



Hypothesengetriebene Agile Transitionen mit Sociocracy 3.0

Bernhard Bockelbrink @ OOP 2017

<http://evolvingcollaboration.com>

Agenda

1. Grundlagen

2. Kultur

3. Umsetzung

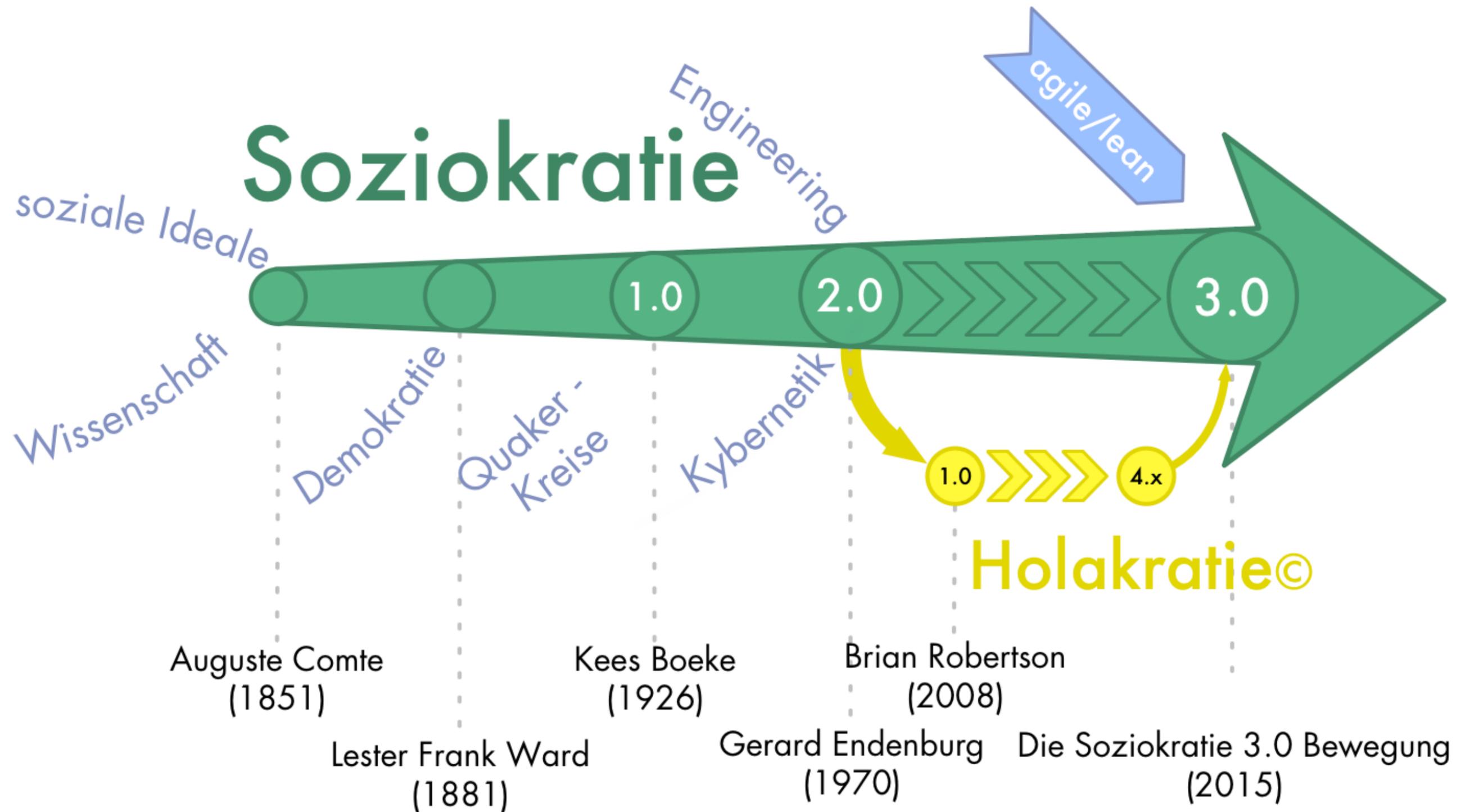
4. Q & A

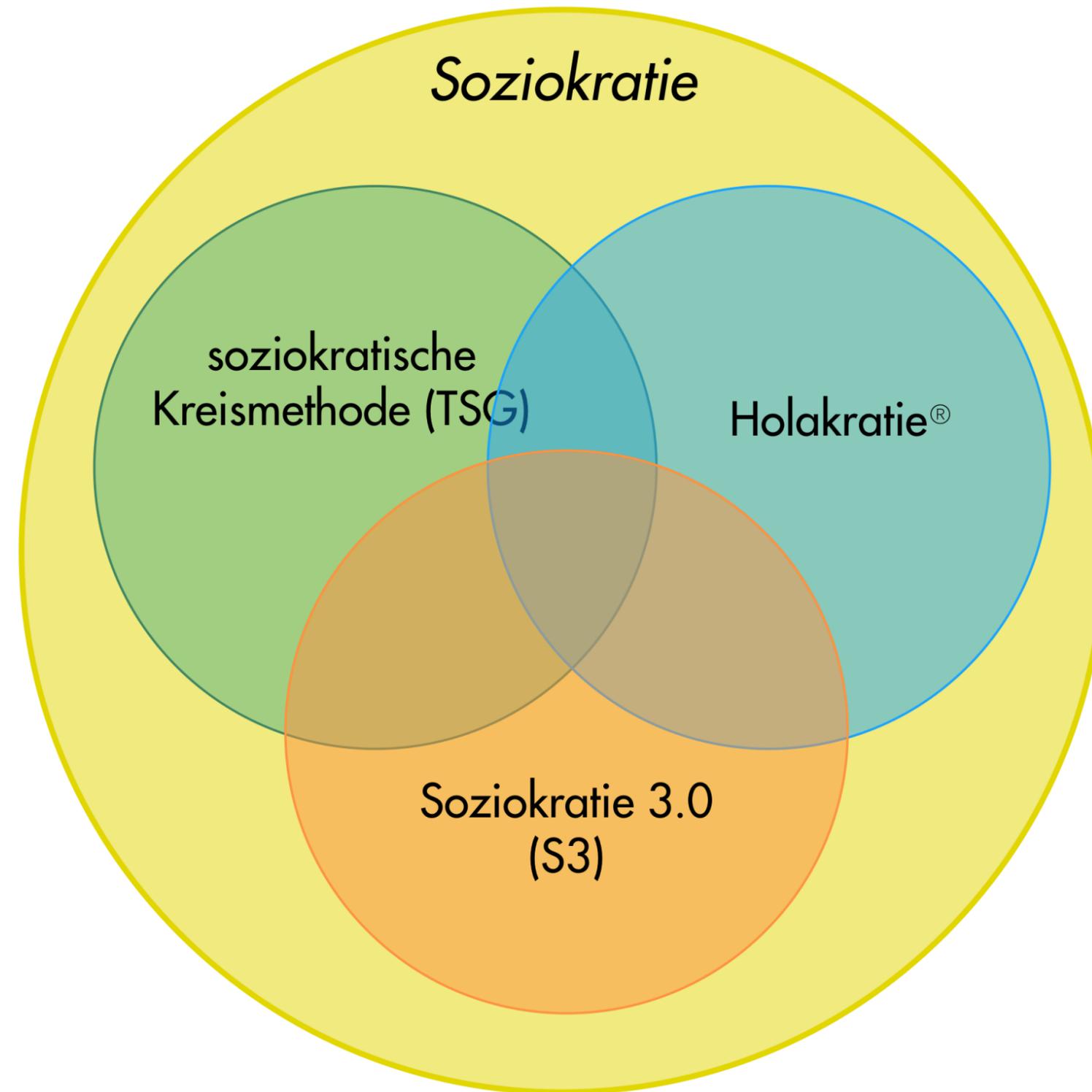
1. Grundlagen

Etwas Kontext zu Soziokratie 3.0

- Ein offenes Framework zur Entwicklung **agiler und resilienter Organisationen**
- 70 Patterns für **effektivere Zusammenarbeit**
- Creative Commons Free Culture Lizenz
- einfache Patterns (Rezepte), die in **wenigen Stunden eingeführt** werden können







Sociocracy 3.0

Lean Startup

Management 3.0

LESS / SAFE / SAS

Kanban
/ lean

Scrum

XP

Mitgestaltung und Evolution

Reagiere auf Organisationstreiber	Qualifiziere Organisationstreiber	Navigiere nach Spannung
Einwand	Einwände integrieren	Konsentscheidung
Proposal Forming	Die Betroffenen entscheiden	Wahl
Vereinbarungen entwickeln		Driver Mapping

Mitgestaltung ermöglichen

kunstvolle Teilnahme	Die sieben Prinzipien leben	gemeinsame Werte
Governance-Moderator	Vereinbarungen brechen	Gehalts-Transparenz
Verantwortung und Verträge	Support-Rolle	Statuten

Soziokratie 3.0

Ein offenes Framework zur Entwicklung agiler und resilienter Organisationen

Effektive Meetings

Runden	Steuerungs-Backlog	Meetings moderieren
Meetings evaluieren		Gastgeber(in)

Fokussierte Interaktionen

Retrospektive	Steuerungs-Meeting	Daily Standup
Planungs-meeting und Review		Koordinations-Meeting

Arbeitsorganisation

Backlog	Backlogs priorisieren	Arbeit visualisieren
Arbeiten nach Pull-System	laufende Arbeit begrenzen	Koordinator(in)
	Fluss angleichen	

Gemeinsame Entwicklung

Peer Feedback	Entwicklungsgespräch	Entwicklungsplan
	Um Hilfe bitten	

Organisationsentwicklung

Domänen verstehen	Kreis	Rolle
Repräsentant(in)	Verbindungen	doppelte Verbindung

Organisationsstruktur

offene Systeme	Fraktalorganisation	Backbone-Organisation
Delegiertenkreis	Servicekreis	doppelt verbundene Hierarchie
Helfsteam	Koordinationskreis	Pfirsichorganisation

Klare Vereinbarungen

Vereinbarung	Strategie	Domänenbeschreibung
Evaluationskriterien	angestrebtes Ergebnis	Leistungen definieren
Logbuch		Logbuchführer

S3 einführen

Patterns an Kontext anpassen	Pull-System für Organisationsentwicklung	Als Beispiel dienen
Veränderung einladen	Open S3 Adoption	kont. Verb. des Arbeitsablaufs

kontinuierliche Verbesserung	Transparenz	Verantwortung
------------------------------	-------------	---------------

Prinzipien

Konsent	Gleichstellung	Effektivität
---------	----------------	--------------

Was heisst eigentlich "agil"?

Unterschiedliche Ansichten zu Agilität

1. **beweglich/flexibel:** in vielen Startups missverstanden als Nachdenken und Planung ist nicht notwendig, wir machen 5 Pivots vor dem Frühstück.
2. **To turn on a dime for a dime:** schnell reagieren, um Profit machen zu können)
3. **Agiles Manifest:** Wertebasierte Softwareentwicklung, vage bzgl. Organisation, Prinzipien helfen, decken aber nicht alles notwendige ab
 - ➤ Disciplined Manifesto: "consumable solutions" statt "working software"

Agile Organisation - Versuch einer Definition

Eine Organisation ist dann **agil genug** wenn sie:

- **nachhaltig** (über den gewünschten/erforderlichen Zeitraum)
- mit **glücklichen Mitarbeitern**
- **wertvolle Produkte** herstellt.

Mehr Agilität (über einen Puffer hinaus) ist nicht nutzbringend.

Agile Organisation (2)

Eine agile Organisation stellt **nachhaltig** mit **glücklichen** Mitarbeitern **wertvolle** Produkte her.

- Fehlt etwas in dieser Definition?
- Wer denkt, dass glückliche Mitarbeiter nicht erforderlich sind? (und warum?)

Q: Warum wollen wir eigentlich agil werden?

Es ist eine gute Idee, VOR der Transition Klarheit zu schaffen!

Agile Transitionen drehen sich immer um effektive Zusammenarbeit

Q: Wann ist die Zusammenarbeit effektiv genug ? (und wer legt das fest?)

Agile Transitionen sind komplex

Q: Was ist Komplexität?

Komplexität = Vielfalt x Überraschung

- mögliche Zustände eines Systems
- Interaktionen
- Agenten mit unabhängigen / gegensätzlichen Motiven
- Reaktion komplexer Systeme auf Veränderung und zukünftiger Zustand ist nicht vorhersehbar
- Organisationen sind immer komplex

Komplexität

- innere Komplexität hilft beim Umgang mit komplexer Umgebung
 - ➤ Antwort auf Komplexität ist gemeinsame Gestaltung und Entwicklung
- Komplexität ist nicht alles: man muss auch die Arbeit tun, und Routine haben

Herausforderung Transition

- meist länger als ein Manager-Zyklus
 - Incentives beachten
- Mehrheit hat anderes Mindset:
 - Mitarbeiter treiben die Transition
 - Gutes bewahren, Veränderung muss Wert schaffen
- Transition muss von oben und von unten gleichzeitig geschehen
 - altes Mindset "oben" macht jede Transition kaputt

Your Opinion, Although Interesting, Is Irrelevant...

