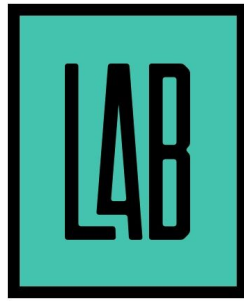


betterplace lab



Verfassung

[1. Einleitung](#)

[2. Manifest](#)

[3. Unsere Vision und Mission](#)

[4. Wir in der gut.org](#)

[5. Rollen und Aufgaben](#)

[5.1 Projektleiter](#)

[5.2 Projektmitarbeiterin](#)

[5.3 Überblickler](#)

[5.3.1 Finanzüberblicklerin](#)

[5.3.2 Teamüberblickler](#)

[5.3.3 Strategieüberblicklerin](#)

[5.3.4 Öffentlichkeitsüberblickler](#)

[5.3.5 Content-Überblicklerin](#)

[5.3.6 IT-Überblickler](#)

[5.4 Weitere Rollen](#)

[5.4.1 Schnittstelle](#)

[5.4.2 Außenministerin](#)

[6. Kommunikation im Team](#)

[6.1 Grundlagen](#)

[6.2 Pflichten](#)

[6.3 Feedback](#)

[6.4 Ständige Formate](#)

[Folgende Formate nutzen wir regelmäßig \(Details beim Teamüberblickler\)](#)

[6.5 Dokumentation](#)

[7. Entscheidungsfindung](#)

[7.1 Beratungsprozess](#)

[7.2 Abstimmungen im Team](#)

8. Projektprozess

8.1 Projekt

8.2 Startschuss, Beratungsprozess und Kickoff

8.3 Jahresplanung auf Projektebene

8.4 Meilensteine im Projekt

8.5 Auswertung

9. Konfliktlösungsmanagement

9.1 Die vier Eskalationsstufen

9.2 Rechte und Pflichten

9.3 Entlassungen

9.4 Kompetenzen und Werkzeuge des Konfliktlösungsmanagements

10. Gehälter

11. Personalmanagement

11.1 Einstellung eines Projektmitarbeiters

11.2 Festanstellung

11.2.1 Ausschreibung

11.2.2 Bearbeitung der eingegangenen Bewerbungen

11.2.3 Vorstellungsgespräche der ersten Runde

11.2.4 Zweite Runde: Vorstellung des Bewerbers im Team

11.2.5 Entscheidung

11.2.6 Evaluation

11.2.7 Onboarding und Probezeit

11.3 Entlassung und Kündigung

11.3.1 Entlassungen

11.3.2 Entlassungen unabhängig von Vertragsverlängerungen

11.4 Weiterbildung

12. Wie wir frisch bleiben

Anhang

Checkliste Beratung

Checkliste Kickoff

Checkliste für Auswertungen

Auswertung für Kunden

Interne Auswertung

Vorlage Feedbackbogen

Liste Gehaltskriterien

Vorlage Zielvereinbarung

Einrichtung der Info-Grundlagen in Drive

Die Kurzinfo im Teammeeting.

1. Einleitung

Diese Verfassung verdeutlicht die Arbeitsweise und Organisationsstruktur des betterplace lab. Gerade wenn es keinen Chef gibt, auf dessen Schultern man Verantwortung abladen kann, ist es wichtig zu wissen, nach welchen Regeln unsere Prozesse ablaufen.

Eine türkise Organisation mit kompetenzbasierter Hierarchie braucht einen strukturellen Anker. Diese Verfassung ist unser Anker. Hier lesen wir nach, wenn wir uns nicht mehr an bestimmte Regeln erinnern oder uns über Prozesse nicht einig sind. Entsprechend richtet sich dieses Dokument auch an neue Teammitglieder – sie sollen sich mit dieser Verfassung ins Wesen des betterplace lab einlesen.

Auf diese Verfassung haben wir uns gemeinsam geeinigt. Sie ist der Kompromiss, mit dem wir abstrakte Themen wie Kommunikation, Entscheidungsfindung oder Konfliktlösungsmanagement auf ein konkretes Fundament stellen. Wir, das Team des betterplace lab, können die Verfassung jederzeit anpassen. Dazu müssen wir nicht nach Karlsruhe ziehen, eine Verfassungsänderung bedarf bei uns lediglich einer Zweidrittelmehrheit im Team.

Über das Manifest hinaus transportiert diese Verfassung die Werte, auf denen unsere Arbeit fußt. Sie beschreibt aber vor allem die Regeln und Prozesse, nach denen das betterplace lab funktioniert. Weil die Verfassung auch als ein Zentraldokument dient und alle relevanten Schriften zu unserer Organisation auffindbar machen soll, gibt es einen Anhang mit Checklisten und Vorlagen.

Diese Verfassung beschreibt unsere Idealvorstellungen der Prozesse und Regeln im betterplace lab, nach denen wir in erster Linie handeln werden. Es ist uns bewusst, dass darüber hinaus Arbeits- und andere rechtliche Vorgaben gelten, die wir selbstverständlich beachten.

Und weil wir nach der harten Arbeit an der Verfassung oft auf sie getrunken haben, schließen wir mit: „Auf die Verfassung!“

Joana Breidenbach, Dennis Buchmann, Moritz Eckert, Franziska Kreische, Ben Mason, Stephan Peters, Gesa Lüdecke, Sebastian Schwiecker, Kathleen Ziemann, Carolin Silbernagel und Tim Meyer im August 2016.

PS: Dem betterplace lab Team gehören Frauen und Männern an, is klar. Damit es hier auch ohne Gender_innen-Lesestolpersteine gerecht zugeht, gendern wir zufällig: Mal ist von der Projektleiterin, mal vom Projektleiter die Rede.

2. Manifest

Wir sind das betterplace lab. Wir vertrauen uns. Wir sind der Freiraum, in dem wir forschen, experimentieren und kommunizieren, um der Zivilgesellschaft das Potential der Digitalisierung nahe zu bringen. Um die Digitalisierung zum Wohle der Gesellschaft mitzugestalten. Um die Menschen für die soziale Seite des Digitalen zu begeistern. Wir sind Optimisten und Optimistinnen oder, um es weniger naiv auszudrücken: Wir denken stets potentialorientiert.

Blitzt irgendwo auf der Welt eine digital-soziale Innovation auf, sind wir da, um sie zu untersuchen. Um damit zu spielen. Dabei haben wir den Mut, produktiv zu scheitern.

Wir sind Chefin des betterplace lab. Je nach Projekt und Können übernimmt jede für unterschiedliche Projekte die Verantwortung – und damit für das betterplace lab. Das nennt man kompetenzbasierte Hierarchie. Jeder von uns macht das, was er am besten kann und will, jede entscheidet eigenverantwortlich.

Wir ergänzen uns. Weil wir in unserem Können und Wissen differieren, beraten wir uns gegenseitig, um die besten Entscheidungen treffen zu können. Jede nutzt das Team und das Team nutzt jeden. Das macht das betterplace lab flexibel und stark.

Die Menschen in unserem Team sind unterschiedliche Charaktere. Wir nehmen's mit Humor. Und vor allem mit Respekt. Dank Selbstironie und Selbstreflexion bleiben wir locker und kritisch.

Die Kundin ist bei uns Königin auf Augenhöhe: Gegenseitige Wertschätzung führt zum besten Ergebnis, zum besten Produkt. Gerade weil wir so gut sind, sind wir nicht nur freundlich, sondern ebenso ehrlich, auch wenn es manchmal weh tut.

Wir sind das betterplace lab, und wir sind lieber geil als nett.

Digitalisierung heißt, aus einer Null eine Eins zu machen.
Senta Kleinbaum, Potentialforscherin

3. Unsere Vision und Mission

Die gut.org gAG ist das Dach von betterplace. Sie ist angetreten, die Welt ein kleines bisschen besser und für sehr viele Menschen lebenswerter zu machen.

Gemeinsam mit Deutschlands größter Spendenplattform betterplace.org und den Engagementdienstleistungen für Unternehmen der betterplace Solutions unterstützen wir andere, Gutes besser zu tun.

Wir sind der Think- und Do-Tank der betterplace-Familie. Das betterplace lab forscht und experimentiert an der Schnittstelle zwischen Innovation und Gemeinwohl. Wir verbreiten Wissen, inspirieren durch Geschichten und kämpfen dafür, dass die Digitalisierung zum Wohle der Menschheit genutzt wird.

4. Wir in der gut.org

Als Organisation mit eigener Arbeitskultur und eigener Gründungsgeschichte innerhalb der Gesamtgeschichte der gut.org benötigt das betterplace lab Unabhängigkeit, um optimal arbeiten und zum Gedeih der gut.org beitragen zu können.

Das Team des betterplace lab arbeitet innerhalb der gut.org selbstständig und eigenverantwortlich. Wir verstehen uns als Organisation mit eigenen Zielen, eigener Budgetierung und eigenen Geschäftserfolgen. Diese Selbstwahrnehmung als Sozialunternehmen ist die Voraussetzung für unser großes Verantwortungsgefühl gegenüber unseren Zielen und unseren Produkten.

Dabei setzt das betterplace lab auf die Unterstützung der Gremien der gut.org. Als eine Organisation ohne den einen Chef wird es sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat von jeweils einem Mitglied aktiv unterstützt und vertreten. Dieses Mitglied hält in der gut.org den Raum für die eigenständige Arbeitsweise des betterplace lab, schafft Verständnis für die Arbeitskultur innerhalb der Gesamtgesellschaft und wahrt in Aufbruchs- oder Krisenzeiten die Autonomie des betterplace lab.

Anders sein...

Das betterplace lab bearbeitet größtenteils eigenständige Aufgaben, die sich vom Kerngeschäft der beiden anderen Organisationsbereiche unterscheiden. Es hat außerdem andere Arbeitsabläufe und eine eigene Führungs- und Arbeitskultur. Dabei nehmen wir uns den Raum, mit neuen Ansätzen zu experimentieren, um die passende Lösung für unsere Dynamik und unser Gleichgewicht zu finden.

Unsere Art des Arbeitens ist Voraussetzung für die Motivation und den Spirit der Teammitglieder und ihrer Identifikation mit dem betterplace lab. Aus ihr resultiert die hohe Qualität der Produkte, und deshalb werden wir als innovativer, unkonventioneller Dienstleister und Partner wahrgenommen. Um diese Innovationskraft zu erhalten, treffen wir auch Entscheidungen und planen Projekte, die zunächst nicht rentabel oder zielgerichtet erscheinen, aber wichtig sind, um neue Erfahrungen zu sammeln.

Auch inhaltlich wahrt das betterplace lab einen unabhängigen und kritischen Standpunkt. Die Entwicklungszusammenarbeit, die sogenannte Hilfsindustrie und das Online-Fundraising prüfen wir immer wieder auf Sinn und Wirksamkeit.

...um sich zu ergänzen.

Das betterplace lab ist Teil der gut.org gAG und teilt mit ihr eine gemeinsame Geschichte und Vision. Wir arbeiten produktiv, herzlich und in Solidarität zusammen.

Unsere Unterschiedlichkeit und Vielfalt hat viel Potenzial für gegenseitiges Lernen und Synergien. Dort, wo Aufgaben, Netzwerke und Wissen sich ergänzen, teilen und kollaborieren wir, um mehr zu sein als die Summe der drei Teile.

betterplace.org, betterplace Solutions und das betterplace lab stehen zueinander wie Geschwister. Brüder und Schwestern haben die gleichen Rechte und gemeinsame Interessen. Sie leben ihr eigenes Leben, denken die anderen aber mit und stimmen sich ab. Sie achten darauf, sich gegenseitig zu unterstützen und zu stärken. Bei Problemen sind sie für einander da.

