standard, an dem alle zukünftigen Entscheidungen ausgerichtet werden müssen.

3.4.4 Streichen einer ungültigen Governance

Jedes Mitglied einer Rekursion Kreises kann seinen Governance Master auffordern, eine Entscheidung im Hinblick auf die Gültigkeit einer Governance der Rekursion oder einer Rolle oder einer nachfolgenden Rekursion, die unmittelbar von der eigenen Rekursion eingeschlossen wird, zu treffen. Wenn der Governance Master nach einer solchen Aufforderung zu dem Schluss gelangt, dass die Governance den Regeln dieses Playbook widerspricht, muss der Governance Master die ungültige Festlegung aus der geltenden Governance-Aufzeichnung streichen. Anschließend muss der Governance Master allen Mitglieder der Rekursion, in dem die ungültige Festlegung enthalten war, unmittelbar mitteilen, dass diese gestrichen wurde.

3.5 Prozessversagen

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

3.5.1 Versagen durch eine gescheiterte Governance

Der Governance Master einer Rekursion kann ein Prozessversagen innerhalb seiner Rekursion erklären, wenn Mitglieder es versäumen, einen Vorschlag in einem Governance-Meeting erfolgreich zu bearbeiten, selbst wenn dies eine angemessen lange Zeit lang versucht wurde. Wenn der Vorschlagende dieses Governance-Meeting speziell für die Bearbeitung dieses Vorschlags selbst angefordert hat, kann in diesem Fall auch der Vorschlagende ein Prozessversagen erklären.

3.5.2 Versagen durch Verletzungen der Vereinbarungen des Playbook

Der Governance Master einer Rekursion kann ein Prozessversagen innerhalb einer seiner nachfolgenden Rekursionen erklären, wenn er ein Verhalten- oder Ergebnismuster innerhalb der nachfolgenden Rekursion erkannt hat, dass den Regeln dieses Playbooks widerspricht. Wenn jedoch dieser Governance Master auch der Management Master oder Governance Master der nachfolgenden Rekursion ist, kann auch der Communication & Coordination Master der vorhergehenden Rekursion diese Feststellung treffen.

3.5.3 Prozesswiederherstellung

Wenn eine berechnigte Rolle ein Prozessversagen in einer Rekursion erklärt, findet Folgendes statt:

- (a) der Governance-Master der Quell-Rekursion legt ein Projekt an, den betreffenden Prozess in der betroffenen Rekursion wiederherzustellen,
- (b) der Governance Master der Quell-Rekursion erhält die Befugnis, zum Governance Master der Rekursion zu werden, oder jemanden anderen dazu zu ernennen; und
- (c) der Governance Master der Rekursion erhält die Befugnis, die Angemessenheit eines jeden Arguments zu bewerten, das dargebracht wird um Engpässe und Einwände innerhalb des Governance-Prozesses der Rekursion für gültig zu erklären.

Diese Befugnisse sind temporär und enden, sobald der Governance Master der Quell-Rekursion zu dem Schluss kommt, dass der betreffende Prozess in der betroffenen Rekursion wiederhergestellt wurde.

3.5.4 Eskalation eines Prozessversagens

Ein Prozessversagen einer Rekursion wird möglicherweise nicht als Prozessversagen seiner vorhergehenden Rekursion betrachtet, solange der Governance Master dieser daran arbeitet, das Prozessversagen sofort und gewissenhaft aufzulösen.

Wird jedoch das Prozessversagen nicht innerhalb eines vertretbaren Zeitrahmens aufgelöst, kann der Governance Master einer vorhergehenden Rekursion, der letztlich den die betroffene Rekursion enthält, ein Prozessversagen erklären.

Abschnitt IV: OPERATIVER PROZESS

4.1 Pflichten der Mitglieder einer Rekursion

Füllt ein Mitglied eine Rolle in einer Rekursion aus, haben sie gegenüber Ihren anderen Rekursionsmitgliedern, die im Namen anderer Rollen der Rekursion handeln, folgende Verpflichtungen.