Wie man Komplexität empirisch begegnet:
Ein evolutionärer, hypothesengetriebener
Ansatz zur Unternehmensentwicklung

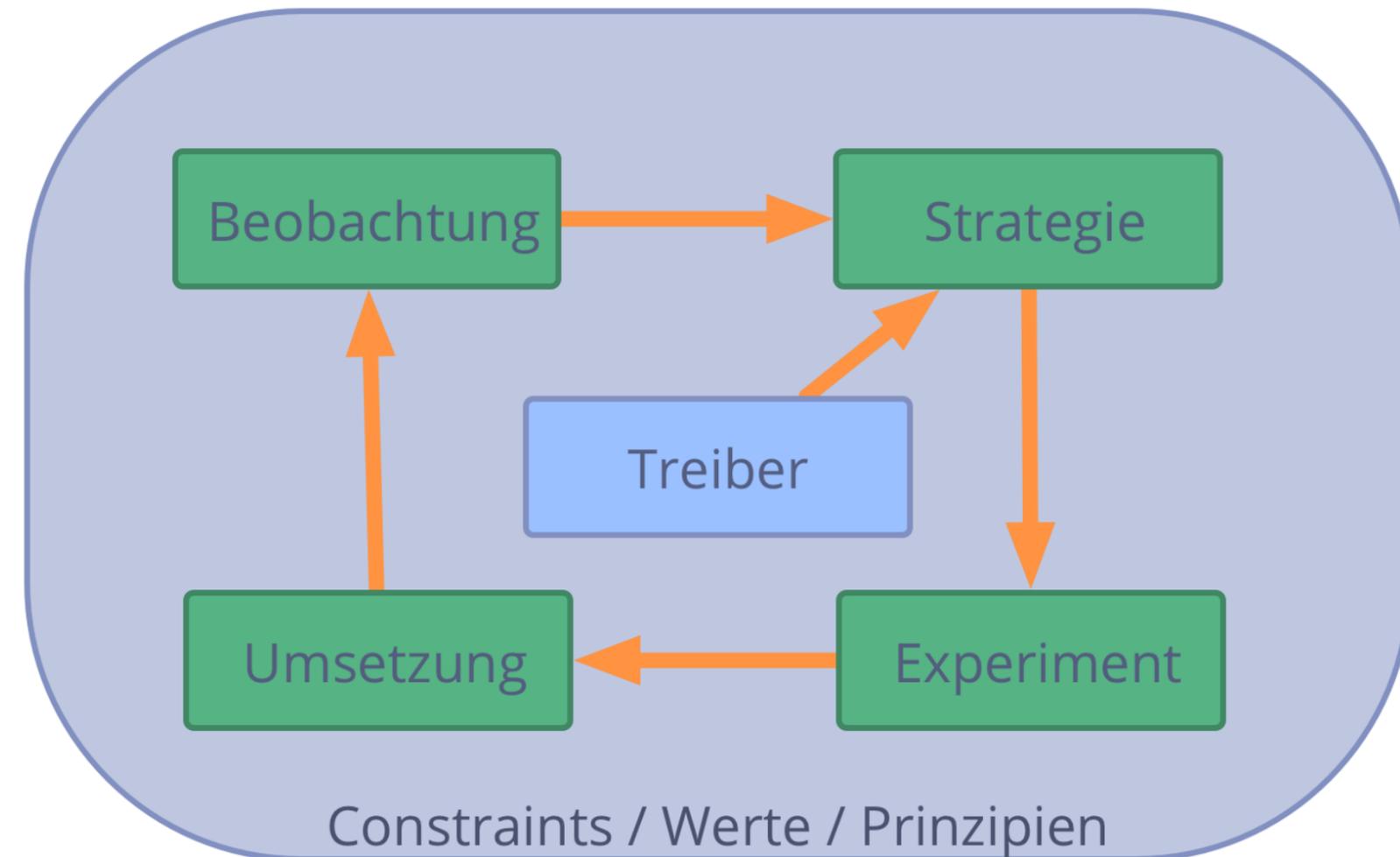


Experimente

- Experimente = Vereinbarungen über Zusammenarbeit
- Fragestellungen: *Wie organisieren wir uns? Wie gehen wir vor?*
- Wer gestaltet die Experimente?
 - Alle Betroffenen: Die Fähigkeit, die richtige Lösung für eine Aufgabe zu identifizieren, ist identisch mit der Fähigkeit, die Aufgabe zu lösen
- Widersprüche sind der Motor, nicht das Problem

Zirkuläre empirische Prozesse

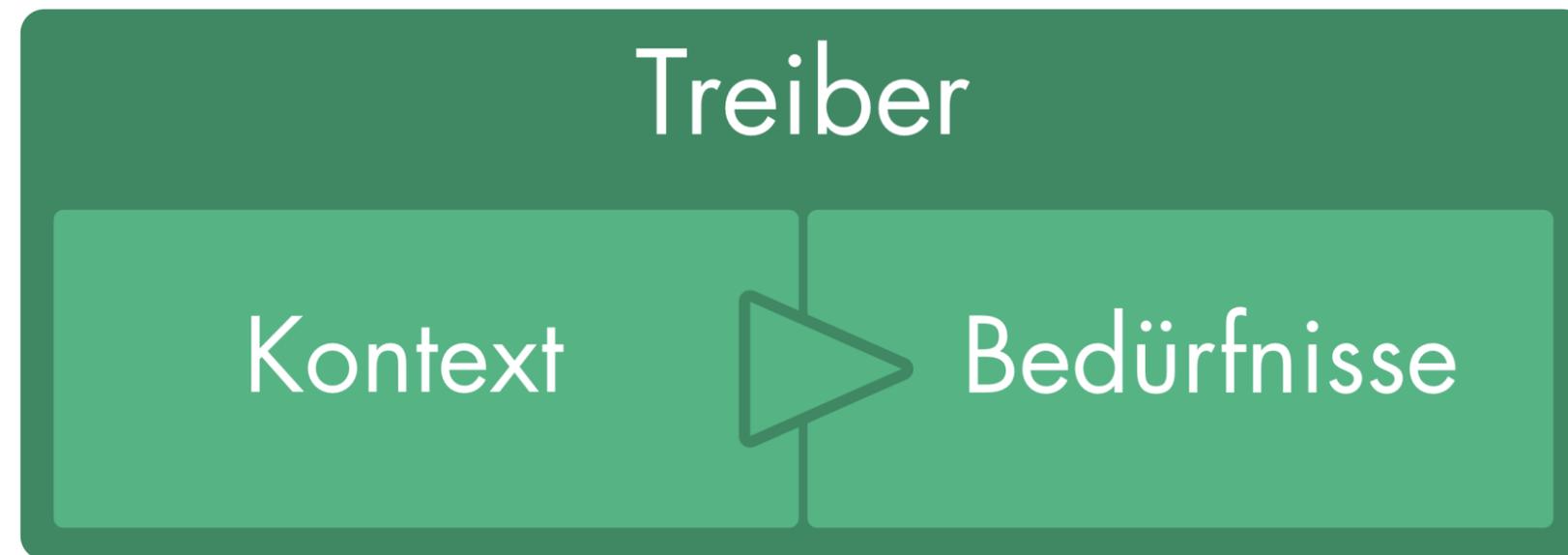
- selbstlernendes System
- experimentieren und nachregeln
 - positive Effekte verstärken
 - negative Effekte dämpfen



Ausgangspunkt für Experimente - der Treiber

Ein **Treiber** ist das Motiv, in einer spezifischen Situation (als Organization) zu handeln: ein Bedürfnis einer Person, einer Gruppe oder einer Organisation, das im Zusammenhang zu den Zielen der Organisation steht.

- Fokus auf Gegenwart
- kommt vor Vision, Mission, Zielen, oder Bestimmung (Purpose)
- Treiber können sich entwickeln und verändern



Beispiele

Organization/Produkt: Menschen wollen ihre Zeit auf die Dinge verwenden, die ihnen wichtig sind, mit Menschen verbringen, die ihnen nahe stehen, und die Erinnerung an das, was sie erlebt haben, mit anderen teilen.

➤ Social-Kalender-Plattform mit zahlreichen Integrationen

Team: die interessantesten und komplexen Aufgaben werden immer von denselben Mitarbeitern erledigt, die anderen haben keinen Raum, sich zu entwickeln

Individuum: Ich schaffe es nicht, die mir zugewiesenen Aufgaben in 8h zu erledigen, ich will aber nicht ständig Überstunden machen.

Treiber vs. Ziele

- Maximum = Optimum?
- was ist eigentlich "gut"? (oder "gut genug")?
- Utopiesyndrom: Unerfüllbare Ziele mit untauglichen Mitteln erreichen wollen (P. Watzlawick)
- Wer legt eigentlich die Ziele fest?

Um angemessen handeln zu können, muss man verstehen, worum es eigentlich geht!

Treiber und Wert/Verschwendung

- **Wert:** ist der Nutzen, den etwas in Bezug auf einen Treiber bringt
- **Verschwendung:** alles was, einer effektiven Antwort auf einen Treiber nicht nützt, oder sogar schadet (➤ lean)

Mitgestaltung und Evolution

Reagiere auf
Organisations-
treiber

Qualifiziere
Organisations-
treiber

Navigiere nach
Spannung

Einwand

Einwände
integrieren

Konsent-
entscheidung

Proposal
Forming

Die Betroffenen
entscheiden

Wahl

Vereinbarungen
entwickeln

Driver Mapping

Konsent

Konsent ist die Absenz von Einwänden gegen eine Handlung oder eine Vereinbarung.

- deutlicher Unterschied zu Konsens
- *good enough for now, safe enough to try*

Impliziter "Konsentvertrag"

- *In der Absenz von begründeten Einwänden werde ich die Umsetzung einer Vereinbarungen unterstützen, so gut ich kann*
- *ich teile Einwände mit, sobald sie mir bekannt werden*

Einwände

Einwand: Ein Grund, warum etwas keine gute Idee ist (im Kontext der Organisation)

Einwände verhindern bzw. unterbrechen **Handlungen** und **Vereinbarungen**

Durch die Integration von Einwänden werden Vorschläge und Vereinbarung verbessert.

Voraussetzung für effektive Konsentscheidungen

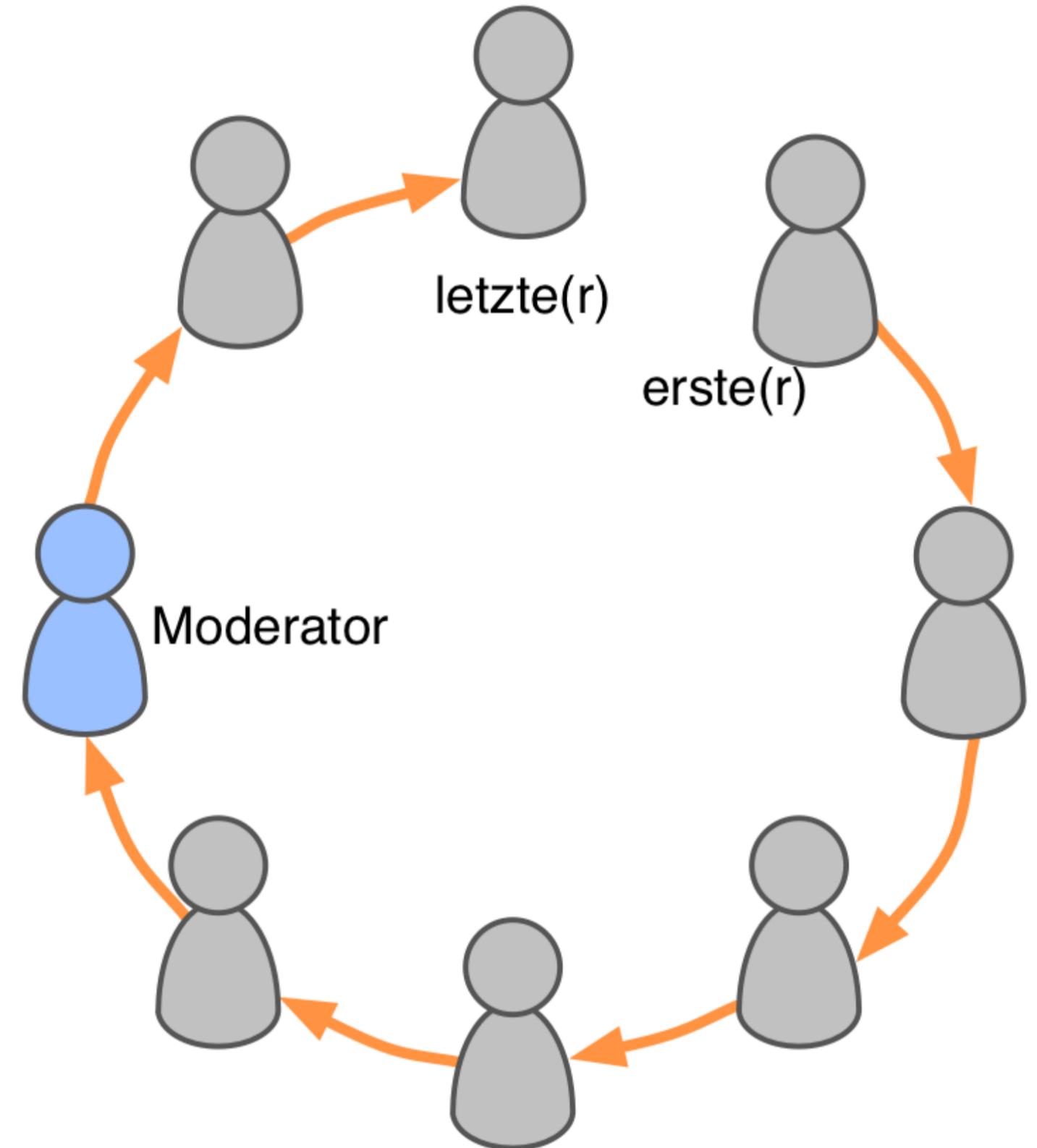
- zirkulär-empirische Prozesse (regelmässiges Review)
- Beteiligung der Betroffenen (auch über Repräsentanten)
- Steuerungs-Backlog und regelmässiges Steuerung-Meeting

*einfache moderierte Formate für:

- gemeinsames Erarbeiten von Vorschlägen
- Entscheidungen (und Wahlverfahren)
- Integration von Einwänden