5. Rollen und Aufgaben

Im Folgenden werden Rollen und Aufgaben definiert, damit die Verantwortlichkeiten geklärt sind. Nur wenn alle Rollen und Aufgaben vergeben sind, kann das betterplace lab lückenlos und fehlerfrei funktionieren.

Jedes Teammitglied genießt von Beginn an großes Vertrauen und trägt ebenso große Verantwortung. Es gelten für jeden die gleichen Rechte und Pflichten. Wir arbeiten sehr eng zusammen, müssen uns aufeinander verlassen können und darauf vertrauen, dass sich jede Einzelne im Sinne der Organisation einbringt.

Verantwortungsträgerinnen sind vor allem die Projektleiterinnen. Darüber hinaus begleiten Überblicker administrative Themen wie Finanzen oder Strategie in dem Sinne, dass sie darauf achten, dass jedes Teammitglied diese Themen in den eigenen Projekten mitdenkt. In weiteren Rollen kümmern sich einzelne Teammitglieder um Themen wie Redaktion oder Außenrepräsentanz. Während für die Überblickerinnenthemen jedes Teammitglied Mitverantwortung trägt, werden die anderen Rollen nur von einer Person verantwortet.

5.1 Projektleiter

Jedes Teammitglied kann ein Projekt leiten. Als Projektleiterin kann man vom Team vorgeschlagen werden oder sich selbst vorschlagen, unabhängig davon, ob man das Projekt selbst akquiriert bzw. initiiert hat oder es über ein anderes Teammitglied ins betterplace lab kam.

Projektleiter sind Chef ihres Projekts und führen es aufgrund ihrer Kompetenz zum bestmöglichen Ergebnis. Die Verantwortung und Pflichten einer Projektleiterin können je nach Größe eines Projekts sehr umfangreich sein und sind vom Projektleiter ernst zu nehmen (vgl. Kapitel 6 Kommunikation mit dem Team, Kapitel 7.1 Beratungsprozess, und Kapitel 8 Projektablauf).

5.2 Projektmitarbeiterin

Projektmitarbeiter arbeiten der Projektleiterin zu und unterstützen sie dabei, das Projekt bestmöglich umzusetzen. Der Projektleiter ist für seine Projektmitarbeiterinnen in dem Sinne verantwortlich, dass er sie auf dem Laufenden hält, sie mit Aufgaben versorgt und insgesamt einen ausreichenden Informationsfluss gewährleistet. Die Projektleiterin klärt vor

Projektbeginn und im Laufe des Projekts immer wieder die Rollen- und Aufgabenverteilung mit ihren Projektmitarbeiter.

5.3 Überblickler

Überblicklerinnen betreuen Themen in übergreifenden Aufgabengebieten (Finanzen, Team, Strategie, Öffentlichkeitsarbeit, Content und IT), die jeden im Team etwas angehen, und sie stehen bei entsprechenden Fragen und Entscheidungen beratend zur Seite. Sie überblicken lediglich die entsprechenden Themen bzw. Bereiche, übernehmen aber nicht die Verantwortung in den einzelnen Projekten.

Einmal im Jahr evaluieren wir die Überblicklerinnenrollen und besetzen sie bei Bedarf mittels einer Teamdiskussion neu.

5.3.1 Finanzüberblicklerin

Die Finanzüberblicklerin achtet darauf, dass die Projektleiter kompetent und verantwortungsbewusst mit ihren jeweiligen Projektbudgets umgehen. Entsprechend ist der Finanzüberblickler regelmäßig mit den Projektleiterinnen im Austausch zur finanziellen Lage ihrer Projekte. Außerdem behält die Finanzüberblicklerin den Überblick über das Gesamtbudget und den Vertriebs Erfolg des betterplace lab.

Der Finanzüberblickler

- plant mit dem Team das jährliche Budget.
- behält das Gesamtbudget im Jahresverlauf im Blick: Wieviel Geld haben wir zur Zeit, wieviel Geld geben wir wofür aus?
- verwaltet und verantwortet das freie Budget des betterplace lab.
- warnt vor und eskaliert Budgetprobleme.
- liefert dem Team monatliche Updates zu Budget und Vertrieb.
- stimmt sich regelmäßig mit den Projektleitern ab.
- koordiniert den Vertrieb: Die Finanzüberblicklerin muss wissen, wer wann mit wem vertriebllich spricht. Jeder, der Vertriebsgespräche führt, muss den Finanzüberblickler darüber auf dem Laufenden halten.
- arbeitet für Gesamtbudgetverwaltung und Vertriebskoordination mit der Teamüberblicklerin zusammen, da die Teamüberblicklerin die Kapazitätsauslastung des Teams plant und überwacht.
- gewährleistet zusammen mit dem betterplace lab Team und dem Vorstand die Freigabe von Rechnungen und die erforderlichen Unterschriften von Verträgen, entsprechend den geltenden Regelungen der gut.org gAG zu den Handlungsvollmachten.
- befähigt Projektleiterinnen, Budgets und Vertrieb zu managen (Weiterbildung des Teams/Wissenstransfer).

- sorgt für den fristgerechten Monatsabschluss der betterplace lab Buchhaltung und erstellt zusammen mit der Finanzabteilung der gut.org gAG und der Schnittstelle das Monatsreporting.
- sorgt für eine funktionierende Kommunikation zwischen dem Finanzvorstand der gut.org gAG und dem betterplace lab (gemeinsam mit der sogenannten Schnittstelle (vgl. Kapitel 5.4.1).
- kann gut mit Zahlen und Daten umgehen.
- ist akribisch, zuverlässig, hat keine Scheu, andere zu nerven, hat Organisationstalent, ist stressresistent, hat einen guten Draht zum Finanzvorstand.

Wenn die Finanzüberblickerin selbst ein Projekt mit einem Budget von mehr als 10.000 Euro leitet, ist sie verpflichtet, sich im Team eine Sparringspartnerin zu suchen, die sie über die budgetäre Entwicklung ihres Projekts auf dem Laufenden hält.

5.3.2 Teamüberblicker

Die Teamüberblickerin kümmert sich um Prozesse, die das Team als Ganzes betreffen sowie um Auslastungs- und Projektplanung, die Abwicklung von Neueinstellungen und Kündigungen, den Gehaltsprozess und teamübergreifende Veranstaltungen (z.B. Teammeeting, Teamtransformer (Organisationsentwicklung)). Der Teamüberblicker beobachtet die Stimmung im Team und spricht Spannungen an. Er trägt aber nicht die Verantwortung für ein gelungenes Konfliktlösungsmanagement im Team.

Die Teamüberblickerin

- hat einen Überblick über die Jahresprojektplanung und die Kapazitäten des Teams (inkl. Auslastung und Abwesenheiten der Teammitglieder).
- führt in diesem Zusammenhang regelmäßige Gespräche mit allen Teammitgliedern und versucht Engpässe vorzubeugen.
- koordiniert Stellenausschreibungen und Bewerbungsgespräche bei Neueinstellungen.
- arbeitet eng mit der Schnittstelle (vgl. Kapitel 5.4.1) zusammen, um Absprachen zu Personalfragen (Einstellungen, Kündigungen) mit dem Vorstand zu klären.
- koordiniert den Onboarding-Prozess neuer Mitarbeiter im betterplace lab (auch in Absprache mit der gut.org gAG) und steht den Patinnen, die neue Teammitglieder begleiten, beratend zur Seite.
- begleitet den Feedback-Prozess neuer Mitarbeiterinnen bei Beendigung der Probezeit.
- unterstützt Paten beim Schreiben von Arbeitszeugnissen (bei Praktikantinnen).
- schreibt Arbeitszeugnisse bei festen Mitarbeitern.
- hat gemeinsam mit dem Strategieüberblicker einen Blick auf den Teamtransformer-Prozess.
- initiiert und begleitet den Gehälterprozess.
- verwaltet das freie Budget für Weiterbildungszwecke und Teambuilding-Maßnahmen.
- koordiniert die Weiterbildung des Teams (intern und extern über Konferenzen, Kurse etc.).

- berichtet dem Team einmal im Monat im Teammeeting über aktuelle Teamüberblickerthemen.
- hat ein Gespür fürs Zwischenmenschliche, ist vertrauensvoll, ein Organisationstalent, hat ein gutes Zeitmanagement, kann Spannungen aushalten.

5.3.3 Strategieüberblickerin

Die Strategieüberblickerin achtet darauf, dass wir Projekte initiieren, die unserer Strategie dienlich sind. Unsere Projekte sollen dazu beitragen, unsere strategischen Ziele zu erreichen bzw. der Gesamtstrategie des betterplace lab nicht zuwiderzulaufen. Wenn wir uns fragen, ob wir ein Projekt umsetzen sollen oder nicht, stellt der Strategieüberblicker kritische Fragen zum Impact.

Die Strategieüberblickerin

- leitet den Strategieentwicklungsprozess (etwa in Form von Offsite-Meetings, während derer das Team konzentriert an strategischen Entscheidungen arbeitet).
- achtet darauf, dass wir nach der Vision und Mission des betterplace lab handeln und treibt das Team an, Projekte zu entwickeln, die der Vision und Mission des betterplace lab entsprechen.
- begleitet die betterplace lab Markenstrategie und entwickelt diese mit der Öffentlichkeitsüberblickerin weiter.
- stellt sicher, dass dem Team unsere Strategie klar ist und diese auch umgesetzt wird.
- prüft neue Projekte auf betterplace lab Strategie-Konformität.
- achtet darauf, dass wir gemäß unserer Werte handeln und "labbig" bleiben
- ist für Planung unserer Projekte verantwortlich und weiß, wann welches Projekt umgesetzt wird oder sollte.
- kann visionär und strategisch denken, ist Mitdenkerin bei allen Themen und Projekten, kennt sich mit Entscheidungs- und Strategieentwicklungsprozessen aus
- ist ein begeisterter und begeisternder Mensch und im Team fest verankert.

5.3.4 Öffentlichkeitsüberblicker

Die Öffentlichkeitsüberblickerin achtet darauf, dass sich das betterplace lab authentisch, professionell und lieber geil als nett in der Öffentlichkeit präsentiert.

Anspruch des Öffentlichkeitsüberblickers ist, dass alle Projekte bestmöglich an die Öffentlichkeit kommuniziert werden. Dafür stimmt er sich mit den Teammitgliedern ab und entwickelt Ideen und Maßnahmen für die Öffentlichkeitsarbeit der einzelnen Projekte.

Die Öffentlichkeitsüberblickerin

- koordiniert die Repräsentation des betterplace lab und verpflichtet sich, verantwortungsvoll mit unserem Image umzugehen (Zusammenarbeit mit dem Außenminister (vgl. Kapitel 5.4.2)).
- stimmt sich mit dem Strategieüberblicker ab, damit Darstellungen unserer Arbeit zu unserer Marke, Strategie und Mission passen.

- koordiniert die Kommunikation des betterplace lab sowie die unserer Projekte nach außen und unterstützt die Projektleiterinnen bei dieser Aufgabe.
- befähigt Projektleiter, ihre Öffentlichkeitsarbeit bestmöglich vorzubereiten (Weiterbildung/Wissenstransfer).
- sorgt dafür, dass das betterplace lab auf wichtigen Veranstaltungen vertreten ist, ob als Inputgeber oder ZuhörerIn.
- überblickt Social-Media-Kanäle, Newsletter, Mailings und unseren Blog.
- ist dafür verantwortlich, dass die Namen unserer Produkte zu unserer Markenstrategie passen, wenn notwendig, benennt er Projekte auch um.
- regt Pressemitteilungen an und nimmt Presseanfragen entgegen.
- stimmt sich ab und nutzt Synergien mit der Marketingabteilung von betterplace.org.

