

Führung in der Holakratie

Einführung

Im gesamten Hypoport-Unternehmens-Netzwerk kehren wir immer mehr vom klassischen Bild der Führung durch einen „Chef“ ab, dafür verfeinern wir ständig unser Bild von einer Selbstorganisation, in der vieles der Arbeit einer klassischen Führungskraft zwar noch erledigt werden muss, aber dies aus verschiedenen Rollen geschieht. Diese Rollen können außerdem noch von verschiedenen Rollenfüllern besetzt sein. So ermöglichen wir mit der Nutzung der Stärken von verschiedenen Rollenfüllern die Gruppenintelligenz und sind außerdem dynamikrobuster aufgestellt. Viele Hypoport-Unternehmen (HU) haben Erfahrungen mit dieser Neuverteilung der Führungsarbeit in einem holakratischen Rahmen gemacht. In diesem Dokument sind sowohl die holakratischen Vorgaben als auch die Best-Practices hierzu zusammengefasst.

Folgender Aufbau wird zur Verdeutlichung von Rollen und Kreisen verwendet:

<Erklärung des Purposes/Sinns/Zwecks oder der jeweiligen Accountability/Erwartung>	
• <Wünschenswerte Hard-Skills des Rollenfüllers>	• <Wünschenswerte Soft-Skills des Rollenfüllers>

Weiterhin sei hier angemerkt, dass sich in diesem Dokument auf alle Geschlechter bezogen wird, auch wenn, der Einfachheit halber, nur die männliche Form benutzt wird.

Prinzipielles Zusammenspiel zwischen disziplinarischer Führungskraft (dFK) und LeadLink

Das Ziel im unternehmerischen Kontext muss es immer sein, eine bestmöglich funktionierende Organisation zu haben, die am Markt erfolgreich wirtschaften kann und so zum einen die Gehälter ihrer Mitarbeitenden (und alle anderen Kosten) bezahlen als auch neue Talente anziehen kann. Dabei übernimmt die dFK alle Aufgaben, die dazu führen, dass die Organisation die **bestmöglichen Rollenfüller** zur Verfügung hat und der LeadLink setzt diese Rollenfüller in die nötigen Rollen, um die **Organisation erfolgreich** zu machen.

Dies soll im Folgenden an zwei Prozessen beispielhaft verdeutlicht werden:

- *Einstellung eines neuen Talentes, um eine Rolle zu füllen*
Der LeadLink möchte eine Rolle besetzen, es ist jedoch kein Rollenfüller verfügbar. Dazu prüft er die zur Verfügung stehenden Ressourcen (=Geld) in seinem Kreis und besorgt sich ggf. die benötigten Ressourcen für eine Neueinstellung im Super-Kreis. Nun kann er die neue, zuständige dFK ausfindig machen und diese mit der Neueinstellung beauftragen. Dadurch geht die Kontrolle des Prozesses zur dFK über. Diese sucht und findet ein neues Talent, sorgt für Einstellung und Einarbeitung. Dabei wird der LeadLink stets mit allen Informationen versorgt und in den Prozess eingebunden, wo nötig (z.B. Feedback zu einzelnen Bewerbern). Zu beachten ist, dass die dFK in vielen HUs verfügbare, unterstützende Funktionen (z.B. People&Culture oder/und entsprechende OMG-Rollen) mit einbezieht und nutzt.
- *Rollenfüller erfüllt die Erwartungen nicht, die an eine Rolle gestellt werden*
Wenn ein Rollenfüller die an seine Rolle gerichteten Erwartungen nicht erfüllt, dann wird ihm der LeadLink sog. Passungsfeedback anbieten. Nun kann der Rollenfüller zusammen mit seiner dFK an einer Verbesserung der Passung arbeiten, bzw. dafür notwendige Maßnahmen mit seiner dFK abstimmen und durchführen. Sollte sich keine Verbesserung einstellen und dieses wurde in mehreren Passungsfeedbackgesprächen thematisiert, wird der LeadLink den Rollenfüller der Rolle entheben. Sollte dieser Kollege nun keine Rolle mehr haben oder nicht mehr ausgelastet sein, so wird die dFK durch Weiterentwicklungsmaßnahmen versuchen, den Kollegen wieder in Rollen unterzukriegen. Ist dies nicht möglich, wird die dFK die Beendigung des Arbeitsverhältnisses anstreben.