4.1.1 Pflicht zur Transparenz

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

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

4.1.2 Pflicht zur Bearbeitung

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

- (a) **Anfragen zur Bearbeitung:** Andere Mitglieder der Rekursion können Sie auffordern, Verantwortungen oder Projekte für eine Rolle zu bearbeiten, die Sie in der Rekursion übernehmen. Wenn Sie keine konkreten Aktivitäten dafür verfolgt haben, müssen Sie eine

„Nächste Aktion“ identifizieren und erfassen, wenn es vertretbare Maßnahmen gibt, die Sie ergreifen könnten. Wenn nicht, müssen Sie stattdessen mitteilen, worauf Sie warten. Das muss entweder eine „Nächste Aktion“ oder ein Projekt sein, die von einer anderen Rolle weiterverfolgt werden, oder ein spezifisches Ereignis oder eine Bedingung, die auftreten müssen, bevor Sie weitere Aktivitäten ergreifen können.

- (b) **Anforderungen für Projekte und „Nächste Aktion“:** Andere Mitglieder der Rekursion können Sie auffordern, in einer Ihrer Rollen eine spezifische „Nächste Aktion“ oder ein spezifisches Projekt zu ergreifen. Wenn Sie diese für sinnvoll halten, müssen Sie sie diese akzeptieren und verfolgen. Andernfalls müssen Sie Ihre Begründung erklären und eine andere Alternative Maßnahme oder ein anderes Projekt mitteilen, von dem Sie der Meinung sind, dass es dem Anliegen des Anfordernden entgegenkommt.
- (c) **Anfragen, auf die Verantwortungsbereich einzuwirken:** Andere Mitglieder der Rekursion können anfragen, auf eine der von einer Ihrer Rollen kontrollierten Verantwortungsbereichs einzuwirken. Wenn Sie keine Einwände gegen die Anfrage erkennen können, müssen Sie es zulassen. Wenn Sie Einwände erkennen, müssen Sie diese dem Anfragenden erklären.

4.1.3 Pflicht zur Priorisierung

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

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

4.1.4 Temporäre Mitglieder (TempM) können Pflichten übertragen

Als Management Master in einer Rekursion können Sie eine andere Person einladen, den Mitgliedern der Rekursion die in diesem Abschnitt spezifizierten Verpflichtungen zu übertragen. Sie dürfen diese Einladung nur aussprechen, um die Verarbeitung eines bestimmten Engpasses zu unterstützen, die die Rekursion betrifft, in der sie als Mitglied aktiv sind, und nur dann, wenn auch Sie den Engpass wahrnehmen und an der Bearbeitung beteiligt bleiben.

Die Person, die Sie einladen, wird vorübergehend zu einem vollständigen Kreismitglied, aber nur, während direkt ein spezifischer Engpass bearbeitet wird. Die Einladung an das temporäre Mitglied (TempM) kann jederzeit zurückgezogen werden.

4.1.5 Implizite Erwartungen sind bedeutungslos – Umgang mit unausgesprochener Erwartungshaltung

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

4.2 Operative Meetings

Der Communication & Coordination Master eines Kreises ist dafür verantwortlich, regelmäßige „**operative Meetings**“ (OpsM) zu organisieren, um den operativen Betrieb der Rekursion zu unterstützen. Der Communication & Coordination Master ist dafür verantwortlich, den Vorsitz für alle operativen Meetings in Übereinstimmung mit den folgenden Regeln und den zutreffenden Vereinbarungen der Rekursion zu übernehmen.

4.2.1 Zielsetzung und Absicht

Operative Meetings (OpsM) dienen dazu:

- (a) den Erledigungsstatus wiederholter Aktivitäten auf Checklisten mitzuteilen, die zu Rollen der Rekursion gehören;
- (b) reguläre Metriken (Kennzahlen) mitzuteilen, deren Bericht den Rollen der Rekursion übertragen ist;
- (c) Statusinformationen und aktuelle Entwicklungen zu Projekten und andere Arbeiten mitzuteilen, die zu den Rollen der Rekursion gehören; und
- (d) Engpässe, die Rollen der Rekursion einschränken, in „Nächste Aktionen“, Projekte oder andere Ergebnisse zu prozessieren, welche dazu beitragen, Engpässe aufzulösen.

4.2.2 Anwesenheit

Alle Mitglieder der Rekursion und alle anderen, die normalerweise eingeladen werden, an Governance-Meetings der Rekursion teilzunehmen, werden auch zu seinen OpsM eingeladen, es sei denn, eine Regelung des Playbooks gibt etwas Anderes vor. Es gibt keine vorherige Mitteilung und keine Beschlussfähigkeit für ein OpsM, es sei denn, das Playbook enthält eine anderweitige Festlegung.