5.3.5 Content-ÜberblickerIn

Der Content-Überblicker überblickt und koordiniert die Inhalte, die das betterplace lab verbreitet. Er sorgt dafür, dass regelmäßig Inhalte produziert werden und wacht über deren Qualität, d.h. gerade bei größeren Stücken ist die Content-ÜberblickerIn SchlussredakteurIn.

Alle Teammitglieder sind verpflichtet, den Content-Überblicker zu konsultieren, wenn sie inhaltliche, sprachliche, strukturelle oder sonstige Zweifel an den Inhalten haben, die sie produzieren.

Für einzelne Themen wie „Big Data“, „Digitale Flüchtlingshilfe“ oder „Effektiver Altruismus“ sind im Team verschiedene Themenpaten zuständig – sie sind die Experten. Die Content-ÜberblickerIn kann auch Expertin sein. Allerdings ist die Content-ÜberblickerIn keine „Dokumentationsabteilung“, d.h., die Themenpatinnen sind selbst dafür verantwortlich, dass ihre Inhalte korrekt recherchiert sind und auf überprüfbaren Fakten basieren. Der Content-Überblicker sorgt dafür, dass aktuelle Themen im betterplace lab aufgenommen und von einzelnen Teammitgliedern übernommen werden.

Die Content-ÜberblickerIn treibt das Team zu qualitativ hochwertigen Inhalten an, setzt Ansprüche an Recherche und bildet das Team bei Bedarf weiter. Sie arbeitet eng mit der ÖffentlichkeitsüberblickerIn zusammen und sorgt dafür, dass die Themensetzung im betterplace lab strategisch sinnvoll ist. Außerdem arbeitet der Content-Überblicker an der konzeptionellen Weiterentwicklung von Webseite, trendradar, Newsletter etc. mit.

5.3.6 IT-Überblicker

Die IT-ÜberblickerIn berät das Team, wenn neue Hardware oder Software angeschafft werden soll. Außerdem hat sie alle vom betterplace lab verantworteten Web- und App-Projekte im Blick, d.h. sie weiß über folgende Punkte Bescheid:

- Wo das Projekt gehostet wird
- Wo der Code liegt
- Wer der relevante Ansprechpartner ist, wenn es z.B. zu Serverproblemen kommt

Zu diesen Punkten stimmt sich der IT-Überblicker regelmäßig mit dem IT-Verantwortlichen der gut.org gAG ab.

Bei allen Projekten, in denen das betterplace lab die Erstellung oder Betreuung einer Webseite oder einer App verantwortet, ist die IT-ÜberblickerIn im Vorfeld zu konsultieren.

5.4 Weitere Rollen

5.4.1 Schnittstelle

Die Schnittstelle kommuniziert im Auftrag des Teams mit dem Vorstand der gut.org gAG: Sie ist dort die Ansprechpartnerin für das betterplace lab. Sie konsultiert und informiert den Vorstand über Vertriebsaktivitäten und Projekte des betterplace lab, strategisch relevante Entscheidungen und alles, was die gut.org gAG insgesamt betrifft bzw. sich auf sie auswirkt.

Die Schnittstelle

- tauscht sich über wichtige Themen mit dem Vorstand mindestens einmal im Monat aus.
- nimmt am Steering Group Meeting teil (regelmäßiges Treffen mit Gesellschaftern, Vorstand, Beirat, Aufsichtsrat u.a.).
- erstellt zusammen mit dem Finanzüberblicker das monatliche Bereichsreporting zur Geschäftslage und -entwicklung.
- arbeitet mit der StrategieüberblickerIn und der FinanzüberblickerIn des betterplace lab zusammen.
- vertritt die Interessen des betterplace lab gegenüber dem Vorstand und ist Hüterin unserer Unabhängigkeit.
- sucht nach Synergien und achtet auf eine gute Zusammenarbeit mit der gut.org gAG.
- hat ein dickes Fell, diplomatisches Geschick, ein selbstbewusstes und starkes Auftreten, und einen guten Draht zum Vorstand, zu den Gesellschaftern und Beiräten.

- kennt die Prozesse, Anforderungen, Interessen und Inhalte der gut.org gAG.

5.4.2 Außenministerin

Die Außenministerin pflegt das Netzwerk des betterplace lab, indem sie sich mit relevanten Menschen auch persönlich trifft. In Ergänzung zum Öffentlichkeitsüberblicker, der für die breite Öffentlichkeit verantwortlich ist, arbeitet der Außenminister mit einzelnen „High-Potential-Kontakten“.

Außerdem repräsentiert die Außenministerin das betterplace lab auf wichtigen Veranstaltungen, bzw. sorgt dafür, dass das betterplace lab dort vertreten ist. Zwar gibt es bei uns keine Chefin, aber wenn jemand, den wir noch nicht kennen, von außen auf uns zu kommt oder bei uns anruft, ist die Außenministerin erste Ansprechpartnerin.

Der Außenminister ist die „Gallionsfigur“, an der sich Externe, die unsere Organisationsstruktur noch nicht kennen, orientieren können. Er gibt dem betterplace lab ein Gesicht.

Die Außenministerin ist gut mit unserer Strategie und unseren aktuellen Inhalten und Projekten vertraut und kann diese selbstsicher nach außen verkaufen. Entsprechend nimmt sie eine zentrale Rolle im Fundraising ein, besonders bei der Gewinnung neuer Kunden und Partnerinnen.

6. Kommunikation im Team

Wer was wann wissen muss.

6.1 Grundlagen

Dass jeder im Team eigenständig entscheiden kann, ist uns wichtig. Das bedeutet aber nicht, dass wir uns nicht gegenseitig informieren bzw. abstimmen. Denn zu wissen, an welchen Themen jede von uns arbeitet und wie es ihr dabei geht, ist essentiell für unseren Teamspirit und das Funktionieren des betterplace lab. Es ist wichtig, dass wir uns über Inhalte und Neuigkeiten auf dem Laufenden halten, damit wir professionell arbeiten, neue Ideen entwickeln und Chancen erkennen können. Daher haben wir uns im betterplace lab entschieden, all unser Wissen und unsere Informationen frei untereinander zu teilen. Wir vertrauen uns dabei derart, dass jeder selbst entscheidet, was für die anderen relevant ist und geteilt werden sollte. Ziel ist, nur relevante Informationen auszutauschen, und zwar mit denen, die der Sachverhalt betrifft. Bleiben Fragen offen, wird nachgefragt. So können wir uns auch außerhalb des Beratungsprozesses (vgl. Kapitel 7.1) gegenseitig helfen und Synergien zwischen Projekten schaffen.

Wir haben uns gemeinsam entschieden: Alle Informationen sind für jeden zugänglich.

Außerdem:

- Jeder kann das Gesamtbudget, Gehälter, alle Projekte und den Jahresplan des betterplace lab einsehen. Die Überblickerinnen versorgen das Team mit Updates.
- Die Schnittstelle informiert das Team über alle Themen und Entscheidungen, die mit dem Vorstand und den Gesellschaftern der gut.org gAG besprochen bzw. getroffen werden.
- Wir halten den aktuellen Stand unserer Arbeit für das Team zugänglich: Alle Projektdateien und Inhalte legen wir so ab, dass sie jeder finden und nachvollziehen kann. Dazu gehören unter anderem Angebote, Vertriebsaktivitäten, Produkte und Kontakte.

6.2 Pflichten

Jeder

- ist verpflichtet, Schieflagen anzusprechen. Damit sind Probleme gemeint, die das ganze Team betreffen. Hier ist eine Beratung durch TeamüberblickerIn möglich. Alle persönlichen Konflikte werden gemäß des Konfliktlösungsprozesses (vgl. Kapitel 9) direkt mit der betroffenen Person geklärt.
- muss Probleme, die er nicht allein lösen kann, dem Team mitteilen.
- ist verpflichtet, Abwesenheiten (Urlaubszeiten oder Home Office, Konferenzen, Außentermine) zu kommunizieren sowie einzutragen und Vertretung und Übergabe zu koordinieren.
- teilt nach Projektevaluationen, Weiterbildungen oder Seminaren seine Erfahrungen und Learnings mit dem Team.
- informiert das Team, sobald er eine neue Idee verfolgt oder ein neues Projekt startet.

Projektleiterin

- muss den Startschuss sowie den Kickoff im Teammeeting dem Team vorstellen (s.u. bei Antragstellung/Angebot/Verhandlungsaufnahme)
- berichtet über Meilensteine ihres Projekts, wenn diese erreicht oder nicht erreicht wurden (vgl. Kapitel 8).
- stellt ein fertiggestelltes Produkt (Programm, Studie, Veröffentlichung, Veranstaltung oder ähnliches) dem Team vor und macht ein Debriefing (bei Bedarf auch mit dem gesamten Team der gut.org gAG).
- schuldet bestimmte Informationen folgenden Überblickerinnen:
 - **Finanzüberblick:**
 - Die Projektleiterin erstellt eine Finanzplanung, die Budget und Kosten gegenüberstellt, und aktualisiert diese zu jedem Monatsende.
 - Muss das Projekt seine Refinanzierung erst einwerben, erstellt der Projektleiter eine Vertriebsstrategie und gibt zum Monatsende ein Update über den Stand der Mittelakquise an die Finanzüberblickerin.
 - In der Anbahnungsphase, die nach dem Startschuss und vor dem Kickoff stattfindet, bezieht die Projektleiterin die Finanzüberblickerin im Rahmen des Beratungsprozesses mit ein.
 - Ausgaben aus dem freien Budget brauchen die Zustimmung und Freigabe des Finanzüberblickers.
 - **Schnittstelle:**
 - Braucht das betterplace lab die Zustimmung des Vorstandes für ein Projekt (> 10.000€ Gesamtbudget), hält der Projektleiter die Schnittstelle schon in der Anbahnungsphase auf dem Laufenden.
 - Dies gilt ebenso bei strategischen Partnerinnen, die auch für die anderen Geschäftsbereiche der gut.org gAG von Bedeutung sind.
 - **Öffentlichkeitsarbeit:**
 - Die Projektleiterin überlegt sich in Abstimmung mit der Öffentlichkeitsüberblickerin, ob, wie und wann das Projekt nach außen kommuniziert wird und welche Kanäle und Maßnahmen dafür in Frage kommen.
 - Der Projektleiter klärt etwa, ob das Thema auch für Vorträge oder andere Formate geeignet ist, eine Publikation entstehen soll und wie der Vertriebsplan der Publikation aussieht.
 - **Teamüberblick:**
 - Der Projektleiter klärt mit der Teamüberblickerin, wieviel Zeit das Projekt etwa in Anspruch nehmen und welche Ressourcen es binden wird (Arbeitsaufwand und Anzahl der Mitarbeiter).
 - Die Projektleiterin klärt, ob alle Projektmitarbeiter über ihre Aufgaben informiert sind und kümmert sich um eine Vertretung der Projektleiterin sowie bei Bedarf um einen Sparringspartner.
 - **Strategie:**
 - Die Projektleiterin klärt mit der Strategieüberblickerin, welche Ziele das Projekt hat, wie diese gemessen werden und welche inhaltlichen Anknüpfungspunkte es zu anderen Projekten gibt.

Überblicker

Es gibt einmal monatlich im Teammeeting den "Überblickerinnen-Überblick". Überblickerinnen können hier Aufgaben delegieren, Fortschritte evaluieren und das Team informieren.