Dieses prinzipielle Zusammenspiel wird auch in den folgenden Kapiteln weiter konkretisiert.

Rolle der disziplinarischen Führungskraft

Bis auf weiteres wird es die Rolle der disziplinarischen Führungskraft (dFK) geben. Jeder Kollege ist einer dFK zugeordnet. Der/Die Name(n) für diese Rolle variieren von HU zu HU, deshalb wird hier verallgemeinert weiterhin der Begriff der dFK verwendet.

Die Rolle der dFK ist heute in allen holokratischen HU inhaltlich nicht mehr mit dem klassischen „Chef“ vergleichbar. Vieles, wofür der „Chef“ verantwortlich war, ist heute schon in andere Rollen/Kreise übergegangen und diese variieren je nach Kontext (z.B. LeadLink, RepLink, ProduktOwner, KanbanCoach, OMG usw.).

Die weitere Entwicklung in der holokratischen Selbstorganisation wird zeigen, wie sich diese Rolle in Zukunft verändert. Eine Ablösung dieser Rolle in mehrere, kleinere Rollen und vor Allem in Prozesse ist hier als Hauptentwicklungsrichtung absehbar.

Sinn/Zweck

<p>Schon heute lässt sich erkennen, dass alle Erwartungen an die dFK darauf abzielen, dass diese Rolle dafür zuständig ist, bestmögliche Rollenfüller zur Verfügung zu stellen, die dann von den LeadLinks in die Rollen des jeweiligen Kreises besetzt werden können.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen der Führung in der Selbstorganisation kennen 	<ul style="list-style-type: none"> • Haltung „Hart in der Sache und weich zum Menschen“ (Harvard-Konzept) anwenden • Gesprächsführung auch bei schwierigen Gesprächen • Sich selbst ständig an schwierigen Situationen weiterentwickeln • Gutes Verhältnis zu LeadLinks der Kreise pflegen, in denen die Kollegen Rollen füllen

Erwartungen

Ein-/Austritt ins Unternehmen

<p>Die dFK und der zuständige LeadLink erstellen die Stellenausschreibung (LL: Fokus auf fachliche Aspekte, dFK: Fokus auf menschliche Aspekte) und prüfen dann Bewerber im Auswahlprozess auf ihre Eignung (dFK: Eignung prinzipiell im Unternehmen Rollen zu besetzen, LL: Eignung für die spezifische, zu besetzende Rolle). Weiterhin dient auch die dFK dem Bewerber als Vorbild und Verkörperung der Unternehmenskultur. Sie verhandelt das Einstiegsgehalt und sonstige Konditionen (z.B. Bonus, Handy, Auto). Auch die vertraglichen (s.u.) und die Arbeitsplatz-relevanten Dinge (z.B. Tisch, PC, Sitzplatz) werden von ihr übernommen, bzw. angestoßen. Die dFK achtet darauf, dass es eine angemessene Einarbeitung gibt. Ob sie auch Teile der Einarbeitung übernimmt oder an dafür spezialisierte Rollen abgibt, ist dabei von HU zu HU unterschiedlich geregelt. Oft bestimmt die dFK auch den Recruitingprozess selbst mit und informiert andere Rollen über Ein- und Austritte aus dem Unternehmen. Sollte es (gewünscht und erzwungen) zu einem Austritt kommen, so prüft die dFK die Eignung für andere Rollen oder HUs und bewahrt so Talente im HU-Netzwerk. Beim Austritt aus dem HU-Netzwerk versucht die dFK den bestmöglichen Eindruck von Hypoport zu hinterlassen.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Onboarding-/Recruitingprozess kennen • Eigenes Geschäftsfeld, Purpose und Ziele erklären können, sowie groben Überblick über das Hypoport-Netzwerk haben • Erwartungen des Unternehmens an den Bewerber klar machen können • Gehalt und sonstige Konditionen verhandeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Passung von Bewerbern, Kollegen, die neu ins Unternehmen kommen oder es verlassen, feststellen (sachlich und intuitiv) und wertschätzend kommunizieren • Unternehmenskultur vorbildhaft und begeistert transportieren

Arbeitsrechtliche Anforderungen

Die dFK initiiert die Erstellung eines Arbeitsvertrages (s.o.) und spricht bei Bedarf Abmahnungen und Kündigungen aus. Weiterhin führt und dokumentiert sie Gespräche zu Korrekturvereinbarungen, erstellt auf Wunsch des Kollegen (Zwischen-)Zeugnisse und achtet darauf, dass der Erholungsurlaub team-/kreisverträglich genommen wird.