4.2.3 Moderation und Durchführung

Der Communication & Coordination Master (CCM) muss den folgenden Prozess für OpsM verwenden:

- (a) **Willkommensrunde:** Der CCM gestattet allen Teilnehmern, nacheinander ihr aktuellen Überlegungen oder ihren Standpunkt mitzuteilen, oder eine andere Art Eröffnungskommentar für das Meeting abzugeben. Rückmeldungen dazu sind nicht erlaubt.
- (b) **Überprüfung der Checkliste:** Der CCM fordert jeden Teilnehmer auf, die Fertigstellung aller wiederkehrenden Aktivitäten auf der Checkliste dieses Teilnehmers zu überprüfen.

- (c) **Überprüfung der Metriken:** Der CCM fordert jeden Teilnehmer auf, Daten für alle Kennzahlen mitzuteilen, die diesem Teilnehmer vom Performance Master, von einer anderen Rolle oder einem anderen Prozess, die die Metrik der Rekursion definieren, zugeordnet wurden.
- (d) **Fortschritte, Ergebnisse, Status:** Der CCM fordert jeden Teilnehmer auf, verzeichnete Ergebnisse bei der Umsetzung eines Projekts oder der Ausübung einer Verantwortung der Rollen des Mitglieds hervorzuheben. Die Teilnehmer dürfen nur Ergebnisse mitteilen, die seit dem letzten OpsM erzielt wurden, und nicht den allgemeinen Status ein Projekt oder einer Verantwortung. Jeder Teilnehmer kann entscheiden, welche Projekte oder Verantwortungen einen Bericht wert sind. Wenn jedoch ein anderes Kreismitglied explizit Informationen für ein spezifisches Projekt anfordert, muss dieses berücksichtigt werden, bis es entweder fertiggestellt oder verworfen wurde. Für aktuelle Fortschritte eines Projekts oder einer Verantwortung einer Folge-Rekursion muss der CCM der Quell-Rekursion dem CCM der Folge-Rekursion die Gelegenheit geben, Aktualisierungen mitzuteilen.
- (e) **Agenda erstellen:** Der CCM ist dafür verantwortlich, eine Agenda der operativen Engpässe zu erstellen, die im OpsM bearbeitet werden. Dies geschieht, indem er Agenda-Punkte von allen teilnehmenden Mitgliedern, unter Verwendung derselben Regeln wie denjenigen für ein Governance-Meeting, wie in Abschnitt 3.3.4 definiert, einholt. In OpsM bearbeitet der CCM jedoch Agenda-Punkte, indem er einfach dem Eigentümer des Agenda-Punkts gestattet, andere in ihren Rollen und Verpflichtungen nach Wunsch einzubeziehen, bis ein Weg zur Auflösung des Engpasses identifiziert wurde. Wenn während dieser Diskussion „Nächste Aktionen“ oder Projekte akzeptiert werden, ist der CCM dafür verantwortlich, sie zu erfassen und diese Ergebnisse allen Teilnehmern mitzuteilen. Der CCM muss versuchen, Zeit für die Bearbeitung jedes Agenda-Punkts im Meeting vorzusehen. Dazu kann er die Bearbeitung von Punkten verkürzen, die mehr als den angemessenen Anteil der verbleibenden Meeting-Zeit einnehmen.
- (f) **Feedback-Runde:** Der CCM gestattet allen Teilnehmern nacheinander, eine abschließende Meinung oder einen anderen durch das Meeting ausgelösten Gedanken mitzuteilen. Rückmeldungen dazu sind nicht erlaubt.

Eine Rekursion kann eine Vereinbarung definieren, um diesen Prozess zu ergänzen oder abzuändern.

4.2.4 Vertretung für abwesende Mitglieder

Wenn eine definierte Rolle der Rekursion bei einem OpsM ganz oder teilweise nicht vertreten ist, weil ein Mitglied abwesend ist, kann der Management Master der Rekursion diese Rolle einnehmen, um die Lücke zu füllen.

Wenn der Management Master ebenfalls abwesend ist, kann jeder beliebige Teilnehmer „Nächste Aktionen“ oder Projekte für diese Rolle akzeptieren. Diese können jedoch von dem Mitglied, das die Rolle normalerweise verantwortet, als reine Anfragen behandelt werden, die gemäß der Bedingungen in Abschnitt 4.1.2(b) gemacht wurden.