- Rückblick (1x monatlich, 5 Minuten)
Jeder Überblicker erzählt, was im letzten Monat in seinem Bereich passiert ist.
- Ausblick (1x monatlich, 5 Minuten)
Jede Überblickerin stellt vor, was sie zusammen mit dem Team im kommenden Monat vor hat.
- Rück- und Ausblick werden schriftlich festgehalten.
- Der Überblicker informiert das Team, wenn es Schwierigkeiten in seinem Bereich gibt oder Pläne zu scheitern drohen.

6.3 Feedback

Was und warum?

Feedback ist ein wichtiger Bestandteil unseres Arbeitsmodells und hat mehrere wichtige Funktionen in unserer Zusammenarbeit. Es unterstützt unsere individuelle und kollektive Weiterentwicklung und Potentialentfaltung. Wir geben uns damit gegenseitig Kraft und zeigen Wertschätzung gegenüber uns als Personen sowie auch für unsere Arbeit. Wir verstehen und erkennen unsere jeweiligen Kompetenzen besser und können sie so nachhaltiger einsetzen. Die Multiperspektivität im Team wird durch unsere Feedback-Kultur gestärkt und gleichzeitig auch unser Zusammenhalt. Durch Kritik, Ehrlichkeit und Offenheit im Feedback sichern wir die Qualität unserer Arbeit.

Wann?

Über das Jahr hinweg geben wir uns Feedback in flexiblen und gesetzten Formaten: In der Onboarding Phase gibt es einen Feedback-Prozess zwischen Pate/Patin und dem neuen Teammitglied sowie eine Feedback-Runde zwischen dem neuen Teammitglied und dem gesamten restlichen Team. Vor dem jährlich stattfindenden Gehaltsprozess gibt es ebenfalls eine intensive Feedback-Runde zwischen allen Teammitgliedern. Innerhalb eines Projekts vereinbart das jeweilige Projektteam, wie und in welchen Abständen es sich Feedback gibt. Auch im Rahmen des Konfliktlösungsmanagements kann ein Feedbackgespräch Teil des Lösungsprozesses sein (Siehe 9. Konfliktlösungsmanagement, Eskalationsstufe 2: Ich suche Klärung mit Dir). Ein wichtiger Anlass ist immer der Abschluss eines Projekts. Viele kleinere Anlässe ergeben sich, wenn jemand in seinem/ihrer Kompetenzbereich etwas leistet, bspw. einen Vortrag, Text, Angebot. Wir wollen uns aber auch ohne Anlass Feedback geben und geben lassen. Einfach mal so, zwischendurch. Die dafür notwendige Zeit nehmen wir uns aus den oben genannten Gründen gern.

Wie?

Wir fragen die Person, der wir **Feedback geben** möchten nach Zustimmung, bevor wir Feedback geben.

Wenn wir Feedback geben, sehen wir denjenigen/diejenigen, dem/der wir es geben aus einer fürsorglichen Perspektive ("Feedback should come from a 'place of care'", Frederic Laloux).

Wir sind uns bewusst, dass Beobachtungen nicht objektiv sind, sondern immer eine subjektive Wahrnehmung. Deswegen sind wir offen zu teilen, wie wir uns gefühlt haben. Dies kann als Grundlage unseres Feedbacks dienen.

Das so erhaltene Feedback ist keine objektive Bewertung, sondern eine gemeinsame Untersuchung.

Wenn wir **Feedback erhalten**, gehen wir das Gespräch mit einer offenen Haltung an, um möglichst viel mitzunehmen und um eventuellen Veränderungen den Weg zu ebnen. Wir fragen nach, bis wir die Beobachtung des anderen verstanden haben und prüfen im Selbstkontakt, was diese in uns auslösen und wie wir damit umgehen möchten. Gegenüber den Feedbackgebenden machen wir transparent, was wir annehmen und welche Veränderung wir anstoßen werden. Es liegt in der Selbstverantwortung der/des Feedback-Nehmenden, Veränderungen da anzugehen, wo sie sie als notwendig/ sinnvoll erachtet. Eine Möglichkeit, um längerfristige Veränderungen zu beobachten und sichtbar zu machen, ist die Vereinbarung eines Follow-Up-Feedback (z.B. drei Monate nach dem ersten Gespräch).

6.4 Ständige Formate

Folgende Formate nutzen wir regelmäßig (Details beim Teamüberblicker)

Stand-up:

Als Teil des gut.org gAG Gesamtteams, haben wir ein Stand-Up, ein kurzes Zusammenkommen aller. Dort teilen wir alle unsere Themen der Woche mit der Gesamtorganisation.

G9-Treffen:

Als spezielles Schnittstellen-Treffen dient das G9-Treffen, bei dem Mitglieder des betterplace lab zusammen mit Beiräten, Vorständen, Aufsichtsräten über potentielle Synergien sprechen.

Teamwand:

Eine Übersicht bzw. Pinnwand im Büro zeigt aktuell, wer im Team an welchen Projekten arbeitet und in welchen Bereichen Expertin ist. Jeder passt die Informationen über sich selbstständig an.

Teamfrühstück:

Das wöchentliche Teamfrühstück gibt uns den Raum, über Teamthemen zu sprechen; vor allem unsere Teamtransformation (Organisationsentwicklung) steht hier im Vordergrund. Das Meeting ist aber auch für andere Themen offen. Besteht kein Bedarf für das Teamfrühstück, kann es abgesagt werden.

Teammeeting:

Einmal in der Woche besprechen wir unsere inhaltlichen und organisatorischen Themen, die für das Team relevant sind. Jeder kann zusätzlich zu den festen Punkten (vgl. Google Drive Agenda Teammeeting) seine Themen auf die Agenda setzen.

Offsite in Frankreich:

Jeweils einmal im Sommer und Winter fliegen wir für ungefähr eine Woche gemeinsam nach Frankreich, um uns größeren strategischen Fragen zu widmen – und um uns zu feiern.

6.5 Dokumentation

Jedes Teammitglied ist verpflichtet, die Google Drive Struktur des betterplace lab zu nutzen und dort sämtliche digitalen Dokumente geordnet abzulegen.

7. Entscheidungsfindung

Im betterplace lab treffen wir Entscheidungen schnell und unbürokratisch. Das trägt nicht nur zur allgemeinen Zufriedenheit im Team bei – Kundinnen schätzen unsere schnellen Angebote und Antworten sowie unseren unkonventionellen Charme und unsere Flexibilität.

7.1 Beratungsprozess

Je eigenverantwortlicher jede von uns entscheiden kann, desto größer ist die Motivation, Projekte zum Erfolg zu führen, Probleme zu lösen und innovativ zu sein. Deshalb soll ein großer Teil unserer Entscheidungen nicht vom Gesamtteam, sondern vom Einzelnen getroffen werden.

Im Falle von Projekten liegt die Entscheidungsgewalt vornehmlich bei der Projektleiterin. Sie entscheidet, welches Projekt sie initiiert, wer daran mitarbeitet und welchen Rahmenbedingungen es unterliegt. Was sie dabei beachten muss, steht in Kapitel 6 Kommunikation im Team und Kapitel 8 Projektprozess. Wichtig ist, dass die Rekrutierung von Freelancern für einen begrenzten Zeitraum in ihrer Entscheidungsgewalt liegt und nur des Beratungsprozesses bedarf. Bei der Einstellung fester Mitarbeiter greift hingegen Kapitel 11 Einstellungsprozess.

Voraussetzung für den Beratungsprozess ist es, jene Teammitglieder zu identifizieren, welche die beste inhaltliche Kompetenz bzw. Expertise haben, um beim entsprechenden Thema zu beraten. Die Beratung ist nicht bindend, der Beratungssuchende kann nach wie vor eigenverantwortlich entscheiden, auch gegen den eingeholten Rat.

Der Beratungsprozess stärkt das Gemeinschaftsgefühl, weil wir uns gegenseitig einbinden und unsere Meinungen wertschätzen. Teaminterner Wissenstransfer ist ein weiterer Nebeneffekt.

Wir verpflichten uns, Beratung einzuholen, wenn jemand:

- ein neues Projekt starten möchte oder eine andere Idee hat.
- ein bestehendes Projekt ändern möchte oder einen Verbesserungsvorschlag hat, beispielsweise für einen Prozess oder eine Struktur.
- ein Projekt abbrechen möchte.

Der Beratungssuchende versucht, möglichst wenig Zeit von der Beraterin zu beanspruchen und bereitet seine Anfrage entsprechend professionell vor. Er nimmt das Feedback des Beraters ernst und entscheidet wohlüberlegt zum Wohle des betterplace lab.

Ablauf des Beratungsprozess:

1. Der Beratungssuchende identifiziert die relevanten Berater für seine Anfrage und konsultiert sie. (Jede kann und soll auch von sich aus anderen ihre Beratung anbieten.)
2. Die Beraterinnen geben konstruktives Feedback und eine Empfehlung zur weiteren Entscheidungsfindung

3. Der Beratungssuchende trifft eine Entscheidung und informiert das Team – etwa im Teammeeting – über die Beratung und seine Entscheidung.

7.2 Abstimmungen im Team

Im Regelfall bedarf es für täglich anfallende Entscheidungen in Projekten und Administration keiner Abstimmungen im Team und es greifen der Beratungs- oder Konfliktlösungsprozess (vgl. Kapitel 7.1 Beratungsprozess und Kapitel 9 Konfliktlösungsmanagement).

Es gibt allerdings sogenannte Grundsatzentscheidungen, für die es einer Zweidrittelmehrheit des gesamten betterplace lab Teams bedarf – und zwar einer Zweidrittelmehrheit des gesamten Team und nicht nur von den bei der Abstimmung Anwesenden. Der Initiator der Entscheidungsfindung und damit Prozessverantwortliche ist dazu angehalten, alle bei der Abstimmung voraussichtlich Nicht-Anwesenden im Vorfeld ausreichend zu informieren. Auch trägt der Prozessverantwortliche die Entscheidung der Nicht-Anwesenden in die Abstimmung.

Damit alle Verantwortung übernehmen, gibt es keine Enthaltungen. Es kann nur über Veränderungen abgestimmt werden, d.h. Abstimmungsfragen wie "Wer ist dafür, dass Dennis bleiben soll?" sind untersagt.

Es gibt allerdings die Möglichkeit, an einer Grundsatzentscheidung nicht teilzunehmen, welche jedoch nicht als Enthaltung gewertet wird und folglich nicht zur Gesamtsumme der Stimmberechtigten gezählt wird. Diese Möglichkeit haben nur Teammitglieder, die abwesend sind **und** sich nicht mit dem Thema auskennen. Dazu zählen in Persona punktuell zum Beispiel Angela, Joana oder Sebastian, sowie Teammitglieder, die krank, im Urlaub oder in Elternzeit sind.

Grundsatzentscheidungen sind:

- Änderungen unserer betterplace lab Verfassung
- Änderungen der Rechtsform des betterplace lab
- Änderung unseres Namens, unserer Vision oder Mission
- Neueinstellungen
- Verabschiedung unserer Gehälter für das kommende Jahr
- Entscheidungen, die das ganze Team betreffen (z.B. Offsite-Meeting auf einer kanadischen Insel, Redeverbot am Vormittag, Kauf teurer Möbel, Einzel-Ausgabe des freien Budgets über 1.000 €)

8. Projektprozess

8.1 Projekt

Ein betterplace lab Projekt hat folgende Merkmale:

- Ziel: Es gibt von Beginn an ein vereinbartes Ziel.
- Ressourcen: Das Projekt ist zeitlich begrenzt, es gibt eine klare Projektverantwortung und ein festes Budget.
- Abgrenzung: Das Projekt lässt sich von anderen Vorhaben abgrenzen.
- Interne Organisation: Innerhalb des Projekts gibt es eine klare Rollen- und Zuständigkeitenverteilung.