- Arbeitsrechtliche Grundlagen und deren Prozesse im Unternehmen (z.B. Dokumentationen, Zeugnisse, Urlaub, Krankmeldungen)

• ---

Weiterentwicklung

Von der dFK wird eine dem jeweiligen Kollegen angemessene Unterstützung bei der fachlichen und der persönlichen Weiterentwicklung erwartet. Dies soll sowohl aktiv mit Impulsen zur Entwicklung als auch reaktiv auf Probleme, die durch eine Entwicklung zu lösen sind, erfolgen. Dabei ist anzustreben, dass der Kollege sich selbst für seine Entwicklung verantwortlich fühlt und bei seiner dFK „nur“ Unterstützung erfährt. Den Grad der persönlichen Unterstützung durch die dFK kann diese gemäß den eigenen Kenntnissen/Ressourcen frei gestalten und dann andere Maßnahmen hinzuziehen (z.B. Trainings, Buch lesen, Coaching). Die geltenden Regelungen für die Kosten solcher Maßnahmen variieren hierbei von HU zu HU (z.B. Weiterbildungsbudget, LeadLink oder Kostenstellenverantwortlichen fragen, keine Regelung). Entwicklung kann auch von der dFK erzwungen werden, wenn der Kollege durch sein Verhalten Rollen nicht erwartungsgemäß ausfüllt (s. Passungsfeedback beim LeadLink) oder andere Kollegen, das Team, den Kreis oder das Unternehmen daran hindert, wirksam zu sein. Dabei kann es dann zu Korrekturvereinbarungen, Abmahnungen und zur Kündigung kommen (s. Arbeitsrechtliche Anforderungen).

Um eine ständige Weiterentwicklung durch gezielte Entwicklungsimpulse zu fördern, ist die dFK (oder andere, spezialisierte Rollen) in vielen HUs auch dafür zuständig, Feedbackprozesse für den Kollegen zu etablieren

- Unterschied fachliche und persönliche Entwicklung kennen
- Fachlichkeit der Kollegen verstehen
- Grundlagen der Persönlichkeitsentwicklung kennen
- Maßnahmen für fachliche und persönliche Entwicklung kennen
- Prozesse zur Erhebung von Feedback in Gruppen kennen
- Prozesse für Weiterentwicklung (z.B. Kosten, Seminaranmeldungen/-genehmigungen, Nachhalten, Development Dialoge) kennen und nutzen
- Entwicklungen zur gruppenbasierten Weiterentwicklung beobachten und ggf. mitdefinieren

- Kollegen zu Weiterentwicklung ermutigen
- Feedback aus einer „Ich bin ok – du bist ok“-Haltung geben und nehmen

Gehalt

Alle Kollegen sollen für ihre Wirksamkeit (nicht Leistung, Metapher: Ein Motorrad mit viel Leistung und durchdrehendem Hinterrad hat keine Wirksamkeit) im Unternehmen fair vergütet werden. Als „fair“ wird ein Gehalt empfunden, wenn es eine Verteilungsgerechtigkeit aufweist. Der Eindruck der Verteilungsgerechtigkeit entsteht bei jedem Kollegen, indem er sein Gehalt mit dem von anderen Personen (intern und extern) vergleicht, die vergleichbare Arbeit verrichten. Von der dFK wird erwartet, diese Verteilungsgerechtigkeit bestmöglich herzustellen. Die konkrete Zuständigkeit der dFK hierfür variiert sehr stark von HU zu HU und wird häufig durch andere Rollen/Kreise unterstützt. Konkret geht es um: Gehaltsfindungsprozess definieren, Daten zur Wirksamkeit erheben, Ziel-/Erwartungserfüllung besprechen, neue Ziele/Erwartungen definieren, konkrete Gehaltsanpassung verhandeln, Gehaltsanpassungen an umsetzende Funktionen (z.B. HR) weiterleiten

Wie auch bei Weiterentwicklung (s.o.) variieren die geltenden Regelungen für die Kosten solcher Maßnahmen (Gehaltserhöhungen) hierbei von HU zu HU (z.B. Budget, LeadLink oder Kostenstellenverantwortlichen fragen, keine Regelung).