4.3 Individuelle Aktionen

Den Mitglieder der Organisation ist es in einigen Situationen erlaubt, außerhalb der Befugnis Ihrer Rollen zu handeln oder sogar die Regeln dieses Playbook's außer Kraft zu setzen. Durch die Handlung unter dieser erweiterten Befugnis setzen Sie eine „**Schutzmaßnahme**“ um und sind durch die folgenden Regeln gebunden:

4.3.1 Zulässige Ausnahmesituationen

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

- (a) Sie handeln in guter Absicht, um dem Aufgabe einer Rolle innerhalb der Organisation, oder der gesamten Organisation selbst zu dienen oder deren Verantwortungen auszudrücken.
- (b) Sie sind begründet der Überzeugung, dass Ihre Aktion mehr Engpässe für die Organisation auflöst oder verhindert, als sie möglicherweise erzeugt.
- (c) Ihre Aktion würde nicht veranlassen, zuzusagen oder gestatten, Ressourcen oder andere Vermögenswerte der Organisation auszugeben oder anderweitig darüber zu verfügen, die über Ihre befugten Ausgaben hinausgehen.
- (d) Wenn Ihre Schutzmaßnahme Verantwortungsbereiche dritter oder Festlegungen des Playbook verletzen würde, sind Sie begründet der Überzeugung, dass Sie die Initiative nicht mehr lange genug hinauszögern können, um eine Genehmigung anzufordern, die normalerweise benötigt wird, oder eine Governance-Änderung vorzuschlagen, um Ihre Durchführung zu genehmigen, ohne dass zu viel ihres potenziellen Werts verloren geht.
- (e) Sie sind begründet der Überzeugung, dass Sie durch die Schutzmaßnahme in der Lage sind, Schaden von der Organisation abwenden zu können, der beispielsweise aus juristischer Sicht entstehen würde (z.B. Datenschutzverletzung, Betrug, Korruption etc.).

4.3.2 Kommunikation und Wiederherstellung

Nach dem Ergreifen durch eine Schutzmaßnahme haben Sie die Pflicht, Ihre Aktion und die zugehörige Absicht dahinter allen Mitgliedern zu erklären, die eine Rolle verantworten, die maßgeblich von Ihrer Initiative betroffen sein könnte. Nach der Anfrage eines dieser Mitglieder haben Sie auch die Pflicht, vertretbare zusätzliche Maßnahmen zu unternehmen, um dazu beizutragen, Engpässe aufzulösen, die durch Ihre Schutzmaßnahme erzeugt wurden. Wenn Ihre Schutzmaßnahme letztlich im Verantwortungsbereich einer anderen Rolle war, oder wenn sie einen Verantwortungsbereich oder eine Regelung des Playbooks verletzt hat, müssen Sie auf Anfrage jedes Mitglieds, das normalerweise diese Rolle, diesen Verantwortungsbereich einnimmt, oder auf Anfrage des Management Master der Rekursion,

der die betroffene Einheit unterstützt, es unterlassen, eine vergleichbare Schutzmaßnahme zukünftig zu unternehmen.

4.3.3 Governance klären

Wenn Ihre Schutzmaßnahme ein Fall einer wiederkehrenden Aktivität oder einer stetigen Funktion ist, die von einer Rekursion benötigt wird, und wenn diese Aktivität oder Funktion nicht bereits explizit durch die Governance der Rekursion abgedeckt wurde, sind Sie dafür verantwortlich, Schritte für die Weiterverfolgung zu unternehmen, um diese Lücke zu schließen. Diese Weiterverfolgung könnte einen Governance-Vorschlag beinhalten, die identifizierte Lücke zu schließen, oder Schritte zu unternehmen, die die Notwendigkeit einer Schutzmaßnahme für diese Aktivität oder Funktion von vornherein beseitigen.

4.3.4 Priorität kollateraler Folgen

Nachdem Sie eine Schutzmaßnahme ergriffen haben, haben Sie die Pflicht, die Prioritäten für die in diesem Abschnitt definierten Folgen Ihres Handelns höher zu setzen als für die Erledigung einer Ihrer regulären Arbeiten. Der Management Master eines beliebigen Kreises, der alle Rollen umfasst, die von Ihrer Initiative signifikant beeinträchtigt wurden, kann jedoch diese Standardpriorität ändern.