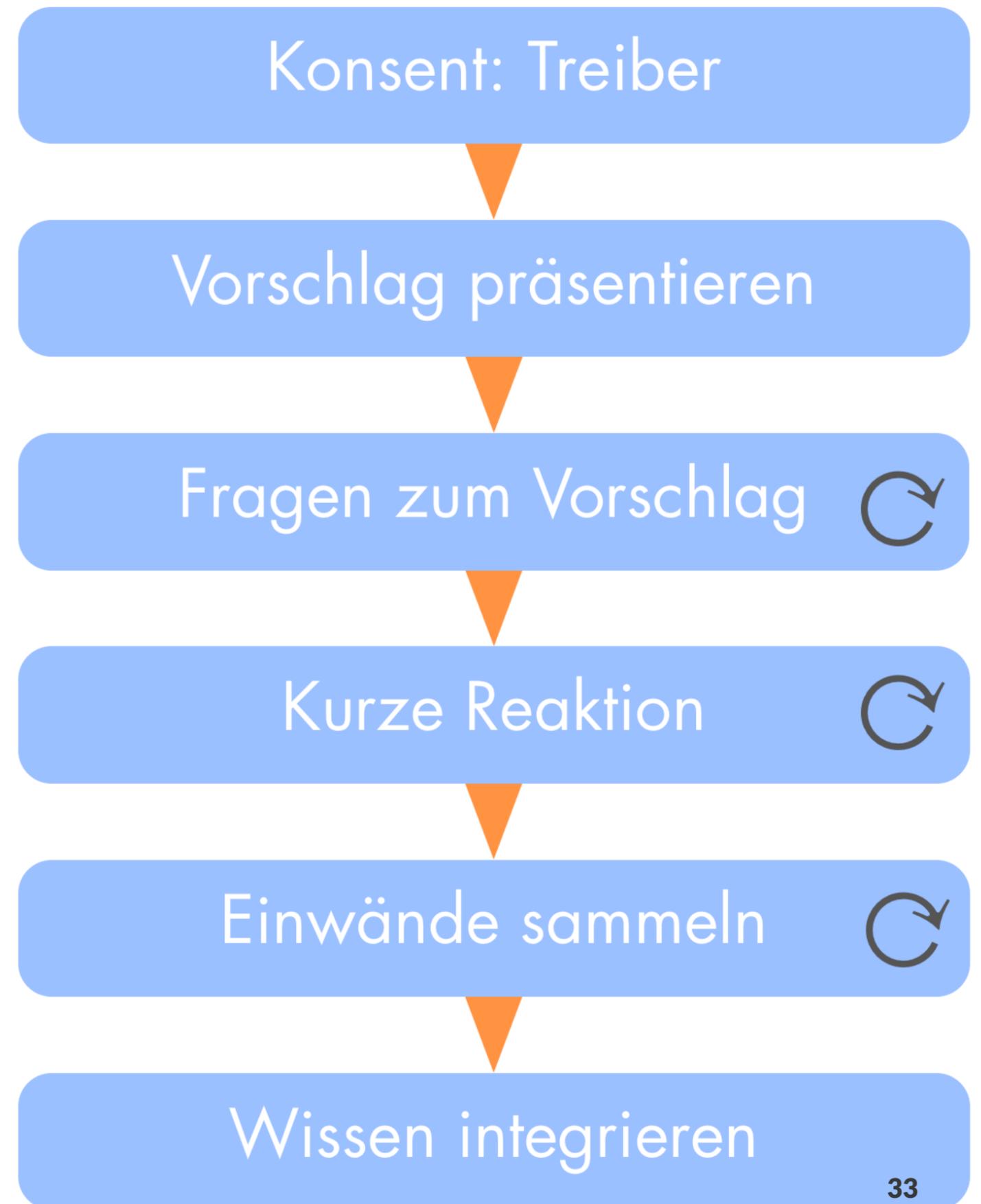
Moderation in Runden

- Diskussion vermeiden
- allen Teilnehmern Raum geben

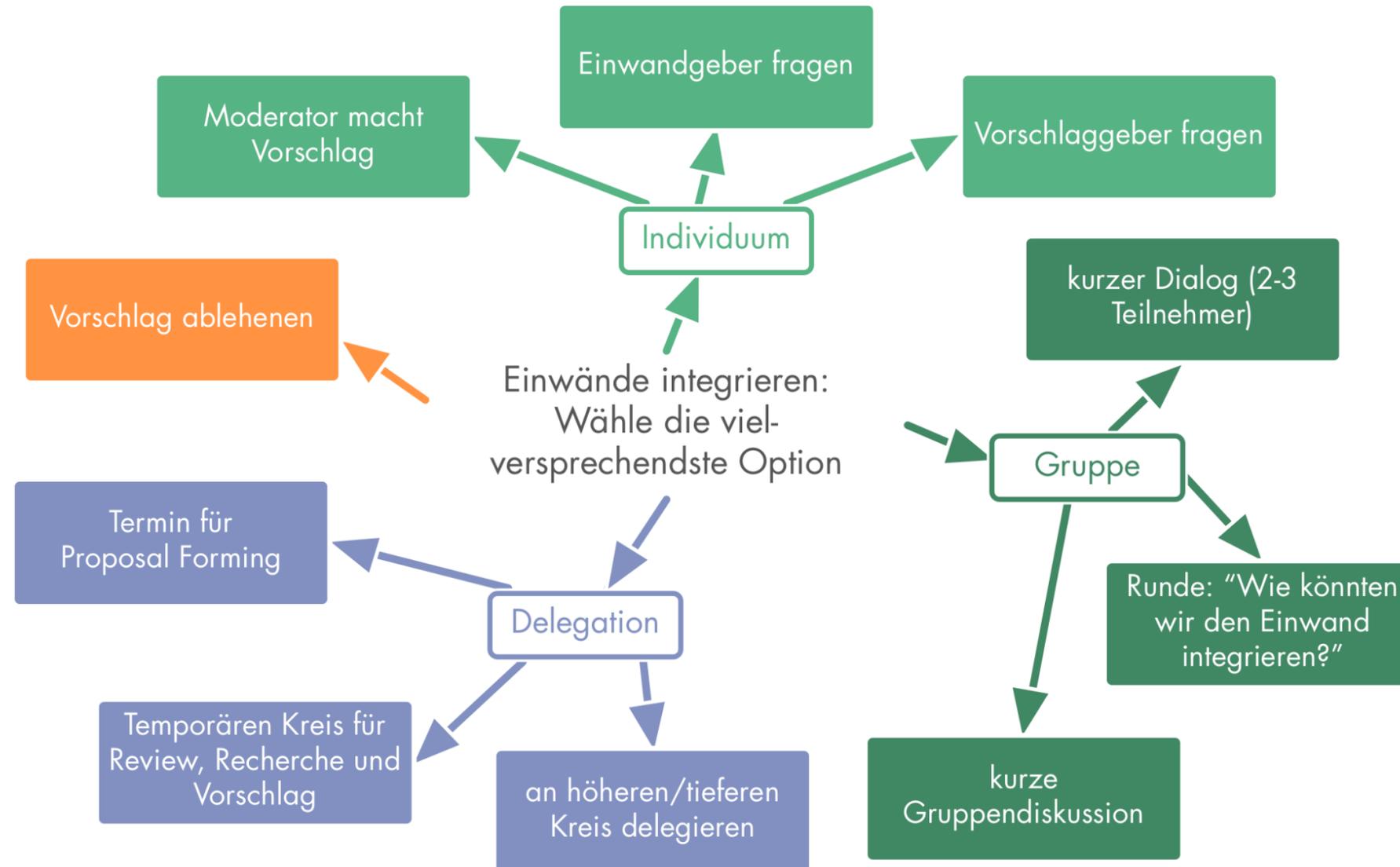


Konsententscheidung

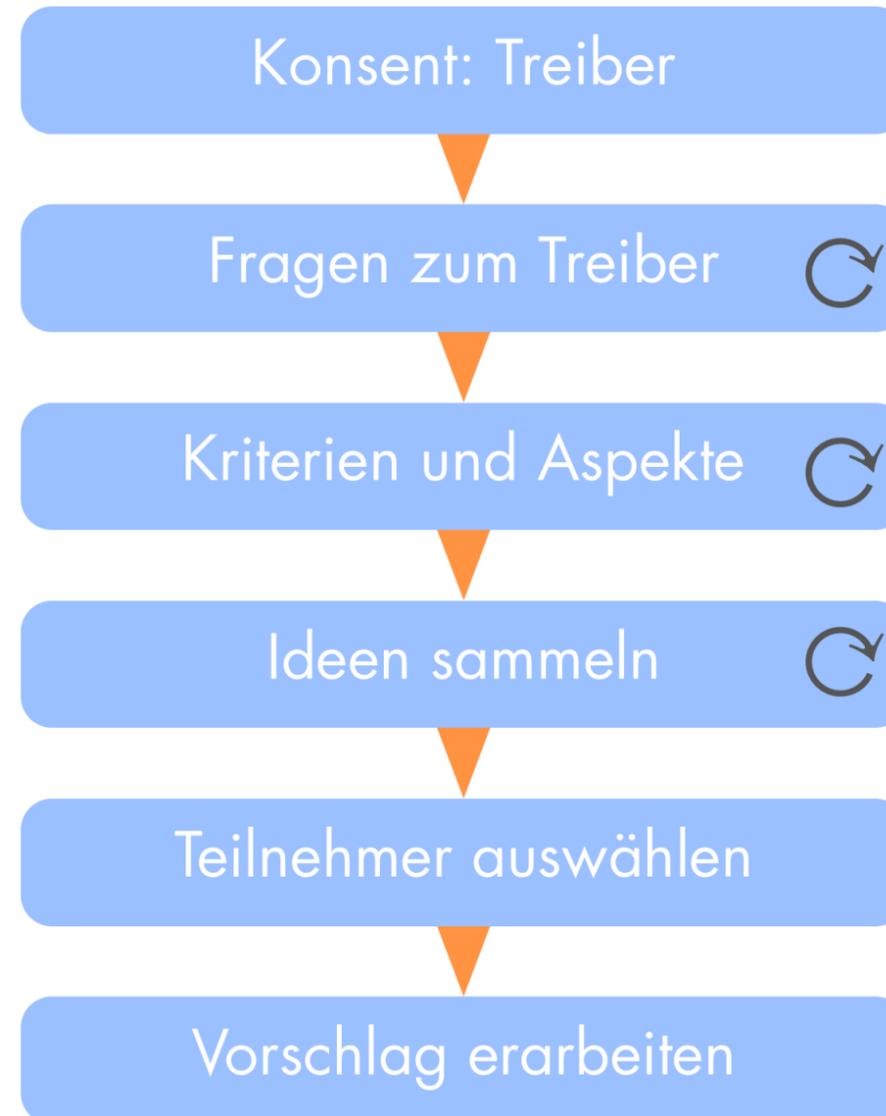
- Einwände integrieren (rekursiv):
 - Einwände einzeln behandeln und integrieren
 - Einwände zum veränderten Vorschlag integrieren



Einwände integrieren



Vorschläge erarbeiten



2. Kultur

Culture eats strategy for breakfast

Was ist Unternehmenskultur, und wie kann man sie gezielt beeinflussen?

Q: Was ist Kultur?

The way we actually do things here

- bewusste und unbewusste Erwartungen and das Verhalten in der Organisation
- Kultur verändern: Verhalten und Erwartungen verändern, so dass beeinflussen, die Zusammenarbeit besser wird
- Schwierigkeit: Wertvorstellungen und Missverständnisse
- Wie sind wir hier eigentlich? Und wer definiert, wie wir sein wollen?

Agile Transition = Kulturveränderung

- Design von Kultur geht nicht
- Veränderung ist freiwillig, kann nicht verordnet werden
 - Veränderung ermöglichen und einladen
 - Veränderung muss Wert für Betroffene haben
 - einfache Werkzeuge fördern die Beteiligung
 - Verantwortung stärken (Autonomie schaffen)