Interne Projekte sind Projekte die wir "nur für uns" und ohne zahlenden Auftraggeber durchführen. Es sind selbstfinanzierte, inhaltliche Projekte oder Projekte zu Überblickerinnen- oder Querschnittsthemen, für die das Team ein Teammitglied mit der Projektleitung beauftragt (das Teammitglied kann, muss aber nicht die Überblickerin sein).

Aufgrund dessen, dass die internen Projekte meist nicht gegenfinanziert sind, muss der Impact besonders deutlich sein. Auch der Projektrahmen inkl. Zeitraum, Meilensteinen, Budgetkalkulation und Wirkungszielen muss klar sein.

8.2 Startschuss, Beratungsprozess und Kickoff

Startschuss

Der Startschuss steht an, wenn aus den ersten Ideen und Gesprächen konkrete Projektabsichten und -aktivitäten entstehen. Im Teammeeting informiert der Projektinitiator das Team, dass er "an etwas dran" ist und wie seine Pläne aussehen (Partner, geschätzter zeitlicher und sonstiger Aufwand, Finanzierung, Impact etc.).

Die Entscheidung über den Zeitpunkt für den Startschusses liegt bei der Projektinitiatorin. Sinnvoll ist der Startschuss spätestens, wenn sich abzeichnet, dass ein budgetrelevantes Projekt entsteht, das die Auslastungsplanung im Team verändert.

Dazu gehört unter anderem das Anlegen des Projektordners in Google Drive (unter Vertrieb > Leads Projekte) und Beginnen des Startschuss-Dokuments, in dem der Projektinitiator den aktuellen Informationsstand dokumentiert und monatlich aktualisiert. Das Startschuss-Dokument wird als Pre-Reading in die Agenda des Teammeetings aufgenommen und dem Team vorgestellt.

Dem Startschuss folgt die Anbahnungsphase, die unter anderem Entscheidungen seitens der Projektleiterin beinhalten, ob ein Sparringspartner sinnvoll ist, sowie den Beginn des Beratungsprozesses (vgl. Leitfaden Startschuss, Anhang).

Beratungsprozess und Sparringspartnerin

In der Anbahnungsphase von Projekten treten häufig offene Fragen auf, und Risiken zeichnen sich ab. Um gute Entscheidungen treffen zu können, startet die Projektinitiatorin und/oder der Projektleiter den Beratungsprozess (vgl. Kapitel 7.1) mit den Überblickern und relevanten Teammitgliedern, um die Umsetzbarkeit, finanzielle Tragfähigkeit und gesellschaftliche Wirkung des Projekts zu analysieren.

Für langfristige Projekte, die mehr als eine Person im Team binden, muss sich der Projektleiter schon in der Anbahnungsphase einen Sparringspartner suchen. Andere Projektleiter können, wenn sie mögen, auch mit einem Sparringspartner arbeiten. Projektleiterin und Sparringspartnerin tauschen sich mindestens 14-tägig aus.

Der Sparringspartner ist nicht nur Ratgeber, er hilft dem Projektleiter auch bei der Projektplanung und kann ihn in Urlaubs- und Krankheitszeiten vertreten. Sinn der Sparringspartnerin ist es, frühzeitig Schwachstellen und Engpässe sichtbar zu machen, und bei der Entwicklung von Lösungen zu helfen.

Kickoff

Mit dem Kickoff beginnt die operative Phase eines Projekts (unabhängig von einem eventuellen Vertragsabschluss). Ziel des Kickoffs ist es, eine gemeinsame Informationsgrundlage zu schaffen, eine Arbeitsplanung zu entwickeln und Ziele zu definieren – für das Projekt, die Mitglieder der Projektteams, und das betterplace lab als Ganzes.

Der Kickoff ist flexibel bezüglich seines Umfangs und Inhalts. Als Richtlinie gibt es eine Checkliste (s. Anhang). Der Projektleiter entscheidet über den Zeitpunkt des Kickoffs und darüber, wer über das betterplace lab Team hinaus dabei sein sollte (z. B. Vertreter der gut.org gAG, Expertinnen oder Externe).

Beim Kickoff (bspw. im Teammeeting) führt die Projektleiterin mittels einer kurzen Präsentation durch die Punkte der Checkliste und benennt die geplanten Meilensteine. Die Präsentation wird im Google Drive-Ordner des Projekts abgelegt. In diesem Zusammenhang wird die Projektdokumentation um das Projekt ergänzt.

Übersicht

		Wann passiert's?	Was ist zu tun:
1	Startschuss	Anbahnungsphase eines Projekts	<ul style="list-style-type: none">- Beratungsprozess- Startschuss-Dokument- Projektordner in Google Drive- Info ans Team
2	Kickoff	Operativer Start eines Projekts	<ul style="list-style-type: none">- Kickoff-Dokument (Ziele, Budget, Timing, Meilensteine etc.)- Projekt in Jahresplanung-Dokument- Sparringspartner- Kurzpräsentation vorm Team

8.3 Jahresplanung auf Projektebene

Die Jahresplanung auf Projektebene ist ein Dokument, das der schnellen Übersicht über unsere laufenden Projekte sowie der Refokussierung auf die entsprechenden Ziele dient.

Verantwortlich für die Pflege der Jahresplanung sind die Projektleiterinnen gemeinsam: Sie sind verpflichtet, a) beim Kickoff (vgl. Kapitel 8.2 Kickoff) das jeweilige Projekt in das Dokument der Jahresplanung einzutragen und b) ihren Eintrag auf aktuellem Stand zu halten, vor allem, wenn sich einer der folgenden Punkte ändert:

- Name des Projekts
- Kunde und Ansprechpartnerin
- Zeitraum, Budget
- Projektleiter und -mitarbeiterinnen (mit Zuständigkeit)
- Geplante Einnahmen und Ausgaben (Überschuss fürs betterplace lab)
- Ziele für das betterplace lab und die gesellschaftliche Wirkung des Projekts (mit Leistungskennzahlen bzw. Key Performance Indicators, die es möglich machen, die Zielerreichung zu bewerten)
- Zeitpunkt und Inhalt der Meilensteine (vgl. Kapitel 8.4)
- Datum: zuletzt aktualisiert
- Verlinkung zum Startschuss-/Kickoff-Dokument des jeweiligen Projekts

8.4 Meilensteine im Projekt

Die Projektleiter definieren für jedes Projekt jeweilige Meilensteine. Meilensteine sind Ereignisse besonderer Bedeutung im Projektmanagement. Das können unter anderem sein: das Vorliegen von Zwischenergebnissen, Abnahmen und Prüfungen, Entscheidungen über den weiteren Fortgang eines Projekts, Vertragsabschluss, Veröffentlichung oder Auszahlung. Die Projektleiterin bestimmt die Meilensteine ihres Projekts selbst. Die Meilensteine sind im Teammeeting zu kommunizieren.

Kommuniziert werden ebenfalls

- wenn Meilensteine zum geplanten Zeitpunkt erreicht oder auch nicht erreicht wurden.
- wenn Änderungen im Kurs oder der Rahmenbedingungen vorgenommen werden; im Prinzip sobald das Dokument zur Jahresplanung angepasst werden muss.
- wenn Überlastungen entstehen, die den Projektfortschritt gefährden könnten.

8.5 Auswertung

Am Ende oder bei Abbruch eines Projekts evaluieren wir dessen Ergebnisse und Prozesse, um aus Erfolgen und Fehlern zu lernen.

Bei Kundenprojekten bieten wir dem Kunden an, Feedback zu geben, um zu verstehen, wie zufrieden der Kunde mit dem Projekt ist, und um unsere Beziehung zum Kunden zu stärken.

Alle Projekte werden mit einer Auswertung abgeschlossen, die das Ende eines Projekts markiert. Alle im Team, die am Projekt beteiligt waren, nehmen an der Auswertung teil, in der unter anderem geklärt wird, ob die beim Startschuss definierten Ziele erreicht wurden und der Ressourceneinsatz verhältnismäßig gewesen ist.

Die Projektleiterin fasst die wichtigsten Punkte und Learnings für die Auswertung zusammen und präsentiert diese im Teammeeting. Das Team gibt Feedback. (vgl. Checkliste für Auswertungen, Anhang)

*Wenn Du nicht mehr aufstehen kannst,
musst Du schon gebrochene Beine haben.*
Terd Broms, Mentaltrainer von Axel Schulz

9. Konfliktlösungsmanagement

Konflikte sind ein natürlicher und notwendiger Teil zwischenmenschlicher Beziehungen. Nur mit einer positiven Konfliktkultur können wir dem hohen Anspruch an uns und unsere Arbeit gerecht werden.

Wir gehen im Team offen mit Konflikten um. Jeder steht in der Verantwortung, Probleme frühzeitig und direkt anzusprechen, damit wir sie gemeinsam lösen können. Dabei treffen wir keine Entscheidungen für andere, und wir setzen niemand unter Druck, sondern helfen, einvernehmlich eine Lösung zum Wohle der Konfliktparteien und des betterplace lab zu finden.

Jeder Konflikt ist zunächst vertraulich, die Betroffenen versuchen ihn unter sich eigenständig zu lösen. Sobald das Team betroffen ist, muss der Konflikt im Team transparent gemacht werden. Wichtig ist, dass wir dabei stets lösungsorientiert vorgehen. Wir versuchen Meinungsverschiedenheiten wertschätzend, mit Respekt und gemeinsam zu lösen.

Das gilt für jede Form der Meinungsverschiedenheit: z. B. bei Nichtübereinstimmung in Detailfragen innerhalb eines Projekts, bei zwischenmenschlichen Konflikten, bei einem Verstoß gegen die gemeinsamen Werte oder auch bei Problemen mit der Leistung eines Kollegen.

Ein Konflikt dient dazu, die anderen für ihre Verpflichtungen zur Rechenschaft zu ziehen und sie aktiv bei der Problemlösung zu unterstützen.

Krisen und Konflikte lösen wir mittels eines Konfliktlösungsprozesses, der über vier Eskalationsstufen verläuft. Damit die Stufen funktionieren, müssen die beteiligten Konfliktparteien die Eskalationsstufen wohlwollend und konstruktiv gehen. Sollte der unten beschriebene Prozess nicht zu einer Lösung führen, gilt die Entscheidung des Vorstands.

9.1 Die vier Eskalationsstufen

1. Ich suche Klärung in mir
2. Ich suche Klärung mit Dir
3. Wir einigen uns auf eine Vermittlerin/einen Mediator
4. Wir einigen uns auf einen Entscheider

Vermittler und Entscheiderinnen können sowohl aus dem Team als auch von außen kommen.

9.2 Rechte und Pflichten

Bei dem Versuch, Meinungsverschiedenheiten zu lösen, sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

- A. unsere Mission und unsere gemeinsamen Ziele.
- B. die in dem Konfliktfall relevanten Fakten, Annahmen und Werte.
- C. die passende Methode, um gemeinsam wieder „auf Kurs“ zu gelangen. Hierbei darf fast jede Methode, die allen Beteiligten recht ist, angewendet werden (Ausnahme sind Duelle etc.).

9.3 Entlassungen

Wenn das Team sich dazu entschließt, ein Teammitglied zu entlassen, hat dieses Teammitglied zuvor unwiederbringlich das Vertrauen des Teams verloren. Auch eine Entlassung geht den Weg der Eskalationsstufen. Auch hier gilt es, keine Urteile zu fällen, sondern zusammen Wege zu finden, um das verlorene Vertrauen wieder herzustellen oder gegebenenfalls die Kündigung auszusprechen (vgl. Kapitel 11.3 Entlassung und Kündigung).