Abschnitt V: Vorgehen zur Inkraftsetzung

5.1 Übertragung von Befugnissen der Ratifizierer

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

5.2 Quell-Rekursion

Nach Annahme dieses Playbooks müssen die Ratifizierer eine erste Rekursion gründen, um die allgemeine Aufgabe der Organisation zu gewährleisten. Diese „**Quell-Rekursion**“ (QR) wird zur umfangreichsten Rekursionsstufe der gesamten Organisation und kontrolliert implizit und explizit alle Verantwortungsbereiche, die die Organisation selbst kontrolliert.

5.2.1 Verknüpfung zum QR

Die Ratifizierer können einen initialen Management Master für die QR ernennen.

Alternativ können die Ratifizierer die QR ohne Management Master verwenden und einen oder mehrere initiale Management Master der Folge-Rekursionen anstelle eines Management Masters einsetzen.

5.2.2 Handlungsfähigkeit der QR ohne Management Master

Wenn die QR keinen Management Master benennt, werden alle Entscheidungen, die normalerweise die Befugnis des Management Masters bedingen, zu gültigen Ergebnissen des Governance-Prozesses der QR.

Alle Rollen innerhalb der QR können damit die Befugnis des Management Master ausüben, indem sie eine Entscheidung als Governance-Änderung für die Rekursion vorschlagen. Dazu verwenden sie den Prozess und die Regeln aus Abschnitt III.

Darüber hinaus wird in einer QR ohne Management Master die normale Befugnis von Rollen aufgehoben, autokratisch den Verantwortungsbereich einer Folge-Rekursion zu beeinflussen (gemäß Abschnitt 2.1.2). Stattdessen dürfen die Rollen der QR nur dann seinen Verantwortungsbereich beeinflussen, wenn eine Festlegung innerhalb der Governance dies explizit erlaubt, oder alternativ, indem sie die Aktion unter

Anwendung des Governance-Prozesses der Rekursion vorschlagen, genau wie oben für die Ausübung der Management Master-Befugnis beschrieben.

5.2.3 Aufgaben der Organisation

Die QR ist dafür verantwortlich, den Sinn und die Zielsetzung (S&Z) der gesamten Organisation zu erkennen und auszudrücken. S&Z der Organisation ist das am weitreichendste und kreative Potenzial, das sie nachhaltig auf ihre Umwelt ausüben kann, in Anbetracht aller auf sie wirkenden Einschränkungen und allem, was ihr an Ressourcen und Mitarbeiter zur Verfügung steht.

Dies umfasst den geschichtlichen Verlauf, die aktuellen Kapazitäten, die verfügbaren Ressourcen, alle Mitglieder, den kulturellen Kontext, die Geschäftsstruktur, die Marke, die Marktkennntnis und alle anderen relevanten Faktoren.

Wenn die QR keinen Management Master hat, fällt diese Verantwortung automatisch an jeden eingebunden Management Master der Folge-Rekursionen. Jeder von diesen kann den S&Z der Organisation modifizieren, indem die Aktualisierung über den Governance-Prozess der Rekursion durchgeführt wird.

5.2.4 Aktualisierung der QR

Der Management Master der QR hat die Befugnis, die Rekursion zu benennen, seine Verantwortungsbereiche zu klären und Verantwortungen hinzuzufügen oder zu ändern.

Der Management Master der QR kann außerdem nach Bedarf einen eigenen Vertreter ernennen, es sei denn, dies wurde von den ratifizierenden Personen, auch Ratifizierer genannt, anders spezifiziert.

5.2.5 Keine übergeordnete Rekursion

Die QR hat keine übergeordnete Rekursion.

5.3 Initiale Struktur

Der Management Master der Geschäftsführung/ des Vorstands kann außerhalb des von dieses Playbooks geforderten üblichen Governance-Prozesses eine initiale Struktur und eine spezifische Governance für die Organisation definieren. Wenn diese initiale Struktur weitere Rekursionen enthält, können die Management Masters dieser Rekursionen dasselbe innerhalb ihrer Zuständigkeitsbereiche tun.

Diese Befugnis darf nur genutzt werden, um eine initiale Struktur für eine Rekursion zu definieren, von der ausgegangen wird, bevor diese initiale Struktur damit beginnt, seinen Governance-Prozess auszuführen.