Wie bei Weiterentwicklung wird auch hier immer mehr angestrebt, dass sich die konkreten Maßnahmen direkt aus dem Team/Kreis ergeben und die dFK „nur“ den Prozess führt. Hier experimentieren alle HUs und suchen Wege, um dies ressourcenschonend und effektiv zu erreichen.

<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen zu Verteilungsgerechtigkeit in Theorie Praxis, zu Gehalt als Hygienefaktor kennen und zur systemischen Ordnung kennen und anwenden • Unterschied zwischen Wirksamkeit und Leistung kennen und nach Wirksamkeit bewerten • Prozesse im Unternehmen zu Gehaltsgesprächen und -anpassungen kennen und anwenden • Entwicklungen zur gruppenbasierten Gehaltsfindung beobachten und ggf. mitdefinieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Theoretische Grundlagen (s. links) verständlich erklären können • In der Praxis unvermeidbare Verteilungsungerechtigkeiten gut begründen können und Maßnahmen zur Verbesserung aufzeigen
---	---

Fürsorge

Die [Fürsorgepflicht](#) ist ein weites Feld und sei in dieser Darstellung auf die psychologische Fürsorgepflicht reduziert. Dabei geht es darum, dass sich ein Kollege bei der dFK melden sollte, wenn es ihm nicht gut geht und er nicht mehr weiß, was er tun kann. Tut er dieses nicht, wird von der dFK eine aktive Klärung erwartet. Von der dFK wird dabei erwartet, dass sie diesen Fällen höchste Priorität einräumt und einen Prozess initiiert, der zur Verbesserung führt. Das reicht von anfänglichen Ratschlägen, über Weiterentwicklungsmaßnahmen (s.o.) bis hin zum [Fürstenberg Institut](#). Im Sinne der Fürsorgepflicht wird von der dFK nicht erwartet, in allen Fällen persönlich helfen zu können, wohl aber in allen Fällen einen angemessenen Prozess zur Verbesserung zu initiieren und bestmöglich sicherzustellen, dass der Kollege diesem Prozess folgt.

Als Vorsorge haben manche HUs auch das Thema der [psychologischen Sicherheit](#) in der Rolle der dFK verankert.

<ul style="list-style-type: none"> • Fürsorgepflicht und mögliche Maßnahmen grob kennen und sich bei Bedarf mehr damit beschäftigen und anwenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Psychisch und die Arbeit belastende Situationen (z.B. Familienprobleme, Mobbing, Konflikte, Über-/Unterlastungen) von Kollegen erkennen, angemessen ansprechen und unterstützen (z.B. Zuhören, Verständnis, Rücksicht, Weiterentwicklung).
---	--

Auslastung der Kollegen

Die dFK beobachtet die Auslastung der Kollegen in den besetzten Rollen. Sollten sich hier Potentiale (zu wenig oder zu viel Auslastung) ergeben, so spricht die dFK dieses aktiv an und arbeitet mit dem Kollegen an einer Verbesserung der Auslastung (z.B. Rollen abgeben, für neue Rollen pitchen, Selbst-Management verbessern als Weiterentwicklung). Weiterhin sollten die besetzten Rollen im Groben den im Arbeitsvertrag genannten Tätigkeiten entsprechen, ansonsten sollte der Arbeitsvertrag angepasst werden (s. Arbeitsrechtliche Anforderungen).

<ul style="list-style-type: none"> • Metapher der "T-shaped skills" kennen • Überblick haben, welcher Kollege welche Rollen besetzt und was für Arbeit jeweils anfällt/erledigt wird. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeichen von Über-/Unterlastung erkennen und unter Betrachtung der Stärken des Kollegen aktiv ansprechen
---	---

Sonstiges

Folgende Erwartung auch noch an die dFK gestellt (variiert von HU zu HU):

- Den Kollegen die Arbeit des OMG kommunizieren und ggf. Spannungen der Kollegen dort prozessieren
- Teilnahme der Kollegen an vorgeschriebenen Schulungen (z.B. Datenschutz) sicherstellen
- Feiern/Events u.Ä. ausrichten (z.B. Jubiläen, Geburt, Geburtstage, Team-Essen, Weihnachtsmarktbesuch)