S3 einführen

Patterns an
Kontext
anpassen

Pull-System für
Organisations-
entwicklung

Als Beispiel
dienen

Veränderung
einladen

Open S3
Adoption

kont. Verb. des
Arbeitsablaufs

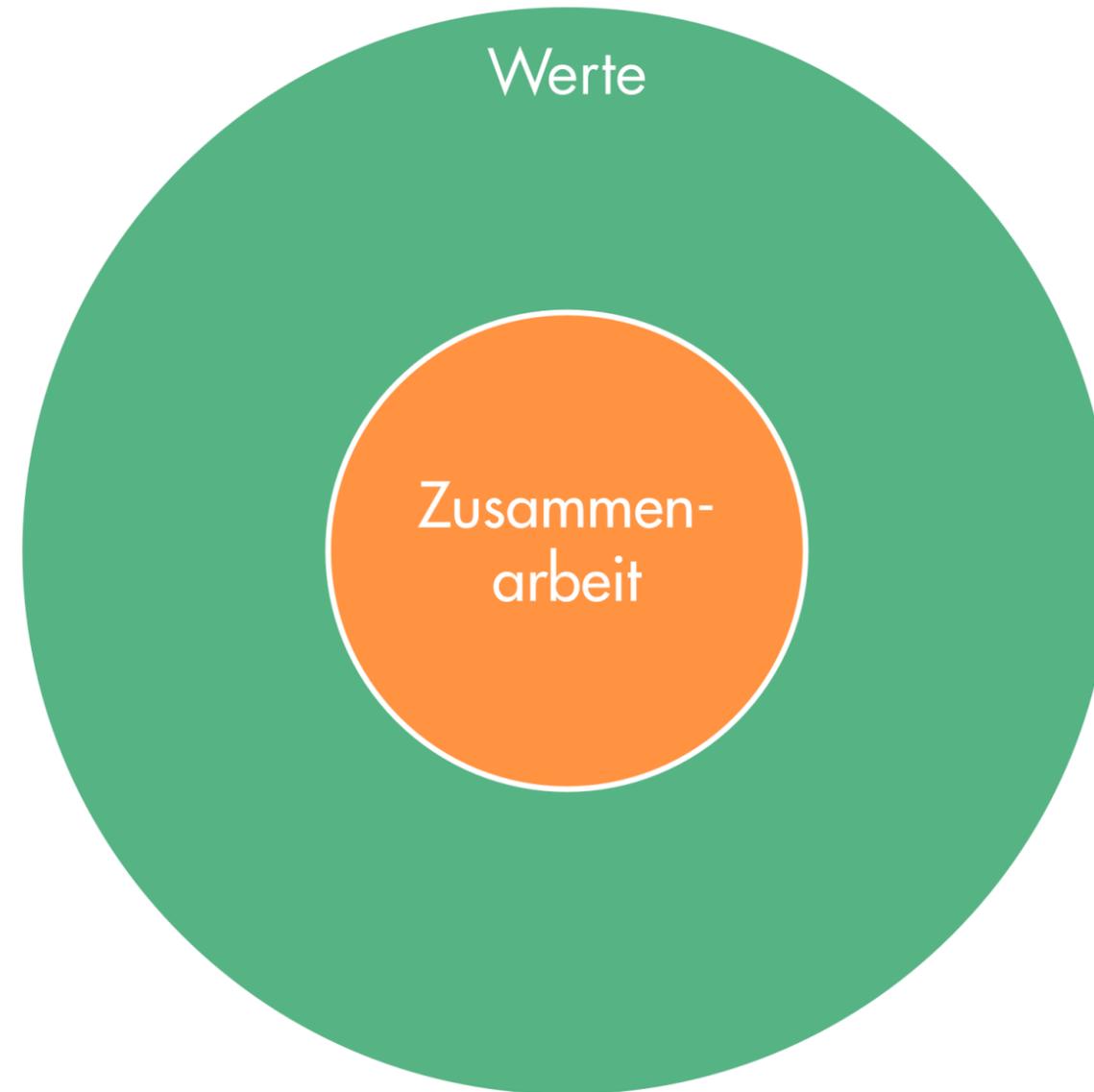
Kultur ist nicht homogen

Q: Wie homogen muss Kultur eigentlich sein?

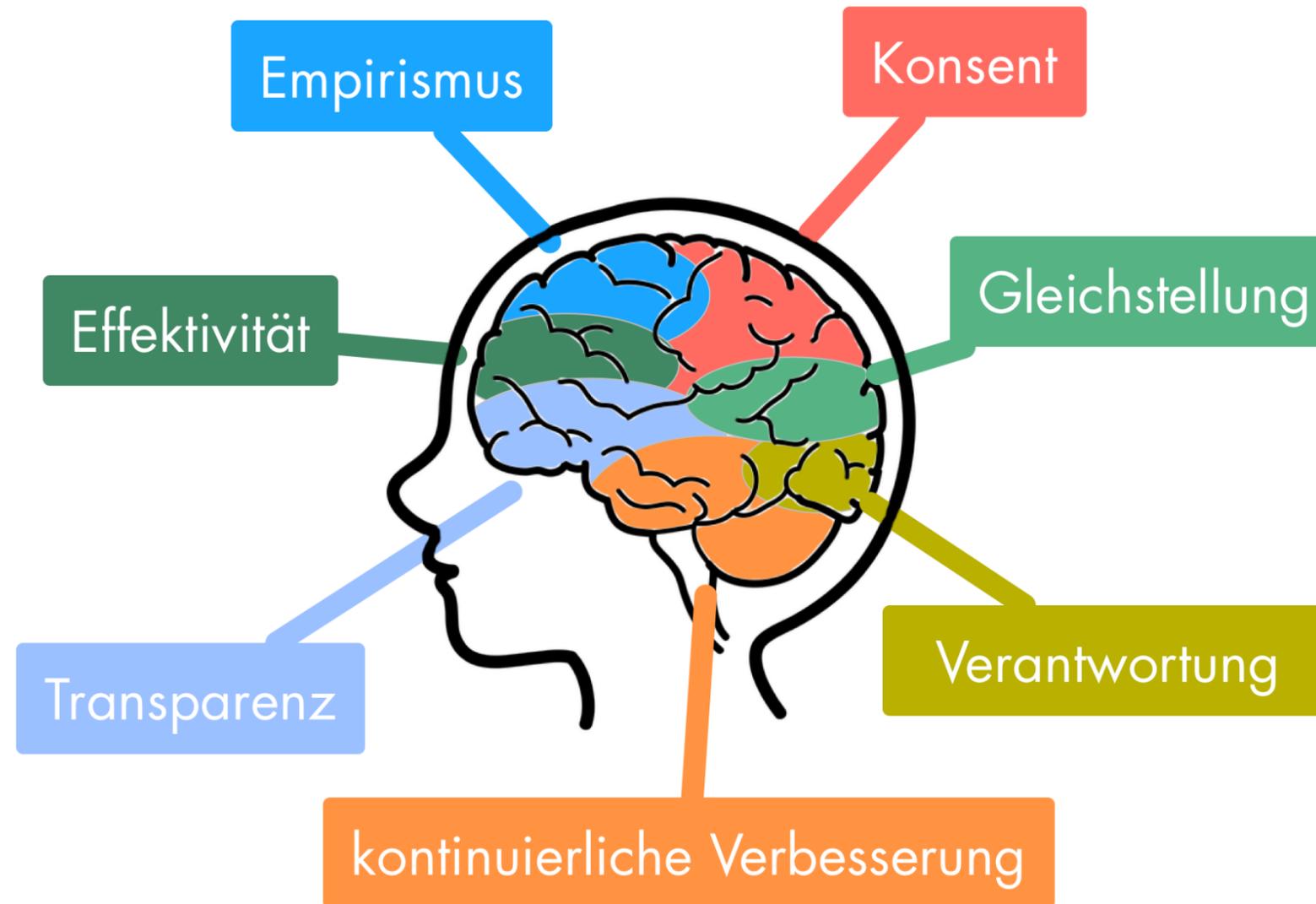
These: Kultur ist homogen genug, wenn folgende Patterns gelebt werden:

- gemeinsame Werte
- die sieben Prinzipien leben
- kunstvolle Teilnahme

Gemeinsame Werte



Die sieben Prinzipien leben



Die sieben Prinzipien

Effektivität: Investiere Zeit nur in das, was Dich Deinen Zielen näher bringt.

Konsent: Handle nur, wenn es dagegen keine Einwände gibt.

Empirismus: Überprüfe alle Annahmen mit Experimenten (Falsifikation)

Kontinuierliche Verbesserung Bevorzuge inkrementelle Veränderung, um ständiges empirisches Lernen zu ermöglichen

Die sieben Prinzipien (2)

Gleichstellung: Die von einer Entscheidung Betroffenen können die Entscheidung gleichermaßen beeinflussen, wenn es Gründe dazu gibt.

Transparenz: Alle Information sind für jeden in der Organisation zugänglich, es sei denn, es gibt wichtige Gründe für Vertraulichkeit.

Verantwortung: Handle, wenn es erforderlich ist; befolge, was Du vereinbart hast und behalte die gesamte Organisation im Blick.

Kunstvolle Teilnahme

Die Effektivität der Zusammenarbeit geht vom Einzelnen aus.

"Ist mein Verhalten in diesem Moment der Beste Beitrag, den ich zur Effektivität dieser Zusammenarbeit leisten kann?"

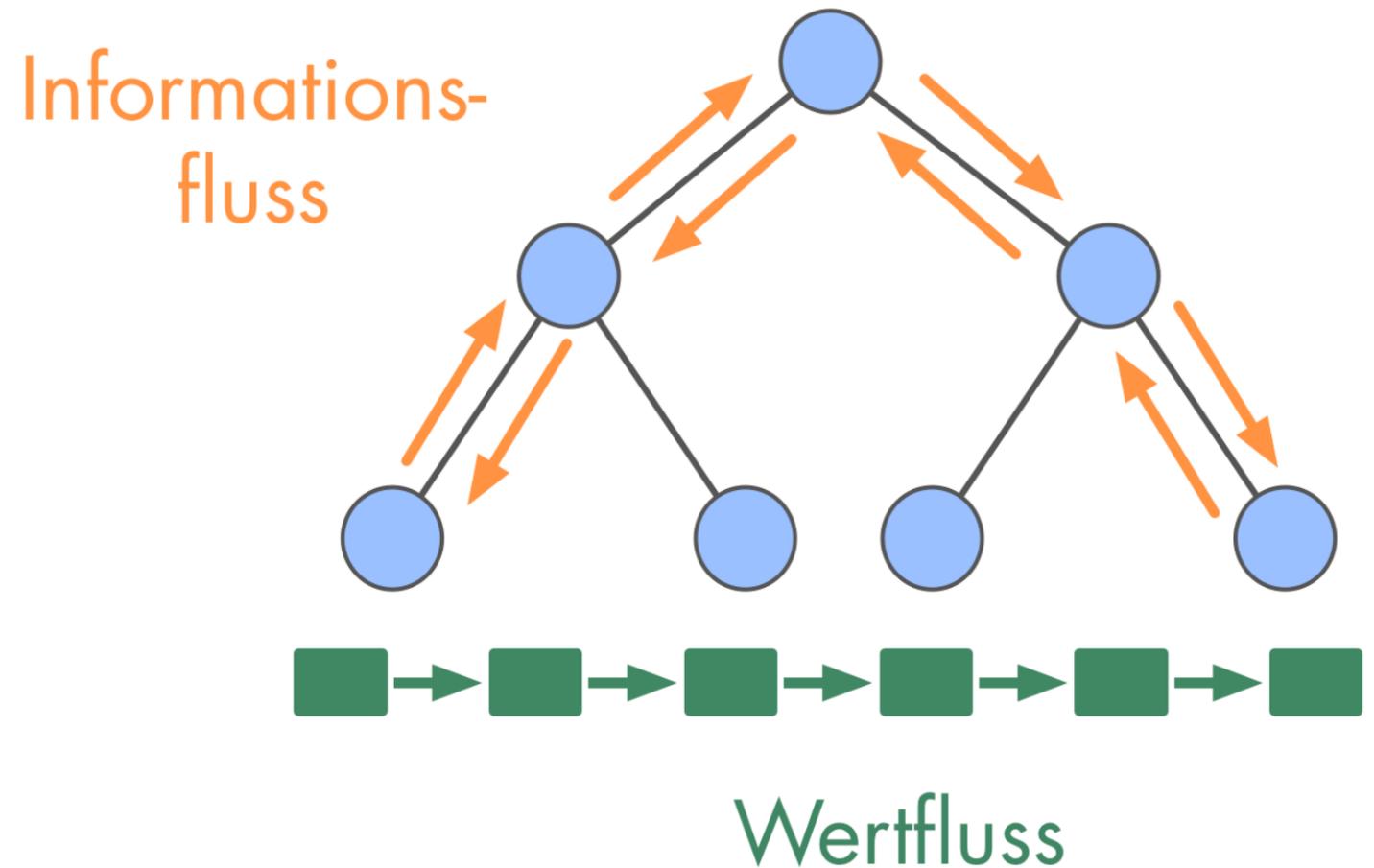
Dominante normative Ideologien

Glaubenssysteme, die wir als **normal, natürlich, und notwendig** betrachten.

- Wachstumsorientierung: "*Growth for the sake of growth is the ideology of the cancer cell.*" (Oliver Burkeman)
 - Wettbewerb (Paradigma der Knappheit)
 - Hierarchische Ordnung
- Ideologien erkennen, hinterfragen und bewusst damit umgehen.

Hierarchien

- Ordnungsprinzip (Baum/gerichteter zyklischer Graph) vs. Machtstruktur (*divide et impera*)
- individuelle disziplinarische Macht
- Einfluss und Informationsfluss and Wertfluss anpassen
- bei Transition die Hierarchie als Constraint betrachten



Neue Patterns statt individueller disziplinarischer Macht

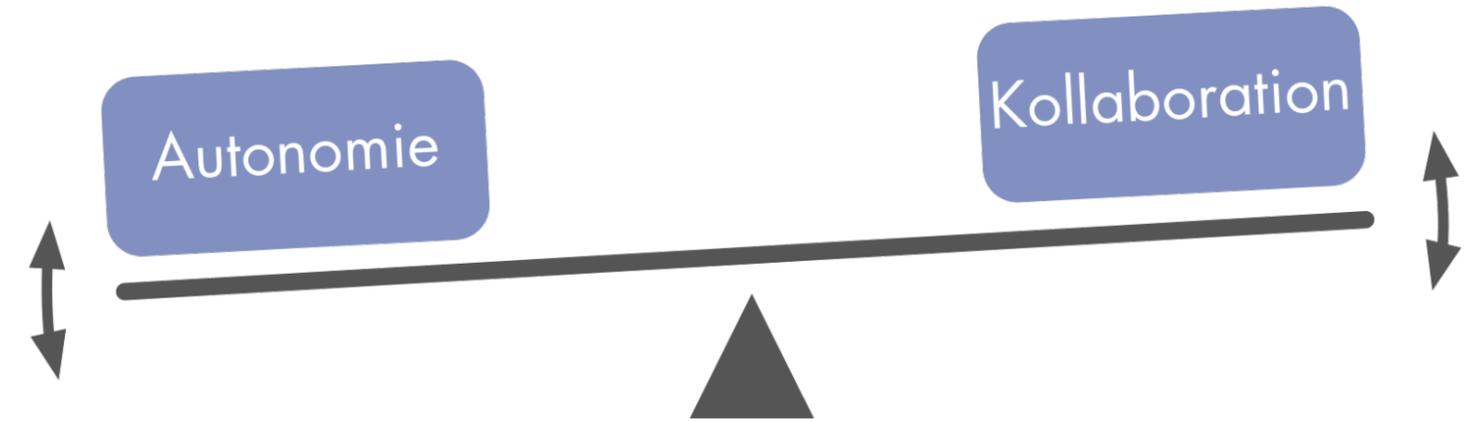
- Kreise und Konsententscheidungen
- Gehaltstransparenz
- Wahl
- Peer Feedback
- Entwicklungsgespräche und Entwicklungspläne (für Einzelpersonen, Teams, Kreise)

3. Umsetzung

Autonomie vs. Kollaboration

Autonomie fördert Produktivität und Motivation, braucht aber einen klaren Rahmen.