5.4 Alte Regelungen

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

Diese alten Regelungen verlieren jedoch jegliches Gewicht und jegliche Befugnis, sobald eine Governance definiert ist, die sie ersetzt. Darüber hinaus dürfen sie in ihrer alten Form nicht verändert oder hinzugefügt werden. Um alte Regelungen zu ersetzen, muss der jeweils gültige Governance-Prozess angewendet werden.

5.5 Änderungen und Außerkraftsetzung des Playbooks

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

Abschnitt VI: Spezifische Vereinbarungen und Vorgaben der Organisation

6.1. Erste Rekursionsstufe

Die erste Rekursionsstufe ist der Ausgangs- und Orientierungspunkt für alle nachfolgenden Rekursionen der etablierten und auch der agilen Organisationsstrukturen. In diesem Abschnitt wird im Schwerpunkt die Kooperation der Reduktionsstufe als Quell-Rekursion für alle daraus entstehenden Folge-Rekursionen der agilen Organisation beschrieben. Zusätzlich werden die operativen und regulatorischen Vorgaben festgelegt, die für alle Folge-Rekursionen aus Sicht der ersten Rekursionsstufe verbindlich sind und in die Entwicklung von individuellen Governance-Festlegungen, wie operativen Produktions- und strategischen Entwicklungsmaßnahmen zu berücksichtigen sind.

Anmerkung: Die erste Rekursionsstufe wird in Organisationen meist von den Gründern, Gesellschaftern, Vorständen, CxOs o.ä. verantwortet und ausgestaltet.

ANHANG A: DEFINITION ELEMENTARER ROLLEN

Operational Guru (OG)

AUFGABE: Erbringung, Entwicklung und Weitergabe fachlicher Expertise zur Durchführung und nachhaltigen Sicherung der Geschäftsfähigkeiten einer Rekursion

Anmerkung: *Die Rolle des Operational Guru ist die der zentralen Wertschöpfung einer Organisation. Alle im Anschluss an den OG definierten Rollen haben zur Aufgabe, die Arbeitsbedingungen dieser Rolle kontinuierlich und inkrementell zu unterstützen, sicherzustellen und weiterzuentwickeln.*

Zuständigkeitsbereich:

- Fachliche Expertise der im Kontext einer Aufgabe benötigten Geschäftsfähigkeit

Verantwortungen:

- Erbringung operativer fachlicher und produktiver Tätigkeiten
- Entwicklung der jeweils individuellen Fachexpertise der Rolle
- Interdisziplinäre Weitergabe fachlicher Expertise und operativer Erfahrungen an Mitglieder der gesamten Organisation

Management Master (MM)

Aufgabe: Der Management Master stellt die Bereitstellung der Rahmenbedingungen einer Rekursion und damit ihre operative Funktionsfähigkeit sicher

Verantwortungsbereiche: Rollenübertragungen innerhalb der Rekursion. Sicherstellung der notwendigen Rahmenbedingungen zur effizienten und effektiven („engpassfreien“) Wahrnehmung der Aufgabe der Rekursion. Vertretung der Rekursion in Quell- und Folge-, sowie interdisziplinär vernetzten Rekursionen.

Verantwortungen:

- Zuordnen von Mitgliedern zu Rollen der Rekursion; Überwachen der Passung; Anbieten von Feedbacks, um die Passung zu verbessern; und Neuübertragen von Rollen an andere Partner, wenn dies sinnvoll ist, um die Passung zu verbessern
- Zuteilen der Ressourcen der Rekursion zu den verschiedenen Projekten und/oder Rollen
- Aufheben von Einschränkungen innerhalb der Rekursion gegenüber der vorhergehenden Rekursion, um seinen Aufgabe und seine Verantwortungen zu realisieren
- Beseitigen von Einschränkungen innerhalb der übergeordneten Rekursionen der Organisation, die Engpässe in der eigenen Rekursion verursachen.
- Versuchen, Engpässe zu verstehen, welche von Mitglieder einer nachfolgenden Rekursion benannt werden, und Identifikation der für die Bearbeitung in der eigenen Rekursion geeigneten.

Der Management Master übernimmt auch alle nicht delegierten Verantwortungsbereichs und Verantwortungen seiner Rekursion.