<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Teilnahme an OMG-Tacticals und für Kollegen interessante Informationen identifizieren • Vorgeschriebene Schulungen kennen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinschaftsbildung/-erhaltung der Kollegen angemessen anregen/pflegen
--	---

LeadLink-Rolle

Der LeadLink ist in der Verfassung definiert und anfangs nicht zu ändern. Während weiterer Praxis können einzelne Accountabilities oder die Domäne auch an andere Rollen ausgelagert werden. Zu Beginn der holakratischen Praxis sollte aber davon abgesehen werden, um eine Verantwortungsdiffusion zu vermeiden. Als Ersatz können Rollen geschaffen werden, die den LeadLink in seinen Accountabilities unterstützen.

Verfassung

LEAD LINK

Verfassung 4.1.4

PURPOSE: Der Lead Link hält den Purpose (Sinn und Zweck) des gesamten Kreises.

DOMAINS: Rollenzuteilungen innerhalb des Kreises

ACCOUNTABILITIES:

- Die Governance des Kreises strukturieren, um seinen Purpose und seine Accountabilities umzusetzen
- Den Rollen des Kreises Partner zuteilen; die Passung überwachen; Feedback zur Optimierung der Passung anbieten; ggf. den Rollen neue Partner zuweisen, falls dies die Passung verbessert
- Die Ressourcen des Kreises seinen verschiedenen Projekten und/oder Rollen zuteilen
- Prioritäten und Strategien für den Kreis etablieren
- Kennzahlen für den Kreis definieren
- Beschränkungen innerhalb des Kreises beseitigen, die den Super-Kreis daran hindern, seinen Purpose und seine Accountabilities auszudrücken

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

Purpose

Der Lead Link übernimmt den Purpose des allgemeinen Kreises.

Der Lead Link ist die Schnittstelle vom Super-Kreis in seinen Kreis. Er führt alle nötigen Aktivitäten innerhalb seines Kreises aus, damit der gesamte Kreis, unter Berücksichtigung der Rollenautonomie, bestmöglich in Richtung des Purposes arbeiten kann.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Prinzipielles Verständnis über die operationalen Aspekte, die der Purpose und die Accountabilities des Kreises erfordern (= fachliches Wissen) • Stand des Kreises bzgl. der Erfüllung des Purposes im Gesamtkontext der Organisation unerschrocken und sachlich erkennen • Holakratisches Vorbild darstellen • Kenntnisse des agilen Projektmanagements und dessen Haltung/Mindset • Grundsätzliches unternehmerisches Denken | <ul style="list-style-type: none"> • Begeisterung/Inspiration der Rollenfüller über den Purpose • Sowohl persönliche Probleme von und Konflikte zw. Rollenfüllern als auch „schlechte Stimmung“ erkennen und bei Bedarf einfühlsam an entsprechende OMG-Rollen weitergeben • Zwischen „Hart in der Sache“ und „Weich zum Menschen“ unterscheiden • Entscheiden bei Unsicherheit • Gutes Verhältnis zu den dFKs der Rollenfüller pflegen |
|--|--|

Die Governance des Kreises strukturieren, um seinen Purpose und seine Accountabilities umzusetzen

<p>Wenn noch kein Kreis existiert, gibt der (kommende) Lead Link eine initiale Governance für den zu konstituierenden Kreis vor. In der folgenden holokratischen Praxis achtet der LL ständig darauf, ob die Governance der tatsächlichen Arbeit entspricht und ob diese Arbeit noch bestmöglich geeignet ist, um den Purpose zu erreichen. Nötige Anpassungen schlägt er im Governance-Meeting vor.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Kreis-Purpose und -Accountabilities in Rollen/Sub-Kreise runterbrechen/aufteilen können • Verständnis, ab wann Subkreise einzurichten sind • Governance-Mechanik verstehen und nutzen • Erkennen, ob es mehr Struktur braucht oder ob die Struktur zu kompliziert ist und dementsprechende Anpassungen vorschlagen 	<ul style="list-style-type: none"> • „Spüren“ des Kreis-Purpose und Ideen/Spannungen prozessieren, wie dieser bestmöglich erreicht wird • (Zukünftige) Rollenfüller angemessen in Governance-Fragen einbeziehen • Rollenfüller uneigennützig bei der Formulierung von Governance-Spannungen unterstützen • Rollenfüller ermutigen, ihre Governance-Spannungen zu prozessieren