9.4 Kompetenzen und Werkzeuge des Konfliktlösungsmanagements

Teammitglieder haben

- ein Verantwortungsgefühl für das Gelingen unserer Organisation.
- Aufmerksamkeit für sich, die Teammitglieder und ihre Verpflichtungen.
- die Courage, um Probleme offen und direkt anzusprechen.
- Diskretion, um Probleme im kleinen Kreis zu klären.
- Kritikfähigkeit, um mit einem Konflikt souverän umgehen zu können.
- Empathie, um die Konflikte gemeinsam lösen zu können.

Wir nutzen

- Regelmeetings, um die Konfliktlösungskultur zu stärken; z. B. wöchentlicher Termin, in dem über die Spannungen im Team gesprochen werden (inkl. Kommunikationswächterin), und/oder einen jährlichen Termin, bei dem die Mitarbeiterinnen die Zusammenarbeit untereinander bewerten, um so eine Heatmap der aktuellen Probleme zu erstellen.
- die Möglichkeiten von Schulungen zu Kritikfähigkeit, Mediation oder ähnliches.
- die Retrospektive aus dem Scrum-Prozess, um schwelende Themen zu identifizieren und gemeinsam zu bearbeiten.

10. Gehälter

Einmal im Jahr bestimmen die Teammitglieder des betterplace lab ihre Gehälter gemeinsam. Unter Berücksichtigung der finanziellen Rahmenbedingungen und des Budgets des betterplace lab im Folgejahr gibt es für das Bestimmen der Gehälter einen Abstimmungsprozess des Teams.

Der Gehaltsprozess läuft folgendermaßen ab:

1. Jeder gibt jedem Teammitglied innerhalb eines bestimmten Zeitraums ein umfassendes, schriftliches Feedback. Neben den Erfahrungen aus der alltäglichen Zusammenarbeit und in Projekten sollte hier auch die Zielvereinbarung der Person als Grundlage dienen.
2. In einem Meeting gibt die Finanzüberblickerin einen Überblick über das Budget, welches im kommenden Jahr für Gehälter als realistisch bzw. machbar erscheint.
3. Nach Erhalt des Feedbacks und den Informationen aus dem Finanztermin schreibt jedes Teammitglied einen Gehaltsantrag, dessen Argumentation auf bestimmten Gehaltskriterien beruht (u.a. Leistung, Einsatzbereitschaft, Verantwortung, Kompetenzen etc., vgl. Liste Gehaltskriterien, Anhang). Der Antrag enthält auch Faktoren wie gewünschte Wochenarbeitszeit, Zahl der Urlaubstage, Arbeitsort etc. Der Gehaltspitch wird nach Fertigstellung in einem für alle zugänglichen Ordner im Google Drive abgelegt.
4. In einer offenen Feedback-Runde mit Diskussion aller Teammitglieder werden die Gehälter jedes einzelnen angenommen, bei Bedarf angepasst und dann zunächst verabschiedet.
5. Daraufhin werden die Gehälter mit dem Vorstand abgestimmt und dem Aufsichtsrat vorgelegt. Sie treten ab 1.1. des Folgejahres in Kraft.

11. Personalmanagement

Das betterplace lab kann nur so exzellent sein wie sein Team. Die Entscheidungen, wer Teil unseres Teams ist, wird und bleibt, gehören zu den wichtigsten überhaupt.

11.1 Einstellung eines Projektmitarbeiters

Projektmitarbeiterinnen werden zeitlich befristet eingestellt. Jede Projektleiterin kann Mitarbeiter für ihr Projekt einstellen (auch im Laufe eines Projekts). Allerdings muss erst geklärt werden, ob die Personallücke nicht intern bzw. aus dem Team heraus geschlossen werden kann (Auslastung, mangelnde Kompetenz/Expertise etc.).

Am einfachsten ist es, Freelancer zu buchen. Liegen die Kosten dafür innerhalb des Projekt-Budgets, kann die Projektleiterin dies nach Beratung mit der Finanzüberblickerin und dem Teamüberblicker tun und dann das Team informieren. Ähnlich verhält es sich mit Praktikantinnen oder auf maximal sechs Monate befristete Projektantellungen. Der Projektleiter ist verpflichtet, in Absprache mit Finanz- und Teamüberblicker das Budget und die Dauer der Stelle festzulegen. Für den Ausschreibungs- und Einstellungsprozess ist die Projektleiterin ebenfalls verantwortlich. Sie kann sich Unterstützung von der Teamüberblickerin oder anderen Teammitgliedern holen. Im Falle eines Praktikums ist dies sogar erwünscht, da hier in den ersten Wochen ein hoher Betreuungsaufwand anfällt, den sich Projektleiter und Teamüberblicker teilen sollten.

11.2 Festanstellung

Mit einer Festanstellung möchten wir jemanden langfristig und projektübergreifend in unser Team holen. Die Entscheidung, eine projektübergreifende feste Stelle auszuschreiben, ist eine Grundsatzentscheidung und wird vom Team getroffen. Dazu bedarf es einer Zweidrittelmehrheit des gesamten Teams. Das gilt auch für bislang befristet eingestellte Projektmitarbeiterinnen, die ihren Vertrag verlängern und projektübergreifend im betterplace lab arbeiten möchten.

Im Rahmen dieser ersten Abstimmung im Team wird auch der Verantwortliche und damit Pate des Bewerbungs- und Einstellungsprozesses bestimmt. Die Patin sollte diejenige mit der besten Kompetenz zur fachlichen Beurteilung des Bewerbers sein. Sie legt in Absprache mit dem Finanzüberblicker das Budget für die Stelle fest und verantwortet:

- Ausschreibung
- Bearbeitung der Bewerbungen

- Vorstellungsgespräche
- Vorstellung im Team
- Entscheidung
- Evaluation
- Onboarding und Probezeit

Unterstützt und begleitet wird der Pate dabei von der Teamüberblickerin.

11.2.1 Ausschreibung

Die Patin erstellt ein Anforderungsprofil für die neue Stelle, das unter anderem die geforderten Kompetenzen und Eigenschaften für das Arbeiten in unserem Team beinhaltet. Die Anforderungen sollten priorisiert und das Anforderungsprofil möglichst gut durchdacht sein (bei Bedarf Expertise einholen), da es für die Art der Bewerberinnen und deren Passgenauigkeit maßgeblich ist.

Anschließend wird das Bewerbungsprofil genutzt, um einen internen Bewerbungsbogen und eine externe Stellenausschreibung zu erstellen. Die Stellenausschreibung sollte folgende Punkte umfassen:

- konkrete Kriterien (wie Berufserfahrung oder bereits getragene Verantwortungen), um ein hohes Bewerberniveau sicherzustellen und unqualifizierte Bewerbungen zu vermeiden
- Soft-Skills mit konkreten Beispielen, die für unser Team und unsere Struktur wichtig sind
- Aufgaben, die idealerweise als messbare Ziele formuliert werden
- Links zu den für die Stelle relevanten Projekten
- den Hinweis, dass wir keine Standardbewerbung wollen
- optional die Aufforderung nach relevante Arbeitsproben
- in jedem Fall: einen Pitch für die ausgeschriebene Stelle (s.u.)

Danach wird die Stellenausschreibung mithilfe des Office-Management der gut.org gAG an möglichst vielen relevanten Stellen (z.B. The Changer, Edition F, unsere Kanäle) verbreitet. Achtung: Einige dieser Kanäle sind kostenpflichtig – das hierfür notwendige Budget ist vorher mit der Finanzüberblickerin abzusprechen.

Was ist der Pitch?

Der Pitch ist ein wichtiger Bestandteil der Bewerbung und soll dem Team eine Einschätzung ermöglichen, ob die Person ins betterplace lab passt. Mit dem Pitch soll der Bewerber seine kreativen und analytischen Fähigkeiten, sein digital-soziales Wissen, ggf. sein Netzwerk und seine Motivation unter Beweis stellen. Dazu bearbeitet

die Bewerberin zunächst schriftlich eine Aufgabe und gibt Lösungsvorschläge bzw. skizziert eine Projektidee oder -maßnahme.

Beispiele

Gesucht wird eine kommunikationserfahrene Wissensvermittlerin:

Nenn uns Deine Idee für ein kreatives Workshop-Format! Wer könnte die Zielgruppe sein und was könnte der Inhalt sein?

Gesucht wird ein Forscher mit Schreibtalent:

Bei welchem unserer Kommunikationskanäle siehst du Verbesserungsbedarf? Welche Ideen hast du dazu?

11.2.2 Bearbeitung der eingegangenen Bewerbungen

Der Pate sorgt dafür, dass alle Bewerbungen mit einer Standard-Mail bestätigt, gesammelt und für alle sichtbar in Google Drive abgelegt werden (Tabelle mit Bewerberinnen, Status, Bewertung etc.). Die Patin priorisiert die Bewerbungen: Die besten Bewerber werden eingeladen, den anderen wird abgesagt.

Ein schriftliches oder telefonisches Feedback geben wir erst nach dem ersten Vorstellungsgespräch. Die Gespräche gehen über zwei Runden bzw. Termine.

11.2.3 Vorstellungsgespräche der ersten Runde

Bei den Vorstellungsgesprächen der ersten Runde sind Patin und Teamüberblickerin anwesend. Ein Gespräch sollte nicht länger als 60 Minuten dauern (idealerweise 45 Minuten). Zur Vorbereitung lesen Pate und Teamüberblicker den Lebenslauf, das Anforderungsprofil sowie den Pitch der Bewerberin.

Beginn (10 Minuten):

Kurze Vorstellung

Einstiegsfragen: Was verstehst Du unter dem betterplace lab und warum bewirbst Du Dich bei uns?

Erklärung: Wir möchten mit Dir an Deinem Pitch arbeiten

Der Pitch (Teil 2, 30 Minuten)

Wir sprechen mit dem Bewerber über seinen Pitch, fragen nach und spinnen Ideen weiter. Die Patin kann die Aufgabe des Pitches mit weiteren Hintergrundinformationen konkretisieren und die Bewerberin damit live weiterarbeiten lassen. Ziel ist, ein Gefühl dafür zu bekommen, wie der Bewerber Schlüsse zieht, welche analytischen Fähigkeiten er besitzt, ob er kreativ ist.

Schluss (10 Minuten)

Fragen zum Lebenslauf, Fragen der Bewerberin zur ausgeschriebenen Stelle, zu unserer Organisationsstruktur, wir sprechen über das Gehalt etc.

Im Anschluss bewerten der Pate und die Teamüberblickerin das Gespräch und füllen den Bogen zum Anforderungsprofil für die Person aus. Es folgt entweder eine individuelle Absage (mit Angebot eines telefonischen Feedbacks) oder eine Einladung zur zweiten Runde.

11.2.4 Zweite Runde: Vorstellung des Bewerbers im Team

Für die zweite Runde des Auswahlverfahrens (Dauer: 30 Minuten) sucht der Pate einen Termin, an dem möglichst viele Teammitglieder anwesend sein können. Die Bewerberin und das Team stellen sich gegenseitig vor (10 Minuten). Dann präsentiert der Bewerber seinen ausgearbeiteten Pitch (10 Minuten). Abschließend folgt eine kurze Fragerunde (10 Minuten). Nach den 30 Minuten ist es möglich sich optional bei Tee oder Kaffee in der Küche weiter kennenzulernen. Der Vorstand wird ebenfalls zu dieser Tee-Kaffee-Runde eingeladen. Zudem hat der Pate dem Vorstand neben der Einladung zur gemeinsamen Küchen-Runde den Lebenslauf des Bewerbers zukommen lassen.