Governance Master (GovM)

Aufgabe: *Sicherstellung der Governance einer Rekursion im Einklang mit dem Playbook*

Verantwortungen:

- Moderieren der von dem Playbook der Rekursion geforderten Meetings
- Überprüfen der Meetings und Aufzeichnungen weitergehender Rekursionen nach Bedarf und Erklären eines Prozessversagens, nachdem ein Verhaltensmuster erkannt wurde, das den Regeln des Playbooks widerspricht
- Sicherstellung der Anwendbarkeit der Festlegungen der Governance, wie im Playbook dokumentiert.
- Auflösung von Engpässen, die durch eine unangemessene Governance verursacht werden.
- Weiterentwicklung der Governance im Rahmen der Gesamtentwicklung der Aufgaben und Verantwortungen der Rekursion.
- Interpretieren von Governance und Verfassung auf Anfrage
- Strukturieren der Governance der Rekursion, um die Aufgaben und Verantwortungen der Rekursion zu realisieren.
- Greift als Eskalationsstelle bei Prozessversagen von Folge-Rekursionen ein, wenn diese die Regelungen des Playbooks missachten.
- Einrichten von Prioritäten und Strategien für die Rekursion

Development Master (DevM)

AUFGABE: *Sicherstellung und Entwicklung der Strategie und Planung zur kontinuierlichen Entwicklung der Geschäftsfähigkeiten und Leistungen (z.B. Services, Produkte etc.) der Rekursion.*

Zuständigkeitsbereich:

- Analyse der aktuellen Leistung der Rekursion und der von der Rekursion durchgeführten und Verantworteten Geschäftsfähigkeiten (auch Geschäftsfunktionen genannt)
- Entwicklung von Maßnahmen zur kontinuierlichen Entwicklung der Leistungen und Geschäftsfähigkeiten der Rekursion in Vergleich zu den Anforderungen und Bedürfnissen der Umlernenden und der angrenzenden und kooperierenden Rekursionen
- Steuerung des Lebenszyklus von Leistungen und Geschäftsfähigkeiten der Rekursion

Verantwortungen:

- Kontinuierliche Bereitstellung einer Strategie zur Entwicklung der Leistungen und Geschäftsfähigkeiten der Rekursion
- Synchronisation der strategischen Entwicklung mit den angrenzenden Rekursionen und der Umwelt.
- Entwicklung und Sicherstellung von Maßnahmen (z.B. Projekte, Initiativen, „Nächste Aktionen“ o.ä.) zur Entwicklung der Leistungen und Geschäftsfähigkeiten der Rekursion
- Sicherstellung der Grundlage für die individuelle Entwicklung der Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitglieder der Rekursion
- Sicherstellung der Grundlage für die organisatorische Entwicklung der Rekursion

Performance Master (PerM)

AUFGABE: *Sicherstellung und Entwicklung von Kennzahlenmodellen und die Erhebung und Bereitstellung von Kennzahlen zur Unterstützung der Selbstorganisation und Selbststeuerung einer Rekursion durch seine Mitglieder.*

Zuständigkeitsbereich:

- Analyse des aktuellen Leistungs-, Nutzungs- und Auslastungsniveaus der Mitglieder einer Rekursion und der von ihr genutzten Ressourcen (z.B. Finanzen, Maschinen, IT,)
- Recherche notwendiger Kennzahlen zur Herstellung und Sicherung der Transparenz über das Leistungsniveau der Rekursion.
- Steuerung des Lebenszyklus genutzter Kennzahlen und Kennzahlenmodelle.

Verantwortungen:

- Entwickeln bedarfsgerechter und angemessener Kennzahlenmodell im Kontext einer Rekursion und der mit ihr direkt und interdisziplinär kooperierender Rekursionen und Einheiten, auch Parteien genannt, die der klassischen Linienorganisation, sofern vorhanden und der Umwelt (Parteien wie z.B. Kunden, Lieferanten, externen Unternehmen etc.) zugehörig sind.
- Definieren von Kennzahlen für die Rekursion
- Bereitstellen von Kennzahlen für direkt und interdisziplinär kooperierende Rekursionen und Parteien, sofern diese emergent erfasst werden können und nicht spezifisch erhoben werden müssen.
- Bereitstellen einer Sicht auf die Vitalität der Rekursion, einschließlich Berichten über Metriken oder Checklisten-Punkten, die dem gesamten Folge-Rekursion übertragen wurden.