Zusammenarbeit fördert Alignment und Motivation, benötigt aber Kommunikation.

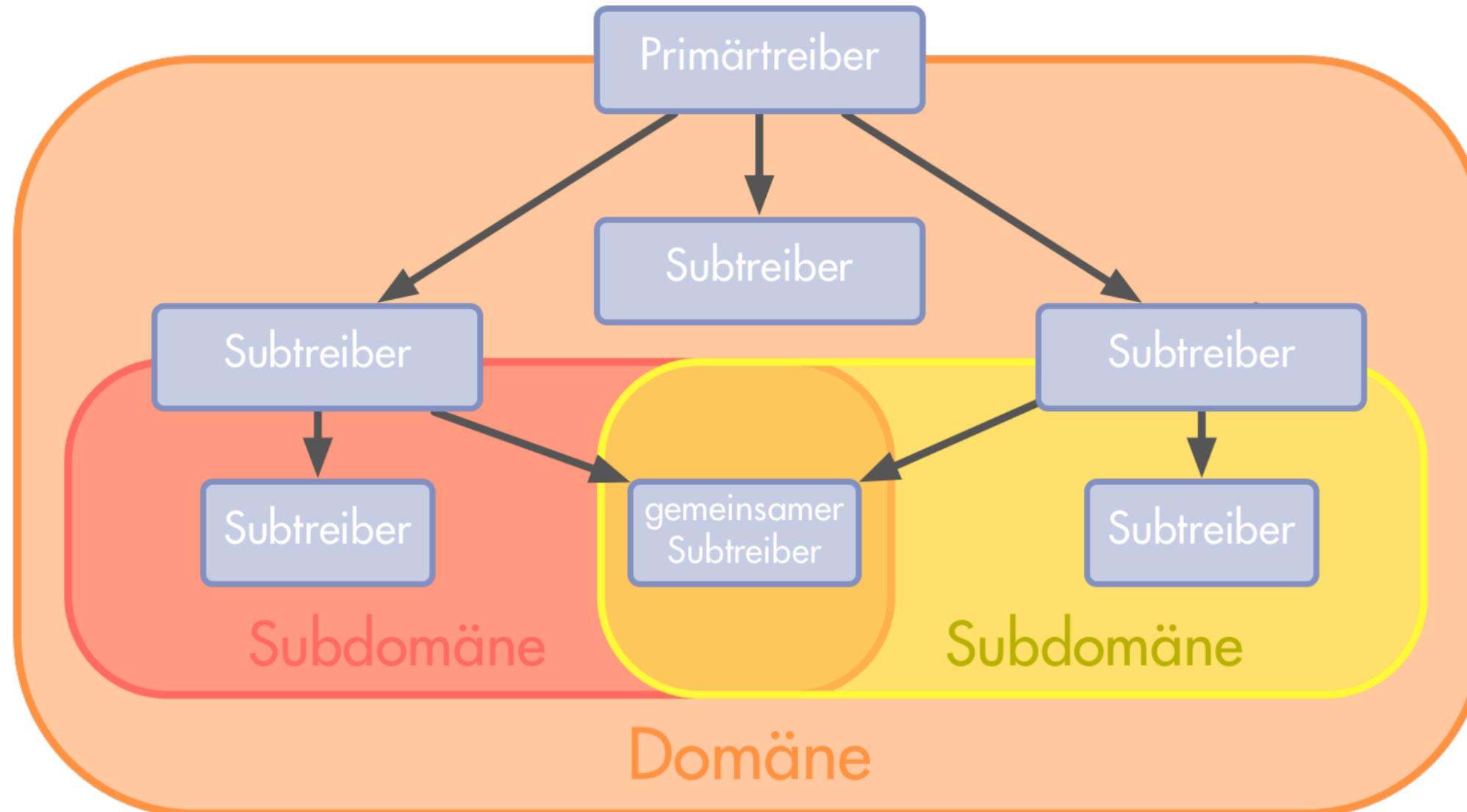


Domänen

Beim Experimentieren erkennt man schnell, dass hinter einem **Primärtreiber** weitere Treiber zu finden sind.

Domänen einer Organisation lassen sich darstellen als die Menge der Subtreiber, um die sich eine Organisation kümmern sollte, wenn sie auf einen Primärtreiber antwortet.

Treiber und Domänen

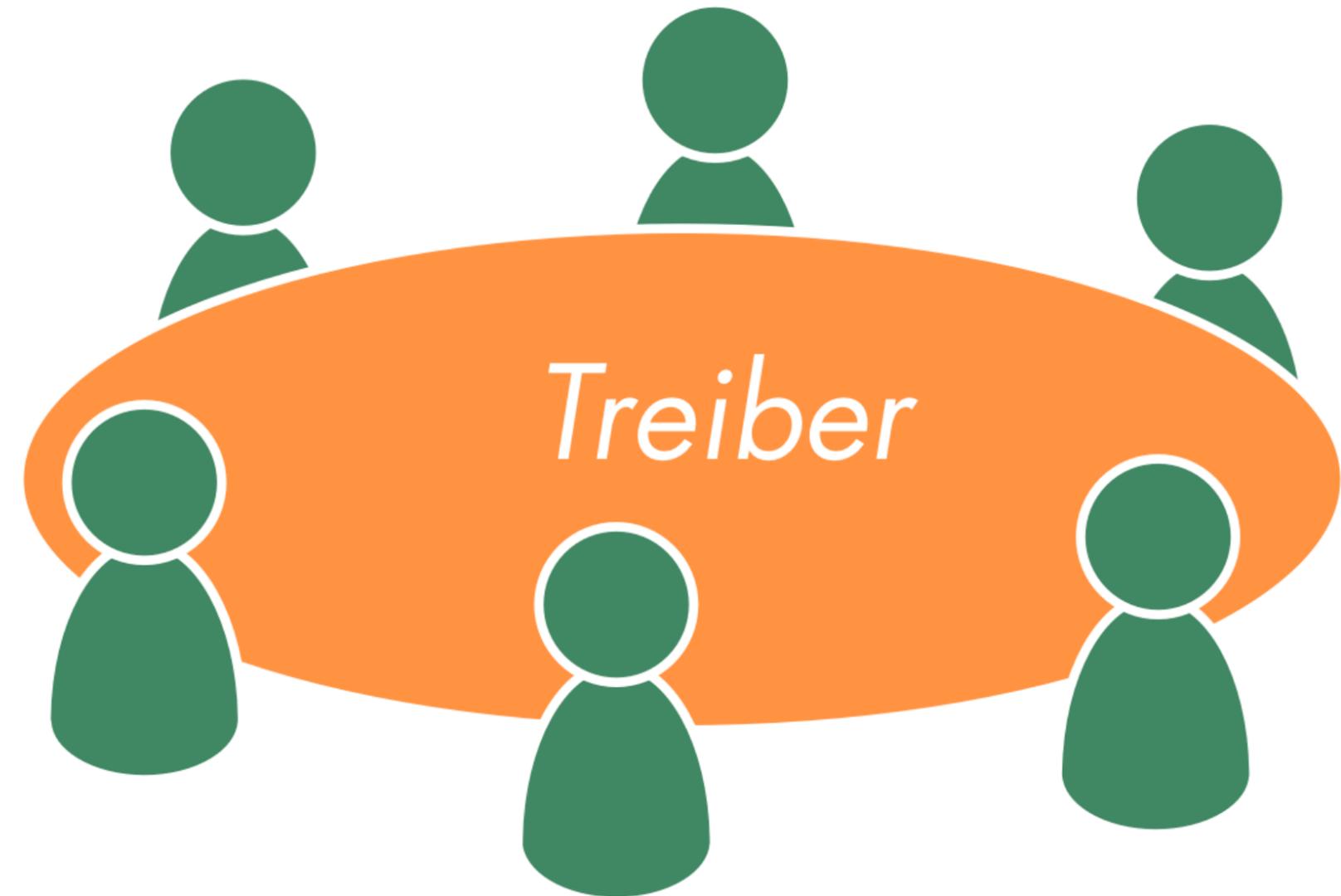


Domänen und Autonomie

- Aufteilung der Domänen hat einen entscheidenden Einfluss auf Autonomie und die Effektivität der Zusammenarbeit
- Domänen sollen Verantwortlichkeit der Mitarbeiter stärken
- die Organisation kann so langsam in semi-autonome und interdependente Einheiten (Kreise, Teams, Rollen) zerlegt werden
- Einheiten vernetzen: Kanäle für Kommunikation und Einfluss schaffen

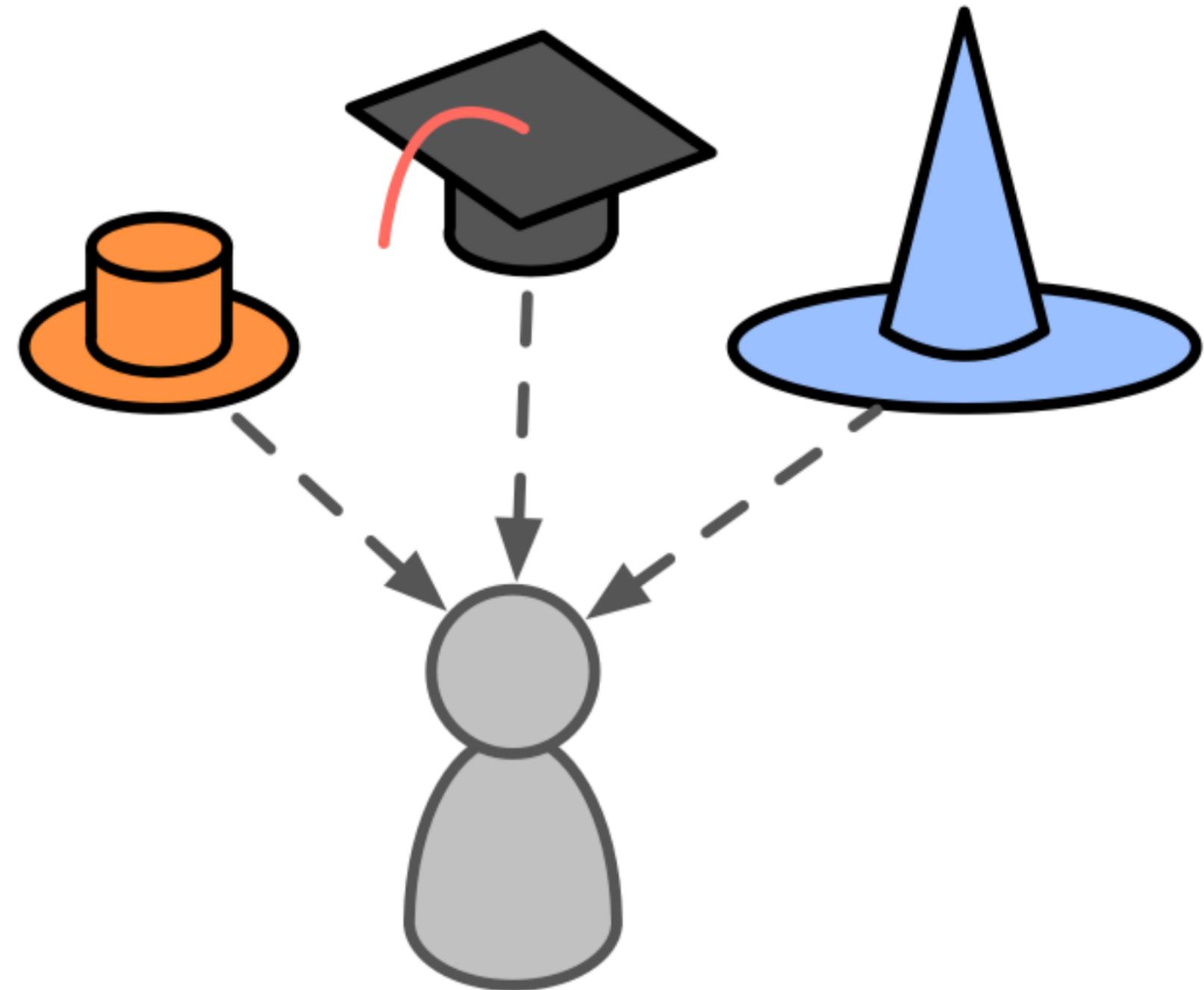
Kreis

- (semi-)autonom
- selbstorganisierend
- selbststeuernd
- stimmt Strategie nach aussen ab
- Entwicklungsgespräche in vereinbarten Intervallen