Den Rollen des Kreises Partner zuteilen; die Passung überwachen; Feedback zur Optimierung der Passung anbieten; ggf. den Rollen neue Partner zuweisen, falls dies die Passung verbessert

<p>Der Lead Link ordnet allen Rollen (außer den gewählten Rollen Facilitator, Secretary und RepLink) Rollenfüller (=“Partner“), d.h. verfügbare, geeignete Kollegen zu. Diese Zuordnung von Mensch zu Rolle kann er zu jedem Zeitpunkt vornehmen und auch ändern. Der ideale Rollenfüller bringt sowohl Begeisterung für das Thema wie auch die benötigten Fähigkeiten mit. Dabei ist die Begeisterung höher zu werten als die vorhandenen Fähigkeiten, falls sich die Fähigkeiten voraussichtlich gut trainieren lassen werden. Dies sollte der Lead Link einschätzen können. Der LeadLink überwacht die Passung zwischen Rolle und Rollenfüller ständig und bietet dem Rollenfüller von sich aus Feedback an, wenn er eine Spannung mit seiner Passung hat. Auch der Rollenfüller kann sich jederzeit Passungsfeedback vom LeadLink einholen. Bleibt die Passung auch nach mehrmaligem Feedback mit Chance zur Veränderung schlecht, so sollte der LeadLink die betreffende Rolle mit einem geeigneterem Rollenfüller besetzen und mit der dFK des ausscheidenden und hinzukommenden Rollenfüllers über die Veränderung sprechen. Pitcht ein Kollege auf eine Rolle ohne hinreichende Qualifikation für die Rolle, erhält er zu seiner Passung ein transparentes Feedback.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Wünschenswerte Fähigkeiten, Lernbereitschaft und -kompetenz der Rollenfüller im Kreis (er-)kennen • Rollenpassung von Rollenfüllern anhand von deren Arbeitsergebnissen beurteilen • Feedback-Regeln kennen 	<ul style="list-style-type: none"> • Haltung und Werte, die Rollenfüller bei ihrer Arbeit leiten, erkennen und ansprechen • Rollenpassungs-/Rollenenthebungsgespräche aus einer „Ich bin ok – du bist ok“-Haltung führen

Die Ressourcen des Kreises seinen verschiedenen Projekten und/oder Rollen zuteilen

<p>Die dem Kreis zur Verfügung stehenden Ressourcen (in den meisten Fällen handelt es sich um „Geld“) werden im Super-Kreis bestimmt. Die Verfahren variieren dabei von Kreis zu Kreis, ob es sich um Budget- und/oder Kompetenzvergabeverfahren handelt. Fest steht, dass bei allen Ressourcenfragen der LeadLink um Entscheidungen gefragt werden kann und dieser mindestens mit der gerade gültigen Regelung antworten können muss (Beispiel: 200€/Bestellung/Mitarbeiter Bagatellgrenze). Weiterhin ist darauf zu achten, dass wir in vielen HU Kostenstellenverantwortliche und nur einige Unternehmen dies inzwischen holakratisch abgebildet haben. Bis zu einer abschließenden Klärung ist es für den LeadLink ratsam, Ausgaben, Einnahmen und Planwerte im Auge zu behalten und bei Spannungen mit den entsprechenden Kollegen in den Austausch zu gehen.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • HU-eigenes Verfahren, wie Ressourcen verteilt werden, verstehen • Grundlegende Kenntnisse über Ressourcenplanung und -controlling und deren IT-technische Umsetzung (z.B. docuware, onexma, lucanet) • Transparenz im Kreis über Ausgaben/Einnahmen/Planzahlen herstellen, normalerweise mit Hilfe von Kennzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen-Entscheidungen auf Basis des Kreis-Purposes nachvollziehbar (im besten Fall sogar motivierend) begründen