Nach der zweiten Runde holt die Patin von allen Teammitgliedern und dem Vorstand schriftliches Feedback ein: Wie fandest Du die Bewerberin? Fachlich? Als Person? Für unser Team? Der Pate holt in Vorbereitung auf die Entscheidung auch Informationen und Meinungen beim vorherigen Arbeitgeber ein und unterrichtet das Team über den neuen Kenntnisstand.

11.2.5 Entscheidung

Die Entscheidung, welche Bewerberin eingestellt werden soll, liegt zunächst beim Paten. Die Patin steht damit in der Verantwortung, sich für den menschlich und fachlich besten Bewerber zu entscheiden. Als Grundlage dient die eigene kompetente Einschätzung, das Feedback aus dem Team sowie eine Diskussion mit dem Teamüberblicker. Der Pate entscheidet sich und präsentiert sowie begründet dem Team (idealerweise im Teammeeting) seine Entscheidung. Das Team muss der Entscheidung der Patin in letzter Instanz mit mindestens einer Zweidrittelmehrheit zustimmen. Wird die Mehrheit nicht erreicht, kann die entsprechende Bewerberin nicht eingestellt werden.

Bei positivem Ausgang konkretisiert der Pate das Gehalt, die Aufgaben und Befristung des Vertrags der einzustellenden Person. Es gibt die Möglichkeit einer kurzen Diskussion im Team, die beratenden, aber keinen bindenden Charakter hat. Die Patin entscheidet hier eigenverantwortlich.

Der Pate legt dem Bewerber sein Angebot vor. Gehaltsverhandlungen sollten vermieden werden, da wir das Gehalt als fair im Rahmen der zukünftigen Aufgaben, der Berufserfahrung und der Gehaltslandschaft im betterplace lab erachten. Trotzdem verfügt die Patin über einen gewissen Spielraum (in Rücksprache mit dem Finanzüberblicker).

Abschließend muss der Pate auch den übrigen Bewerberinnen, die bis in die zweite Runde gekommen sind, persönlich und mit der Bitte um Feedback zu unserem Bewerbungsprozess absagen.

11.2.6 Evaluation

Weil wir uns ständig verbessern möchten, holen wir nach einem Bewerbungsprozess Feedback ein, und zwar von

1. abgewiesenen Bewerbern der ersten und zweiten Runde,
2. der eingestellten Person und
3. dem Team.

Die Patin und der Teamüberblicker sind dafür verantwortlich, dass das Feedback bei Bedarf zu Anpassungen des Prozesses in der Verfassung führt.

11.2.7 Onboarding und Probezeit

Mit der Einstellung des neuen Teammitglieds beginnt der Onboarding-Prozess, den die Teamüberblickerin verantwortet. Gemeinsam mit dem Paten organisiert sie die ersten Tage und Wochen bis zum Ende der Probezeit der Bewerberin (Aufgaben, Zeitangaben und Verantwortlichkeiten). Auch Praktikanten kommen in den Genuss des Onboarding.

Die Probezeit wird vertraglich auf drei Monate festgelegt. Einige Wochen vor dem Ende der offiziellen Probezeit ist das neue Teammitglied verpflichtet, sich von allen Teammitgliedern ein Feedback einzuholen. Für diesen Prozess kann sich gerne die Unterstützung vom Teamüberblicker oder vom Paten eingeholt werden. Sowohl Teambüberlickerin als auch Patin haben das Ende der Probezeit im Blick.

Sollte das Feedback der anderen Teammitglieder positiv sein, organisiert das neue Teammitglied einen Teamtermin (oder nutzt das Teamfrühstück), in dem sie sich für ihr Verbleiben im Team (oder auch nicht) ausspricht. Das neue Teammitglied präsentiert in dem Kontext, wie es seine zukünftige Rolle im Team und seine Aufgabenfelder sieht. Das Team kann dann in offener Runde Fragen klären.

Sollte das Teamfeedback zum Ende der Probezeit nicht positiv ausfallen, wird der Konfliktlösungsprozess begonnen. An diesem Prozess sind alle beteiligt, die sich im Feedback

gegen den Verbleib des neuen Teammitglieds ausgesprochen haben. Können die Konflikte nicht gelöst werden, wird dem neuen Teammitglieds zum Ende der Probezeit gekündigt.

11.3 Entlassung und Kündigung

11.3.1 Entlassungen

Während bei einer Kündigung eine Mitarbeiterin von sich aus das betterplace lab verlassen möchte, ist es bei einer Entlassung anders herum: Das Team möchte, dass jemand geht. Eine Kündigung bedarf keines besonderen Konfliktlösungsprozesses, doch eine Entlassung birgt Konfliktpotential. Gründe für Entlassungen sind u. a.:

- Ein Mitarbeiter brennt nicht mehr für die Themen und Ziele des betterplace lab bzw. passt nicht mehr zu unseren Projekten und Themen („Man hat sich auseinander gelebt“).
- Die Qualität der gelisteten Arbeit seitens der Mitarbeiterin lässt zu wünschen übrig.
- Ein Mitarbeiter ist nicht mehr vertrauenswürdig.
- Aus finanziellen Gründen muss man auf eine/diese Mitarbeiterin verzichten.

Grundsätzlich kann jeder – aus gutem Grund – jederzeit im Rahmen der Kündigungsfrist entlassen werden.

Es gibt zwei Szenarien, die sich grundsätzlich unterscheiden:

Vertragsverlängerung

Ein Teammitglied steht vor dem Ende seines befristeten Arbeitsvertrags. Vor der potentiellen Verlängerung holt der betreffende Kollege die einzelnen Feedbacks des Teams ein. Jedes feedbackende Teammitglied gibt dabei auch seine Meinung ab, ob er für oder gegen eine Verlängerung ist. Der Gefeedbackte trägt das Feedback ins Team (Kapitel 11.2.7 Onboarding und Probezeit).

Kommt keine Zweidrittelmehrheit für oder gegen Weiterbeschäftigung (hier spielen auch Jahresbudget bzw. Auftragslage als Argumente eine Rolle) zustande, greift der Konfliktlösungsprozess.

11.3.2 Entlassungen unabhängig von Vertragsverlängerungen

Aus oben genannten Gründen kann es jederzeit dazu kommen, dass ein Teammitglied entlassen werden muss. Deutliche Gründe wie etwa ein krasser Vertrauensmissbrauch führen vergleichsweise schnell und zweifelsfrei zur Entlassung. Eine Herausforderung für das Team innerhalb des Konfliktlösungs- und Qualitätsmanagements sind vor allem schwelende,

langsam heraufziehende und vergleichsweise schwammige bzw. schwer zu messende Gründe wie „die Qualität der vom Mitarbeiter geleisteten Arbeit nimmt stetig ab bzw. hat ein nicht mehr akzeptables Niveau erreicht“ (Stichwort Exzellenz).

Hier steht jedes Teammitglied in der Verpflichtung, den Konfliktlösungsprozess zu nutzen. Schwindende Motivation oder abnehmende Qualität der geleisteten Arbeit führen nicht schnell und zwingend zu einer Entlassung. Deshalb muss derjenige, der solche Phänomene bei einem Kollegen beobachtet, diese frühzeitig ansprechen und an Beispielen konkretisieren. Dann kann diejenige, die etwa das „Furztrommel-Phänomen“ beobachtet, die vier Eskalationsstufen gehen. Die Summe vieler konkreter Konflikte können so über die Zeit in eine Entlassung münden. Voraussetzung fürs Gelingen dieser Vorgehensweise ist, wie bei all unseren Teamprozessen, gegenseitige Kooperation. Wir können hier nicht jeden möglichen Einzelfall abbilden, werden uns gegenüber unserer Kollegin aber immer wertschätzend und respektvoll verhalten und uns bis zu letzt um sie kümmern. Wir erwarten dieses Verhalten auch vom entsprechenden Kollegen.

Bei einer Zweidrittelmehrheit werden gemeinsam mit der Personalbeauftragten der gut.org gAG die für eine Entlassung notwendigen Schritte eingeleitet. Bei einem persönlichen Konflikt zweier Mitarbeiterinnen, der die Exzellenz des betterplace lab mindert, kommen auch andere Lösungen in Frage (Versetzung in ein anderes Projekt o.ä.). Sollte keine Zweidrittelmehrheit zustande kommen, greift der Konfliktlösungsprozess.

11.4 Weiterbildung

Wir müssen uns ständig weiterbilden, um die Besten zu bleiben. Indirekt bilden wir uns über Themenrecherche und für das betterplace lab relevante Literatur weiter. Darüber hinaus kann und soll jeder Themen und Kompetenzen bei sich ausmachen, in denen er besser werden möchte bzw. muss, um seine Arbeit weiterhin gut machen zu können. Jedes Teammitglied kümmert sich eigenverantwortlich darum, entsprechende Weiterbildungsangebote zu identifizieren.

Möchte jemand zu einer Konferenz, einem Workshop oder einen Lehrgang besuchen, bespricht das Teammitglied die benötigten Ressourcen mit der Finanzüberblickerin (Geld) und der Teamüberblickerin (Zeit) und trägt den Vorschlag ins Team.

12. Wie wir frisch bleiben

In jeder älter werdenden Organisation drohen Bestandsbewahrung und Selbsterhaltungstrieb die anfängliche Offenheit sowie Risiko- und Innovationsfreudigkeit auszubremsen.

Dem begegnen wir, in dem wir regelmäßig und bewusst Projekte starten, die keiner Auftragslogik folgen, mit denen wir Neues ausprobieren und die unser Tun und Denken herausfordern und bereichern.

Obwohl Kreativität und das Denken außerhalb von Schubladen kaum definiert werden können, legen wir darüber hinaus Grundsätze fest, um das betterplace lab kontinuierlich zu erneuern. Dazu zählen unter anderem:

- Regelmäßige gemeinsame Auszeiten (z.B. in Frankreich, La Haute Carpennee), in denen wir unsere Frische reflektieren und kritisieren
- Radikal ehrliche Evaluation laufender und abgeschlossener Projekte bezüglich ihrer Innovationskraft
- Hoher Anspruch an Neueinstellungen in Bezug auf Originalität und Individualität
- Ehrliches Feedback innerhalb des Teams: "Inspirierst Du mich?"
- Diversität in der Teamzusammensetzung als Wert an sich
- Durchlässige Grenzen der eigenen Organisation, um neue Talente einbeziehen zu können (Netzwerkorganisation)
- Regelmäßiges Coaching mit Fokus auf Inspiration und Innovation
- Wenn jemand sagt: "Das haben wir immer schon so gemacht" oder "Das hat 2011 auch nicht funktioniert" gehen bei uns im Team die Warnlampen an

Wenn einige Menschen unsere Inhalte in ihre ungewöhnliche Arbeit einfließen lassen, und andere Menschen nicht genau verstehen, was wir machen, es aber trotzdem irgendwie interessant finden, sind wir innovativ.

Anhang

Checkliste Beratung

Überlege Dir, wen du am besten fragst: Überblickler sind wichtig, aber nicht überbewerten. Expertinnen und Betroffene sind am wichtigsten. Je nach Umfang und Wichtigkeit kann es sein, dass Du nur eine Person oder das gesamte Team einbeziehen musst.

Verschrifte Informationen schon vor dem Treffen an die Beraterinnen, damit sie sich einlesen und Dich schneller verstehen und beraten können.

Ist deine Idee oder Dein Projekt "labbig", zahlt auf unsere Strategie ein und ist auf Wirkung ausgerichtet?

Bedenke alle möglichen Chancen und Risiken für Dich, die Idee und das betterplace lab als Ganzes – und wie Du mögliche Risiken minimieren kannst.

Neue Ideen

- Ist die Idee "labbig", im digitalsozialen Rahmenbereich, innovativ und rischisch geil? Bringt sie dem Vorschlagenden – und vor allem dem betterplace lab – Vorteile?
- Bleiben wir mit der Idee in unserer Strategie und Planung?