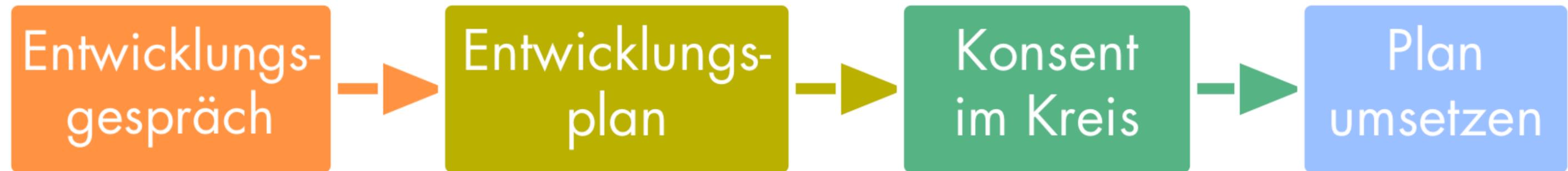


Rolle

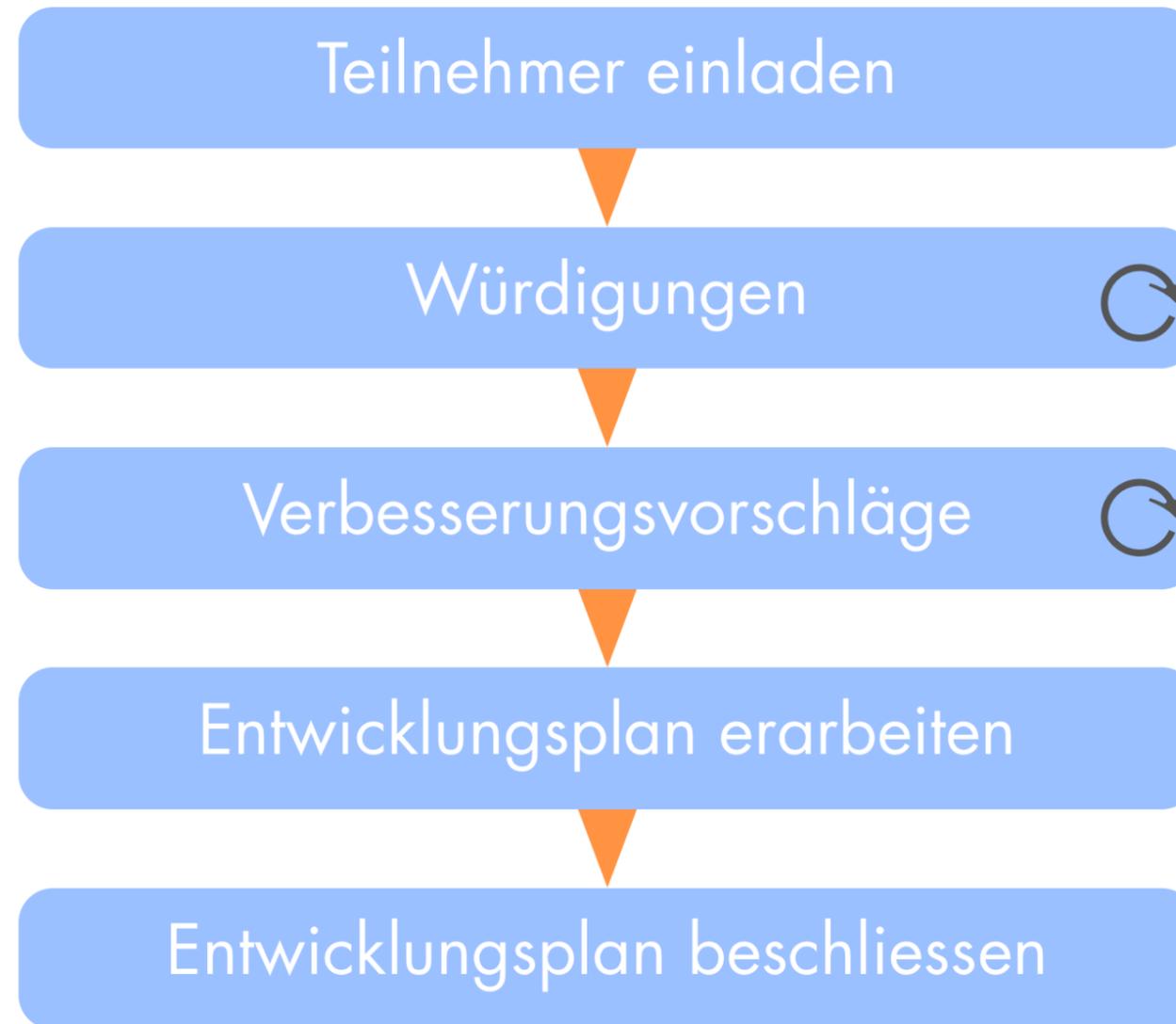
- Rollen schaffen Autonomie
- Wahl (auf bestimmte Zeit)
- Entwicklungsgespräche in vereinbarten Intervallen
- Jobsicherheit vs. Rollensicherheit



Entwicklung von Rollen und Kreisen



Entwicklungsgespräch

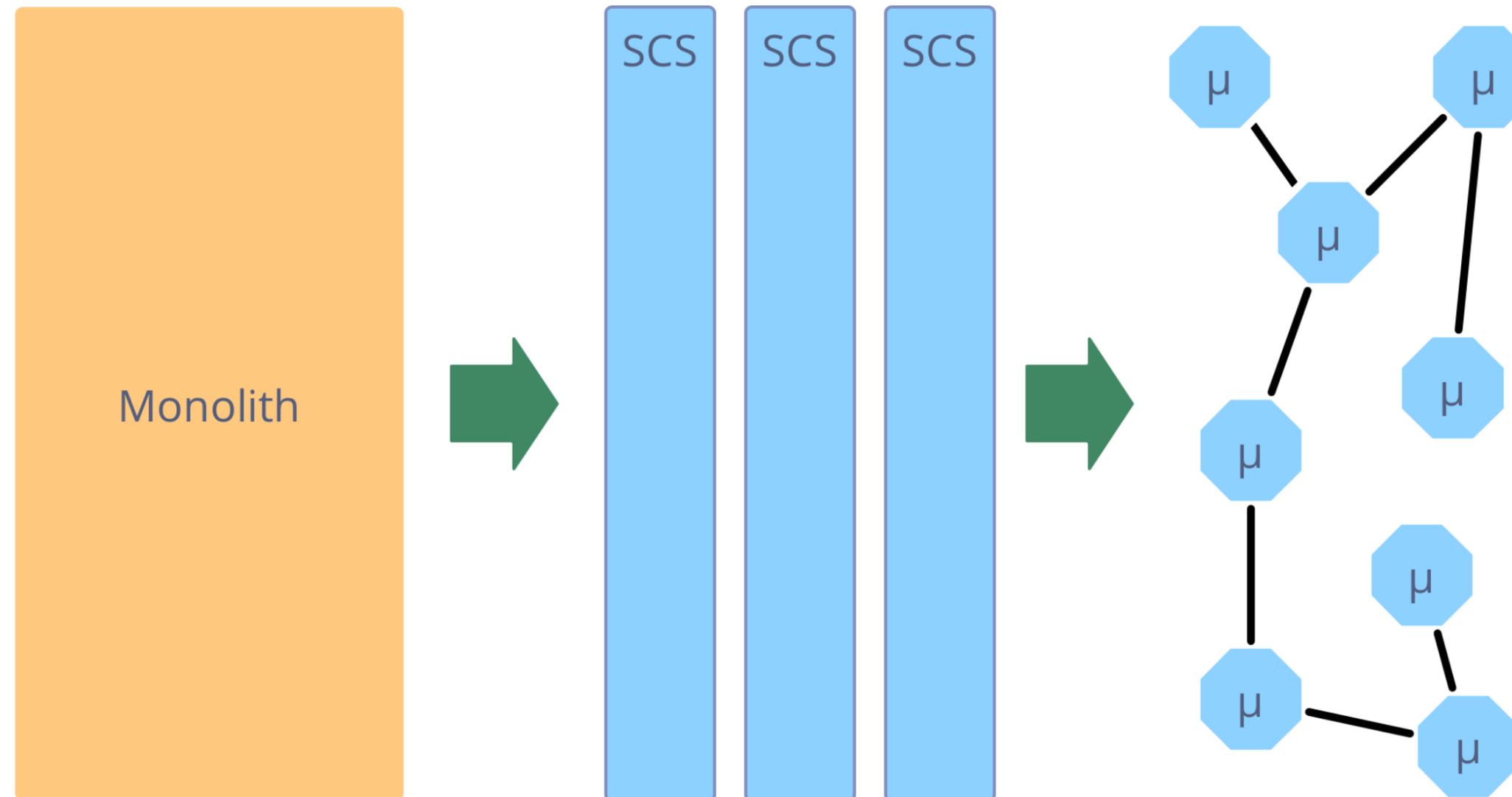


Who the hell is Conway?

Software-Architektur und Organisationsstruktur beeinflussen sich **gegenseitig** beeinflussen

➤ Patterns für Architektur- und Unternehmensstruktur können Agilität fördern

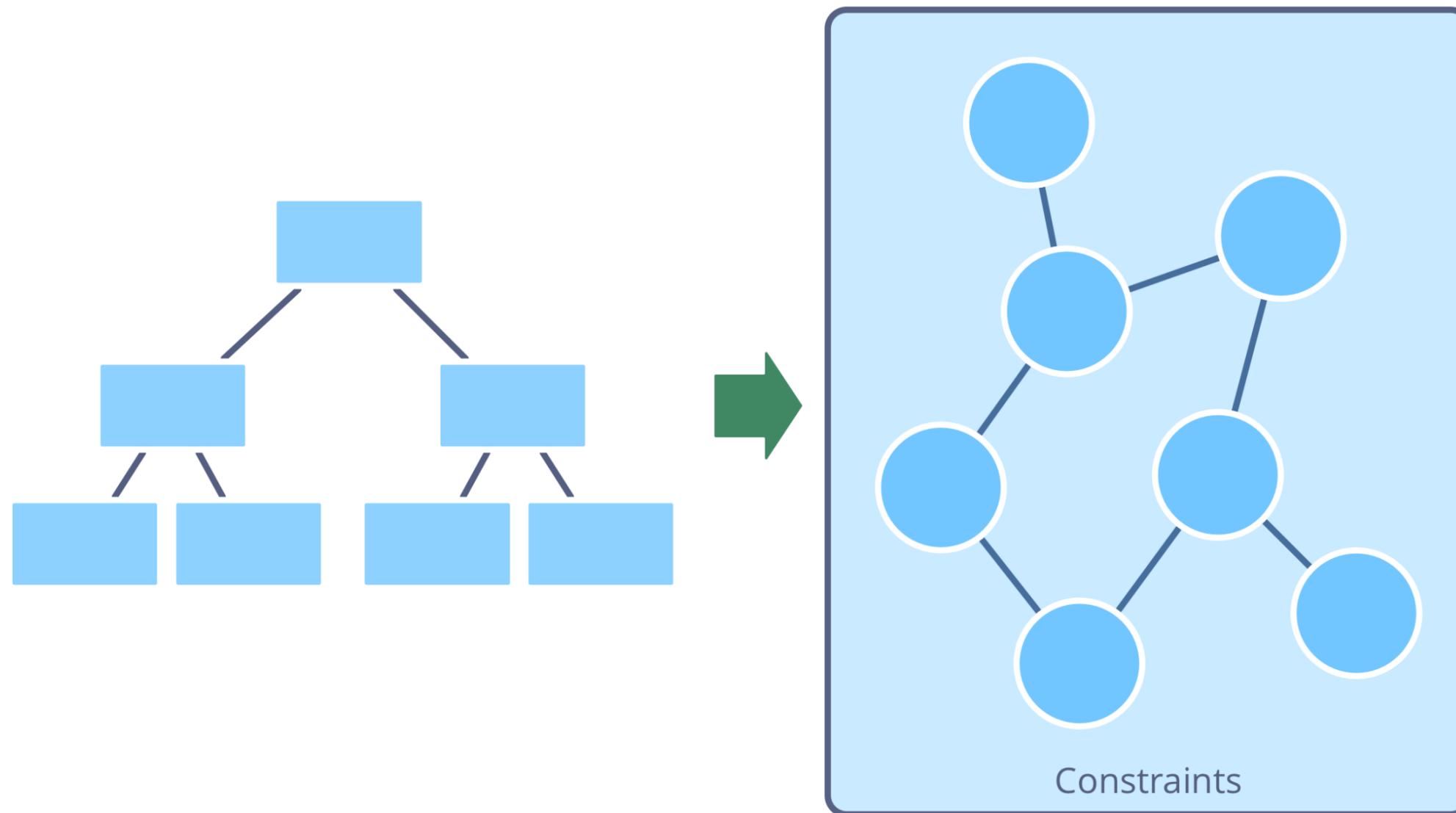
Self-Contained Systems und Microsystems



Architektur

- Agilität fördern durch mehr Autonomie:
 - erforderliche Kommunikation minimieren
 - freie Wahl der Technologie
 - klare Constraints (Schnittstellen, Qualität, Standards, Werte etc.)
- Umstellung vom Monolith auf Microservices kann Jahre dauern, SCS ist ein guter Zwischenschritt

Von der Hierarchie zur vernetzten Organisation



Organisationsentwicklung

- Architekturskizze, Organigramm und Produktportfolio nebeneinanderlegen
- Was passt nicht zusammen? Wo gibt es Spannung oder Probleme?
- Welche Treiber stehen hinter den aktuellen Strukturen?
- Wie kann man diese Treiber neu ordnen und gruppieren, um effektivere Zusammenarbeit zu ermöglichen?