Prioritäten und Strategien für den Kreis etablieren

<p>Der LeadLink kann verschiedene Arbeit im Kreis relativ priorisieren. Eine relative Priorisierung meint, dass bestimmte Arbeit wichtiger ist als andere. Dagegen ist eine Strategie eine allgemeinere Entscheidungshilfe, welcher Fokus für die zu leistende Arbeit im Kreis aktuell relevant ist und unterstützt die einzelnen Rollenfüllern dabei, selbst ihre Arbeit zu priorisieren.</p> <p>Zu beachten ist, dass der LeadLink NICHT den Zeitpunkt der Abarbeitung (oder wie genau Arbeit umgesetzt werden soll) direkt beeinflussen kann. Weiterhin können die Kreismitglieder vom LeadLink erwarten, dass er sich bei Bedarf um Strategien für den Kreis kümmert, indem er ein Strategie-Meeting stattfinden lässt und während des Meetings eine Strategie vorschlägt (siehe Strategie-Meeting-Ablauf). Beides, Prioritäten und Strategien, sollen Rollenfüllern helfen, die Abarbeitungsreihenfolge ihrer Projekte und Aktionen selbst im Sinne des Purposes und der gerade vorherrschenden Rahmenbedingungen bestmöglich einschätzen zu können.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Aktuellen Stand auf dem Weg zur Purpose-Erfüllung erkennen • Prinzip der relativen Priorisierung verstehen, erklären und ggf. anwenden • Strategie als holakratisches Konstrukt verstehen und Strategie-Meetings nutzen, um im Kreis Strategien zu erarbeiten • Spannungen von Rollenfüllern (an-)erkennen, die auf den Bedarf eines Strategie-Meetings hinweisen 	<ul style="list-style-type: none"> • In Umpriorisierungsgesprächen den Purpose des Kreises nutzen und bisherige Arbeitsergebnisse würdigen • Beim Vorschlagen der Strategie verschiedene Meinungen verstehen und integrieren

Kennzahlen für den Kreis definieren

<p>Der LeadLink gibt Kennzahlen für den Kreis vor, die von Rollenfüllern in zu definierenden zeitlichen Abständen im Tactical-Meeting berichtet werden. Diese Kennzahlen zeigen den Fortschritt und die Gesundheit des Kreises auf seinem Weg zum Purpose an. Rollenfüllern können sich Kennzahlen wünschen, die Entscheidung diese mit ins Tactical-Meeting aufzunehmen liegt beim LeadLink. Als Metapher lässt sich hier gut das Armaturenbrett im Auto hernehmen: Es beinhaltet einige, wenige Kennzahlen, die hilfreich sind, um gut am Ziel anzukommen.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlen finden, die bei Ausschlägen zu Spannungen führen und grafisch ansprechend mit zeitlichem Verlauf erstellen • Kennzahlen entsprechenden Rollen zuordnen, die passenden Purpose oder Accountability haben 	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenfüllern ermutigen (und selber vorleben), Verständnisfragen zu stellen, Kennzahlen zu schärfen und entstandene Spannungen zu prozessieren

Beschränkungen innerhalb des Kreises beseitigen, die den Super-Kreis daran hindern, seinen Purpose und seine Accountabilities auszudrücken

Da der LeadLink eines Kreises im Super-Kreis den Kreis wie eine Rolle vertritt, erübrigt sich diese Accountability eigentlich (sie ist in der Verfassung Version 5.0 auch ersatzlos gestrichen). Die Accountability meint, dass der LeadLink in seinem Kreis Beschränkungen beseitigen soll, von denen er weiß, dass sie den Super-Kreis behindern. Diese Tätigkeit ergibt sich auch aus der Purpose-Hierarchie. So muss alles, was den Purpose des Super-Kreises behindert, bei intakter Purpose-Hierarchie, auch den Purpose des eigenen Kreises behindern und somit die Aufmerksamkeit des LeadLinks auf sich ziehen.

Vollständig halber sei hier erwähnt, dass der Rollenfüller der LeadLink-Rolle natürlich auch den Weg andersrum beschreiten darf: Als Rollenfüller im Super-Kreis darf er ebenso Spannungen seines Kreises adressieren, dessen Ursache er außerhalb seines Kreises sieht. Dies ist ähnlich zur Aufgabe des RepLinks, mit dem Unterschied, dass der RepLink Spannungen der Rollenfüller des eigenen Kreises als Stellvertreter im Super-Kreis prozessiert.

- Den Unterschied von seiner Rolle als LeadLink seines Kreises und seiner Rolle im übergeordneten Kreis als Rollenfüller seines Kreises verstehen

- Spannungen nach den 4 Räumen differenzieren und in den passenden Räumen vorbereiten und prozessieren können
- Gute Absprache mit dem RepLink, um doppelte Spannungsprozessierung zu vermeiden