Communication & Coordination Master (CCM)

AUFGABE: *Betreuung, Entwicklung und Stabilisierung der Kommunikation und Kooperationsform der Rekursion.*

Zuständigkeitsbereich:

- Alle Kommunikationsmaßnahmen, -mittel und -wege der Rekursion
- Alle Kommunikationswege der Rekursion mit Ihrer Umwelt und den Quell- und Folge-Rekursionen
- Alle Kooperationsformen, -prozesse und -methoden innerhalb der Rekursion, ihrer Umwelt und den Quell- und Folge-Rekursionen
- Alle von der Verfassung geforderten Dokumentationen der Rekursion

Verantwortungen:

- Planen der vom Kreis geforderten Meetings und benachrichtigen aller Kernmitglieder über die eingeplanten Zeiten und Orte
- Erfassen und Veröffentlichen der Ergebnisse der für die Rekursion definierten Meetings und Verwaltung einer zusammenfassenden Sicht der aktuellen Governance, von Checklisten-Punkten und Metriken der Rekursion.
- Analyse und Entwicklung von Maßnahmen zur Nutzung und Anwendung angemessener Kooperationsmethoden
- Analyse und Entwicklung von Kommunikationsmaßnahmen, -mittel und -wege der Rekursion zur Sicherstellung der Verfügbarkeit und des Austauschs operativ und strategisch benötigter Daten (synonym auch Informationen genannt).

Anhang B. Begriffsdefinitionen – Glossar

Begriff	Definition
Rekursion, -en	Agile Teams der Organisation und die in ihr enthaltenen, Folge-Rekursionen oder sie umschließenden vorhergehenden Rekursionen.
Agiles Team	Rekursion
Management Master	Siehe Rolle des Management Master (MM)
Communication & Coordination Master	Siehe Rolle des Communication & Coordination Master (CCM)
Performance Master	Siehe Rolle des Performance Master (PerM)
Governance Master	Siehe Rolle des Governance Master (GovM)
Operational Guru	Siehe individuelle Definitionen der operativen Rollen der fachlichen Experten einer Organisation, der Operational Gurus (OG).
Development Master	DevM
Moderator (auch Facilitator)	GovM für Governance Meeting CCM für Operatives Meeting
Facilitator (auch Moderator)	GovM für Governance Meeting CCM für Operatives Meeting
Komplexität	Unvorhersehbares Verhalten eines Systems. Im Gegensatz hierzu steht das Verhalten trivialier (Türgriff) und komplizierter (Airbus A380) deterministischer Systeme, deren Zustände vorhergesagt und mit endlichem Aufwand beschrieben werden können.
Dynamik	Anzahl unabsehbarer Einflüsse und Impulse (Überraschungen) innerhalb und außerhalb der Organisation je Zeiteinheit.

Lizenzierung und Verwendung

Das LaCoCa® Playbook baut auf der Grundlage der Verfassung von Holacracy auf. Die Nutzung dieser Grundlage erfolgt im Rahmen der durch HolacracyOne LLC definierten Vorgaben zur Verwendung und Lizenzierung. Siehe hierzu <http://holacracy.org/constitution>.

Wie Linux®, Wikipedia® und Java®, ist auch LaCoCa® eine eingetragene Marke. Weitere Angaben zu LaCoCa und dem LaCoCa Modell finden Sie auf der Webseite www.lacoca.org, die vom Autor, Andreas Slogar zur Verfügung gestellt wird. Um die Integrität der Marke und die Qualität der Veröffentlichungen sicherzustellen, wird darum gebeten, eigene abgeleitete Arbeiten des LaCoCa® Playbook unter den Bedingungen der [Open-Source-Lizenz CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) zu erstellen und zu teilen. Um darauf hinzuweisen, dass Ihre Arbeit eine Weiterentwicklung des LaCoCa Playbook darstellt, nehmen Sie den Link <http://lacoca.org/playbook> auf. Neben diesem Verweis dürfen Sie jedoch Ihre abgeleitete Arbeit nicht unter Verwendung der Marke LaCoCa kennzeichnen. Über diesen Weg werden Verwechslungen unter den Dokumenten vermieden. Haben Sie zu weitergehenden Fragen, können Sie sich an die Kontaktmöglichkeiten wenden, die auf der Webseite www.lacoca.org oder über bit.ly/LaCoCa-Kontakt zur Verfügung gestellt werden.