Neue Projekte

- Entwickle einen Zeitplan, bis wann du Ergebnisse haben willst und auch eine Strategie/einen Worst-Case-Plan, bei welchen Ergebnissen Du die Idee stoppst und wann und wie Du das Team über Fortschritte informierst.
- Entwickle einen Plan für Kosten (also Personal, harte Kosten und Arbeitszeiten) und Einnahmen (also Vertriebsarbeit und Kundinnen) für Deine Idee.

Verhalten vom Berater

Die Beraterin nimmt die Anfrage des Beratungssuchenden ernst und nimmt sich genügend Zeit zur Auseinandersetzung mit dem Thema.

Ein paar mögliche Fragen:

- Sind die Kosten (also Personal, harte Kosten und Arbeitszeiten), Einnahmen (also Vertriebsarbeit und Kunden) und der Zeitraum realistisch geplant?
- Hat der Vorschlagende alle möglichen Chancen und Risiken für die Idee und das betterplace lab durchdacht?
- Sind Chancen und Risiken realistisch bewertet und, falls nötig, Maßnahmen zur Risikominimierung bedacht?
- Was sagt mir mein Bauchgefühl zu dem Vorschlag? Welche Gefühle habe ich, wenn ich den Vorschlag höre?

Checkliste Kickoff

- Gemeinsame Projektziele definieren (u.a. Impact, Budget, Marge)
- Produktformate definieren (Ergebnisse)
- Arbeitsformate festlegen (u.a. Orte, Regelmeetings)
- Wissenstand angleichen (u.a. Projektgenese, Kundenerwartung/-beziehung, finanzieller Rahmen)
- Rollen und Aufgaben verteilen (u.a. Ansprechpartnerin des Kunden, Ressourcenplanung, Auslastung)
- Motivationskick: symbolischer Startschuss (Name des Projekts festlegen)
- Grobplanung des Projekts: Timeline und wichtige Meilensteine (z.B. Kickoff mit dem Kunden)
- Persönliche (Entwicklungs-)Ziele der Beteiligten erfahren
- Qualitätssicherung in Meilensteine festlegen
- Welche messbaren Key Performance Indicators sind für die Evaluation wichtig? (z.B. Mite)
- Backup bzw. Ausfallplan festlegen
- Über projektexterne Inputgeber nachdenken
- Angebot und Kosten vergleichen (realistisches Gefühl für die Größe)
- Ergebnisse des Startschusses in einem Protokoll festhalten
- Hochwertige Kekse und guten Tee nicht vergessen

Checkliste für Auswertungen

Auswertung für Kunden

Folgende Fragen nach Abschluss des Projekts an die Kundinnen schicken.

Wie zufrieden seid ihr mit den Ergebnissen?

- mit dem Inhalt
- mit dem Ton/der Sprache
- mit Look und Feel?

Wie zufrieden seid ihr mit der Zusammenarbeit?

- mit der Kommunikation und Betreuung
- mit Ablauf und Zeitraum
- mit der Übereinstimmung von euren und unseren Erwartungen/Einstellungen?

(Die Auswertung ist eine gute Gelegenheit, upzusellen.)

Interne Auswertung

- Wie fühlen wir uns?
- Protokoll vom Startschuss anschauen: Haben wir die Ziele des Projekts erfüllt?
- Sind wir mit der Qualität des Produkts zufrieden? Wenn nicht, warum nicht und wie können wir besser sein?
- Wie ist das Projekt gelaufen? Wie gut haben unsere Planung und Meilensteine geklappt?
- Haben wir alle Deadlines eingehalten? Wie war der gefühlte Zeitdruck?
- Wie war die Zusammenarbeit mit dem Kunden?
- Ist die Kundin zufrieden (vgl. Checkliste für Auswertung: Auswertung für Kunden, Anhang)?
- Wie war die Stimmung im Team?
- Wie war die Kommunikation im Team? Wie gut haben die Arbeitsstrukturen (z.B. Nutzung von Google Drive) funktioniert?
- Wie war die Disziplin/Zuverlässigkeit im Projektteam?
- Wurden die individuellen Lernziele der Projektteammitglieder erreicht?
- Wirkung: Finden wir das Projekt sinnvoll? (Hat es Geld gebracht? Hat es die Welt verbessert? Hat es zu einem großen Wissenszuwachs geführt? Zahlt es auf unser Image ein/die Ziele des betterplace lab?)
- Upselling – Ergeben sich weitere Produkte mit diesem oder anderen Kunden?

Vorlage Feedbackbogen

Der folgende Feedback-Bogen kommt im Gehälterprozess zum Einsatz.

Der Feedback-Bogen dient jeweils zur Orientierung für die Person, die auf Grundlage des Feedbacks ihr Gehalt festlegt. Das Feedback wird offen (nicht anonym) an die jeweilige Person geschickt. Falls sich durch das Feedback Fragen ergeben oder Du besonders kritische Punkte loswerden möchtest, empfiehlt sich ein zusätzliches, direktes Gespräch zwischen der Feedback-Geberin und dem Feedback-Empfänger.

Feedback für _____

Feedback	Kommentar
Ich habe mit Dir in folgenden Projekten zusammengearbeitet:	<i>Hier kannst Du die Projekte nennen, in denen ihr zusammengearbeitet habt. Falls es noch keine direkte Zusammenarbeit gab, kannst du andere Bereiche nennen, in denen ihr enger miteinander zu tun hattet.</i>
Meine Erfahrungen aus dieser Zusammenarbeit sind:	<i>Folgende Fragen können hier als Anhaltspunkte dienen: Macht die Person gute Arbeit? Wo liegen die Stärken der Person? Würde ich mir wünschen, dass sie etwas an ihrer Arbeitsweise ändert? Arbeite ich gern mit der Person zusammen? (Wenn nicht, was würde ich mir wünschen um das zu ändern?) Wie motiviert und produktiv arbeitet die Person? Wie finde ich die Produkte, die die Person schon fürs betterplace lab erarbeitet hat?</i>
Deine Rolle und dein Engagement im Team schätze ich folgendermaßen ein:	<i>Über die Projektarbeit hinaus können hier solche Fragen eine Rolle spielen: Entwickelt sich die Person weiter? Bringt sich die Person aktiv in die Weiterentwicklung des betterplace lab ein? Wie sehr identifiziert sich die Person mit dem betterplace lab, arbeitet für unsere Mission und Vision? Trägt die Person zu einer guten Teamatmosphäre bei? Engagiert sich die Person dafür, dass wir als Team gut funktionieren?</i>

Liste Gehaltskriterien

Prinzipien

- Wir bestimmen unsere Gehälter gemeinsam.
- Alle Gehälter werden einmal im Jahr gleichzeitig neu verhandelt.
- Alle Gehälter sind im Team transparent.

Die folgenden Kriterien dienen als Anhaltspunkte für die Formulierung eines Gehaltspitchs, müssen aber nicht erschöpfend aufgeführt werden:

Gehaltskriterien

- Wie viel ich leiste (Produktivität und Qualität) und wie einsatzbereit ich bin
- Wie meine Arbeit auf die Vision/Mission des betterplace lab einzahlt
- Welche Verantwortungen ich persönlich trage
- Wie ich zur Refinanzierung des betterplace lab beitrage
- Wie ich meine Kolleginnen dabei unterstütze, ihr Potenzial zu entfalten
- Was ich kann (angesichts meiner Kompetenzen und Erfahrung u.ä.), und wie ersetzbar diese Kompetenzen sind
- Ob ich auch Aufgaben, die mir nicht so viel Spaß machen, übernehme
- Vorteile – zum Beispiel, dass ich mehr Urlaub nehme oder mehr auf coolen Konferenzen bin als andere – weswegen ich bereit bin, weniger zu verdienen
- Eventuell: persönliche Umstände und finanzielle Position

Unkriterien

- Wie alt ich bin
- Wie lange ich dabei bin
- Ob, wo, und wie lange ich studiert habe

Vorlage Zielvereinbarung

Nach folgendem Muster formulieren wir jährlich unsere Zielvereinbarungen

Zielvereinbarung 20XX

Du hast gemeinsam mit unserem Team ein Gehalt für das kommende Jahr vereinbart. Dieses Gehalt steht in Verbindung mit den Zielen, die du dir gesetzt hast. Einige davon hast du bereits in deinem Gehaltspitch genannt. An dieser Stelle sollen sie nun ganz konkret aufgeführt werden, damit wir sie nach Ablauf des Jahres noch mal gemeinsam überprüfen können. Dafür ist wichtig, dass die Ziele so weit wie möglich auch messbar sind.

Zielvereinbarung für: ___NAME_____

Ich setze mir folgende Ziele für das Jahr 20XX:

Vertrieb

z.B. Ich übernehme die Verantwortung, einen Sponsor für den trendradar in Höhe von XY Euro zu gewinnen.

Projekte

z.B. ich verpflichte mich, die Projektleitung eines größeren Projekts zu übernehmen. Unter einem größeren Projekt verstehe ich... zum Beispiel die Konzeption und Umsetzung des Online Fundraising Handbuchs/des neuen trendradars/... .

Team

z.B. ich übernehme die Verantwortung für Stellenausschreibungen und Einstellungsprozesse .

Vision

z.B. ich würde gern folgende Ideen anstoßen/Projekte umsetzen

Leitfaden Startschuss

Der Startschuss dient dazu, **im Team Transparenz über ein gerade entstehendes Projekt** zu schaffen. Er besteht aus zwei Teilen:

- Einrichtung der Info-Grundlagen in Drive
- Kurzinfo im Teammeeting

Zu einem so frühen Zeitpunkt steht wahrscheinlich vieles noch nicht fest.

Das macht nichts. Wichtig ist, dass Du einen Startpunkt für die Transparenz im Team setzt.

Einrichtung der Info-Grundlagen in Drive

Falls noch nicht geschehen, schaff Deinem Projekt ein Zuhause in Drive.

Externe Projekte mit Umsatz starten im Vertriebsordner.

Interne Projekte finden ihren Platz in den thematisch passenden Ordnern (Strategie, Admin, Finanzen, Marketing etc.)

Leg dort ein Doc an, in das Du die Dinge einträgst, die Dein Projekt kennzeichnen.

Stichpunkte genügen:

- Laufzeit und grober Zeitplan
- Voraussichtlicher Budgetumfang?
- Wer arbeitet mit (intern und Kooperationspartner)?
- Falls extern: Wer ist Kunde?
- Worum gehts in 2-3 Sätzen
- Wirkungsziele in 2-3 Sätzen (fürs Projekt, und fürs lab).

Die Kurzinfo im Teammeeting.

Stelle den aktuellen Stand Deiner Projektanbahnung und Deinen Ausblick im Teammeeting vor. Es geht um Information, nicht um eine Teamentscheidung.

Dein Input sollte nicht mehr als 10 Minuten in Anspruch nehmen.

Was Du unbedingt adressieren solltest (und was auch in Deinem Info-Doc steht):

- Worum gehts?
- Mit wem / für wen machen wir das?
- Wofür machen wir das?
- Einschätzung zum Zeitrahmen (Anbahnungsphase + Projektlaufzeit)
- Wieviel müssen wir dafür arbeiten (und wer)?
- Was bedeutet das finanziell?

Bei dieser Gelegenheit legst Du auch Deinen Sparringspartner fest - oder klärst in Dir wieso Du für das Projekt keinen brauchst.

Falls noch nicht geschehen, startet mit dem Startschuss der **Beratungsprozess**.

Und denke daran, die **Schnittstelle** in der Anbahnungsphase auf dem Laufenden zu halten.