Organisationsstruktur

offene Systeme

Fraktal-
organisation

Backbone-
Organisation

Delegierten-
kreis

Servicekreis

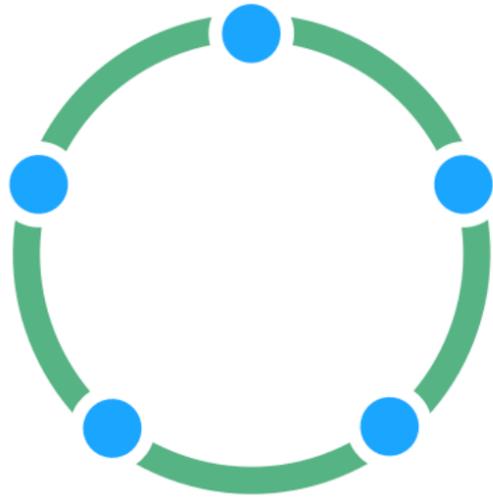
doppelt
verbundene
Hierarchie

Hilfsteam

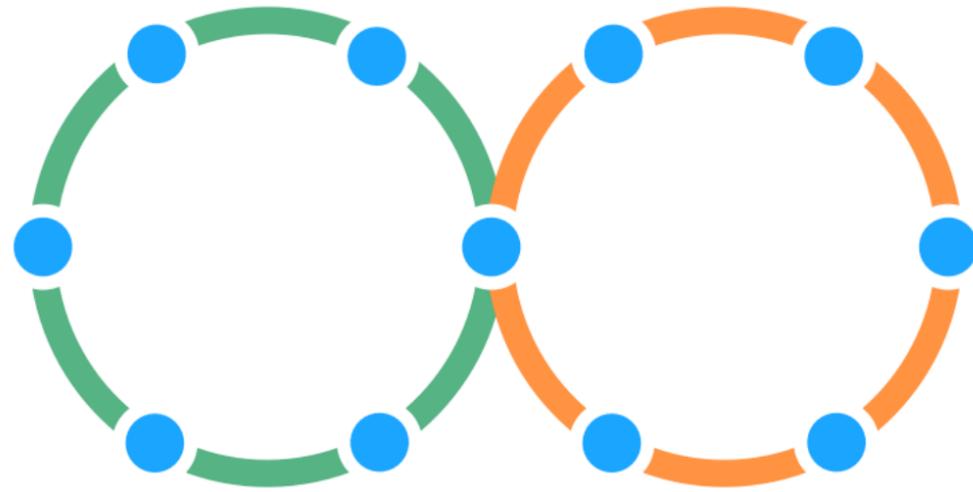
Koordinations-
kreis

Pfirsich-
organisation

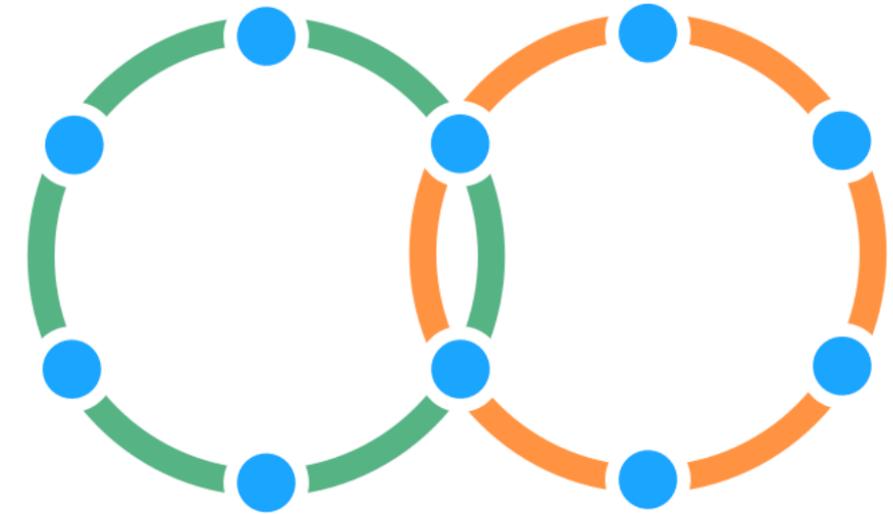
Kreise verbinden



Kreis

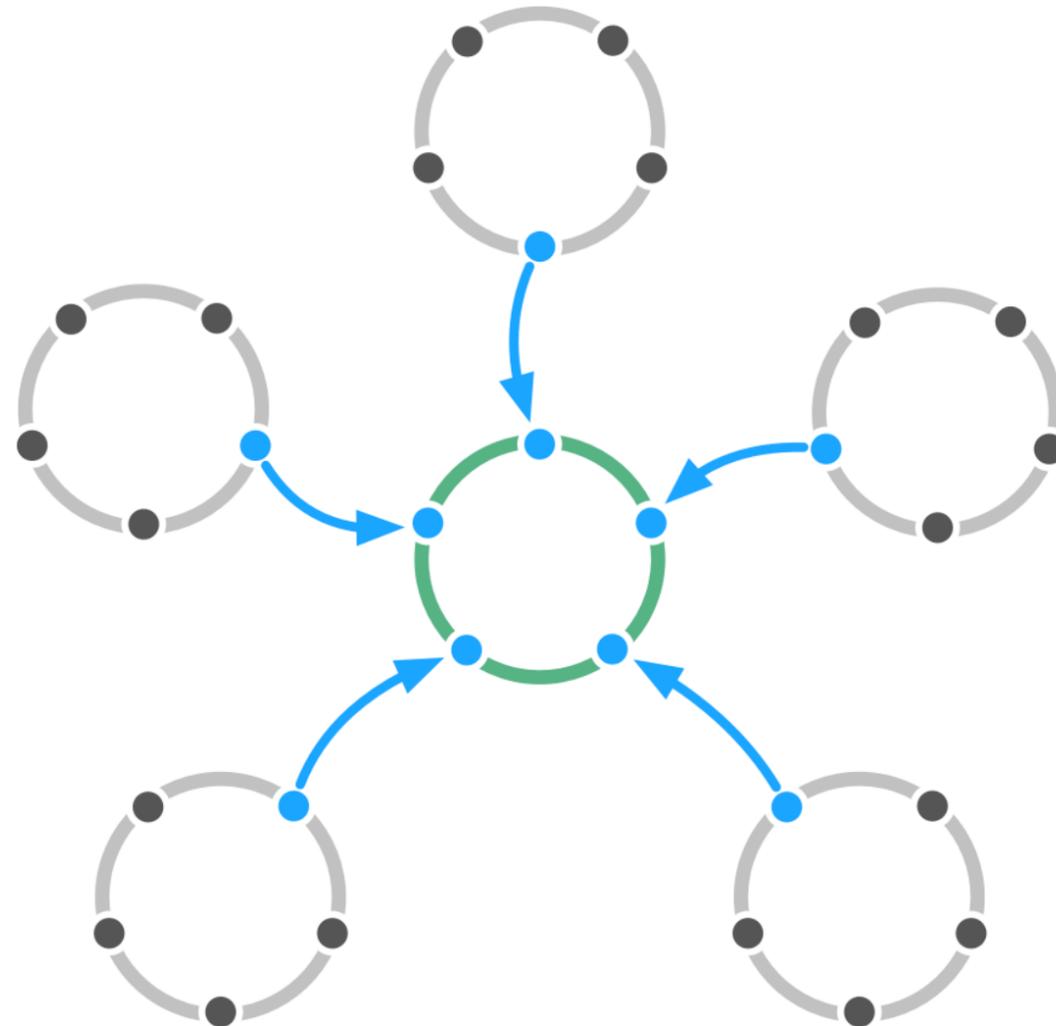


Link

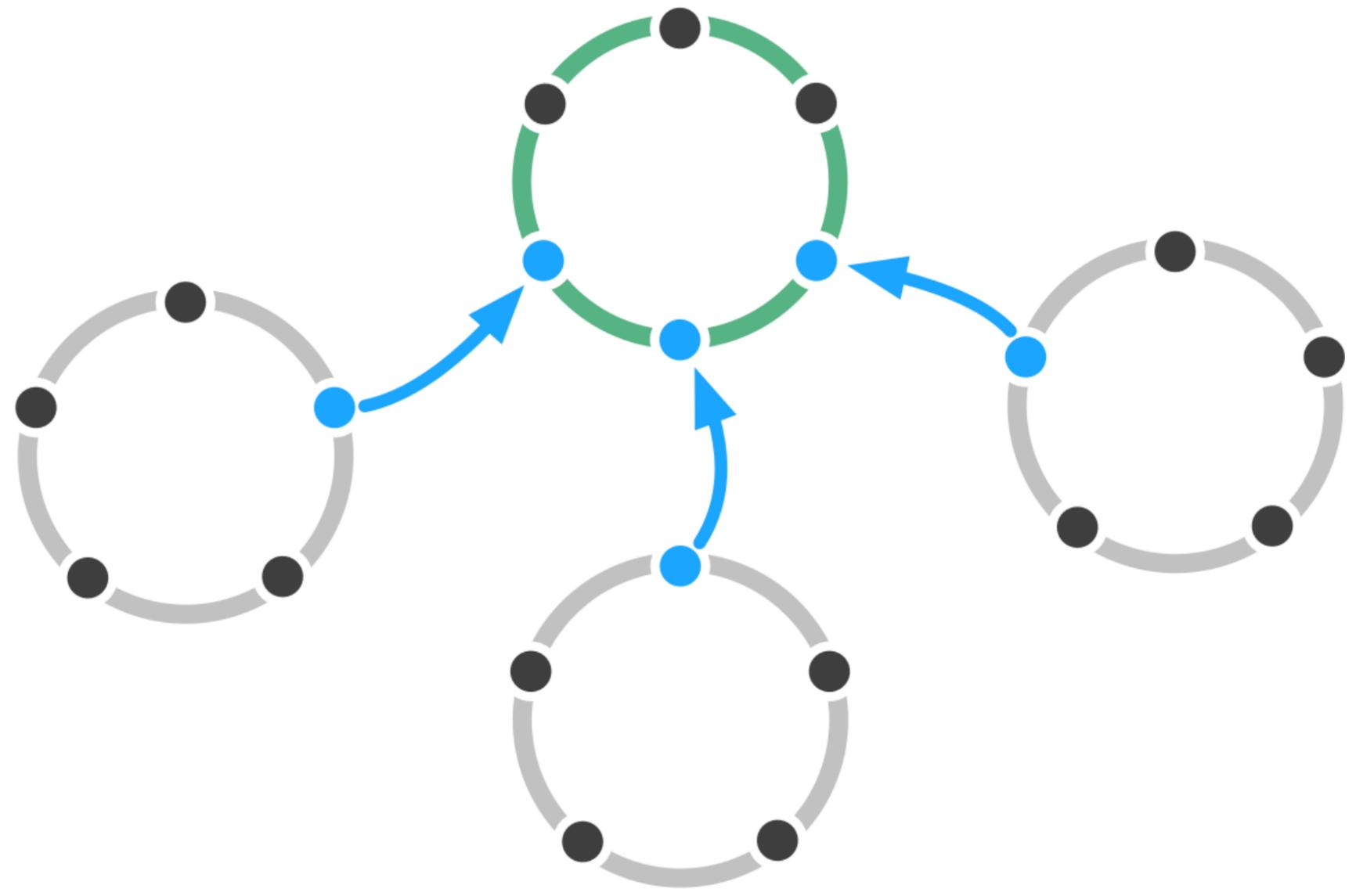


doppelter Link

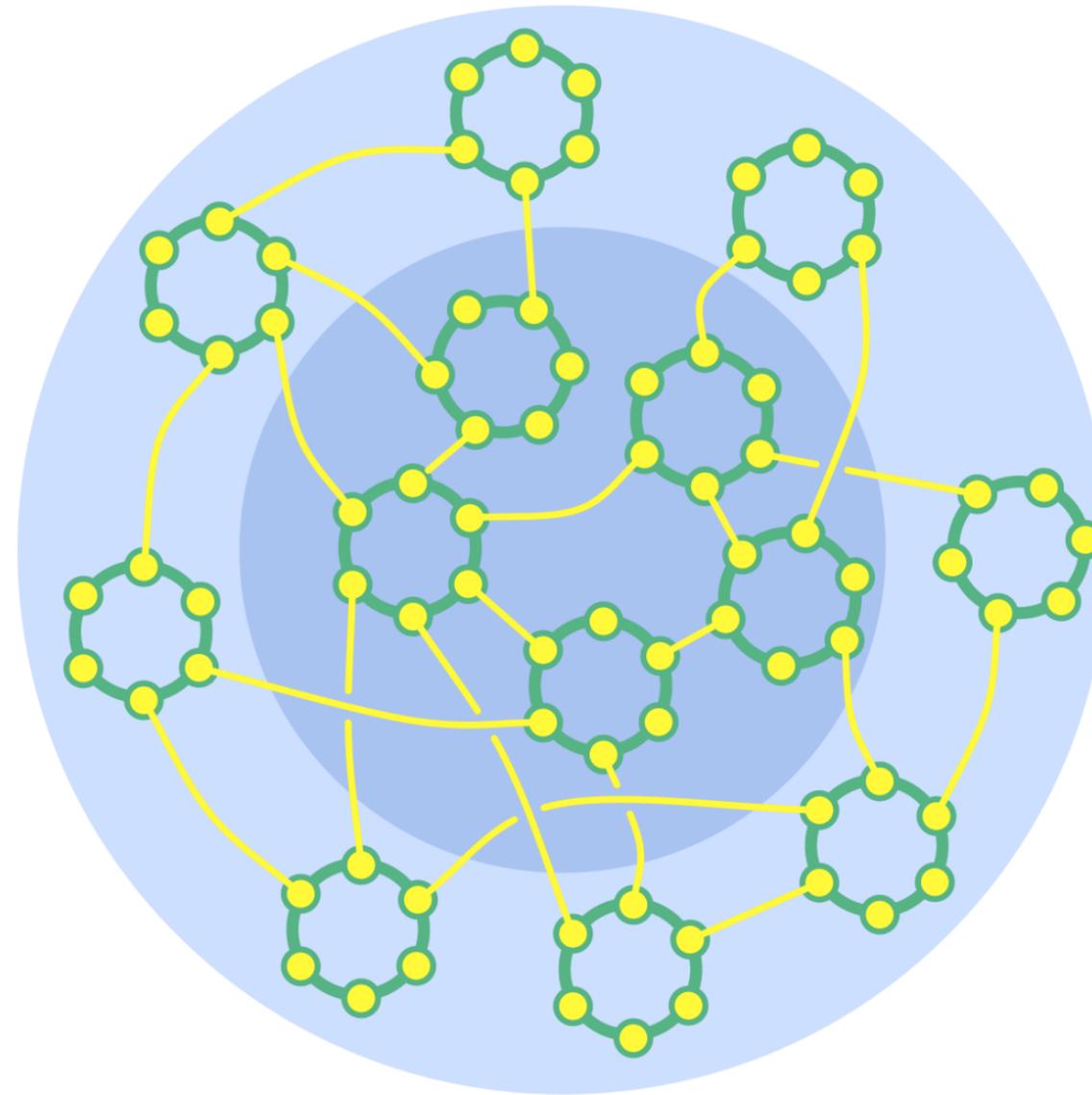
Delegiertenkreis



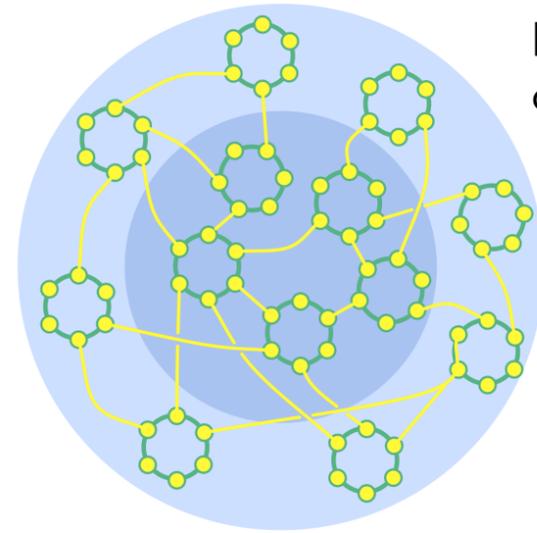
Service-Kreis



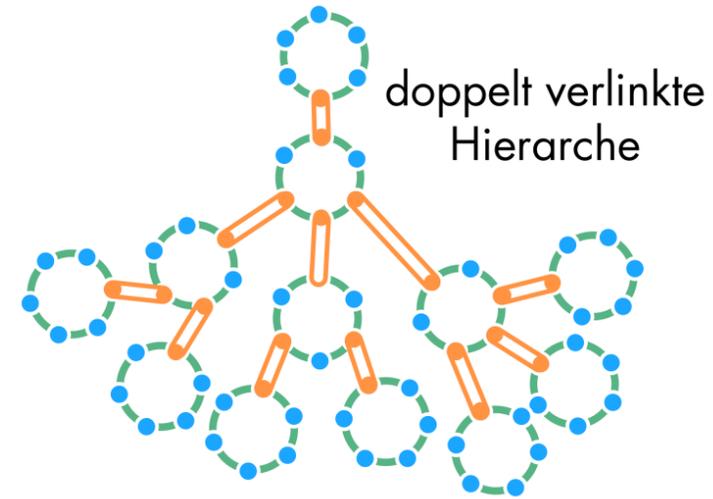
Pfirsichorganisation



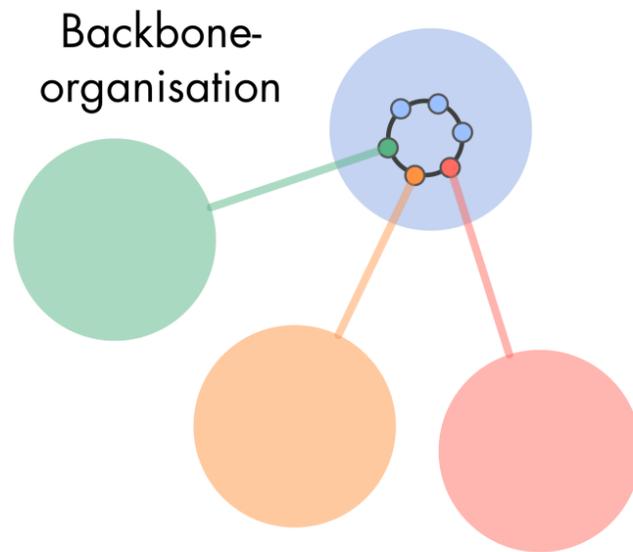
Weitere Strukturpatterns



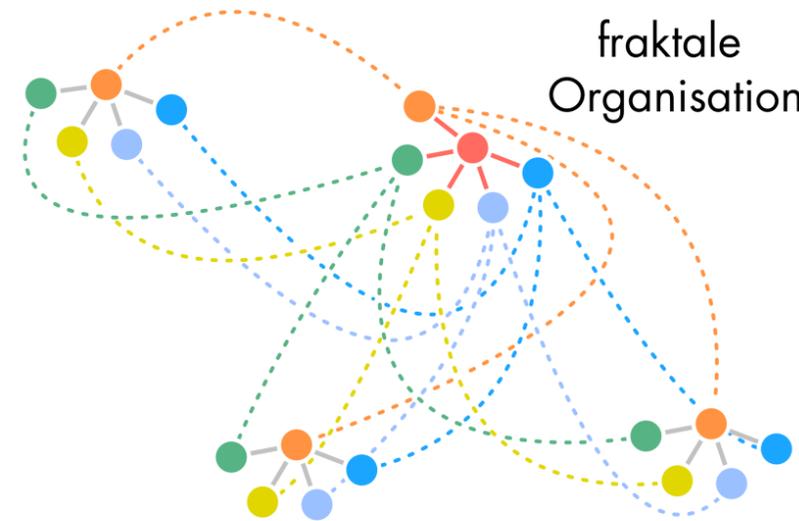
Pfirsich-
organisation



doppelt verlinkte
Hierarchie



Backbone-
organisation



fraktale
Organisation

Software-Unterstützung für mehr Agilität

gemeinsame Werkzeuge für Transparenz

- Dokumentation/Logbuch
- Kommunikation
- Ticketing/State-of-Work/Planung
- (Kalender oft hilfreich)

Rahmenbedingungen

- Treiber: Transparenz, Einfachheit
- Pull-Kommunikation: Freier Zugang, Subscriptions
- learn to deal with it (too much information)
- optimistische Rechtevergabe
- Email: lieber nicht
- Dateien: vermeiden, offene Formate und Textformate bevorzugen (z.B. Markdown, YAML etc.)

Self-hosting vs. Cloud

- Kosten, Aufwand
- Reaktionsgeschwindigkeit?
- Gesetze?
- essentielle Tools nicht hinter VPN verstecken (schwierig mit mobilen Endgeräten)
- single-sign on (falls möglich)

Logbuch: Wikis

- MediaWiki (talk pages rock), DokuWiki, Confluence (Kommentarfunktion für jede Seite), Google Docs:
- auf Vernetzung der Seiten achten
- Verantwortlichkeit für Bereiche regeln
- Veränderungen abonnieren (z.B. per RSS)

Logbuch - Evernote for Business

- Zentrales Notebook: Einstiegspunkt, Organisationsstruktur, Werte, Organisationstreiber, Strategie
- Logbücher für Kreise, Rollen, Personen, Projekte etc.
- Organisationsweite Tags festlegen: Vereinbarung, Proposal, Treiber, Domänenbeschreibung, Strategie
- Note-Links verwenden

Trello als Logbuch

- bis ca. 30 Mitarbeiter
- Organisationsboard: Struktur, High-Level-Projects
- Ein Logbuch pro Domäne, Vereinbarungen in Listen sortieren
- Fälligkeitsdaten für Review
- Liste für Agenda für Steuerungsmeeting

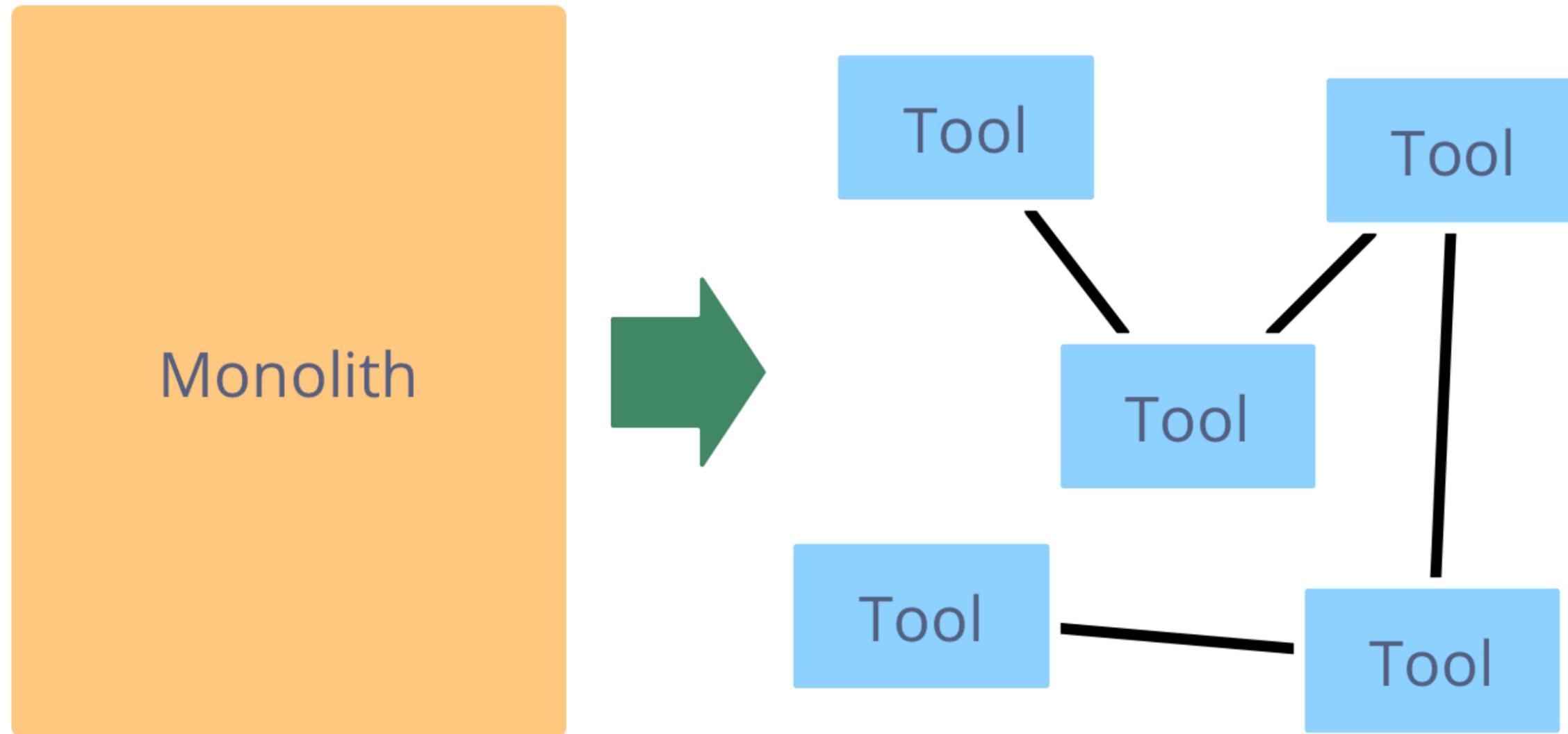
Kommunikation: Slack, Mattermost

- Integrationen verwenden
- Emoji als Antwort: schnell und wertvoll
- als Hub einsetzen: Channels für andere Systeme (build, deployment, errorlogs)
- keine privaten Kanäle verwenden!
- wichtige Information ins Logbuch übertragen!

Ticketing/State-of-Work

- Trello (einfach, viele Integrationen)
- Jira (kompliziert, mächtige Integration mit Confluence, nicht geeignet für Kanban-Implementierungen)
- Leankit (kann jedes Board modellieren)

Sonstige Werkzeuge



Vernetzung/Automatisierung

- Zapier / Microsoft Flow, IFTTT
- einfache Integration von Werkzeugen
- Autonomie bei der Auswahl der Tools
- Einfache, passende Tools

Shu-ha-ri oder Cherry-Picking?

Wie geht man man agil mit agilen Frameworks um, die eine Revolution fordern (z.B. Scrum)?

Vollständige Implementierung der Frameworks ist risikoreich und schafft Widerstände, langsam lernen und Arbeitsfähigkeit erhalten:

- **pull** - Frameworks können nicht verordnet werden
- **deconstruct** - die im Framework enthaltenen Patterns identifizieren
- **cherry-pick** - nur die Patterns verwenden, die zu aktuellen Treibern passen
- **evolve** - Patterns iterativ an den eigenen Kontext anpassen

Whatever works for YOU!

Geschwindigkeit und Umfang der Transition durch Anpassung an die eigenen Bedürfnisse und Gegebenheiten steuern:

- Pull-System
- Navigation nach Spannung
- Organisationstreiber qualifizieren

Q

&

A

Was nun?

Meine Webseite <http://evolving-collaboration.com>

Twitter: [@b_bockelbrink](https://twitter.com/b_bockelbrink)

Soziokratie-Tag 2017: <http://sociocracyday.com>

S3 Webseite <http://sociocracy30.org> (inkl. newsletter)

S3 übersetzen: <http://bit.ly/translate-s3>

Feedback zur Präsentation: bit.ly/s3wsform

Bernhard Bockelbrink is an agile coach, trainer and consultant supporting individuals, teams and organizations in navigating complex challenges and developing a culture of effective, conscious and joyful collaboration. He is Co-founder of the Sociocracy 3.0 Movement.

evolvingcollaboration.com

bernhard.bockelbrink@gmail.com

License

This work by Bernhard Bockelbrink licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

This work is based on "S3 - All patterns explained" by Bernhard Bockelbrink and James Priest, available on <sociocracy30.org>